



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ONBOARDING, CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y
DESARROLLO HUMANO EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE
MICROFINANZAS DE LIMA METROPOLITANA

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de
Licenciada en Psicología con mención en Psicología Organizacional

Autora:

Suárez Tejeda, Eliana Nathaly

Asesor:

Castillo Gomez, Gorqui Baldomero
(ORCID: 0000-0001-5748-6126)

Jurado:

Figuroa Gonzales, Julio Lorenzo
Mayorga Falcon, Luz Elizabeth
Del Rosario Pacherras, Orlando

Lima - Perú

2023

ONBOARDING, CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO HUMANO EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE MICROFINANZAS DE LIMA METROPOLITANA

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1 www.coursehero.com Fuente de Internet 1%

2 repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet 1%

3 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet <1%

4 r4test.mibanco.com.ve Fuente de Internet <1%

5 www.smv.gob.pe Fuente de Internet <1%

6 Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante <1%

7 repositorio.ucss.edu.pe Fuente de Internet <1%

repositorio.unsa.edu.pe



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ONBOARDING, CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO HUMANO EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE MICROFINANZAS DE LIMA METROPOLITANA

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciada en

Psicología con mención en psicología organizacional

Autora:

Suárez Tejeda, Eliana Nathaly

Asesor:

Castillo Gomez, Gorqui Baldomero

Jurado:

Figuroa Gonzales, Julio Lorenzo

Mayorga Falcon, Luz Elizabeth

Del Rosario Pacherres, Orlando

Lima – Perú

2023

Dedicatoria

A mis padres, Villarrealinos de corazón,
y a quienes les debía esto.

A mi hermana Silvana, por inspirarme y ser ejemplo de fortaleza.

A Juan, que me acompaña desde mi segundo ciclo en la universidad
y desde ese día caminamos juntos.

A Mariana, por cada ronroneo de paz.

Gracias por hacer esto posible.

Agradecimientos

Llegar a este momento y poder presentar a través de este trabajo parte de mi vida profesional, sin duda representa un logro importante para mí y me llena de mucho agradecimiento en primer lugar a Dios por haberme acompañado y seguir acompañándome durante todo este recorrido y a mi familia porque esta titulación no solo es mía, ahora es de todos.

A todos los colegas, profesionales de otras áreas, compañeros y que tengo la suerte de llamar amigos que también caminaron junto a mí desde mi ingreso al mundo laboral, allá por aquellos años donde una pequeña practicante se abría camino aprendiendo mucho de cada uno de ellos y llevando psicología al entorno organizacional.

A mis amigos y ahora profesionales que me dio la universidad y a quienes tengo el gusto de verlos crecer y hacer lo que más les apasiona, gracias por ser inspiración.

A mis compañeros y compañeras de Mibanco, empresa en la que actualmente trabajo y me cautivó con su noble propósito de transformar vidas y que, sin duda alguna, también transformó mi vida y me permitió escribir mi propia historia de progreso.

Esto, más que el cierre de una etapa representa el inicio de esa búsqueda de la felicidad organizacional por la que aún en nuestro país se habla muy poco, pero por la que apuesto y considero un eje estratégico en las organizaciones que nos ayudará a crear entornos de trabajo más saludables para más peruanos y peruanas.

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción	1
1.1 Trayectoria de la autora	7
1.2 Descripción de la entidad	14
1.2.1 Razón social	14
1.2.2 Tipo de institución	14
1.2.3 Reseña histórica y descripción de la organización	14
1.3 Organigrama de la organización	20
1.4 Áreas y funciones desempeñadas	21
1.4.1 Onboarding	21
1.4.2 Cultura organizacional	23
1.4.3 Clima organizacional	25
1.4.4 Desarrollo humano	26

II.	Descripción de una actividad específica	28
2.1	La Empresa de microfinanzas Mibanco	28
2.2	Ejecución de Programas	30
2.2.1	Proceso de Pre y Onboarding	31
2.2.2	Programa “Bienvenido Compañero”	41
2.2.3	Encuesta de primeras semanas y tercer mes	49
2.2.4	Viajes del nuevo colaborador	56
III.	Aportes más destacables a la institución	62
IV.	Conclusiones	65
V.	Recomendaciones	67
VI.	Referencias	68

Índice de Figuras

1.	Principios culturales Mibanco y sus gestos	19
2.	Organigrama de la organización	20
3.	Ruta del colaborador	34
4.	Proceso de pre y onboarding	40
5.	Programa de Inducción “Bienvenido Compañero”	44
6.	Viajes del colaborador	61

Índice de Tablas

1.	Cronograma de actividades Bienvenido a la Cancha	45
2.	Encuesta Primera Semana STAFF	53
3.	Encuesta Primera Semana RED	54
4.	Encuesta Tercer Mes	55

Resumen

El informe que presento es el resultado del trabajo que estoy llevando a cabo en la empresa especializada en microfinanzas Mibanco, donde estoy a cargo de actividades en onboarding, cultura organizacional, clima organizacional y desarrollo humano; en cuanto a la primera parte, se refiere a la manera cómo se inicia el proceso de reclutamiento para presentarse a trabajar en nuestra organización, pasando por el proceso de inducción, el mismo que no tiene un periodo de duración específico porque termina cuando el trabajador está totalmente integrado, se continúa con la adaptación total a la organización; la segunda parte, se refiere al proceso donde el trabajador hace suyos las costumbres, propósito, aspiración y principios culturales que dan vida a nuestro Modo Mibanco; la tercera parte, está relacionada a la manera cómo el trabajador se comporta o interactúa para dar origen al establecimiento de un buen clima dentro de la organización, para lo cual es importante una buena comunicación; finalmente, me desempeño en el área de desarrollo humano, la misma que está referida a la importancia que se da al trabajador para que se desempeñe de manera eficiente para bien de ellos, de su familia y de la organización. Todo lo que se lleva a cabo es para contribuir con el desarrollo de miles de emprendedores y así escribir junto a ellos su propia historia de progreso.

Palabras Clave: Clima organizacional, cultura organizacional, desarrollo humano, Onboarding

Abstract

The report that I present is the result of the work that I am carrying out in the company specialized in microfinance Mibanco, where I am in charge of activities in onboarding, organizational culture, organizational climate and human development; Regarding the first part, it refers to the way in which the recruitment process begins to apply to work in our organization, going through the induction process, which does not have a specific period of time because it ends when the worker is totally integrated, it continues with the total adaptation to the organization; the second part refers to the process where the worker endorses the customs, purpose, aspiration and cultural principles that give life to our Modo Mibanco; the third part is related to the way in which the worker behaves or interacts to give rise to the establishment of a good climate within the organization, for which good communication is important; Finally, I work in the area of human development, the same one that refers to the importance given to the worker so that he can perform efficiently for the good of them, their family and the organization. Everything that is carried out is to contribute to the development of thousands of entrepreneurs and thus write their own story of progress with them

Keywords: Organizational climate, organizational culture, human development, Onboarding

I. INTRODUCCIÓN

Cuando en las organizaciones se observa trabajo serio y disciplinado en temas relacionados con el comportamiento, se observa mejora en la productividad, es así que el aporte de la psicología impacta en todas las áreas de una organización porque, finalmente, se relaciona con el desempeño de cada uno de sus miembros porque para que la empresa sea exitosa se debe cometer la mínima cantidad de errores, siendo éstos que están relacionados con el factor humano y no como antes se pensaba que eran fallas de la tecnología. Es así como si se controlan todas las variables que están relacionadas con la conducta humana se puede inferir que el trabajador está ajustado a la tarea que desempeña y por lo tanto su desempeño será satisfactorio; si a esto le sumamos que cada persona tiene talentos, los mismos que se deben fortalecer para mejorar la calidad de los productos; recordemos que todo este proceso comportamental debe ser registrado y medido para que cada uno de sus integrantes identifique sus logros y dónde debe capacitarse para que la organización esté bien ubicada, reconocida. El trabajador sea motivado y haya un buen clima laboral con un buen compromiso con la institución.

