

**Formulación del programa de Onboarding para fortalecer los procesos críticos de atención y adaptabilidad de los colaboradores en periodo de prueba en el Hospital San Rafael de Pasto.**

Alejandra María Enríquez Padilla,  
Julieth Vanessa Caez

Especialización en Gerencia del Talento Humano,  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad de Nariño en convenio con la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

010410, Gestión del Talento Humano Aplicado a la Empresa  
Asesor Nelson Armando Mora Gómez

30 de Noviembre de 2023



**Formulación del programa de Onboarding para fortalecer los procesos críticos de atención y adaptabilidad de los colaboradores en periodo de prueba en el Hospital San Rafael de Pasto.**

Introducción

Marco General De La Investigación

*Tema*

*Título*

*Línea Casos organizacionales*

*problema De Investigación*

Descripción Del Problema

Formulación Del Problema

*Objetivos*

Objetivo General

Objetivo Específicos

*Operacionalización De Variables O Categorías*

*Justificación*

*Delimitación De La Investigación*

Delimitación Especifica

Delimitación Temporal

*Alcance De La Investigación*

*Fundamentación Teórica*

*Marco De Referencia*

*Marco Teórico*

Onboarding: Concepto y Características

Ventajas de Programa de Onboarding.

*Marco Contextual*

*Marco Conceptual*

*Marco Legal*

*Aspectos Metodológicos y Administrativos*

Paradigma y Enfoque de Investigación

Tipo y Método de Estudio

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Tratamiento de la Información

Población y Muestra

Muestra

Presentación y resultados

*Análisis e interpretación de la información*

Primer Objetivo

Segundo Objetivo

Tercer Objetivo

Conclusiones y Recomendaciones

Lista de Referencias o Bibliografía

## Anexos

**Anexo 1** *Carta aprobación para realizar encuesta*

**Anexo 2** *Encuesta aplicada a los colaboradores que integran los cargos críticos*

**Anexo 3** *Entrevista aplicada a la directora general*

**Anexo 4** *Tabulación de Resultados*

## Lista de Figuras

**Figura 1** *Niveles de Cargo*

**Figura 2** *Tiempo de Antigüedad*

**Figura 3** *Compromiso con la misión, visión, y valores*

**Figura 4** *Sentimiento de pertenencia al HSRP*

**Figura 5** *Herramientas de trabajo primer día*

**Figura 6** *Herramientas disponibles para realizar el trabajo*

**Figura 7** *Acceso a software Asistencial, correo corporativo, etc.*

**Figura 8** *Apoyo recibido por mi jefe Inmediato*

**Figura 9** *Objetivos de trabajo definidos y claros*

**Figura 10** *Guía y acompañamiento de mi supervisor*

**Figura 11** *Proceso de adaptabilidad apoyado por compañeros*

**Figura 12** *Apoyo para realizar mi trabajo por otros procesos*

**Figura 13** *Conocimientos compartidos por los compañeros de trabajo*

**Figura 14** *Acompañamiento y guía constante*

**Figura 15** *Cargo Vs Rol*

**Figura 16** *Reclutamiento Vs Expectativas*

**Figura 17** *Afiliaciones y Pagos*

**Figura 18** *Contrato de trabajo*

**Figura 19** *Beneficios del Entrenamiento*

**Figura 20** *Conocimiento del perfil de Cargo*

**Figura 21** *Beneficios del Entrenamiento*

**Figura 22** *Calidad y satisfacción de la capacitación*

**Figura 23** *Satisfacción programa de entrenamiento*

**Figura 24** *Desarrollo de habilidades por Capacitación*

**Figura 25** *Aporte del trabajo a objetivos organizacionales*

**Figura 26** *Tareas específicas del cargo*

**Figura 27** *Entrenamiento específico*

**Figura 28** *Tiempo del Entrenamiento*

**Figura 29** *Satisfacción del entrenamiento*

**Figura 30** *Conocimiento anticipado de su rol*

**Figura 31** *Capacitación del nuevo rol*

**Figura 32** *Experiencia más agradable*

**Figura 33** *Experiencia menos agradable*

**Figura 34** *Identificar los factores claves en el proceso Onboarding*

### **Tablas**

**Tabla 1** *Numero de colaboradores totales del Hospital San Rafael de Pasto*

**Tabla 2** *Numero de colaboradores procesos críticos de atención*

**Tabla 3** *Aportes para mejorar el Onboarding*

## **Introducción**

El Hospital San Rafael, es una institución Privada que brinda servicios de salud mental, es la Hospitalidad el valor central, que se expresa y se concreta en los cuatro valores guía, es decir calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad, es por ello por lo que, en el marco de la gestión de talento Humano, se busca fomentar la construcción de confianza, credibilidad y respeto mutuo que promueva y vivifique la gestión carismática y hospitalaria al estilo de San Juan de Dios.

A través de la presente propuesta se busca fortalecer los procesos críticos de atención al paciente mediante el mejoramiento de Onboarding de los colaboradores, teniendo en cuenta esto, se formula este programa de entrenamiento al ingreso, que busca fortalecer los procesos adaptativos y garantizar a través de una estructura lógica y secuencial que los colaboradores adquieran las competencias y cumplan los objetivos previstos para el cargo.

El Onboarding es un proceso que permite poner en marcha ciertos planes que facilitan la adaptación, integración y retención de un colaborador, que se sienta como en su primer día de trabajo y facilitarle herramientas necesarias para desarrollar de manera oportuna sus funciones dentro de la organización.

En cuanto a los colaboradores que sean recién egresados o que nunca hayan trabajado en el ámbito de la salud mental, se realizará seguimiento para despejar cualquier inquietud que la persona pueda tener con respecto al asistido con el cual va a trabajar y para verificar constantemente que el colaborador dispone de las herramientas suficientes para desempeñar su labor de manera eficiente. Los Colaboradores del grupo objetivo aportarán el valioso recurso de sus propios conocimientos y experiencias, que vendrán a enriquecer los procesos de atención.

partiendo de los principales retos estratégicos que tienen quienes ocupan posiciones de liderazgo, se espera que la implementación del programa de Onboarding apoye la adaptabilidad de los candidatos seleccionados a través de herramientas, que se fortalezca las habilidades blandas tales como trabajo en equipo, cohesión de grupo, modelos de afrontamiento, que les permitan gestionar el día a día de forma eficiente.

El diseño de un programa de Onboarding se convierte en un desafío clave para el Hospital San Rafael de Pasto, ya que implica la identificación de las mejores prácticas, la creación de materiales y actividades de capacitación, y la evaluación continua del desempeño de los colaboradores durante su período de prueba.

## **Marco General De La Investigación**

### **Tema**

El tema de la propuesta de investigación es “Onboarding”

### **Título**

Formulación del programa de Onboarding para fortalecer los procesos críticos de atención y adaptabilidad de los colaboradores Asistenciales en periodo de prueba en el Hospital San Rafael de Pasto.

### **Línea Casos organizacionales**

Estudio organizacional

### **problema De Investigación**

#### **Descripción Del Problema**

Actualmente las organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias para desempeñar un puesto de trabajo.

Existe por parte de las organizaciones un arraigo en los procesos de reclutamiento, donde se gestiona el proceso en función de competencias, y se minimiza la gestión de entrenamiento a personas para que adquieran esas competencias en un corto plazo, dejando de lado la posibilidad que a largo plazo los resultados se muestren más favorables si el talento humano adquiere sus habilidades y destrezas al interior de la organización.

La tendencia de las organizaciones se basa en el análisis de puestos descriptivos, siendo las competencias predictivas, dejando de lado la importancia de la innovación, diversidad y la adaptación al cambio.

Este aspecto resulta básico porque en un hospital, es fundamental el talento humano tanto para áreas administrativas como para las áreas de especialidades y las áreas asistenciales, por lo que de esta manera la calidad en el servicio prestado está directamente relacionada con el personal cualificado, acreditado, autorizado o capacitado, y dependiendo del nivel de alcance que se requiere para garantizarla a todos, se requiere definir el personal que prestará los servicios de cobertura universal de salud (Gaviria, 2018).

El Hospital San Rafael, cuenta con una medición de indicadores de gestión, que permiten conocer los cargos que se han desvinculado en periodo de prueba, encontrando que hay factores asociados, tales como un sentimiento de desconfianza hacia el ambiente laboral y el liderazgo en la empresa., falta de habilidad para realizar las responsabilidades de su cargo, dificultades para acoplarse al equipo de trabajo, que son determinantes a la hora de decidir la permanencia en periodo de prueba, estos datos permiten medir, análisis y realizar seguimiento de la tasa de deserción a lo largo de tres años, encontrando datos significativos en los cargos asistenciales, aproximadamente una estadística del 7% de deserción anual frente a los demás cargos.

El personal de la salud está expuesto a sufrir afectaciones físicas y mentales, encontrando un factor crítico en aquellos que laboran en instituciones psiquiátricas, múltiples estudios demuestran que los síntomas pueden darse desde un sistema aislado a uno complejo, tales como insomnio, ansiedad, depresión, trastorno por estrés, poca motivación, desgaste físico y síndrome de burnout.

Es por ello que, al estar expuesto el talento humano, a este tipo de síntomas, es necesario integrar un programa de adaptabilidad y entrenamiento que incluya estrategias de afrontamiento, capacitación en gestión de la seguridad psicológica e identificar factores de protección y factores de riesgo que pueden ser abordados desde el ingreso del talento humano y así fortalecer la gestión organizacional y estratégica de afrontamiento y capacidad técnica en un cargo.

El sector de la salud es considerado un entorno que se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA) más aun al ser una institución de salud mental, por lo cual frente a esta premisa surgen la incertidumbre de cómo lograr la adaptabilidad e identificar acciones para minimizar la pérdida del talento humano, ¿Qué percepciones tienen los colaboradores sobre el proceso Onboarding? ¿Qué factores claves serían necesarios en un proceso adecuado de Onboarding? ¿Cómo implementar el plan de acción que permita el programa de Onboarding en el hospital San Rafael de Pasto?

Es así, que dentro del proceso que busca comprometer al talento humano con los objetivos organizacionales requiere un proceso de Onboarding que garantice el entendimiento del impacto que tiene los nuevos miembros del equipo en la organización y su proceso de adaptabilidad para desempeñar un rol o cargo dentro de la misma. Según las autoras Ginny & Linshuang, el primer día en un nuevo trabajo puede ser emocionante y abrumador. Los nuevos empleados no solo necesitan aprender de sus responsabilidades en el trabajo, sino que también deben navegar en la conexión con nuevas personas y las normas culturales que existen en la compañía. (Vanderslice, G., & Lu, L., 2014)

Kurnat, Gnager y Peterson (2017) desarrollaron un estudio en Virginia (Estados Unidos) titulado Reducing annual hospital and registered nurse staff turnover – A 10 element onboarding program intervention (Reducción de la rotación anual de personal hospitalario y enfermero registrado – Una intervención del programa de incorporación de 10 elementos) destacan que la rotación de empleados es una métrica clave y un indicador de rendimiento al evaluar la efectividad fiscal y operativa de cualquier centro de salud. Constataron que la implementación de un formato de incorporación estandarizado específicamente diseñado para apoyar a los empleados recién contratados, permitió revertir rápidamente los aumentos insostenibles de rotación. La reducción exitosa de la rotación de personal hospitalario y de enfermería que se logró se basó en el compromiso multidisciplinario, de la colaboración gerencial en todos los departamentos y el fuerte apoyo del liderazgo ejecutivo del hospital.

Por lo anterior es necesario que en este proceso se definan las estrategias de aprendizaje para los diferentes grupos etarios, identificar los intereses compartidos con los nuevos miembros y enfocar los esfuerzo para garantizar continuidad en los procesos, y contratar el personal idóneo que se logre incorporar de manera ágil a los procesos misionales.

### **Formulación del Problema**

¿Qué elementos se deben tener en cuenta para formular un programa de Onboarding que fortalezca los procesos críticos de atención al paciente y lograr la adaptabilidad de los colaboradores en el período de prueba en el hospital San Rafael de Pasto?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular una propuesta del programa de Onboarding dirigido a los colaboradores que brindan sus servicios en los procesos críticos de atención al paciente del Hospital san Rafael de Pasto a partir del análisis de rotación en periodo de prueba.

### **Objetivo Específicos**

hacer un diagnóstico para identificar las percepciones de los colaboradores en los procesos críticos de atención al paciente en el Hospital San Rafael de Pasto en periodo de prueba.

Identificar los factores claves en el proceso Onboarding.

Elaborar un plan de acción que permitan la implementación o puesta en marcha de un programa de Onboarding en el hospital San Rafael de Pasto.

### Operacionalización De Variables O Categorías

Objetivo	Variable	Operacionalización de variable	Técnicas	Fuentes
hacer un diagnóstico para identificar las percepciones de los colaboradores en los procesos críticos de atención al paciente en el Hospital San Rafael de Pasto en periodo de prueba.	Diagnostico	Revisión documental. Recolección de información.	Revisión de documentos internos de la Institución	Documentos internos de la Oficina de Talento Humano
Identificar los factores claves en el proceso Onboarding.	diagnostico	Recolección de información a través de entrevista y aplicación de encuesta	Cuestionario que evalúe el conocimiento que los empleados adquirieron sobre la historia, misión, visión, estructura organizativa y valores de la institución durante el proceso de Onboarding	Aplicación de encuesta
Elaborar un plan de acción que permitan la implementación o puesta en marcha de un programa de Onboarding en el hospital San Rafael de Pasto	Diseño de una propuesta de Onboarding para hospital San Rafael de Pasto	A partir de los resultados de la encuestar y de la información recolectada de documentos internos de la oficina de Talento humano	Revisión documental y análisis de resultados	Propuesta en la implementación del programa de Onboarding

## **Justificación**

El Hospital San Rafael de Pasto enfrenta el desafío de mejorar la atención al paciente y la adaptabilidad de sus nuevos colaboradores durante su período de prueba. Esto es crucial para garantizar la prestación de servicios de atención médica de alta calidad.

La necesidad del presente estudio en estos dos aspectos críticos con el fin de diagnosticar y obtener retroalimentación regular de los colaboradores sobre su experiencia durante el proceso de Onboarding, para identificar áreas de mejora, y evaluar la efectividad del proceso en términos de adaptación de los colaboradores vinculados, la retención del personal y la calidad de la atención del paciente.

la aplicación de este estudio permite al Hospital San Rafael aplicar programas de inducción estructurados, que incluyan la introducción a la misión, visión, valores de la empresa, así como la historia de nuestro fundador y el contexto de la salud mental, facilitando sistemas de mentoría donde los nuevos colaboradores puedan ser guiados por profesionales más experimentados, lo cual va a permitir facilitar la integración y aceleración de aprendizaje, por ende el Onboarding sería un proceso continuo de formación para atraer a nuevos integrantes, como también mantener a los empleados actualizados sobre los procesos, procedimiento y protocolos de atención en salud mental.