Luego, el aporte de la psicología a las organizaciones es identificar los factores que impactan en la vida laboral y personal de los trabajadores porque para obtener el rendimiento esperado es preciso tener en cuenta la motivación, productividad, satisfacción laboral, clima organizacional, la seguridad en el trabajo y la salud física y mental de sus integrantes. Es a partir de aquí que se empiezan a diseñar intervenciones que permitan mejorar a partir de los registros que se tiene de cada uno de sus miembros, para lo cual es importante tener en cuenta desde el inicio del reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción a la vida laboral,

formación de líderes, trabajo en equipo y otras formas que la psicología ofrece para que la empresa sea exitosa. Paulatinamente se irá formando la cultura de la organización hasta identificar los factores que afectan el desempeño de la organización, a la vez que se diseñan intervenciones efectivas que permitan mejorar los resultados y aumentar el bienestar de todas las personas que son parte del centro laboral.

En el centro laboral donde me vengo desempeñando, área de Gestión Humana, estamos dedicados a diferentes tareas, principalmente selección de personal, inducción, generar un buen clima organizacional y estimular el desarrollo humano; si bien nos dedicamos a aspectos específicos, finalmente, se abarca otros aspectos porque no se pueden descuidar conductas que están relacionadas al quehacer de los psicólogos dentro de la organización. Consideramos que el aspecto del desarrollo es importante porque se trata de identificar qué habilidades de los trabajadores se deben aprovechar para conseguir buenos resultados previa capacitación y siempre haciendo una evaluación continua para diseñar mejores intervenciones en el futuro, promover la mejora continua y ofrecer servicios de calidad. De lo que se trata es mejorar los resultados de la organización tanto a nivel económico como de rendimiento y productividad, por ese motivo, el lugar donde laboro me ha designado a las tareas como: onboarding, cultura organizacional, clima organizacional y desarrollo humano, donde se realizan programas para que cada uno de los integrantes del centro laboral estén identificados con su organización, lo que está relacionado con la cultura organizacional, el clima laboral y el desarrollo humano.

Entiendo esta necesidad, a principios del 2020 y con una pandemia a penas por iniciar, se pone en revisión y se replantea el proceso de bienvenida e inducción al nuevo colaborador para

tratar de cubrir todos los puntos que impactan en su experiencia, sabiendo que, si el nuevo colaborador recibe una buena experiencia, es ello lo que brindará al cliente final.

En lo que se refiere a onboarding, cada una de las organizaciones desean que sus trabajadores se integren rápidamente a su centro laboral, aunque esto no es suficiente porque es preciso identificar en cada uno de ellos sus habilidades para aprovecharlas, así como capacitar a en lo que sea necesario para un trabajo eficiente y empieza a hacer suyos la visión, misión, valores, cultura y principios de su nuevo centro laboral. En esta etapa se busca que el nuevo integrante se sienta aceptado, una persona que llega a aportar, a contribuir con el engrandecimiento de la institución que lo acoge, así como que sienta que su decisión de haber llegado ha sido buena elección, que lo que le ofrecieron se está cumpliendo. Recordemos que la primera impresión, así como la forma que el trabajador ha sido recibido influirá notablemente en su rendimiento futuro porque se siente parte de una nueva familia que lo acoge como una persona que va a dar mucho de sí, así como que también va a recibir (Ayala, 2004). Algunas veces se ha observado que los trabajadores no han permanecido demasiado tiempo en su nueva organización porque no han sentido que el clima laboral encontrado o no cuentan con lo que se les había ofrecido; si ocurre que el trabajador en el más breve plazo se retira del centro laboral entonces se ha perdido la oportunidad de retener a una persona valiosa así como la inversión económica realizada para este proceso de adaptación se interpreta como pérdida para la organización; por lo tanto algo no está funcionando bien, si a esto le agregamos que hay mucha rotación de personal entonces esta idea se refuerza, es así que es importante este proceso de inducción al nuevo centro de trabajo (Amortegui et al., 2021).

En esta etapa el rol que juegan los líderes al momento de recibir a los nuevos colaboradores es importante porque son la puerta de entrada a la organización, los recientemente incorporados necesitan sentirse aceptados, que lo que van a aportar, va a ser valorado por la organización. Se han visto casos de personas que se han incorporado, pero han demorado en adaptarse totalmente a la organización a pesar de ser personas calificadas, ante este hecho se ha dedicado más tiempo y el resultado ha sido exitoso porque no todos tienen las mismas características para adecuarse rápidamente; se tiene en cuenta que a veces no se conoce las herramientas tecnológicas que se espera para lo cual el proceso de capacitación requiere más tiempo, es por eso que Ramos y Peiró (2014) recomiendan que es preciso tener en cuenta el perfil de cada uno de los puestos de trabajo para que la inducción sea más exitosa.

Con relación a la importancia de fomentar una adecuada cultura organizacional, Cuerda y Bonavía (2017) reportan que cuando se funda una organización se tiene en cuenta la visión, misión, valores, objetivos, políticas; desde ahí se selecciona lo que es importante para la organización; en otras palabras, se fija la ruta que se va a seguir. A partir de aquí los gerentes se preocupan en compartir estas propuestas para que los trabajadores recorran ese camino y defiendan con firmeza y convicción lo que desea la organización, de esta manera los trabajadores se identifican con su centro laboral y sienten que son acogidos y defendidos por ésta, los hace únicos, estar siempre unidos, también es importante informar que la cultura se transmite entre sus integrantes, ya sea a través de historias (fechas importantes, anécdotas que están referidas a lo que se busca, recuerdo de fechas importantes), símbolos (logos, uniformes, slogan, lenguaje, lemas, canciones, kit de bienvenida), tradiciones, hitos, entre otros. Es preciso señalar que la cultura organizacional brinda a sus integrantes una personalidad propia, define y promueve su

imagen. Cuando se produce esto se tiene como consecuencia el prestigio que caracteriza y hace única a la organización, que con solamente observar el logo, el lema o algún estímulo que la identifique, genera respuestas de aceptación o rechazo en las personas.

En cuanto al clima organizacional, cada empresa desea brindar servicios de buena calidad, la llave del éxito son las personas que laboran en el lugar, quienes desean tener un ambiente agradable, estable donde se pueda facilitar sus buenas relaciones dentro de su trabajo, eso se consigue mediante una buena gestión del clima organizacional. Sabemos que esto impacta en la productividad y en la eficiencia del empleado, ayuda a la innovación y creatividad que se va a reflejar en el desarrollo de las empresas; está influenciado por los miembros del centro laboral, sus características, personalidades, en la medida que el trabajo de las personas sea reconocido, que su aporte es valioso, saberse aceptados como parte de un equipo, escuchados (Chiavenato, 2000). Los gerentes deben tener en cuenta que si los trabajadores están satisfechos harán un mejor trabajo porque si hay buen estado anímico en los trabajadores entonces, con esto se evitará la fuga del talento humano en la empresa, es por eso que se hace necesario una buena comunicación y fomentar siempre un ambiente de reconocimiento hacia el colaborador.

En las encuestas que se hace a los trabajadores, éstos reportan que no es suficiente con tener la última tecnología, también es importante ofrecerles un entorno físico digno y agradable; asimismo se ha encontrado que sentirse bien se relaciona con tener reconocimiento por cada uno de los logros que se van obteniendo pero que siempre se estén visibilizando porque la familia también debe estar informada de ellos, a la vez que debe ser incorporada a la organización haciendo reuniones de confraternidad (Vásquez et al., 2015).

Sobre la labor que se realiza en el desarrollo humano, sabemos que todos los trabajadores tienen expectativas para superarse, si este proceso es continuo entonces el trabajador se sentirá reconocido y comprometido con el centro laboral que va a generar una mayor dedicación para incrementar su productividad y sentirse orgulloso del lugar que le está dando la oportunidad de mejorar; el desarrollo humano permite mejorar las capacidades de los trabajadores para hacer su trabajo como se espera. Cuando una organización se preocupa por tener actualizados y capacitados a sus trabajadores permite que se sientan valorados porque se parte del principio que si se cuenta con personas exitosas el resultado será que la organización también lo sea, para lograrlo es preciso desarrollar sus capacidades, conocer a cada uno de ellos para aprovechar sus habilidades, fortalecerlas, descubrir sus talentos, atributos personales que cada uno tiene, sus conocimientos y actitudes. Por eso, el desarrollo humano no solo es dar información al trabajador para que haga un mejor trabajo sino en descubrir en cada uno de ellos sus talentos, así habrá mejor productividad; no olvidar que estamos en una situación cambiante, desde nuestro entorno así como la competencia y la exigencia de los trabajadores, lo cual hace preciso que el desarrollo sea integral, que se vea al trabajador como el mejor recurso de la organización porque serán ellos los que la llevarán adelante, se identifiquen y lleven al éxito (Álvarez et al., 2018).

En Mibanco buscamos brindar una experiencia memorable en nuestros clientes, a la cual llamamos Experiencia “*Ya No Ya*” pero entendimos que para que esto suceda es necesario primero centrarnos en la experiencia de nuestro colaborador, es por ello que desde Onboarding y las diferentes áreas de Gestión Humana, buscamos abarcar y cubrir todos los aspectos para brindarle una cálida bienvenida al nuevo colaborador, que inicia con que cuente con todas sus herramientas de trabajo, accesos en sus primeros días, realice sus programas de inducción, reciba

el acompañamiento de líder y compañero guía, participe de su semana de inducción y conecte con la cultura organizacional a la que llamamos Modo Mibanco. Esto nos permite acompañarlo durante sus primeras semanas llegando hasta su tercer mes laborando con nosotros para levantar fortalezas y oportunidades durante este periodo, a través de las encuestas que son reflejo del clima organizacional instalado en cada uno de ellos y esto desde la mirada general de los viajes de experiencia del colaborador que nos permite orientarnos hacia su desarrollo dentro de la organización.

Con esto logramos el principal objetivo del banco, el cual es brindar una Experiencia “*Ya No Ya*” a nuestros clientes, porque si nuestros colaboradores viven esta experiencia es lo que ellos también podrán ofrecer y paulatinamente ir haciendo un efecto multiplicador con quienes interactúa.

1.1. Trayectoria del autor

Datos personales

DNI: 72713403

Fecha de nacimiento: 05 de Abril del 1993

Domicilio: Av. 28 de Julio N° 368 – Dpto 508. Jesús María, Lima - Perú.

Correo Electrónico: suarezliana01@gmail.com

Estudios superiores

2012 – 2017: Universidad Nacional Federico Villarreal - Bachiller en Psicología.

2018 – 2019: CENTRUM PUCP Especialización para Analista en Gestión del Talento Humano.

Estudios de Post grado

- 2023: Escuela de Postgrado UPC Flex Course Psicología Positiva y Experiencia del Empleado. Febrero 2023.
- 2021: Cumbre Nacional de la Felicidad Perú 2021, organizado por LATAM Coaching, World Happiness Foundation y Municipalidad Metropolitana de Lima. Febrero 2021.
- 2020: Escuela de Postgrado Universidad del Pacífico. Curso Especializado para Ejecutivos Clima y Cultura Organizacional. Diciembre 2020 – Enero 2021.
- 2020: CENTRUM PUCP Curso de Capacitación EdEx Gestión del Aprendizaje Virtual en las Organizaciones. Julio – Setiembre 2020.
- 2020: Escuela de Postgrado UPC Curso Especializado Psicología Positiva: ¿Cómo potenciar el talento humano? Febrero – Abril 2020.
- 2019: Escuela de Postgrado UPC Curso de EEG Gestión de la Capacitación y Motivación. Primer Puesto. Abril – Junio 2019.
- 2017: CEUPS Universidad Nacional Federico Villarreal. Curso Elaboración y Simulación de Indicadores de Gestión en Recursos Humanos. Setiembre 2017.

Logros profesionales:

- 2022: Implementación del modelo de inducción Bienvenido Compañero para los nuevos colaboradores de Mibanco.

Prácticas Preprofesionales e Internado

Fecha: Marzo 2016 – Diciembre 2017

Empresa: Tiendas Peruanas S.A (Oechsle)

RUC: 20493020618

Área: Gestión de Desarrollo Humano

Condición: Practicante Pre - Profesional de Gestión y Desarrollo Humano

Tienda sede San Borja

Funciones

- Realizar el proceso de reclutamiento, según los perfiles y procedimientos establecidos de acuerdo con los perfiles que se han elaborado.
- Apoyar en la ejecución de las actividades de integración, motivación y capacitación según los lineamientos corporativos, los mismos que programan de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Mantener y enviar información actualizada respecto a Bienestar, Capacitación, Selección y Compensaciones.
- Velar por el cumplimiento de la legislación laboral vigente, así como el cumplimiento de las normas internas en materia laboral.
- Proporcionar información a los colaboradores sobre políticas internas, pago de haberes, vacaciones, compensación de horas, entre otros temas relacionados al área.
- Soporte en las distintas actividades del área.