El programa de Onboarding pretende contribuir a la retención de empleados, con el fin de reducir la deserción, acompañar, apoyar y preparar a los candidatos seleccionados para asumir su rol y funciones dentro de la Institución.

Asimismo, proporciona la orientación necesaria para facilitar la integración de los nuevos empleados en la cultura organizacional de la empresa, promulgando los valores y el carisma

hospitalario, y por ende asegurando que estos comprendan y cumplan con las prácticas adecuadas, priorizando la seguridad del paciente en la atención médica, a fin de minimizar los eventos adversos y riesgos derivados de la atención.

De esta manera los nuevos integrantes alcanzarán en un periodo de tres meses a adaptarse a la organización y obtener una adecuada incorporación mediante la socialización transversal de los procesos organizacionales.

## **Delimitación De La Investigación**

### **Delimitación Especifica**

la presente propuesta se realizó para el Hospital San Rafael, institución privada sin ánimo de lucro, ubicado en la Dirección Calle 15 No 42C-35 Barrio San Juan de Dios de la ciudad de Pasto (Nariño).

### **Delimitación Temporal**

la propuesta se diseñó en un periodo de cuatro meses desde el mes de septiembre a diciembre de 2023.

La propuesta planteada en el presente documento no es de carácter vinculante, por lo cual dependerá del Hospital San Rafael de Pasto implementarla.

En la investigación no se contempla las fases de evaluación de factibilidad de la propuesta.

### **Alcance De La Investigación**

El alcance de la investigación se centró en la estructuración de un programa de Onboarding para el Hospital San Rafael de Pasto, dirigido a procesos críticos de atención, que busca entregar las herramientas a los nuevos colaboradores para mejorar su adaptabilidad al nuevo rol a desempeñar en periodo de prueba. Para ello se hizo uso de la metodología de investigación mixta, en donde se hizo una recopilación de información primaria a través de diferentes técnicas de investigación con la finalidad de identificar los elementos del Onboarding, a fin de definir el nivel de entendimiento de la población objeto, de modo que permita proponer una estrategia de Onboarding para el Hospital San Rafael, desde un enfoque cualitativo.

### **Fundamentación Teórica**

#### **Marco De Referencia**

A nivel internacional se encontró una investigación de Quijije Mariuxi (2019) con su tesis titulada *“El Onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora”*, el estudio establece el papel crucial que desempeña el Onboarding en la formación de vínculos afectivos entre los empleados y la marca empleadora. Estos vínculos emocionales son fundamentales para fomentar la lealtad, el compromiso y la satisfacción laboral, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la organización como empleador de elección. la metodología que empleo la autora utilizó dos herramientas para la recolección de datos ambas con un enfoque cuantitativo experimental, la primera es el cuestionario UWES y la segunda una encuesta online. Ambas herramientas se aplicaron a 40 empleados de una empresa de servicios bancarios dividido en dos grupos, a un grupo se realizará un proceso de Onboarding versus la

Inducción tradicional, con el fin de facilitar la interpretación de los resultados y poder correlacionar ambas variables en la generación del compromiso afectivo hacia la marca empleadora.

Por otra parte, Flores (2020) realizó un proyecto llamado “*Diseño Proceso de incorporación para administradores universitarios Fuerza Armada Espe Sangolquí - Ecuador*”, cuyo objetivo fue diseñar un proceso El Onboarding mejora las prácticas profesionales de los colaboradores. Con respecto El método adopta un enfoque cuantitativo ya que se realizó una encuesta por cuestionario. Personal administrativo de las universidades mencionadas con población Fueron 192 colaboradores. Según los resultados se puede determinar el proceso de inducción, pero no suficiente porque no llega al nivel. Lo que se ha establecido y lo que se ha logrado no ha conducido a resultados óptimos. Se ha llegado a la conclusión que es necesario iniciar un programa de incorporación porque Según trabajadores, el proceso anterior fue ineficiente.

Méndez (2019) realizó un estudio en Quito titulado “*Onboarding*” y su impacto en la conexión emocional. " El onboarding ayuda a fortalecer el compromiso emocional de los colaboradores con el proyecto Marca de empleadores, utilizando métodos cuantitativos experimentales, Los resultados muestran que los empleados se sienten más comprometidos con el logro experiencia y espacio para lograr un buen desempeño laboral , así como muestra la importancia de la incorporación y su impacto positivo. Deben saber si sus empleados están comprometidos y es necesario definir su alcance.

A nivel Nacional se tiene el estudio de Fuentes y Sarmiento (2021) Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá (Colombia), quienes desarrollaron su trabajo de grado denominado “*Propuesta de mejoramiento para el proceso de Onboarding de*

*Sanofi Aventis para la unidad de negocio Consumer Healthcare en la región de COPAC.*” El cual se abordó con una metodología con enfoque mixto, que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo, en el que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, tiene gran importancia teniendo en cuenta que la investigación es multifacética y vital para el éxito sostenible de la organización. no solo beneficia a los nuevos empleados, sino que también tiene un impacto directo y positivo en la eficiencia operativa, la retención del talento y el éxito general de la organización en un mercado competitivo y en constante cambio.

A nivel regional está el estudio de Duitama Castro, Gloria Nancy (2021) llamado “Diagnóstico de los procesos de inducción y su relación con el desarrollo del personal de la IPS UROLAN (unidad médica urológica de Nariño), en la ciudad de Pasto” buscaba identificar las necesidades y falencias que presenta la empresa, con el fin de implementar un proceso de inducción que ayude a aumentar el rendimiento de los empleados como también de la organización sin embargo se halló que existe la carencia de estrategias, como procedimientos que se emplean en una empresa de servicios de salud para brindar conocimientos a los clientes en cuanto a servicios y productos y la falta de una inducción completa al 100% del personal. El estudio se desarrolló con el fin de fortalecer las capacidades del personal para el desarrollo de sus funciones al cargo asignado, y dentro de ellas los conocimientos y actitudes que debe tener, se logró integrar los elementos que debe implicar el plan de inducción para que las deficiencias y carencias que se detectaron en el estudio sean fortalecidas., además se halló que los principales elementos dentro del proceso e inducción para obtener los resultados en habilidades, conocimientos y actitudes, así como determinar debilidades y fortalezas de los colaboradores IPS

UROLAN., con el fin de formar correctamente un servicio de calidad tanto al cliente interno y externo.

### **Marco Teórico**

El presente marco teórico se construyó a partir de conceptos, teorías, características, y ventajas de la implementación en las organizaciones del proceso estratégico Onboarding. Para lo cual se realizó una revisión por medio de artículos científicos, antecedentes de bases de datos y material académico de alta calidad.

Con el propósito de dirigir la investigación hacia la base conceptual y las teorías que respaldan la práctica la estrategia Onboarding manera efectiva, es necesario abordar los primeros aportes acerca del origen histórico de la Gestión De Talento Humano, remontarse a principios de siglo, cuando Frederick Taylor y Henry Fayol instituyeron la construcción del concepto de administración a través de sus postulados los cuales nos permiten visualizar el enfoque de la gestión humana dentro de las organizaciones

Tanto Taylor como Fayol, establecieron su modelo administrativo en cuatro pasos fundamentales, que, junto con el poder de mando, pueden resumirse en planear, organizar, dirigir y controlar. El planear se refiere a definir las metas a alcanzar. Organizar radica en acordar que tareas se realizarán para alcanzar las metas y quienes serán los encargados de desarrollarlas. Dirigir abarca la tarea de supervisar los dos pasos anteriormente mencionados y coordinar las actividades de las personas involucradas en el proceso. y Controlar representa el asegurarse que todas las acciones vayan encaminadas al cumplimiento de los objetivos (Correa, 2013).

Sumado a lo anterior fue Chiavenato (2009) quien afirmó que separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, Esto debido a que es una relación de mutua dependencia y

una adecuada gestión de esta relación, permitirá obtener beneficios recíprocos. Puesto que el primero depende de sus trabajos para subsistir y alcanzar el desarrollo profesional esperado y de la misma manera, las organizaciones dependen de las personas para operar y producir sus bienes, pues son las personas quienes aportan el dinamismo necesario para alcanzar las metas.

De acuerdo con Chiavenato (2009), existen cinco aspectos fundamentales en la gestión del talento humano, los cuales se describen a continuación:

1. Las personas son seres humanos con personalidades propias y distintas entre sí, con un pasado personal único y distintivo. Tienen el conocimiento, las habilidades y las competencias necesarias para administrar adecuadamente los demás recursos de la empresa. Las personas como personas y no como meros recursos organizacionales. (Chiavenato, 2009, p. 10)

2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que la impulsan, capaces de dotarla del talento necesario para su renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. No como agentes pasivos, inertes y estáticos, sino como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización (Chiavenato, 2009, p:10).

3. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización (esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, etc.) con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. (Chiavenato, 2009, p:10).

4. Las personas como talentos proveedores de competencias (Chiavenato, 2009, p:10).

5. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio (Chiavenato, 2009, p:11).

La gestión del talento humano implica una serie de procedimientos que deben implementarse al interior de la organización para asegurar la eficacia de esta gestión. Se destacan los procesos de selección, el proceso de contratación, la construcción de relaciones, la capacitación, la evaluación de competencias, el bienestar y el seguimiento de la gestión, entre muchos otros.

Para efectos de esta investigación se tomará en consideración el proceso de incorporación de personal; para la definición de las dimensiones del presente estudio es necesario establecer que algunos autores han definido las teorías que respaldan la práctica de integrar a nuevos empleados en una organización de manera efectiva.

### **Onboarding: Concepto y Características**

El Onboarding, también conocido como la integración, es el proceso mediante el cual se introduce a los nuevos empleados en la cultura, procesos, políticas y expectativas de una organización. Esta práctica incluye información de toda la organización como visión, misión, valores y comportamientos organizacionales. Se encarga, de asegurar que los nuevos empleados se conviertan en colaboradores comprometidos y exitosos; reduce la rotación; y aumenta la responsabilidad. (Mertz, 2015)

De manera similar, Snell y Bolander (2013) informan que el proceso de Onboarding se realiza sistemáticamente. Con el fin de lograr que los nuevos empleados se “integren” en la organización de una manera genuina más allá de un simple proceso de inducción.

El Onboarding permite comprender que la transición va más allá de la habitual inducción. Contempla un proceso en el que se requiere abordar de manera planificada y customizada una serie de variables, sin asumir supuestos de éxito, y porque el contexto, es decir, la cultura,

situación del equipo, stakeholders, estilos de liderazgos, nivel de relacionamiento, entre otros, serán probablemente muy nuevos, (Paulina Del Rio, directora de Onboarding de SommerGroup.)

La socialización organizacional se considera un factor importante. Se refiere al mecanismo por el cual los nuevos empleados adquieren el conocimiento, las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros y expertos de una organización eficaz. Van Maanen (1978) sugirió identificar varias dimensiones de la socialización organizacional porque no se puede dejar al azar. Algunos aspectos clave que conforman este proceso son:

**Contenido y conocimientos técnicos:** Implica la adquisición de habilidades y conocimientos específicos relacionados con el trabajo que el nuevo empleado debe dominar.

**Conocimientos de la organización:** Incluye la comprensión de la historia, la misión, la visión y los valores de la organización.

**Proceso:** que puede desarrollarse de manera Formal o/y Informal: se refiere a la socialización a través de programas estructurados (proceso formal) o a través de interacciones cotidianas (informal),

**Secuencia temporal:** Refiere a la secuencia de eventos desde la orientación inicial hasta la integración completa en la organización.

**Relaciones interpersonales:** Desarrollar conexiones con colegas y compañeros de trabajo y las relaciones con supervisores las cuales comprender las expectativas y establecer relaciones con los supervisores.

**Cultural:** Implica entender y adoptar la cultura, normas y valores de la organización. – y un excelente clima organizacional

Resultados: La capacidad del nuevo empleado para ajustarse a la cultura y al entorno laboral con La eficacia en la realización de tareas y funciones.

Expectativas y Roles: Expectativas claras.

Algunas investigaciones han demostrado que estas técnicas de socialización conducen a resultados positivos para los nuevos empleados como una mayor satisfacción en el trabajo, mejor desempeño, mayor compromiso con la organización, y la reducción del estrés. Estos resultados son particularmente importantes para una organización en busca de mantener una ventaja competitiva en una fuerza de trabajo cada vez más móvil y globalizado.

Se pretende con dicho proceso, reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen los nuevos empleados al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo, ofrecerles la nueva información para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización, además, ayudarlos en la comprensión de los aspecto específicos de su trabajo, facilitarles los aspectos mínimos de procedimientos, organización, marco jurídico laboral propio de la organización y finalmente, promover la adaptación de sus características personales con los demás trabajadores y la cultura organizacional (Cenzo y Robbins 2003).

En cuanto a su funcionalidad de este proceso de Onboarding la Dra. Talya Bauer de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) identificó las cuatro C que debe incluir un buen sistema de Onboarding corporativo. Estas cuatro C son: (ISPRING, 2022)

Cumplimiento: Significa explicar a los nuevos empleados las políticas básicas de la empresa.

Claridad: Se refiere a asegurarse de que los empleados conocen sus responsabilidades y saben cómo cumplir correctamente su función en la empresa.

Cultura: Significa explicar la organización formal e informal de la empresa durante el proceso de Onboarding.

Conexión: Significa construir relaciones con los compañeros de trabajo y sentirse parte del equipo. (ISPRING, 2022)

Las características del Onboarding tienen como objetivo integrar a los colaboradores dentro de las dinámicas de la organización. Es indispensable que los trabajadores obtengan todo el conocimiento necesario para hacer sus actividades como la empresa lo requiere. Como hemos hablado el Onboarding tiene como propósito principal integrar a los empleados dentro de la organización, además el proceso de inducción del nuevo colaborador no empieza el día que la persona tiene sus primeras capacitaciones o actividades al interior de la compañía. El proceso comienza desde mucho antes y es por esto por lo que se habla de la implementación de unas fases que deben cumplirse a cabalidad como las propuestas por Kumar y Pandey (Diego Alejandro Fuentes Morales 2021, pág. 1):

Fase I: Se trata de la fase previa a la incorporación en la que el empleado está en comunicación con el equipo de contratación. En esta fase el empleado recibe la carta de oferta y toda la información necesaria de la organización. Esta fase también implica una lista de documentos que deben presentar el primer día de trabajo. Esto prepararía al nuevo contratado psicológicamente para adaptarse al nuevo entorno con facilidad.

Fase II. Incluye el primer día de trabajo junto con la inducción u orientación que dura de un día a una semana. En esta fase el empleado completa el trabajo de documentación sobrante de la fase I y se somete a un proceso de iniciación en el que el nuevo empleado recibe información sobre la misión, la visión de la organización, las políticas y los portales, los beneficios

relacionados con los empleados, etc. Esta fase consiste básicamente en dar la bienvenida al nuevo empleado a la organización y hacer que se sienta como en casa.

Fase III. Esta fase incluye ser parte integrante de un equipo bajo el mando de un supervisor. El empleado recibe información sobre lo que se espera de él en consonancia con la descripción de su trabajo por parte del supervisor. Incluye la integración con el equipo, la retroalimentación constante por parte del supervisor, etc.

Fase IV: Esta fase incluye las interacciones con RRHH, los comentarios y la formación y el desarrollo.

Estas fases son, en resumen, el paso a paso que deberían seguir las compañías con la integración del nuevo miembro.

Corral, Gil, Velasco y Serrano (2011) mencionan que la inducción son todas aquellas actividades que se debe realizar con el fin de orientar e integrar al nuevo trabajador al ambiente laboral y a sus compañeros de trabajo. Una vez es seleccionado y contratado un aspirante para ocupar un puesto determinado dentro de una organización, es necesario tener en cuenta que éste va a encontrarse inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él; su desconocimiento puede afectar en forma negativa la eficiencia y satisfacción, de manera que es la propia organización la que debe preocuparse por brindar la información necesaria y suficiente a todos y cada uno de los nuevos colaboradores, así como también, establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al equipo de trabajo y a la organización en general..

### **Ventajas de Programa de Onboarding.**

Los beneficios que tiene un excelente programa de Onboarding, es tener un empleado que puede desempeñar al 100% su trabajo, desarrollando su potencial desde el inicio del trabajo, lo cual te lleve a tener un empleado altamente motivado que produce excelentes resultados, dice Carlos de Silva, director de RR.HH. de Philips. 23

Puede afirmarse, a manera de síntesis, que un proceso de Onboarding conlleva una serie de ventajas para la institución, entre las cuales, según Mendoza (1985), se podrían enumerar:

- a) la facilidad para establecer la integración entre el personal y la institución;
- b) la reducción del tiempo que normalmente tarde el trabajador en conocer las características de la organización y sus labores,
- c) la oportunidad de ofrecer a los trabajadores una visión general sobre los productos o servicios de la organización y les permite conocer la forma en que su labor encaja dentro de ésta y ,
- d) la facilidad para aplicar los métodos de capacitación que se puedan emplear dentro del proceso de inducción; estas ventajas naturalmente están encaminadas a vecen los problemas habituales que generalmente enfrenta todo funcionario cuando se incorpora por primera vez a la organización.

La formación corporativa es una de las estrategias de desarrollo de recursos humanos más importantes en manos de las organizaciones empresariales, tanto es así que en el entorno constantemente cambiante y competitivo que nos rodea, la formación se convierte en un factor de excelencia y la clave del éxito empresarial. La formación forma y desarrolla a las personas de

una organización para alcanzar sus objetivos, es decir, la formación es una herramienta estratégica para las empresas hoy en día. (pineda, 2000).

Si el entrenamiento es efectivo los resultados que se lograrán conseguir son: menos accidentes laborales, alta productividad, satisfacción, motivación, estabilidad tanto del empleado como de la organización y sentido de pertenencia con la organización, es por estas razones que cada vez más se fomentan los planes de entrenamiento en las organizaciones pues con esto se evidencia que el entrenamiento en habilidades y conocimientos específicos y particulares traerá tanto beneficios para cada colaborador como para la empresa misma, pues un trabajador que se encuentre motivado, satisfecho y que tenga todos los conocimientos necesarios para desarrollar las actividades que requiere su labor, se desempeñara eficiente y eficazmente en su trabajo, lo que por supuesto traerá grandes beneficios a la empresa. (Echeverri, 2010) Para demostrar si el entrenamiento es efectivo o no, es necesario realizar una evaluación de este proceso que permita demostrar si los planes de entrenamiento usados, están siendo eficaces tanto para los colaboradores como para la organización, por tanto se puede tener evidencia de los resultados que se han obtenido de manera cualitativa o cuantitativamente. Echeverri (2010) afirma que de esta manera, si los resultados del entrenamiento son positivos se tendrá una disminución en la rotación, ausentismo, accidentes de trabajo, así mismo, se mostrará el aumento de motivación, satisfacción, cultura organizacional, calidad en los procesos, trabajadores felices, calidad de vida laboral y clima organizacional

Inducción al Cargo Dentro de las técnicas usadas actualmente en el área de Capital Humano, la inducción al cargo está diseñada para mejorar la adaptación de personal a las tareas que se deben desarrollar dentro del puesto de trabajo.

Una de las responsabilidades más importantes en la contratación de nuevos empleados recae en los gerentes y líderes de cualquier nivel. Cuando se están preparando los gerentes y los líderes de proceso, es esencial que se les incite a participar en actividades que promuevan el entrenamiento de nuevos empleados. La creación y ejecución de cursos y programas de inducción es responsabilidad del personal de capacitación. Además, se puede considerar como un método, un manual, en el que se puede proporcionar una perspectiva general de la empresa, su estructura, misión, visión y objetivos, para que se familiaricen y tengan una mejor comprensión de lo que hace la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior, es esencial que los nuevos empleados de la empresa se alineen con los objetivos de la organización en el

La integración de personal es de suma importancia pues toda organización tiene la necesidad de familiarizar a los nuevos empleados con todo lo que en ella se realiza, así mismo es importante realizar un seguimiento y motivarlos para que participen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de manera que se garantice su compromiso y logren generar un sentido de pertenencia. Es por esto que, validar cómo se han sentido sobre todo en los asuntos relacionados con sus responsabilidades individuales, sus deberes, derechos y el relacionamiento con su equipo de trabajo y líder, puede lograr una adecuada integración del nuevo profesional y constituye una fase necesaria en toda organización porque ayuda a los nuevos empleados a sentirse en su propia casa, a desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

## **Marco Contextual**

El Hospital san Rafael, es una institución de naturaleza privada, sin ánimo de lucro, perteneciente a la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, que brinda servicios especializados en salud mental a la población del sur occidente colombiano.

El hospital San Rafael se construye como única cede entre los años 1922 y 1923, por la orden Hospitalaria San Juan de Dios, bajo la dirección de Fray Julio Piña Tejedor y el apoyo de Monseñor Antonio maría Puyo, obispo de Pasto, con más de 90 años de trayectoria, la fecha de creación del Hospital fue el día 24 de octubre de 1925. A través de la Resolución 120 de 1925 la cual reconoce la personería del hospital en la fecha indicada.

El Hospital San Rafael de Pasto a través de la reforma estatutaria aprobada por el Ministerio de Salud mediante la Resolución 11640 de 1989 y la Resolución 03296 de 1990 presentó reformas en sus estatutos y cambió en denominación social.

El Hospital San Rafael de Pasto, presta los servicios en salud mental, en los que encontramos: Urgencias, Terapia electroconvulsivo bajo anestesia y relajación (Tecar), la internación intramural para pacientes agudos y crónicos y servicios ambulatorios entre los cuales se encuentran hospital general, hospital día adiciones y consulta externa.

El servicio de hospitalización de pacientes agudos está conformado por ocho unidades, Unidad Julio piña cuenta con 30 camas unipersonales, unidad de Expansión que cuenta con 19 camas para atención de pacientes agudos, Unidad Antón Martín con 23 camas para manejo de adolescentes con trastorno del afecto y conductas alimentarias, Unidad San Camilo que cuenta con 35 camas para el manejo de pacientes de genero femeninos con trastorno del afecto y patología psicóticas, Unidad San Agustín que cuenta con 28 camas para el manejo de pacientes

masculinos con consumo de sustancias psicoactivo u otro tipo de adicciones , Unidad San José que cuenta con 24 camas para el manejo de pacientes masculinos con trastorno del afecto , unidad Madre Milagrosa con 15 camas para manejo de hombres con patología psicótica, Unidad Francisco Camacho con 8 camas, y la unidad Niño Jesús de granada que cuenta con 15 camas para el manejo de menores entre 5 y 14 años de edad.

El objetivo principal de estas unidades es restablecer el equilibrio emocional y psíquico de los pacientes para que se reincorporen a los contextos familiares o sociales.

La hospitalización de crónicos está conformada por Larga estancia, Inimputables y rehabilitación.

Larga estancia, está conformada por las unidades de San Juan de Dios, San Benito Meni, Buen Consejo y Santa Mónica cuenta con 35 camas para manejo de pacientes adultos mayores en condición de abandono social o que se encuentra bajo medida de tutela o algún tipo de condición legal.

Unidad de inimputables, denominada Eugenio Ramírez, cuenta con 23 cupos para el manejo de pacientes que se encuentran condenados por delitos cometidos bajo condición mental.

La unidad de rehabilitación denominada San Ricardo Pampuri, con 29 camas que es un programa voluntario de tres meses, para el manejo de rehabilitación de conductas en el consumo de sustancias psicoactivas y otras adicciones.

**Misión:** prestar atención integral, humanizada y segura en la salud mental atendiendo las necesidades de los usuarios, las familias y comunidad con infraestructura y tecnología adecuada para la prestación del servicio apoyados por los hermando, colaboradores y convenios docencia

servicio, comprometidos con la mejora continua los procesos y caracterizados por el carisma hospitalario al estilo de san Juan de Dios.

**Visión:** Ser una de las mejores entidades hospitalarias en salud mental, se posicionará como una institución acreditada en salud, autosostenible y con responsabilidad social caracterizada por la humanización, hospitalidad y seguridad en la atención en salud mental, por medio de la vivencia de los valores juandedianos impactando a nivel nacional e internacional, por la prestación de servicios con niveles superiores de calidad

**Valores:** el hospital se caracteriza por la Hospitalidad, calidad, responsabilidad, respeto y espiritualidad.

El hospital se encuentra certificado en sistemas integrados de Gestión de calidad, bajo la norma ISO 9001:2005 en calidad, 14001 en gestión Ambiental y 45001 en seguridad y salud en el trabajo por el Icontec.

El Hospital san Rafael de Pasto, está ubicado al Sur Occidente colombiano, al ser una entidad de naturaleza privada, sin ánimo de lucro, debe garantizar los recursos necesarios para ser autosostenible en el tiempo, la población que atiende es en un 57% del régimen subsidiado.

El hospital opera bajo las políticas de salud del gobierno colombiano, que incluyen programas de atención primaria, prevención de enfermedades y promoción de la salud.

El hospital san Rafael de Pasto, es una institución que busca dar respuesta de manera oportuna y con calidad de los servicios de salud, siendo líderes en el manejo de la salud mental, en el 2022 se logró la rectificación por parte de Icontec en sistemas integrados de Gestión.

El análisis de este aspecto es determinante, toda vez que al ser una entidad de salud se produce grandes impactos ambientales.

El sistema de Hospital es miembros de Red Global de Hospitales Verdes y Saludables de Latinoamérica y ha tenido múltiples reconocimientos por la mitigación del impacto causado por la huella de carbono institucional.

El hospital contribuye en los procesos de reforestación participando de la VIII jornada de reforestación, actividad que presento la mayor cantidad de asistentes de todas las ejecutadas, con la participación de 92 personas, que sembraron 650 árboles nativos, donados por la secretaria de Gestión Ambiental del Municipio, y que se sembraron en compañía de la Policía Nacional y con apoyo de la empresa privada, en el sector de Daza.

### **Marco Conceptual**

**Onboarding:** Concepto de la literatura inglesa, termino definido por Klein y Heuser (2008) como “todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado” (Wanberg, 2012). Así mismo Snell & Bohlander (2013) refieren que este proceso de forma sistemática para nuevos empleados los ayudará a conseguir “integrarse” con una organización. El Onboarding va más allá de la inducción a los nuevos empleados para sus nuevos ambientes de trabajo, esto le trae al seno de la organización, para que realmente se sientan parte de ella.

**Socialización Organizacional.** La inducción como el programa de recibimiento del nuevo empleado, puede llamarse también “socialización”. Además de recibir y orientar es el primer contacto de éste con la empresa, y la primera impresión es fundamental en el desarrollo laboral del individuo dentro de ella, (Bermudez, 2012).

De igual manera Van Maanen y Schein (1979) refieren que la Socialización Organizacional es el proceso mediante el cual un individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para adoptar un rol organizacional.

**Socialización De Programa:** Los programas se divulga con los colaboradores de la organización desde el área de Talento Humano, con el fin de que la información sea interiorizada y adoptada dentro de la cultura organizacional, logrando comprender la importancia que tiene la aplicación de la técnica Onboarding para una buena integración y retención del personal en la organización.

**Herramientas De Planificación:** La forma más básica de garantizar que se cumplen todas las etapas del proceso es con una lista de tareas, que puede ser algo tan sencillo como una hoja de cálculo compartida alojada en el servidor de la empresa

**Salud Mental:** La OMS define la salud mental como «un estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial, puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y puede aportar algo a su comunidad»

## **Marco Legal**

Colombia ha desarrollado políticas y regulaciones para mejorar la atención de la salud mental. La Ley 1616 de 2013 estableció un marco legal para garantizar el acceso a servicios de salud mental de calidad.

las normas laborales que regulan la fatiga en el ámbito del trabajo se derivan principalmente del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 1562 de 2012 (Ley de Riesgos Laborales), la Resolución 2646 de 2008 y otras normativas laborales y de seguridad y salud en el

trabajo. Estas normas se enfocan en garantizar condiciones laborales seguras y saludables, y en prevenir la fatiga laboral.

Ley 1164 de 2007. Por la cual se dictan disposiciones en materia de talento humano en salud: Esta ley establece la regulación del talento humano en salud en Colombia, incluyendo la formación, capacitación, habilitación y acreditación de profesionales de la salud. Regula la formación académica y profesional de médicos, enfermeras, odontólogos, entre otros.

Resolución 3100 de 2019. Por la cual se establecen los requisitos mínimos de calidad y se regula la habilitación de los prestadores de servicios de salud: Esta resolución establece los requisitos mínimos de calidad que deben cumplir los prestadores de servicios de salud y regula la habilitación de instituciones de salud, incluyendo la capacitación y competencias del personal de salud.