Fecha: Enero 2018 – Diciembre 2018

Empresa: Tiendas Peruanas S.A (Oechsle)

RUC: 20493020618

Área: Gestión de Desarrollo Humano

Condición: Practicante Profesional de Aprendizaje y Desarrollo Oficina Principal, San Borja

Funciones

- Administración del Aula Virtual Oe: Revisión y creación de contenidos de los cursos virtuales, publicación de contenidos (videos didácticos, evaluaciones de conocimiento, encuestas de satisfacción y constancias de participación), gestión de inscripciones de alumnos, seguimiento del cumplimiento, apoyo en la solución de inconvenientes en la plataforma virtual y elaboración de reporte de notas e indicadores.
- Universidad Corporativa Intercorp: Gestión de inscripciones a los cursos abiertos (presenciales y virtuales) y cursos gratuitos mensuales, seguimiento del cumplimiento.
- Elaboración y actualización de base de datos de indicadores de los programas de capacitación y aprendizaje de la Oficina Central y 22 Tiendas distribuidas en Lima y Provincias.
- Apoyo en las coordinaciones logísticas para el desarrollo de las capacitaciones: pago a proveedores, órdenes de compra y entregas a rendir.
- Apoyo en la programación de entrenamientos para puestos de la Oficina Central y Tiendas Lima y Provincias.
- Administración y gestión de Oracle, manejo del módulo Aprendizaje.
- Coordinación con el área de Comunicación Interna para el diseño y difusión de los programas de capacitación.
- Ejecución y seguimiento del Plan de Capacitación.

Experiencia Profesional y laboral

Fecha: Julio 2021 - Actualidad

Empresa: MIBANCO – BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.

RUC: 20382036655

Área: Gestión de Desarrollo Humano

Cargo: Analista de Onboarding

Funciones

- Responsable del proceso de Onboarding de los nuevos colaboradores desde la parte operacional en coordinación con las áreas encargadas (gestión de herramientas de trabajo, accesos, inscripción de programas de inducción, kit de bienvenida, etc), coordinación con líderes, despliegue, acompañamiento y medición de la satisfacción de la semana de inducción Bienvenido Compañero.
- Responsable del proyecto Bienvenido a la Cancha, programa donde los nuevos colaboradores, empresas aliadas y proveedores viven un día en agencias y conectan con el corazón del negocio. Coordinación con agencias, líderes y usuarios finales. Acompañamiento y medición de la satisfacción.
- Responsable de la coordinación y despliegue de la semana de Inducción Líderes en coordinación con el área de Talento y Liderazgo. Medición de la satisfacción y elaboración del reporte de participación e indicadores.
- Gestión y administración de la plataforma ERP Cloud Oracle – Módulo Onboarding (Viajes del colaborador).
- Gestión de procesos e-learning a través del Aula Virtual Mibanco (participación, asistencia, notas, encuestas de satisfacción e indicadores de aprendizaje).
- Apoyo en la construcción y diseño del contenido de capacitación, coordinación con diseño instruccional y área de Aprendizaje y Desarrollo.

- Elaboración, medición, seguimiento y plan de mejora de los resultados de encuestas de satisfacción Primera Semana, Primeros días (Tercer mes), Reclutamiento, Semana de Inducción Bienvenido Compañero, Bienvenido a la Cancha e Inducción Líderes.
- Elaboración de los reportes de participación de los Programas de inducción regulatoria a clientes internos.
- Elaboración de reportes de participación de programas corporativos enviados a Credicorp.
- Responsable ante los procesos de auditoría, presentación de informes y evidencias del proceso.
- Responsable del mejoramiento constante del proceso de Onboarding.

Fecha: Febrero 2020 – Julio 2021

Empresa: MIBANCO – BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.

RUC: 20382036655

Área: Gestión de Desarrollo Humano

Cargo: Asistente de Aprendizaje y Capacitación

Funciones

- Apoyo en el levantamiento de necesidades de capacitación para el Segmento Red (Recuperaciones y Soporte Red de Agencia).
- Apoyo en la construcción y diseño del contenido de capacitación, coordinación con expertos.
- Gestión de procesos e-learning a través del Aula Virtual Mibanco (participación, asistencia, notas, encuestas de satisfacción).

- Elaboración de reportes e informes de capacitación y medición de indicadores para el cliente interno/ área usuaria.
- Coordinación, ejecución y seguimiento del plan de capacitación para la oficina principal (Staff).
- Gestión y coordinación de los programas de capacitación corporativos.
- Dirección y conducción (panelista) de Conversatorios y Mibanco Talks para colaboradores de todo el banco.
- Coordinación, negociación y pago a proveedores.
- Control de gastos y coordinación logística para los despliegues de capacitación.
- Apoyo en la implementación de mejora de procesos.

Fecha: Enero – Diciembre 2019

Empresa: Esmeralda Corp.

RUC: 20100076072

Área: Gestión de Desarrollo Humano

Cargo: Asistente de Gestión del Talento

Funciones

- Levantamiento de necesidades de capacitación en coordinación con los líderes de las unidades de negocio.
- Elaboración del Plan anual de capacitación, ejecución, seguimiento y manejo de indicadores.
- Atención de los requerimientos solicitados en los procesos de auditoría e inspecciones.
- Búsqueda, negociación y gestión de pagos a proveedores.

- Responsable de la Inducción Corporativa al personal nuevo.
- Participación en el plan piloto de implementación de la metodología TPM (Mejora de procesos).
- Facilitadora de talleres soft skills para operarios de producción.
- Desarrollo de procedimientos, programas y políticas educativas en beneficio de los colaboradores.
- Establecimiento de convenios y patrocinios educativos con entidades académicas.
- Asesoría y orientación al colaborador.

1.2. Descripción de la entidad

1.2.1. Razón social: Mibanco – Banco de la Microempresa S.A.

1.2.2. Tipo de institución: Sociedad Anónima.

Laboro en la oficina principal de Mibanco que está ubicada en Av. República de Panamá N° 4575, en el Distrito de Surquillo, departamento de Lima.

1.2.3. Reseña histórica y descripción de la organización

Nacimos de dos organizaciones unidas por un mismo propósito, para ello es necesario remontarnos a los años 1950, donde en nuestro país vivíamos un episodio que marcaría un antes y después en la Lima aristócrata y centralizada en la capital. Con la migración del campo a la ciudad, muchas familias de provincia partieron hacia Lima en búsqueda de nuevas oportunidades y el sueño de crecer junto a sus familias. Es así que, entendiendo la necesidad, la organización Grupo ACP, pioneros en Misión Social, nace con el objetivo de ayudar a estas familias migrantes

a tener acceso a servicios básicos (como agua, luz, desagüe) así como también a generar pequeños negocios propios que les permita contribuir con su canasta familiar.