## **Aspectos Metodológicos y Administrativos**

### **Paradigma y Enfoque de Investigación**

La investigación fue realizada mediante un paradigma descriptivo

Se recogió, analizó e interpreto datos mediante un cuestionario que tuvo preguntas relacionadas a identificar el proceso de prácticas laborales sobre la formulación propuesta del programa de Onboarding en los procesos críticos de atención del Hospital San Rafael de Pasto, en periodo de prueba aplicado a la gerente y talento humano del proceso asistencial a través de una muestra.

El enfoque utilizado fue el empírico analítico, este busca una orientación concreta y objetiva hacia las cosas, intenta comprender integralmente las partes describiendo y los elementos que hace una totalidad y la interpretación que describe su integración.

Una vez identificado el impacto del programa de Onboarding fortalecer la mejora de la calidad de atención al paciente y la adaptabilidad de los colaboradores en el período de prueba en el hospital San Rafael de Pasto, realizamos una propuesta de implementación para la organización.

### **Tipo y Método de Estudio**

La investigación fue de tipo descriptivo, se analizó e interpretó las acciones empleadas en la empresa relacionados al diseño de una propuesta de programa de Onboarding dirigido a los procesos críticos de atención para garantizar la adaptabilidad de los colaboradores en el periodo de prueba en el Hospital san Rafael de Pasto.

El método de estudio empleado fue el deductivo que permite argumentar la importancia de un de Onboarding dirigido a los procesos críticos de atención para garantizar la adaptabilidad de los colaboradores en el periodo de prueba en el Hospital san Rafael de Pasto.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información**

(Sampieri, Collado. & Bastidas, 2010, p.217) describe un instrumento como un cuestionario, es el más utilizado para recolectar datos. El cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

### **Fuentes primarias**

Gerente de Hospital San Rafael de Pasto y Colaboradores, mediante la aplicación de una entrevista y cuestionarios para indagar sobre importancia de Onboarding dirigido a los procesos

críticos de atención para garantizar la adaptabilidad de los colaboradores en el periodo de prueba en el Hospital san Rafael de Pasto y los aportes que esto genere en el desarrollo de sus funciones.

### **Fuentes secundarias:**

Revisión documental como: información de la empresa, libros especializados, tesis, artículos científicos, y revistas especializadas en el tema de investigación como es Onboarding en talento humano, ente otros.

### **Tratamiento de la Información**

El presente proyecto tiene una metodología con enfoque mixto, el cual “es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio” (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Con este enfoque se pretende dar alcance a cada uno de los objetivos específicos planteados en el proyecto, definiendo si tienen un enfoque cualitativo o cuantitativo y que herramienta de recolección de datos se puede aplicar con el fin de recolectar la mayor información posible y posteriormente hacer el análisis respectivo de la misma.

### **Población y Muestra**

Debido a las características específicas señaladas con anterioridad, se necesitó la selección de un conjunto de individuos que reúnan ciertos criterios de clasificación que sean consistentes con el presente trabajo. En este caso, la población seleccionada serán los colaboradores del proceso crítico de atención del Hospital San Rafael de Pasto, a septiembre de 2023 se contaba con 304 colaboradores vinculados a través de diferentes modalidades, 245 de planta, 30 trabajadores en misión, 30 outsourcing de vigilancia y aseo, y 4 Ops.

En las siguientes tablas, se puede observar con claridad la relación del número de colaboradores activos a septiembre, en las distintas modalidades de contratación.

**Tabla 1**

Numero de colaboradores totales del Hospital San Rafael de Pasto

Tipo de vinculación	No de Colaboradores
Vinculación directa	240
Empresa de servicio Temporal	30
Outsourcing	30
Ops	4
Total, Colaboradores HSR	304

Fuente: Oficina de Talento Humano Hospital san Rafael de Pasto (septiembre 2023)

**Tabla 2**

Numero de colaboradores procesos críticos de atención

Tipo de vinculación	No de Colaboradores
Cargos Críticos	89
Cargos no Críticos	151
Total, Colaboradores HSR	204

Fuente: Oficina de Talento Humano Hospital san Rafael de Pasto (septiembre 2023)

### **Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), la muestra es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.173), con la muestra se busca sobre todo generalizar los resultados entrados en ella a la población.

Con la finalidad de aplicar los instrumentos de recolección de datos, se hizo uso de la fórmula estadística para población finita, que permitió determinar la muestra de acuerdo a la población, considerando un nivel de confianza del 38% con un margen de error mínimo del 5%

En consecuencia, el tamaño de la muestra corresponde a 34 colaboradores de los procesos críticos de atención. La muestra es representativa y confiable debido a que el nivel de confianza es del 38% y su margen de error es del 5%.

## **Presentación y resultados**

### **Análisis e interpretación de la información**

#### **Primer Objetivo**

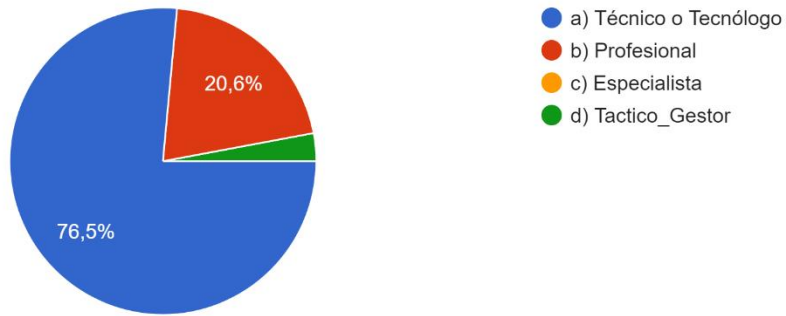
*hacer un diagnóstico para identificar las percepciones de los colaboradores sobre el Onboarding en los procesos críticos de atención al paciente en el Hospital San Rafael de Pasto en periodo de prueba.*

El presente capítulo busca presentar los resultados a partir de la aplicación del instrumento de recolección desarrollado a través de una ficha sociodemográfica y el cuestionario de Onboarding (Anexo 1), que cuenta con un total de 23 ítems, dividido en 10 categorías: Datos demográficos, cultura organizacional, condiciones de trabajo, seguimiento, relacionamiento y cooperación, reclutamiento y selección, contratación y nomina, entrenamiento y formación, Onboarding, experiencia de aprendizaje , dirigido a treinta y cuatro (34) colaboradores de los procesos críticos de atención asistencial del Hospital San Rafael, ubicado en la ciudad de Pasto departamento de Nariño.

A continuación, se describe por categorías los resultados obtenidos y cada una de las variables calificadas por los 34 colaboradores de la organización.

**Figura 1**

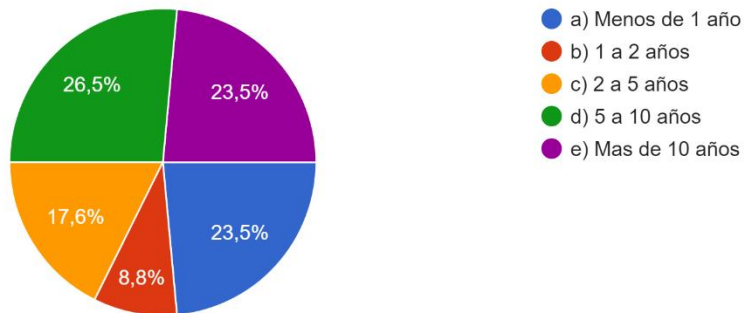
Datos Demográficos 1. Nivel de cargo  
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 2**

2. Tiempo de Antigüedad en años  
34 respuestas



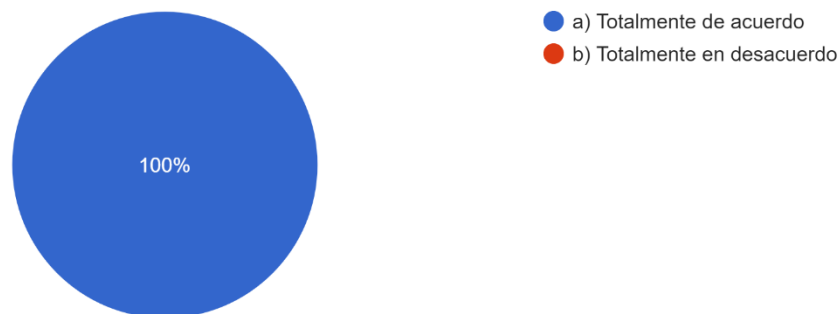
**Nota:** fuente Propia (2023)

En la categoría de *datos demográficos*, se destaca que la población objeto corresponde a 34 participantes, de acuerdo con los datos obtenidos se evidencia que veinte (20) participantes pertenecen al género masculino y catorce (14) al género femenino, la población cuenta con niveles educativos, Técnicos 76%, profesional 21% y Especializado-Táctico un 3%, perteneciente a los niveles de Gestor de Enfermería un (1) participante, profesionales de enfermería siete (7) participantes y técnicos de enfermería veintiséis (26) participantes, el 50% de la población objeto son colaboradores que tienen una antigüedad mayor a 5 años, el 26,5% tienen un tiempo de antigüedad entre 1 y 5 años y el 23,5% tienen menos de 1 año en el Hospital San Rafael de Pasto.

### Figura 3

Cultura Organizacional 3. Me identifico y estoy comprometido con la misión, visión y valores de la HSRP

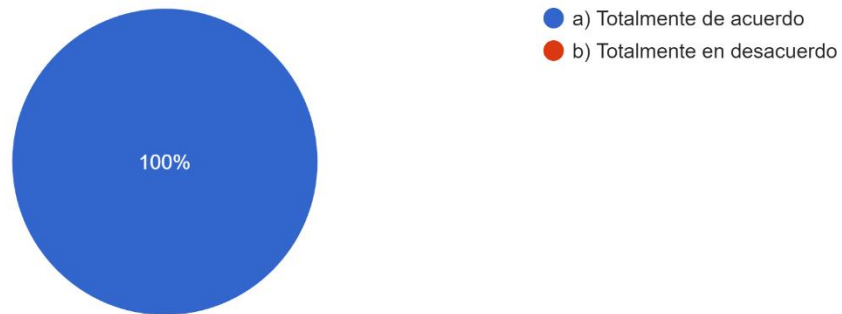
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 4**

4. Me siento orgulloso/a de trabajar para EL HSRP.  
34 respuestas



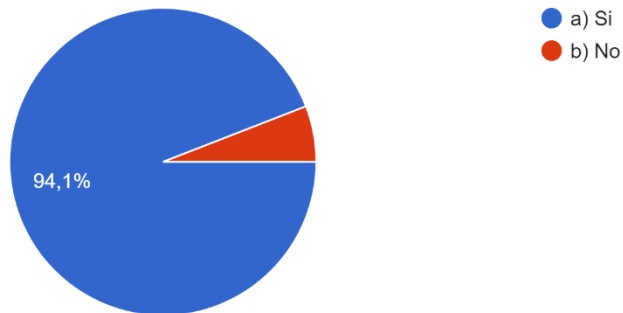
**Nota:** fuente Propia (2023)

En esta categoría *Cultura organizacional*; se busca reconocer si los colaboradores se identifican con la misión, visión y valores que son la razón de ser del Hospital, los resultados obtenidos demuestran que el 100% son más propensos a sentirse comprometidos y motivados en su trabajo. Comprender la misión ayuda a crear coherencia en el trabajo diario por los objetivos comunes, lo que facilita la alineación de esfuerzos individuales con la dirección general del hospital, Esto puede contribuir a un mejor trabajo en equipo, comunicación efectiva y relaciones laborales saludables.

**Figura 5**

Condiciones del Trabajo 5. ¿El día de ingreso, le entregaron las herramientas para trabajar como: el equipo, radios, llaves u oficina?

34 respuestas

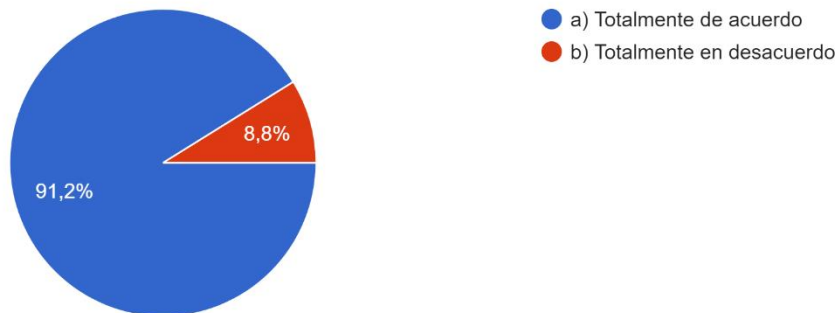


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 6**

6. Dispongo de las herramientas y elementos necesarios para desarrollar mi trabajo

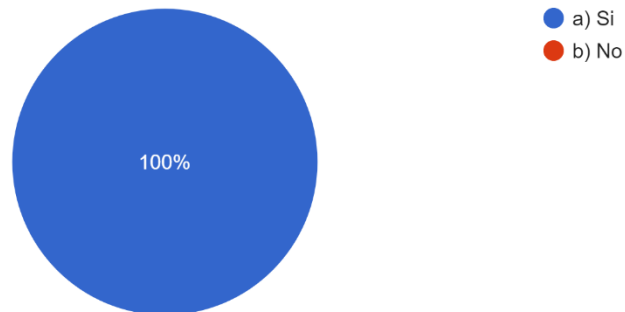
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 7**

7. ¿Tiene accesos y/o permisos para el software Asistencial, intranet o correo corporativo?  
34 respuestas

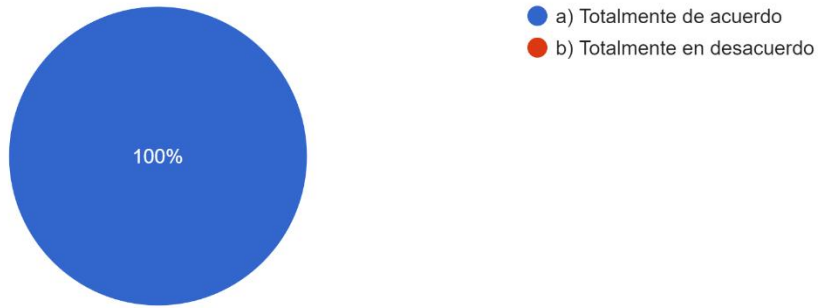


**Nota:** fuente Propia (2023)

En esta categoría de *condiciones de trabajo*; se busca conocer si los empleados perciben de manera favorable el bienestar como en el rendimiento general de la organización, el 94.1% manifestó que recibió la herramienta para realizar su trabajo, y un 91,2% refiere que dispone de los elementos necesarios para su desarrollo, el 100% de la población objeto refiere que si tuvo acceso a la intranet, correo corporativo y software asistencial. por lo cual se observa una oportunidad de mejora frente a garantizar que todos los colaboradores cuenten con las herramientas desde el primer día para desarrollar sus actividades diarias.

**Figura 8**

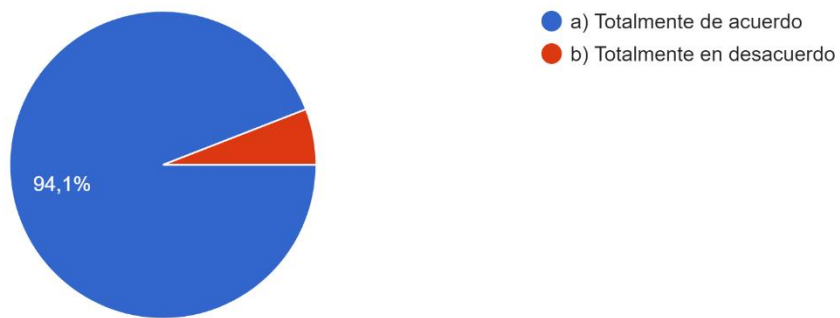
Seguimiento 8. Recibo el apoyo de mi jefe(a) para desarrollar mi trabajo.  
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 9**

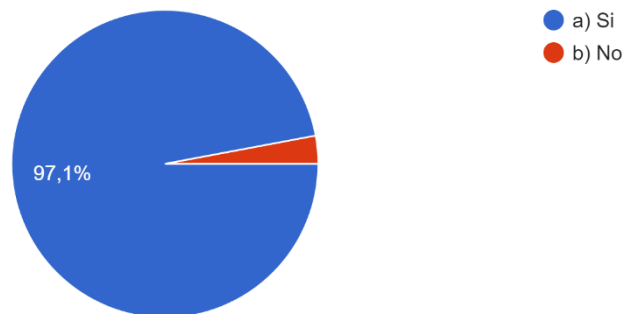
9. Mi jefe(a) es claro(a) y específico(a) cuando define mis objetivos de trabajo y los del equipo  
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 10**

10. Mis superiores me han brindado una excelente guía e instrucción  
34 respuestas



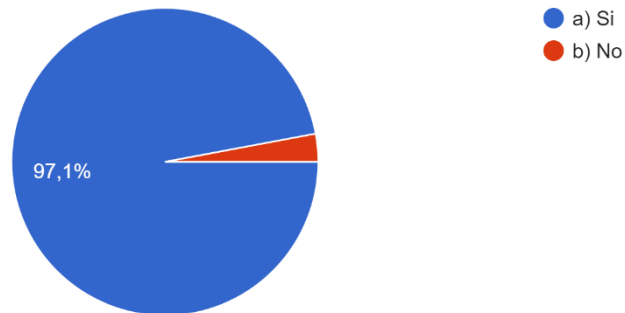
**Nota:** fuente Propia (2023)

En esta categoría de *Seguimiento*; se puede identificar que la recepción y el apoyo del jefe inmediato durante el primer día de trabajo, la fase de inducción es críticos por varias razones: contribuye a que el empleado se sienta valorado y parte integral del equipo desde el principio, guía al nuevo empleado por el lugar de trabajo, presenta a colegas y proporcionar una visión general del entorno de trabajo, puede discutir las expectativas laborales, metas y responsabilidades del nuevo colaboradores, facilita la comunicación futura y establecer una relación de confianza, lo cual es esencial para un entorno de trabajo saludable, puede proporcionar orientación y apoyo para ayudar al nuevo colaboradores a adaptarse rápidamente, además ayudar a reducir la ansiedad y crear un ambiente acogedor, dentro de los resultados obtenidos podría destacar que el 100% manifestó haber recibido apoyo de su jefe inmediato, el 94,1% cuenta con objetivos de trabajo claros, y que el 97,1% considera que el supervisor ha brindado una excelente guía en sus funciones.

**Figura 11**

Relacionamiento y cooperación 11. ¿En mi primer día de trabajo, mis compañeros me han ayudado a adaptarme a la organización?

34 respuestas

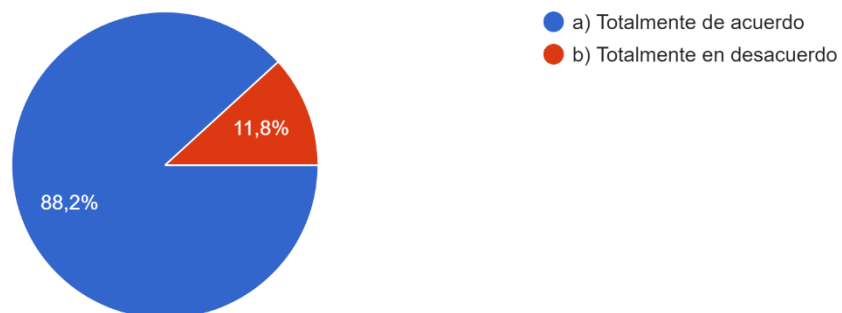


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 12**

12. Cuento con el apoyo necesario de las personas de otras áreas/procesos o servicios para realizar mi trabajo

34 respuestas

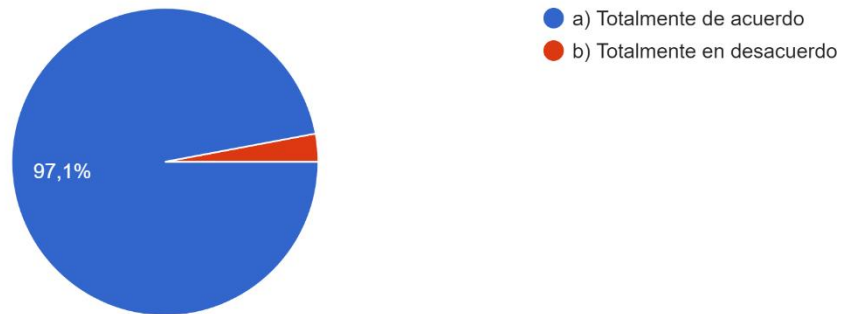


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 13**

13. En general, mis compañeros de trabajo comparten sus conocimientos con los demás.

34 respuestas

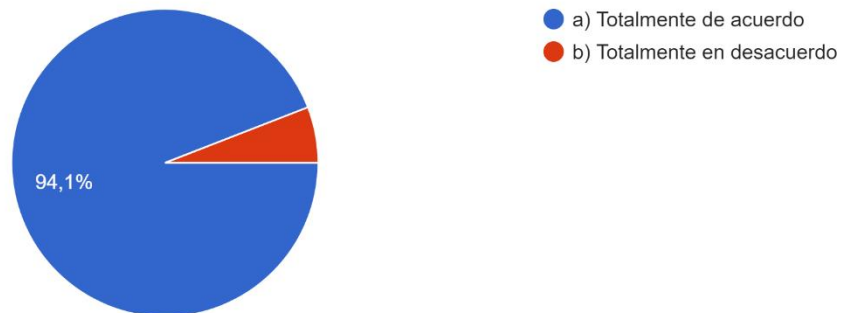


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 14**

14. ¿Se sintió acompañado y guiado constantemente?

34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

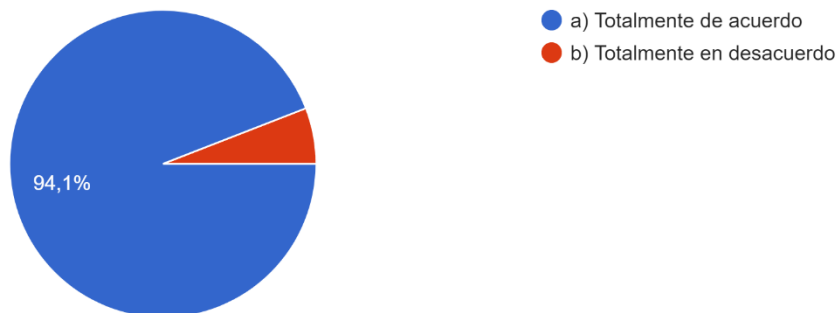
En esta categoría de *relacionamiento y cooperación*, se identifica la importancia e impacto de las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, El buen

relacionamiento contribuye a crear un ambiente positivo y saludable en cualquier entorno, Las personas que pueden trabajar bien juntas pueden aprovechar sus habilidades individuales para lograr objetivos comunes de manera más eficiente. De los resultados obtenidos es identifico que el 97,1% recibió ayuda por sus compañeros para adaptarse al cargo, y consideran que sus compañeros comparten sus conocimientos abiertamente, el 94% se sintió guiado durante el proceso de entrenamiento al ingreso del hospital, solo un 11,8%manifesto no contar con el apoyo de los colaboradores de otros procesos o servicios.

### Figura 15

Reclutamiento y Selección 15. ¿La información brindada para desempeñar su cargo coincide con su rol actual?

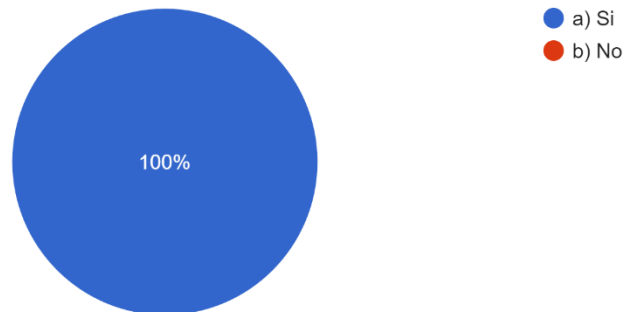
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 16**

16. ¿La información suministrada en el proceso de reclutamiento, cumplió con sus expectativas?  
34 respuestas

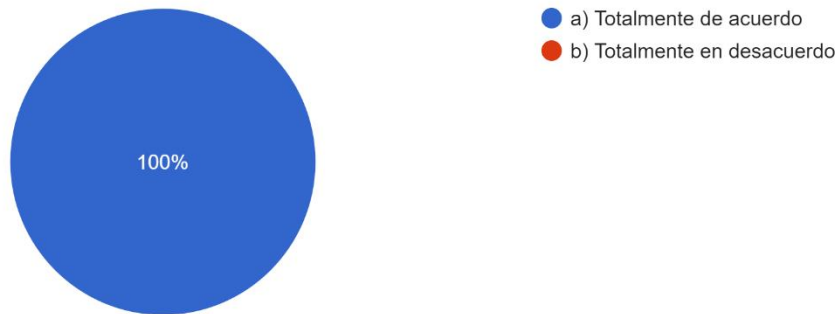


**Nota:** fuente Propia (2023)

En la categoría de *reclutamiento y selección*; se buscaba conocer de los participantes su experiencia frente a la entrega de información necesaria al cargo que están actualmente ocupando, ayudar a identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para optimizar el proceso, si los colaboradores perciben que fueron elegidos de manera acertada y que la empresa se preocupa por alinear sus habilidades y expectativas, es más probable que se comprometan a largo plazo, toda vez que, conocer la percepción de los colaboradores respecto al proceso de reclutamiento y selección permite a las empresas mejorar sus prácticas, fortalecer su imagen y construir relaciones positivas desde el inicio de la relación laboral. Por ende de los datos obtenidos se evidencia que el 100% manifestó que la información suministrada en el proceso de reclutamiento cumplido con sus expectativas, solo un 5,9% de los colaboradores manifestó que la información brinda de su cargo, no coincide con el rol que actualmente desempeña.

**Figura 17**

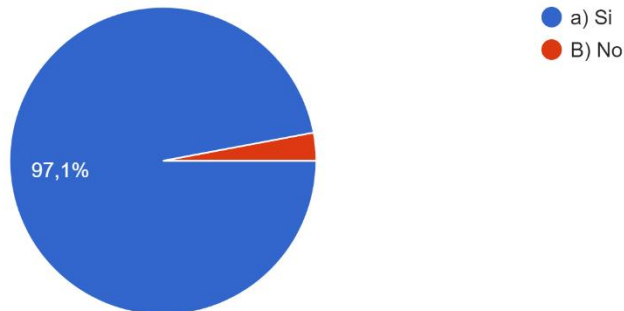
Contratación y Nómina 17. ¿Fue clara la información suministrada sobre afiliaciones y pagos?  
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 18**

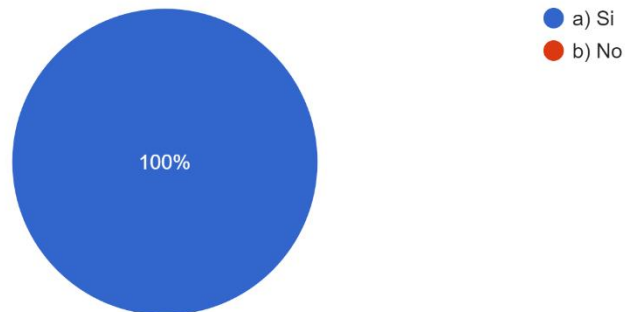
18. ¿Se realizó la entrega del contrato?  
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 19**

19. ¿Conozco mi perfil de cargo?  
34 respuestas



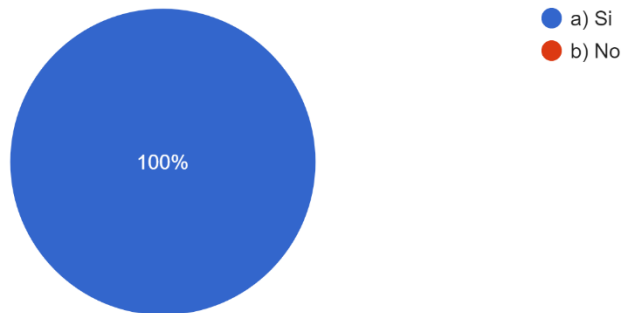
**Nota:** fuente Propia (2023)

En la categoría de *Contratación y nomina*, es esencial conocer la percepción de los colaboradores, si los colaboradores comprenden cómo se lleva a cabo el proceso, se sienten más seguros y confiados en la gestión de sus asuntos financieros. Esto puede tener un impacto directo en su satisfacción laboral y nivel de compromiso con el Hospital, un proceso claro, eficiente y equitativo contribuye a un ambiente laboral positivo, Si los empleados están satisfechos con los términos contractuales y la remuneración, es más probable que permanezcan en la empresa a largo plazo. De los datos obtenidos se puede evidenciar que más del 97% de los colaboradores encuestados recibió información clara de su contrato, afiliaciones laborales, su salario y perfil de cargo. Solo un 5.9% manifestó que no recibió copia de su contrato al ingreso al hospital.

**Figura 20**

Entrenamiento y formación 20. Considera muy beneficioso recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar al Hospital.