Veinte años después, en la década de los 70, un terremoto de gran magnitud azotó la ciudad de Huaraz, departamento de Ancash, llevándose consigo miles de casas no solo ubicadas en el epicentro, sino que se registraron grandes pérdidas humanas y materiales alrededor de nuestro país, que nos puso en un duelo y pausa nacional y del cual nos costó muchos años en reconstruirnos; y sobre todo para las familias migrantes tratar de recuperar no solo sus casas, sino sus propios sueños. Es en ese escenario cuando la ONG Care International, a través de su subsidiaria en Perú, inicia sus operaciones de apoyo a muchas familias de bajos recursos en la reconstrucción de sus casas y a emprender nuevos negocios. Así llegamos hasta el año 1998, donde Care Perú entendiendo la enorme necesidad de seguir promoviendo el crecimiento, funda la entidad financiera Edyficar con su foco orientado a zonas rurales y urbano marginales. Mientras que el Grupo ACP funda Mibanco, con el objetivo de apoyar a emprendedores ubicados en zonas marginales de Lima y ciudades del interior.

Edyficar inicia operaciones en Lima, Arequipa y La Libertad sobre la base y experiencia del programa de apoyo crediticio de Care Perú y así en el año 2005, participa en la primera operación a nivel mundial de titularización de cartera para microfinanzas (BlueOrchard) y en el 2007, consigue ser la primera empresa microfinanciera no bancaria en acceder con gran éxito en el Mercado de Capitales. Por su lado en el año 2006, el Banco Internacional de Desarrollo BID reconoce a Mibanco con el Premio a la Excelencia en Microfinanzas y en el 2008 gana el Effie de Plata por la campaña "Créditos Aprobados". Además de estos reconocimientos, Mibanco ganó una calificación Global de Desempeño Social otorgado por Planet Rating 4+ y en el 2011 obtuvo

el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard & Poor's. En ese mismo año, Edyficar se une Credicorp, al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú, mientras que a la par Mibanco se va fortaleciendo como empresa líder en microfinanzas y justamente debido a su gran crecimiento, en el 2014 Mibanco da el gran salto y se integra también al grupo Credicorp.

Finalmente, en el año 2015, se unen 2 gigantes: Mibanco y Edyficar, dos empresas que aunque de orígenes distintos, siempre estuvieron unidos por el mismo propósito: la pasión por los emprendedores; y esta alianza fue respaldada por el grupo Credicorp y es así como nace el 2 de marzo del 2015 nace el nuevo Mibanco, conservando los siguientes pilares:

Contribuir con el desarrollo del país: dando oportunidades de inclusión financiera para todos.

Mantener la cercanía con el cliente de la microempresa: porque conocemos nuestro cliente, sabemos a dónde quiere llegar y estamos dispuestos a acompañarlo en su crecimiento.

Vivir nuestros valores compartidos: como el respeto, transparencia y la confianza porque queremos establecer vínculos duraderos con nuestros colaboradores y clientes.

Equilibrio por nuestro doble propósito: el impacto social y la sostenibilidad por medio de la rentabilidad.

A. Misión. Ofrecer un servicio Microfinanciero eficiente que apoye y promueva el desarrollo económico y social de los microempresarios y microempresas, así como a pequeñas y medianas empresas industriales y comerciales.

B. Visión. Ser el banco Microfinanciero líder con mayor cobertura e impacto social, ofreciendo servicios oportunos y de la más alta calidad a los microempresarios y microempresas, así como a pequeñas y medianas empresas industriales y comerciales.

C. Valores. Nuestros valores institucionales son Cooperación, compromiso, confianza, superación e interés.

D. Principios culturales. Integridad en todas nuestras acciones, resultados trabajando en equipo, gestión de riesgos con responsabilidad, pasión por servir responsablemente al cliente, compromiso con el desarrollo de nuestra gente promoviendo el cambio. Años después y varias sesiones donde participaron toda la organización, alta gerencia, líderes de la oficina principal y compañeros de la red de agencias, se revisó nuestra cultura y entendimos que, para afrontar los nuevos desafíos y el cambio, debíamos entender hacia dónde queremos caminar y cuál es el rol de Mibanco en la sociedad. Como resultado, renovamos nuestra Misión y se planteó como Propósito, mientras que nuestra Aspiración reemplazó a la Visión y son nuestros Principios Culturales como medio que nos permitirá llegar a ello.

E. Propósito. Transformamos vidas, escribimos juntos historias de progreso. Transformamos la vida de las personas, comprometidas con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país.

F. Aspiración. Ganarnos el corazón y la confianza de las personas que se atreven a progresar. Ser el socio más querido de clientes, colaboradores y comunidades, para acompañar su progreso, por la confianza que inspira y el servicio extraordinario que entrega.

G. Principios culturales. Asesoramos, Cuidamos, Innamejoramos, Cooperamos y Jugamos limpio (Figura 1).

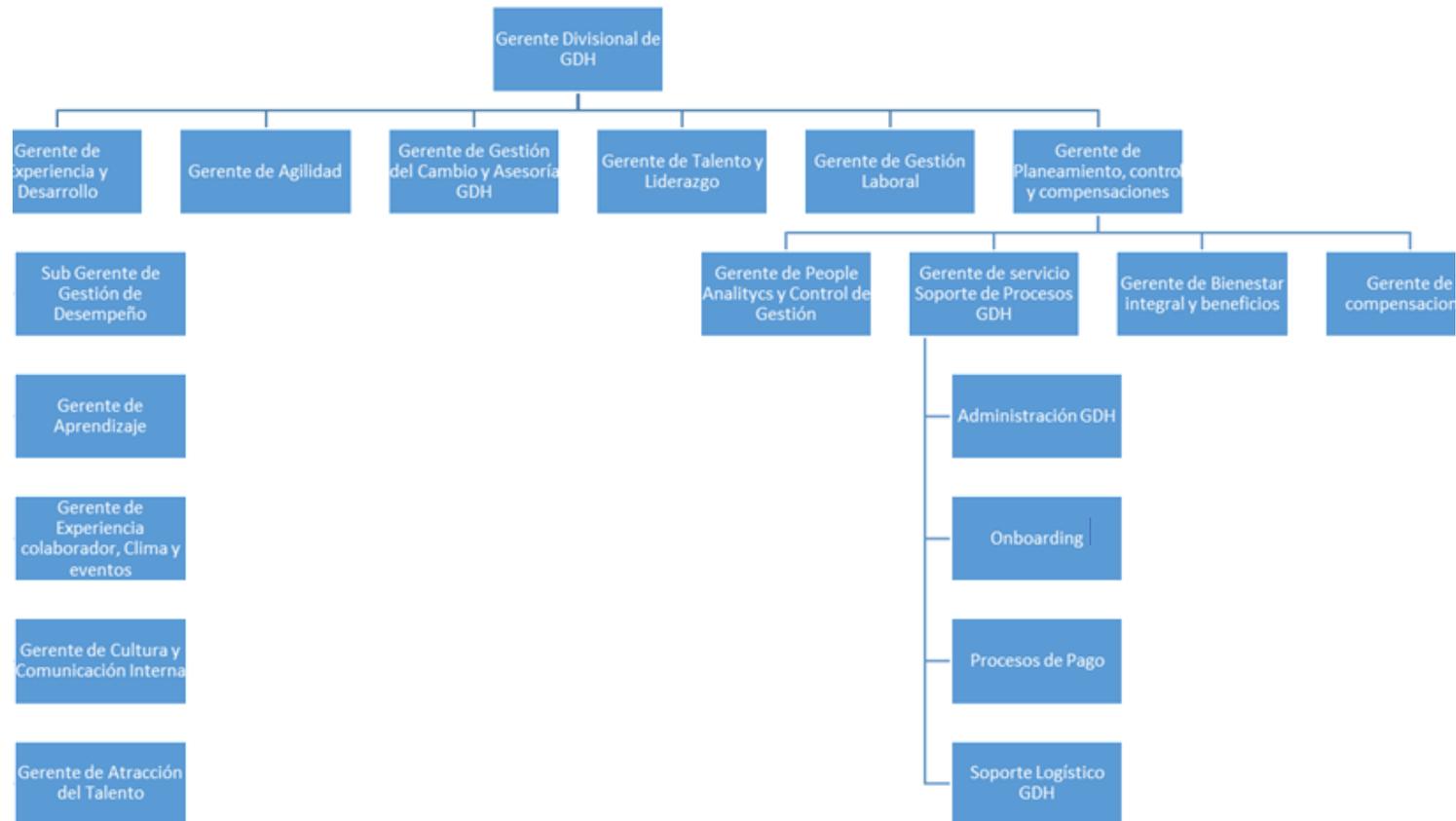
Todo lo anterior se enmarca en lo que llamamos Modo Mibanco, el cual es un estilo de vida y forma parte del ADN de todo compañero Mibanco.

Figura 1*Principios culturales y sus gestos*

1.3. Organigrama de la organización

Figura 2

Organigrama de la División de GDH de la empresa Mibanco – Banco de la Microempresa S.A.



1.4. Áreas y funciones desempeñadas

1.4.1. Onboarding

Con frecuencia las organizaciones se sienten satisfechas de haber incorporado a un talento a su organización, tal vez pensando que en el más breve plazo les puede ayudar a resolver los problemas que se le están presentando; sin embargo, es importante tener en cuenta que esa persona deberá adaptarse al centro laboral para tener el rendimiento que se espera de él, es así que es preciso garantizar que se lleve a cabo una buena inducción tanto al puesto como a la empresa. El tiempo que se demora para la inducción varía de acuerdo con cómo la persona es recibida por los trabajadores que a veces puede durar hasta un año, pues no solo es preciso que el talento se adapte a la empresa, sino que ésta se adapte a él, deberá haber una relación recíproca para que el resultado sea el esperado. La nueva persona, por lo general llega con mucho entusiasmo, sabe que va a conocer nuevos amigos, no sabe quiénes serán sus superiores ni tampoco la manera cómo va a ser recibido, pues a veces se piensa que está llegando para reemplazar a uno de los antiguos, o que tal vez se quieren deshacer de alguien; a esto se le suma que dentro del centro laboral hay grupos cerrados y ya organizados que si ingresa alguno no lo reciben como se debiera porque hay mucho celo entre todos ellos, todo esto, y otras cosas, puede generar una barrera invisible que no va a permitir una rápida adaptabilidad al centro laboral.

Lisbona et al. (2009) indica que este proceso en realidad inicia cuando el postulante se anima a remitir sus documentos a la organización para ser recibido, sigue todos los procesos y se le comunica que ha sido seleccionado para ser parte del centro laboral y empieza a ser preparado en el proceso de inducción. Señalan que este proceso es determinante y se va a observar cuando la persona empieza a producir, así como su paulatina identificación con la organización, lo que

se va a materializar con la baja rotación de los trabajadores, lo que significa que hay un clima organizacional de tranquilidad, así como satisfacción. Ante esto, los autores señalan que el proceso de inducción se produce cuando el trabajador es presentado a su nuevo centro laboral, pero el onboarding incluye otros aspectos que lo hace ser más integral; es decir, se contribuye a generar un clima laboral propicio para que la productividad y calidad de servicio mejore, como vemos, se trata, también, de retener al talento porque la empresa ha invertido tiempo y dinero en prepararlo para su inclusión para que el objetivo sea que el equipo de trabajo tenga la tranquilidad, haga suya la cultura del centro de trabajo, se sienta motivado y cuando interactúe con otras personas deje buena impresión de su centro laboral. Por eso el proceso es largo porque deberá adaptarse totalmente, a tener en cuenta cuál es la forma de trabajar y a sentirse cómodo y bien recibido.

En Mibanco tenemos en cuenta que la inducción es un proceso corto, mientras que el onboarding es más largo porque inicia desde la convocatoria, la inducción, hasta la adaptación total del trabajador, donde el trabajador ha pasado por todos los procesos para que se realice un trabajo de calidad; el objetivo final es que siempre exista beneficio tanto para la organización como para el trabajador quien se sentirá contento y con la seguridad que su aporte servirá para el crecimiento de la organización, siempre trabajando en equipo, innovando, creando, comunicándose adecuadamente y estando siempre dispuestos a ayudarse mutuamente para que la marca se ubique bien en el mercado laboral Palací et al. (1995).

Palací (2005) reporta que el onboarding, siempre que se lleve a cabo cuidadosamente, permite observar:

1. Reducción de rotación del personal, pues no solo se trata de captar a los mejores, sino que se genere un clima laboral para que se mantengan por muchos años y contribuyan a capacitar a los que se vayan incorporando para que se alcance la identidad con la organización.
2. Mejora en la productividad del centro laboral. Esto se logra cuando la persona se siente satisfecha tanto en la organización como en el puesto que se le ha asignado.
3. Sentimiento de pertenencia a la organización. Se logra a través de explicarle la visión, misión, valores y principios que rigen la vida de la organización y el trabajador los va haciendo suyos hasta identificarse y defenderla.
4. Mejora continua. Con frecuencia se observa que cuando se reemplaza a otra persona, el nuevo trabajador continúa haciendo lo que el anterior dejó, si bien esto es importante se debe buscar qué mejorar para que la organización se vaya haciendo conocida y de mejor atención.
5. Respeto entre todos. Es preciso que cuando se produzca algún error no se esté buscando culpables sino soluciones, de esta manera habrá seguridad y tranquilidad; como sabemos, el cultivo de valores es importante.

1.4.2. Cultura organizacional

En Mibanco tenemos reglas que rigen la forma de trabajo, a partir de ahí cada uno de nosotros se conduce de diferentes maneras, aunque sin salirse de esas normas, siempre buscando la forma de mejorar, respetando el estilo que tenemos para lograr lo que se desea. Esto por ejemplo se respalda en dos de nuestros principios culturales: Innomejoramos, lo cual fomenta la

innovación para mejorar, siendo proactivos, adaptables y simples; y Cooperamos, de esta manera logramos resultados que perduran, colaborando unos con otros y asumiendo riesgos responsablemente.