34 respuestas

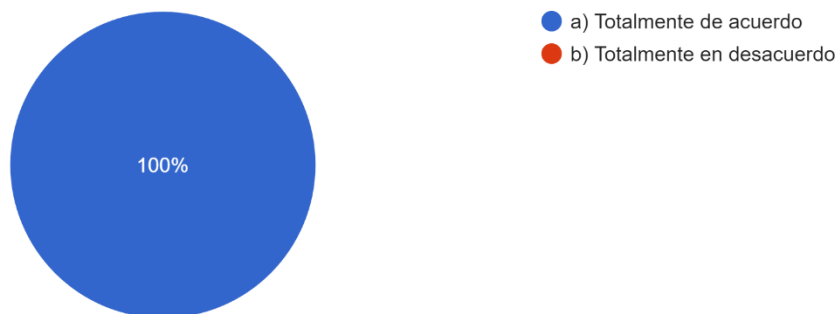


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 21**

21. Me siento satisfecho con la calidad de la capacitación/formación y oportunidades de desarrollo que brinda el hospital.

34 respuestas

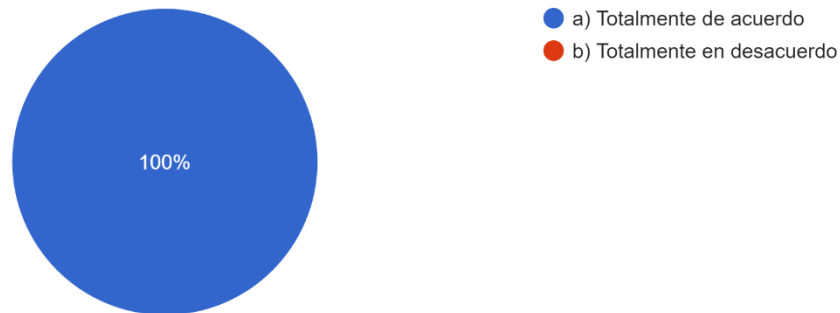


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 22**

22. Estoy satisfecho (a) con que todos los miembros nuevos del Hospital San Rafael sean sometidos a las mismas

34 respuestas



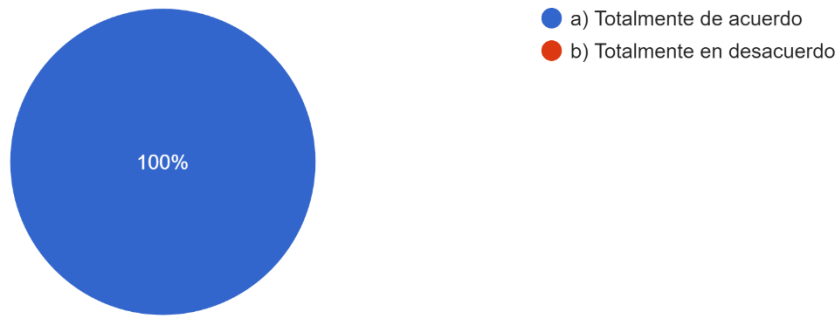
**Nota:** fuente Propia (2023)

En la categoría de *entrenamiento y formación*, contribuye desde el primer día a orientar al nuevo colaborador sobre la cultura, valores y normas de la empresa, permite aclarar las expectativas laborales, responsabilidades y metas, puede incluir la adquisición de habilidades básicas necesarias para desempeñar el trabajo de manera efectiva. El 100% de la muestra considera que es de alta importancia recibir entrenamiento, y están de acuerdo que todos los colaboradores se sometan al mismo procedimiento de entrenamiento, con el objetivo de garantizar una adaptabilidad rápida a la cultura organizacional.

**Figura 23**

Onboarding 23. ¿La formación que he recibido me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo?

34 respuestas

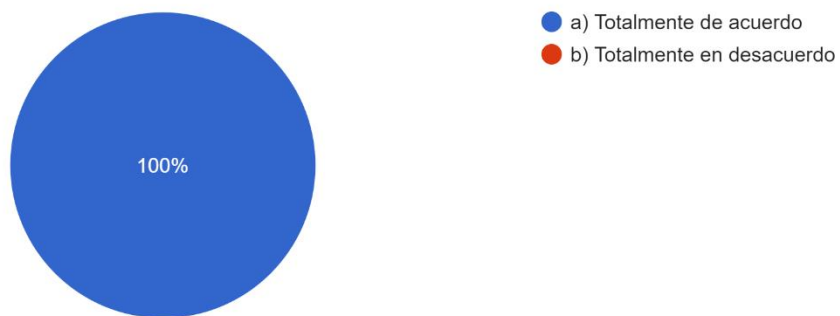


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 24**

24. Tengo claridad sobre el aporte de mi trabajo al logro de los objetivos organizacionales

34 respuestas

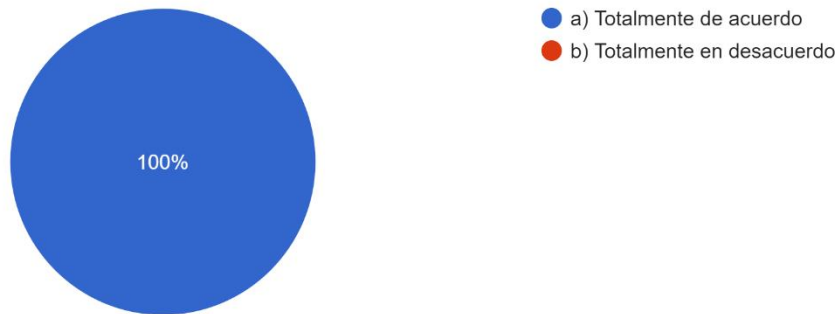


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 25**

25. Tengo clara la forma de hacer las cosas dentro de la organización

34 respuestas

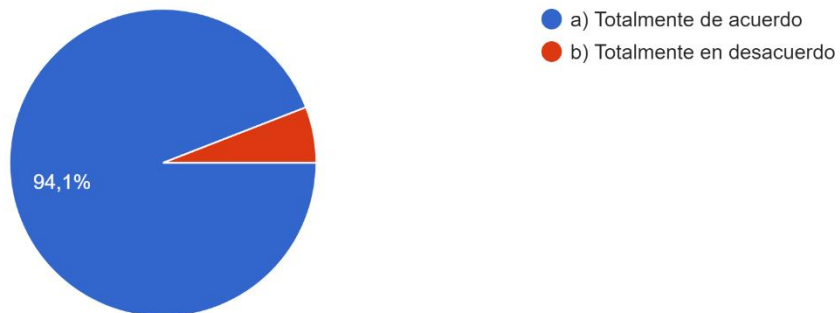


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 26**

26. ¿Recibió usted entrenamiento o inducción específica al cargo?

34 respuestas

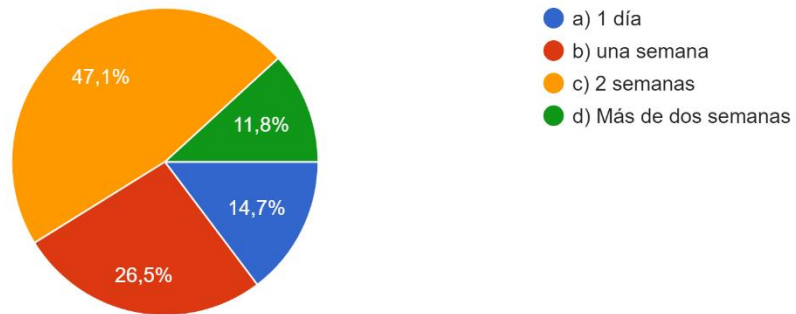


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 27**

27. Cuanto tiempo duro el proceso de Onboarding (inducción)

34 respuestas

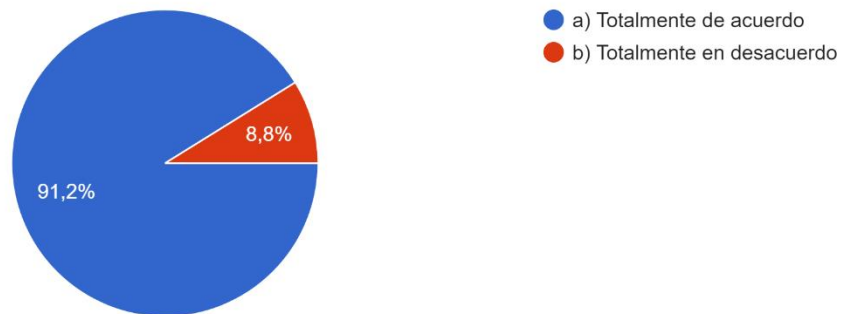


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 28**

28. Estoy satisfecho con el tiempo de formación recibida en la organización

34 respuestas

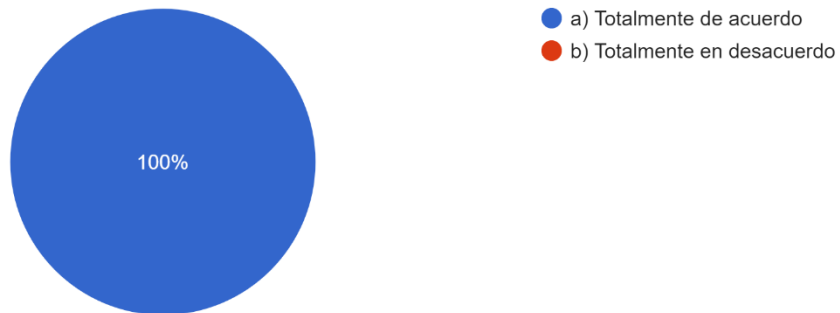


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 29**

29. ¿Generalmente se con anticipación cuando voy a recibir un nuevo proyecto o tarea relacionada con mi trabajo?

34 respuestas

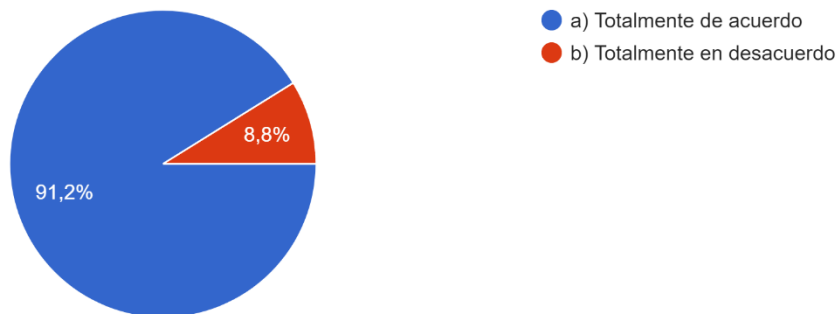


**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 30**

30. Al desarrollar una labor nueva (cambio de unidad o al asumir otro cargo) recibo la información suficiente para realizarla en forma adecuada

34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

En la categoría de *Onboarding*, de los resultados obtenidos cuyo objetivo es conocer la percepción de los colaboradores frente al termino Onboarding, también conocido como integración o incorporación, que como lo hemos señalado durante todo el documento, es un proceso clave en la gestión de recursos humanos y tiene una importancia significativa por varias razones: facilita la integración rápida y efectiva de nuevos empleados en la cultura y dinámica de la empresa, contribuye a la retención de talentos al brindar a los nuevos empleados las herramientas y la información necesaria para tener éxito en sus roles desde el principio, acelera la curva de aprendizaje de los nuevos empleados, Establece un entendimiento claro de roles, responsabilidades y metas, lo que minimiza la ambigüedad y mejora la alineación con los objetivos organizacionales, construcción de relaciones dentro del equipo y con otros miembros de la organización, mejora la imagen organizacional.

De esta categoría, el 100% manifiesta tener claridad del rol y actividades para las cual fue contratada, y manifiestan estar satisfecho con la capacitación recibida, un 5.9% refiere que no recibió Onboarding o inducción la cargo, un 8.8% manifiesta no estar satisfecho con el tiempo que recibió de inducción, y desconocer las funciones a desarrollar cuando rota por otras unidades, el 26,5% manifestó que la inducción dura menos de una (1) semana, el 14,7% manifestó que solo se les brindo un (1) día de inducción, el 47% manifestó que su inducción duro dos semanas, y solo un 11% manifestó que su proceso de inducción duro un poco más de dos (2) semanas.

**Figura 31**

Experiencias de aprendizaje. 31. ¿Qué fue lo más agradable de su experiencia el primer día?  
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Figura 32**

32. ¿Qué fue lo más desagradable de su experiencia el primer día?  
34 respuestas



**Nota:** fuente Propia (2023)

**Tabla 33**

33. Responda de forma concreta la siguiente pregunta ¿Qué aspectos se pueden mejorar frente a su experiencia en el proceso de Onboarding (inducción)?
34 respuestas
Ninguna
Es muy buena acompañamiento y temática
Una mayor práctica en la unidad, en lugar de tanta teoría
Ninguna
La inducción debe ser más práctica para reforzar la teoría que se ha brindado en el proceso
Mas capacitación en cuanto a las actividades en cada unidad...
Que sea un proceso mucho más práctico cómo antes ya que actualmente se dice que es mucho más temática y cuando llegan a las unidades se les complica un poco
Más práctica
Qué los compañeros nuevos sean asignados en unidades complejas para así ellos puedan manejar el resto de las unidades Además más educación en saludos y respeto
Más práctico
Que la inducción la de una persona adecuada, quizá con un cargo superior como un jefe con enfoque específico en inducción, que sea parcial y que no se preste para malentendidos.
Me parece que se está realizando un buen trabajo con respecto a la inducción
La inducción a cualquier proceso nuevo es muy importante
La preparación a los nuevos colaboradores no sea tan teórica y sea más práctica y desde el principio comiencen en las unidades más difíciles para mejor aprendizaje.
Conocer las actividades a desarrollar en cada unidad del hospital, de igual manera saber distinguir donde están ubicadas cada una de estas.

Mejorar la parte de colaboración en las distintas asignaciones, últimamente colaboradores son muy limitados a cosas
Estoy de acuerdo con el proceso
Incluir más el manejo directo con el paciente para encaminar actividades específicas en cuanto a su tratamiento.
N/A
Ninguna
Frente a mi experiencia a la inducción que se da ahora no hay comparación. se nota que se capacita se da el tiempo para acoplarse. me gustaría que se rota a quien da inducción.
Establecer más tiempo para procesos asistenciales (práctica en unidad)
Que tengamos acceso directo o clave para realizar actividades
Tener en cuenta para el manejo de celulares, vigilar que el personal nuevo tenga disposición de trabajar por qué llegan nuevos y cansados.
Ninguna
es muy completa la inducción y todo me quedo claro
Durante el periodo de inducción darle la oportunidad al nuevo colaborador de permanecer más días y una vez cumpla su periodo de inducción se autoevalúe y decida si desea continuar.
Indicar el cronograma de la inducción con fechas y horarios
Me parece que está correcto todo el proceso
Durante el periodo de inducción darle la oportunidad al nuevo colaborador de permanecer más días y que conozca en lo posible todas las unidades y una vez terminado su proceso se autoevalúe y decida si continua.
Sea importante conocer las unidades y los pacientes antes de la contratación.