Esta convivencia del día a día va generando una forma de comportarnos, dentro de esas normas están las creencias, los valores, las motivaciones; es así como la convivencia del día a día en nuestra organización va generando la cultura que tenemos, se van generando las creencias, valores, finalmente, todo lo que hacemos respetando las normas, nos lleva a identificarnos con nuestro centro laboral, cuando estamos transmitiendo la razón de ser de la organización estamos haciendo cultura organizacional; a esto debemos agregar algo muy importante, que es lograr que todos los integrantes estemos contentos con lo que hacemos, darle sentido a nuestro trabajo y así cada uno da más de lo que se nos exige (Robbins, 1999).

Cuando el trabajador tiene sentido de pertenencia a la organización, el resultado será que hay mejor productividad, aumento en la calidad en el servicio, resultados sostenibles e innovadores, lo cual significa que los trabajadores estamos muy alineados con los principios que tiene Mibanco. Nuestra cultura mejora, no es estática, cambia, pero siempre pensando en el propósito y aspiración que nos inspiró a salir al mercado laboral y permite que seamos el socio estratégico de miles de emprendedores. Nuestros gerentes son referentes y promueven que siempre tengamos presente los propósitos de servicio, principios que conforman la idiosincrasia de la empresa y la manera como todo esto se lleva a la práctica; siempre nos informan que lo anteriormente dicho se tiene que materializar, debe hacerse visible para mejorar o enmendar rumbos, y esto es muy importante ya que no todo debe quedar en sentimientos, valores, creencias, costumbres que hacen posible el buen funcionamiento de Mibanco, también es preciso

que nuestros grupos de interés lo perciban así porque se trata de mejorar y porque determinan cómo se debe hacer el trabajo dentro de la organización (García, 2012).

1.4.3. Clima organizacional

Todas las organizaciones desean que exista un buen funcionamiento, esto depende de la calidad de las conversaciones que se producen dentro de ella, por tal motivo es importante que los empresarios asuman el liderazgo para obtener un clima agradable; ocurre que algunas, o muchas veces, se dan órdenes sin mayor explicación previa, motivo por el cual se afecta la comunicación de quienes trabajan con ellos. Ante todo, esto es preciso conocer a todas las personas que laboran en la organización, conocer más de cerca los problemas y motivaciones de cada uno de ellos, interesarse en cada uno y observar la manera cómo se conducen, de esa manera se podrá identificar la problemática y lo que afecta a cada una de las personas del centro laboral. Dentro de Mibanco constantemente se crea un espacio de diálogo para que los colaboradores se sientan seguros, cómodos, en confianza y pueden expresar lo que realmente piensan, así se vuelven más creativos y surgen mejores soluciones a los desafíos planteados, ante todo esto siempre se está generando un diálogo y no un debate para encontrar la mejor solución a la vez que se identifican problemas comunes, de esa manera se podrá aportar a una respuesta para construir una mejor solución. En la medida que se vayan cumpliendo estos principios el clima laboral será de los mejores porque la buena comunicación así lo está garantizando.

Mibanco, para obtener un buen clima laboral, dedica bastante tiempo a las personas que laboran en la organización, pues son el activo más importante que tenemos; si tenemos en cuenta que cada uno de los trabajadores permanece por lo menos cuarenta horas a la semana donde

prima la convivencia siempre deberá haber un ambiente cordial y así, al final del día, el trabajo haya sido agradable, todo esto se visibiliza en una mejora de la productividad, recordemos que se trabaja mucho mejor en ambientes de cordialidad, de respeto, confianza, porque en un ambiente adverso la productividad se verá afectada. Otro aspecto importante es que cuando hay un buen clima laboral mejora la innovación y creatividad.

1.4.4. Desarrollo humano

Todas las organizaciones afirman que lo más importante de sus centros laborales son sus trabajadores porque si están bien capacitados y realizados como personas se sentirán reforzados, empoderados, los resultados traerán como consecuencia, también, una buena ubicación del centro laboral lo que se visibiliza en la calidad del servicio que se presta. A esto debemos agregar que las familias se benefician porque el esfuerzo de todos va a permitir que la mejora de la productividad aumente no solo los ingresos económicos, sino que los aportes de sus seguros de vida estén al día. En la organización donde me desempeño se sostiene que nuestro logro depende de la capacidad y el talento que tiene cada uno de sus integrantes; nosotros estamos seguros que si tenemos buenos empleados nuestra organización destacará, pero para eso debemos capacitarlos y desarrollarlos como personas, de ahí que ponemos mucho celo al momento de incorporar nuevos trabajadores, debemos descubrir el talento que trae cada uno; por lo tanto, con personal capacitado en lo que cada uno necesita nuestra organización será más competitiva. A esto se suma el desarrollo de sus habilidades para que llegado el momento resuelvan problemas que se le van presentando. Estamos convencidos que desde el momento en que un trabajador ingresa, ya seleccionado de acuerdo con el perfil que necesitamos, se empieza a capacitarlos,

mejorar sus habilidades, su talento, estimularlos por sus avances, ofrecerles oportunidades para satisfacer sus aspiraciones, asegurarles un buen clima laboral para así observar el compromiso que cada uno tiene con la organización, esto traerá el resultado esperado porque el trabajador se sentirá útil, creativo e innovador.

Ramos y Peiró (2014) sostienen que en la medida que las organizaciones se dediquen a la capacitación, interés por el trabajador, así como su desarrollo, quienes se beneficiarán, principalmente, serán los clientes y grupos de interés porque cada día hay mayor exigencia por obtener productos de calidad, lo cual trajo como consecuencia que los centros laborales se vieran en la obligación de adaptarse a los cambios, a las necesidades de los usuarios. Los gerentes comprendieron que el trabajador debe ser considerado como un ser humano que tiene habilidades, capacidades, talentos, motivación, que si se les sabe desarrollar será la organización quien se beneficie, pero principalmente el trabajador. Para lograrlo es preciso elaborar programas de capacitación y desarrollo para tener personas competitivas. Quienes dirigen las empresas han comprendido que no todo debe quedar el procesos, infraestructura, tecnología, sino que las personas son el mayor capital de esos centros de trabajo, son las que hacen que la organización progrese, sobreviva bien y funcione como se quisiera, pero para eso es preciso que el trabajador tenga las herramientas suficientes para lograrlo, recordemos que para lograr los objetivos deseados es preciso pensar desde que se lanza la convocatoria para el reclutamiento, para lo que es preciso establecer perfiles y qué tipo de personas deseamos que ingresen a la organización, si alguno de los trabajadores tiene alguna oportunidad de mejora se inicia la capacitación y desarrollo personal. De manera paralela se deberá hacer el plan de incentivos, más conocido como salario emocional que ayudará a que el trabajador se sienta valorado.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

2.1. La empresa de microfinanzas Mibanco

Somos una organización con doble misión, basada en la rentabilidad e inclusión financiera. Rentabilidad que se hace posible a través del origen de diferentes negocios, emprendimientos, inversiones y el ahorro de nuestros clientes; e inclusión financiera, porque es el primer paso para insertarlos dentro del mercado de capitales, brindándoles la oportunidad de crecer en base a su propio esfuerzo. El acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población es nuestra manera de impulsar la inclusión financiera de más peruanos y peruanas para transformar sus vidas y las de sus familias, propósito que establecimos desde nuestra fundación y forma de nuestros orígenes y razón de ser.