**Nota:** fuente Propia (2023)

En la categoría de *Experiencia de Aprendizaje*, de los resultados obtenidos se destaca que el 58% tuvo una satisfacción general el primer día de trabajo, un 8.8% considero desagradable que se haya incumplido con los horarios programados, y que las jornadas fueron muy extensas, y que manifestó como oportunidad de mejora realizarlo de manera virtual. El 17.6% recuerda de manera agradable la acogida de los compañeros, dentro de la recomendación se solicita que el proceso este acompañado por un profesional, que se realice más practica en el campo y menos teoría, y se realice un recorrido durante el proceso de selección para conocer las aptitudes y habilidades en el manejo de pacientes psiquiátricos.

### **Segundo Objetivo**

*Identificar los factores claves en el proceso Onboarding.*

Este diagnóstico en el contexto laboral permite conocer los problemas y debilidades generales del proceso de integración de nuevos colaboradores y a su vez abre la puerta a nuevas propuestas de investigación relacionadas con el desarrollo y desempeño de los colaboradores inmediatamente una vez se incorporan a la Institución. Considerando los resultados de la encuesta, el 100% de los encuestados expresó satisfacción de que todos los nuevos miembros de Hospital san Rafael reciban experiencias de aprendizaje, y el 91,2% afirmó que recibió información suficiente para realizar en forma adecuada su trabajo, Por tanto, un adecuado proceso de Onboarding se convierte en un factor de éxito en el desarrollo e integración de nuevos colaboradores. a nivel del impacto social dentro de la región, tomar conocimiento de la existencia de estos datos como insumo para estudios como rotación, pérdida de empleo, desmotivación, falta de rotación, y también desarrollar planes de acción en las respectivas áreas. Teóricamente, Jofre (2012) afirma que el efecto resultante de la implementación del proceso de Onboarding conlleva diversos beneficios, entre los que se encuentran la creación de un sentido de pertenencia y permanencia en la organización, promoción de la integración, reducción de la

rotación, reducción del reclutamiento y capacitación., facilitando el aprendizaje, reduciendo el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados. Analizando los resultados de la encuesta, el 91% está satisfecho con el tiempo de formación recibido en la organización.

Las compañías con los mejores programas de incorporación retienen hasta el 91% de los empleados el primer año. Un verdadero programa de Onboarding requiere de una planeación, haciendo un checklist de actividades y buenas prácticas para implementar en el Hospital san Rafael.

Donal Kirkpatrick, creo un modelo de evaluación con el objetivo de medir el impacto en los programas de formación tradicional, su metodología consta de 4 categorías: respuesta, aprendizaje, desempeño y resultado, todo se integra y requiere el cumplimiento de cada etapa. El trabajo consiste en medir cómo reaccionan los participantes antes la capacitación recibida. Para su efectividad, es necesario obtener una reacción positiva, ya que aumenta la posibilidad de aprendizaje, en cambio, obtener una negativa reduce la posibilidad de que ocurra.

Por lo anterior dentro de los factores de gran impacto al momento del ingreso de las personas, es la participación de los líderes de proceso, y los compañeros de trabajo para garantizar que el nuevo miembro del equipo obtenga un proceso de adaptabilidad con mayor éxito.

El éxito de este proceso requiere organización, tiempos definidos, padrinos o compañeros que guíen a los candidatos seleccionados, conocimiento de los temas teóricos y prácticos para garantizar un proceso transversal de aprendizaje.

Garantizar las condiciones desde el primer momento de las herramientas necesarias, definir un cronograma detallando las actividades a realizar, la visita a las unidades asistenciales, como también tener claridad de su perfil de cargo y rol dentro del Hospital San Rafael.

El Onboarding debe complementar y desarrollar habilidades para garantizar disminuir las brechas del perfil requerido para la entidad y lograr potenciar las habilidades y experiencia de el nuevo colaborador.

**Figura 34** *Identificar los factores claves en el proceso Onboarding*



**Nota:** fuente Propia (2023)

### Tercer Objetivo

*Elaborar un plan de acción que permitan la implementación o puesta en marcha de un programa de Onboarding en el hospital San Rafael de Pasto.*

**PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO INICIAL: ONBOARDING**

PASO	QUE	QUIEN	COMO	ASPÉCTOS A TENER EN CUENTA* PRIORIDADES
1.	Compartir con el comité Directivo la estructura del proceso Onboarding	Responsable de Gestor de TH	Compartir con el equipo directivo la guía Onboarding Comprometerlos con el proceso.	
2.	Socializar la guía Onboarding con el equipo de Talento Humano del centro y con los jefes inmediatos	Responsable de TH	Reunir a los jefes o líderes de equipos y socializar la guía Onboarding. Comprometerlos con el proceso	
3	Escoger los Padrinos: compañeros juandedianos	TH/jefes inmediatos	Escoger Personas que cumplan los siguientes criterios: 1. No tener antecedentes disciplinarios por desempeño ni comportamiento 2. Ser visto y reconocido por sus compañeros de trabajo como hospitalario, colaborador y humano 3. Tener la disposición y energía para realizar el padrinazgo 4. Los padrinos pueden ser escogidos por área/sector, es decir 1 por cada área o sector ó como sea de facilidad para el centro	*En lo posible tener un padrino por cada sector/área de no ser posible se debe garantizar al menos 1 padrino institucional por cada 10 colaboradores nuevos o en su defecto tener padrinos por sector, donde no se pueda tener padrino institucional *Garantizar padrinos en los diferentes turnos
4	Entrenar a los padrinos	Responsable de TH	Establecer un plan de entrenamiento / formación con los padrinos que incluya: +Objetivo y alcance del cargo + Reunión con los hermanos para interiorizar todo lo respectivo a la Filosofía de San Juan de Dios, carisma, historia etc Canales de comunicación hacia los nuevos colaboradores y hacia Talento Humano + Aclaración de inquietudes: Que no es un padrino	Los padrinos deben ser entrenados por TH y los hermanos para garantizar la la trasmisión de valores, actitud y conducta juandediana

			Juandediano + Reuniones de seguimiento o encuentro con padrinos	
5	Preparar la jornada de Bienvenida o inducción	Responsable de TH	Establecer o actualizar la jornada de inducción o bienvenida, determinando la agenda de la misma: el día o día del mes que se realizará, contenido o temas a abordar, responsables de las charlas o talleres, horarios, refrigerios etc. Esta agenda debe ser tomada como permanente Todos los responsables deben comprometerse con la misma y bloquear agendas en los días o el día que se establezca*	La agenda debe tener un espacio para y con los hermanos La Jornada debe realizarse sin excepción mínimo vez al mes y se debe institucionalizar el día* Esta jornada no sustituye el curso de acogida de la Escuela de Hospitalidad, la complementa
6	Preparar el entrenamiento al cargo	Jefes Inmediatos/lideres de área	Lo ideal sería tener un plan de entrenamiento estructurado para cada cargo, sin embargo, sabemos que la construcción de estos planes llevara un tiempo determinado. Por el momento se recomienda que al menos se tenga un formato de soporte del entrenamiento que contenga un listado con las guías, procedimientos, instructivos que debe recibir el nuevo colaborador, el responsable de dar esta información o entrenar sobre las mismas y la duración. Este formato debe tener espacio para la firma del nuevo colaborador como constancia de haber recibido la misma y debe reposar una copia en Talento humano una vez finalice esta etapa	Construir los planes de entrenamiento al menos de los cargos más críticos y/o con mayor rotación
7	Preparar los formatos o documentos	Responsable de TH	Realizar una lista de los documentos que se requieren para el ingreso, tanto los que debe traer el nuevo colaborador como los formatos internos de la clínica. Esta lista de documentos que debe presentar debe enviarse con el correo de bienvenida*	
8	Editar la guía del nuevo colaborador	Responsable de TH/ Responsable de	Incluir declaraciones de las políticas más importante ( No más de dos 3 políticas);	

	en los partes correspondientes	Comunicaciones centro	información de contacto: correo electrónico, WhatsApp, numero de teléfono y extensión; y crear los link de acceso a manuales o guías que sean necesario conocer, hacer videos o definir enlace de algún video importante	
<b>9</b>	Definir texto tipo del correo electrónico a enviar a los nuevos colaboradores	Responsable de TH	Dejar listo el mensaje tipo del correo que se enviara a todos los nuevos colaboradores. El texto debe incluir un mensaje de Bienvenida, las instrucciones que deberá seguir para hacer llegar o diligenciar la documentación o formatos requeridos, el listado de documentos que debe presentar el día de ingreso, el envío de la Guía del Nuevo colaborador y las instrucciones para realizar el curso de acogida de la escuela de Hospitalidad	
<b>10</b>	Preparar checklist de pastos	Responsable de TH/jefe Inmediato	Antes del primer día de lanzamiento del nuevo plan de onboarding se debe tener una lista de chequeo con cada paso a realizar para garantizar que todo esté listo y preparado. Revisar la guía Onboarding para tal fin	Definir una fecha en donde se iniciará con la implementación de la Guía. Cuando ya este todo completo definido y estructurado según la guía enviada
<b>11</b>	Puesta en marcha del nuevo programa Onboarding	Responsable de Th	¡¡Listos!!	
<b>12</b>	Seguimiento a los 15 días	Responsable de Th/líder de proceso	Lista de chequeo y cumplimiento de objetivos.	Definir cronograma
<b>13</b>	Seguimiento al mes	Responsable de Th/líder de proceso	Lista de chequeo y cumplimiento de objetivos y plan de mejora.	Definir cronograma y tiempo para seguimiento
<b>14</b>	Seguimiento a los dos meses	Responsable de Th/líder de proceso	Lista de chequeo y cumplimiento de objetivos y seguimiento plan de mejora.	Definir cronograma y tiempo para seguimiento
<b>15</b>	Seguimiento a los tres meses	Responsable de Th/líder de proceso	Lista de chequeo y cumplimiento de objetivos y seguimiento plan de mejora y evaluación final	

ETAPAS	TEMAS	DESCRIPCIÓN
MÓDULO 1	<b>EL ONBOARDING COMO UNA EXPERIENCIA ÚNICA.</b>	<p>Reinventando Procesos: Dónde inicia y dónde termina el Onboarding.</p> <p>Políticas "Anti-papeleo": Más acción, menos tramitología.</p> <p>Onboarding vs Inducción y Orientación. ¿Cuáles son las diferencias?</p> <p>Principales razones para enamorar a los empleados en los primeros 45 días.</p> <p>Combatiendo el Efecto Luna de Miel: Tiempo que dura la felicidad en un nuevo trabajo.</p> <p>Confesiones de un Nuevo Empleado: ¿Qué expectativas tenemos al entrar a un nuevo empleo?</p>
MÓDULO 2:	<b>HOJA DE RUTA, INVOLUCRA A NUEVOS COLABORADORES DESDE EL PRIMER DÍA</b>	<p>Las 5C's de un verdadero Proceso de Onboarding Cumplimiento, Aclaración, Cultura, Conexión, Continuidad.</p> <p>El Onboarding Personalizado: No todos los empleados son iguales, personalizando el viaje para cada uno.</p> <p>Creación de un Centro de Recursos en línea para el asesoramiento de nuevos ingresos.</p> <p>Cómo realizar un FAQ para nuevos ingresos: Las 22 Preguntas Frecuentes.</p> <p>Contar Historias para Videos de Onboarding: Desarrollando Guiones Corporativos. Testimoniales de Empleados.</p> <p>Video de Bienvenida del CEO.</p> <p>¡En Marcha! Onboarding Checklist</p>
MÓDULO 3:	<b>PRE-BOARDING: ANTES DEL PRIMER DÍA.</b>	<p>“Si acepto”: Todo inicia desde una firma.</p> <p>La carta de bienvenida personalizada, original y divertida.</p> <p>Preséntate ¡Queremos conocerte mejor!</p> <p>Realización de video introductorio de nuevos empleados. ¿Qué te gusta hacer, cuál es tu comida favorita?</p> <p>Preparando los últimos detalles para el primer día: Cómo llegar, dónde estacionarse, código de vestimenta, recorrido 360° por oficina.</p> <p>Creación de Tour Virtual 360° de la Oficina de manera rápida y sencilla.</p>
MÓDULO 4:	<b>EL PRIMER DÍA: CÓMO HACERLO GRANDE</b>	<p>La primera impresión jamás se olvida · Cómo hacer un Kit de Bienvenida " BIENVENIDA A BORDO</p> <p>Tarjetas de bienvenida firmadas por todo el equipo</p> <p>Recorrido de Oficina tipo Safari y realización de mapa al estilo Búsqueda del Tesoro. · Asignación de un mentor, cómo escoger al guía perfecto.</p> <p>Haciendo que funcione un Almuerzo de Bienvenida para 1 o 50 nuevos empleados.</p> <p>La Gamificación como principal herramienta para la socialización entre empleados.</p>

<p><b>MÓDULO 5:</b></p>	<p><b>ROMPEHIELOS Y ACTIVIDADES DE ONBOARDING.</b></p>	<p>Photo Match, coincidir imágenes de empleados con sus nombres.</p> <p>Actividad Hora feliz para nuevos empleados para presentación de nuevos empleados.</p> <p>Trivia para Nuevos Empleados: "Juego Curiosidades Aleatorias".</p> <p>Búsqueda del Tesoro Perdido en la Oficina.</p> <p>Rompiendo el Hielo: Dinámicas Perdida en una isla desierta, dos verdades y mentiras, preferirías, y cinco favoritas.</p> <p>El efecto camarilla: Consecuencias de hacer malas presentaciones de nuevos empleados. · Dinámica para ver cosas buenas y malas dentro del proceso de Onboarding.</p>
<p><b>MÓDULO 6:</b></p>	<p><b>TATUANDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA</b></p>	<p>Como transmitir la visión, misión y valores</p> <p>Narración de historias: construcción de una historia inspiradora.</p> <p>Mejorar las habilidades: Cómo realizar un Programa Oportunidades de Entrenamiento desde el primer día.</p> <p>Micro aprendizaje: Cápsulas de 5 minutos de aprendizaje.</p> <p>Digital Onboarding: Automatizando el Proceso</p> <p>Top de Herramientas Digitales de Onboarding</p> <p>Cálculo de ROI (retorno de inversión) de un buen proceso de Onboarding.</p> <p>Metodología Kirkpatrick para la evaluación del proceso de Onboarding: *Reacción, aprendizaje, conducta, resultados. · Conclusiones Finales.</p>

### **Conclusiones**

A partir del diagnóstico situacional de la Organización y la recolección de información mediante las técnicas de revisión documental y entrevista, se encontró que se cuenta con un procedimiento que se basaban inducción del talento humano, sin embargo, es importante adaptar y ampliar el alcance a un programa de Onboarding inicialmente para los procesos críticos de atención en salud, y posteriormente ampliarlo para todos los colaboradores. De igual manera, en el encuentro con la directora General del Hospital San Rafael, en el cual se efectuó la entrevista, se encontró que una de las necesidades primordiales de la empresa era la creación e implementación de dicho programa, con el fin de asegurar una asertiva vinculación del nuevo colaborador al Hospital San Rafael de Pasto y rectificar el sentido de pertenencia de aquellos colaboradores que llevan más de cinco años en la organización, generando un reentrenamiento y alineando todos los esfuerzo para garantizar las condiciones de bienestar y desarrollo.

El Onboarding es de gran importancia debido a que a través de este proceso se genera en el nuevo y antiguo personal, sentido de pertenencia, lealtad, compromiso por la empresa, además de una mayor adaptabilidad y vinculación con la misma.

El Onboarding minimiza el riesgo de perder potenciales colaboradores en el periodo de prueba, significa para el colaborador, un espacio de aprendizaje e incorporación en el cual se genera vínculos de confianza que son imprescindibles para el reconocimiento de las necesidades y expectativas que se tenga respecto a la organización y el cargo a ejercer, más aún minimiza los riesgos de eventos adversos y maximiza la calidad de la atención.

El procedimiento se efectuó de manera sistemática y organizada, dejando instaurados todos los documentos y formatos para llevar a cabo una efectivo Onboarding con el personal nuevo que ingrese a la Organización.

Se cumplió con la propuesta de un programa de Onboarding en el cual se les brindará a los nuevos colaboradores la bienvenida, se le entregará la información detallada, respetando los tiempos necesaria durante su proceso.

Gracias al programa de Onboarding, el personal estará capacitado para responder a de manera eficiente a los procesos asistenciales, como desarrollar conductas definidas por los valores de nuestro fundador, así como garantizar su conocimiento técnico y humano en los procesos de atención.

### **Recomendaciones**

Se recomienda realizar un seguimiento a través del proceso evaluativo Kirkpatrick, a través de su metodología que consta de 4 categorías: respuesta, aprendizaje, desempeño y resultado.

Es indispensable que el colaborador nuevo comprenda el impacto de su rol, y que se comprometa desde su primer día a cumplir con entusiasmo el proceso de Onboarding.

El líder del proceso asistencial debe ser clave para garantizar el apoyo, el seguimiento y retroalimentación del proceso.

### **Lista de Referencias o Bibliografía**

Amortegui-López, M. A., Fajardo-de La Cruz, D. A. & González-Manrique, D. J. (2021). Programa de onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de competencias transversales. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. Bogotá, Colombia.

Ortiz, B., Santiago, W., Cruz, L., Nuñez, Y. Acosta, T., (2019). Hacia la transformación de la cultura organizacional de una agencia pública: Un modelo híbrido de intervención. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology (IJP), 53(2) 229-238. <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/view/1182>

Kurnat, E., Gnager, M., & Peterson, K., (2017). Reducing annual hospital and registered nurse staff turnover - A 10 element onboarding program intervention. SAGE Open Nursing, 18(10): 1-10. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2377960817697712>

Ministerio de la Protección Social. (2017). Recursos humanos de la salud en Colombia: Balance, competencias y prospectiva. 2 ed. Bogotá: PUJ – Centro de Proyectos para el desarrollo.

Ochoa, M., & Muñoz, E. (2013). Políticas públicas para el recurso humano en salud, en Colombia: Elementos para la reflexión. Avances de Enfermería, 31(1): 113-125. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v31n1/v31n1a11.pdf>.

Plata. L. (2018). Contexto de la salud en la Orinoquia colombiana Años 2011 a 2017. Yopal: Centro de Estudios Epidemiológicos Universidad de Los Llanos.

Universidad El Bosque. (2017). Guía para la elaboración del Plan de Mejoramiento. Bogotá: Unibosque.

Hernández, R., C. Fernández, and P. Baptista. "Metodología de la Investigación Hernández Sampieri 6a Edición." (2014).Recuperado de:

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

MERTZ, A. (2015). Invest in Onboarding. Credit Union Magazine, 81(9), 32–36

## **Anexos**

### **Anexo 1** *Carta aprobación para realizar encuesta*

San Juan de Pasto, noviembre de 2023

Doctora  
**Yamile Ximena Devia de la Hoz**  
Directora General  
Hospital San Rafael de Pasto

Cordial Saludo,

La presente tiene como fin solicitar a usted su apoyo y aprobación para realizar una encuesta sobre Onboarding, a aproximadamente 34 colaboradores de los procesos críticos de atención (Enfermería). La misma es parte de mi trabajo de investigación previo a la obtención del título. De Especialista en Gerencia del Talento Humano de la universidad de Nariño en convenio con la Universidad Jorge Tadeo lozano.



Por otra parte, agradezco dar respuesta a la siguiente entrevista con el fin de conocer su punto de vista sobre el la importancia de aplicar un proceso estructurado de Onboarding.

Atentamente,

**Alejandra María Enríquez Padilla**  
CC N 1.085.271.356 de Pasto

**VoBo**  
**Yamile Ximena Devia de la Hoz**  
Directora General

**Anexo 2** Encuesta aplicada a los colaboradores que integran los cargos críticos

 <p>Universidad de Nariño FUNDADA EN 1964</p> <p>ai Universidad de Nariño ACREDITADA DE ALTA CALIDAD RESOLUCIÓN MEN 10547 - MAYO 23 DE 2017</p>	<p><b>FORMATO:</b> ENCUESTA DE ONBOARDING</p> <p><b>PROCESO:</b> GESTION DEL TALENTO HUMANO</p>	 <p>UTADAO UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO</p>
--	---	--

Objetivo: Recopilar información necesaria, para diseñar una propuesta del programa de Onboarding para los cargos críticos de atención en periodo de prueba para el hospital San Rafael de Pasto.

Nombres y Apellidos:  
Identificación  
Cargo  
Instrucciones  
Apreciado Colaborador,

Respetuosamente solicitamos diligenciar el presente instrumentó de investigación el cual consta de 33 preguntas, no existe respuestas correctas ni incorrectas, seleccione la respuesta que considere mas cercana a su experiencia laboral frente al proceso de Onboarding (Inducción).

aclaremos que las respuestas suministradas serán netamente para el ejercicio académico, sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo

Entendiendo que el Onboarding está definido por Klein y Heuser (2008) como “todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado” (Wanberg, 2012).

Así mismo Snell & Bohlander (2013) refieren que este proceso de forma sistemática para nuevos empleados los ayudará a conseguir “integrarse” con una organización.

El Onboarding va más allá de la inducción a los nuevos empleados para sus nuevos ambientes de trabajo, esto le trae al seno de la organización, para que realmente se sientan parte de ella.

### **Datos Demográficos**

1. Niveles de cargo
  - a) Técnico o tecnólogo
  - b) Profesional
  - c) Especialista
  - d) táctico \_Gestor
  
2. Tiempo de Antigüedad en años
  - a) Menos de 1 año
  - b) 1 a 2 años
  - c) 2 a 5 años
  - d) 5 a 10 años
  - e) Mas de 10 años

### **Cultura Organizacional**

3. Me identifico y estoy comprometido con la misión, visión y valores de la HSRP
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
  
4. Me siento orgulloso/a de trabajar para EL HSRP.
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo

### **Condiciones del Trabajo**

5. ¿El día de ingreso, le entregaron las herramientas para trabajar como: el equipo, radios, llaves u oficina?
  - a) Si
  - b) No
  
6. Dispongo de las herramientas y elementos necesarios para desarrollar mi trabajo
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo

7. ¿Tiene accesos y/o permisos para el software Asistencial, intranet o correo corporativo?
- a) Si
  - b) No

### **Seguimiento**

8. Recibo el apoyo de mi jefe(a) para desarrollar mi trabajo.
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
9. Mi jefe(a) es claro(a) y específico(a) cuando define mis objetivos de trabajo y los del equipo
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
10. Mis superiores me han brindado una excelente guía e instrucción
- a) Si
  - a) No

### **Relacionamiento y cooperación**

11. ¿En mi primer día de trabajo, mis compañeros me han ayudado a adaptarme a la organización?
- a) Si
  - b) No
12. Cuento con el apoyo necesario de las personas de otras áreas/procesos o servicios para realizar mi trabajo
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
13. En general, mis compañeros de trabajo comparten sus conocimientos con los demás.
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
14. ¿Se sintió acompañado y guiado constantemente?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo

### **Reclutamiento y Selección**

15. ¿la información brindada para desempeñar su cargo coincide con su rol actual?
- a) Totalmente de acuerdo

- b) Totalmente en desacuerdo
- 16. ¿La información suministrada en el proceso de reclutamiento, cumplió con sus expectativas?
  - c) Si
  - d) No

### **Contratación y Nómina**

- 17. ¿Fue clara la información suministrada sobre afiliaciones y pagos?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
- 18. ¿Se realizó la entrega del contrato?
  - a) Si
  - b) No
- 19. ¿conozco mi perfil de cargo?
  - a) Si
  - b) No

### **Entrenamiento y formación**

- 20. Considera muy beneficioso recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar al Hospital.
  - a) Si
  - b) No
- 21. Me siento satisfecho con la calidad de la capacitación/formación y oportunidades de desarrollo que brinda el hospital.
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
- 22. Estoy satisfecho (a) con que todos los miembros nuevos del Hospital San Rafael sean sometidos a las mismas
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo

### **Onboarding**

- 23. ¿La formación que he recibido me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo

24. Tengo claridad sobre el aporte de mi trabajo al logro de los objetivos organizacionales
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
  
25. Tengo clara la forma de hacer las cosas dentro de la organización
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
  
26. ¿Recibió usted entrenamiento o inducción específica al cargo?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
  
27. ¿Cuánto tiempo duro el proceso de Onboarding (inducción)
  - a) 1 día
  - b) 1 semana
  - c) 2 semanas
  - d) Mas de dos semanas
  
28. Estoy satisfecho con el tiempo de formación recibida en la organización
  - b) Totalmente de acuerdo
  - c) Totalmente en desacuerdo
  
29. ¿Generalmente se con anticipación cuando voy a recibir un nuevo proyecto o tarea relacionada con mi trabajo?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo
  
30. Al desarrollar una labor nueva (cambio de unidad o al asumir otro cargo) recibo la información suficiente para realizarla en forma adecuada.
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) Totalmente en desacuerdo



**Experiencias de aprendizaje.**

31. ¿Qué fue lo más agradable de su experiencia el primer día?
  - a) La bienvenida
  - b) El cumplimiento de las temáticas
  - c) La acogida de los compañeros
  - d) El recorrido en las instalaciones
  - e) Todos los anteriores
  - f) ¿Otras, cuáles?

32. ¿Qué fue lo más desagradable de su experiencia el primer día?
- a) Incumplimiento en los horarios
  - b) Poca preparación de los expositores
  - c) La infraestructura
  - d) No me recibió mi jefe
  - e) Otras, ¿cuáles?
33. Responda de forma concreta la siguiente pregunta ¿Qué aspectos se pueden mejorar frente a su experiencia en el proceso de Onboarding (inducción)?

¡Gracias por sus respuestas, su aporte es importante para nosotros!

*Anexo 3 Entrevista aplicada a la directora general*

 <p>Universidad de Nariño FUNDADA EN 1984</p> <p>ai Universidad de Nariño ACREDITADA DE ALTA CALIDAD RESOLUCIÓN MEN 10547 - MAYO 23 DE 2017</p>	<p><b>FORMATO:</b> ENCUESTA DE ONBOARDING</p> <p><b>PROCESO:</b> GESTION DEL TALENTO HUMANO</p>	 <p>UTADAO UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO</p>
--	---	--

Objetivo: Recopilar información necesaria, para diseñar una propuesta al programa de Onboarding para los cargos críticos de atención en periodo de prueba para el hospital San Rafael de Pasto.

Nombres y Apellidos:  
Identificación  
Dependencia  
Cargo  
Años de trabajo

Instrucciones

respetuosamente solicitamos diligenciar el presente instrumentó de investigación el cual consta de 10 preguntas, no existe respuestas correctas ni incorrectas, favor responde de acuerdo a su experiencia laboral frente al proceso de Onboarding.

aclaremos que las respuestas suministradas serán netamente para el ejercicio académico, sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo

Entendiendo que el Onboarding está definido por Klein y Heuser (2008) como “todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado” (Wanberg, 2012).

Así mismo Snell & Bohlander (2013) refieren que este proceso de forma sistemática para nuevos empleados los ayudará a conseguir “integrarse” con una organización.

El Onboarding va más allá de la inducción a los nuevos empleados para sus nuevos ambientes de trabajo, esto le trae al seno de la organización, para que realmente se sientan parte de ella.

1. ¿Conoce Usted si en el Hospital San Rafael de Pasto, tiene a la fecha estructurado un programa de Onboarding para todos sus colaboradores?

Respuesta/

2. ¿En el HSRP realizan proceso de inducción a sus colaboradores?

Respuesta/

3. ¿Cuál es la duración actual del proceso de inducción, antes de empezar a desarrollar las sus funciones diarias?

- a) Horas
- b) Un día
- c) Una semana
- d) Un mes
- e) Lo desconozco

4. ¿considera valioso establecer un proceso estructurado de Onboarding para los cargos críticos de atención?

Respuesta/

5. ¿considera usted que un programa de Onboarding puede ayudar a cumplir los objetivos organizacionales del Hospital?

Respuesta/

6. ¿Qué tiempo sería óptimo para lograr que el nuevo colaborador se adapte a la cultura organizacional?

Respuesta/

7. ¿con que frecuencia los colaboradores antiguos contribuyen a la incorporación del nuevo personal?

Respuesta/

8. ¿Conoce usted si al ingresar un nuevo colaborador le asignan un mentor para que le ayude en el proceso de integración?

Respuesta/

9. ¿Se garantiza las herramientas necesarias para desarrollar las actividades a los nuevos colaboradores?

Respuesta/

10. ¿los lideres de proceso se involucran en el proceso de incorporación?

Respuesta/

*¡Gracias por sus respuestas, su aporte es importante para nuestro objetivo!*