En el Perú, las Mypes (la micro y pequeña empresa) cumplen un rol muy relevante en nuestra economía, representan el 43% de la PEA (población económicamente activa), el 12% del PBI (producto bruto interno) y el 96% en el total de participación de las empresas, según datos emitidos en los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2021).

Ocupamos el 1° puesto en el Perú y en Latinoamérica como referentes en microfinanzas, mientras que a nivel global, nos encontramos en el puesto 2° con el respaldo del grupo Credicorp. En la actualidad somos más de 9 mil compañeros y compañeras contribuyendo a que más de dos millones de clientes cumplan sus sueños. Nuestros clientes tienen diferentes perfiles; hablamos de que son microempresarios trabajando dentro de las Mypes es por ello que son considerados como motores de nuestra economía aportando el 45% del PBI y generando el 43% de empleo. Son independientes, establecieron sus propios puestos de trabajo y actualmente los tenemos trabajando en actividades de comercio (37%), producción (15%) y servicio (48%).

A pesar de los beneficios que aporta a nuestro país, el 86% de las pymes son informales, es decir, no tributan, trabajan en las calles y no están afiliados a un seguro social. De aquí la importancia para que desde nuestro frente sigamos impulsando su inclusión financiera y esto genere cambios significativos en las próximas políticas de economía de nuestro Gobierno. Finalmente, atendemos a microempresarios en zonas rurales, es por ello que el 77% de presencia de agencias las tenemos en provincia y marca nuestra evolución como parte de la fusión con Edyficar en el 2015 y origen en ACP como ONG que brindó los primeros créditos para familias con escasos recursos para promover su autofinanciamiento.

Debemos informar que la recesión económica provocada por la crisis política, así como el Covid 19, ha significado la pérdida de miles de empleos, es así como muchísimos microempresarios han encontrado la oportunidad de cimentar y ampliar sus negocios con el crédito que les ofrece Mibanco; como sabemos, los créditos, unidos al trabajo de los peruanos, ayudan a extender más su negocio, ampliar la línea de los productos que ofrece, por eso no les podemos cerrar las puertas cuando más lo necesitan, además los orientamos a invertir de manera eficiente el capital que reciben.

Como vemos, las microfinanzas tienen un rol relevante en el país para el apoyo al sector informal pero siempre con miras a que se formalicen, además los ayudamos a administrar el dinero para que no terminen perjudicándose o endeudándose demasiado que los puede llevar a cerrar lo que habían emprendido y así el esfuerzo de su trabajo rinda sus frutos y continúen creciendo con la seguridad que no están solos y siempre son asesorados. El resultado será que pueden insertarse en el mercado formal, mejorar su negocio, productos y servicios; y como resultado, esto fomentará la superación de su familia y el incremento de su nivel de vida.

También asesoramos a aquellas personas que tienen sus microempresas pero que aún no se arriesgan a solicitar créditos porque temen que los intereses sean muy altos y no los puedan pagar. Para Mibanco y representado en su logo en palabras minúsculas, esto representa nuestra cercanía, diálogo claro y cercano con nuestros clientes.

Nuestra mayor satisfacción es que no solo se trata de que el negocio mejore y prospere, sino que la familia en general avance, como los hijos, para que puedan concluir sus estudios escolares y así apostar por la educación superior hasta convertirse en buenos profesionales o seguir una carrera técnica que puede ayudar a sumar en la empresa familiar que se ha iniciado. Como vemos, las finanzas son una fuerza importante que todos los microempresarios deben conocer para ofrecer créditos, son las entidades de hacer esta tarea con garantías justas que permitan el desarrollo económico del país y sus ciudadanos.

2.2 Ejecución de programas

Las microfinanzas están más centradas en prestar cantidades de dinero a personas que se dedican al emprendimiento de pequeños negocios y desean tener respaldo para superarse, a medida que van cancelando sus préstamos se les va a otorgar otros, siempre con la asesoría muy cercana para tener conocimiento en qué están invirtiendo el dinero que reciben y de esta manera poder orientarlos. Conocedores que quien invierte en un negocio va a ser difícil que se desprenda de él, más bien debe estar dedicado a supervisar y brindar atención, es Mibanco quien va a las personas que se encuentran en sus centros laborales, con esto estamos convencidos que habrá cercanía entre los emprendedores y el banco, así paulatinamente se va creando un ambiente amigable, la clave es trabajar juntos sin perder el rumbo. Tenemos la convicción que los

préstamos son como un oxígeno financiero, es el microcrédito el oxígeno de las personas de bajos recursos que requieren para activarse y empiecen a crear. Esto a un mediano plazo, representará un gran cambio en sus vidas y mirada hacia el futuro, no solo de su empresa sino de la seguridad para toda su familia, así como el progreso para el estudio de los hijos. Finalmente, estamos convencidos que, siendo independientes económicamente, cada una de las personas emprendedoras son sus propios jefes y en Mibanco buscamos ganarnos la confianza de las personas que se atreven a progresar.

2.2.1. Proceso de Pre y Onboarding

Haber seleccionado a los mejores postulantes hasta los talentos más capacitados, no garantiza que automáticamente los resultados van a ser de los mejores, se trata de hacer un buen proceso de reclutamiento, elaborar perfiles, seleccionar, integrarlo al centro laboral, establecer un buen clima organizacional, motivarlo, capacitarlo, retenerlo, comprometerlo con la organización y que se observe un incremento de la productividad. Recordemos que una organización se debe gerenciar adecuadamente, no solo se trata de establecer normas y que cada uno produzca lo que se espera, el funcionamiento va más allá porque deberá funcionar de manera integral, trabajar armoniosamente para que todos estén alineados con los objetivos que el centro laboral se ha propuesto, se tenga en cuenta la cultura que prima y que el funcionamiento sea sistémico, lo que se verá reflejado en su desempeño. Finalmente, el trabajador se identifica con su centro laboral y de esta manera se esfuerza siempre en dar lo mejor.

Lisbona et al. (2009) sostienen que el onboarding es un proceso que no tiene tiempo de duración, depende de muchos factores, tales como la historia laboral de la persona recientemente

incorporada, el funcionamiento de la organización, los grupos de interés, etc., si bien hay un calendario para el proceso, este puede variar de acuerdo con las circunstancias. Recordemos que se inicia con la etapa de reclutamiento hasta que el nuevo trabajador se adapte completamente y pueda ser retenido porque ha habido una inversión en tiempo y dinero para este proceso hasta que se encuentre cómodo e identificado con su centro laboral. Algunos lo confunden con la inducción, pero no es lo mismo ya que la inducción consiste en informarle al trabajador el funcionamiento y aspectos más elementales de la organización, presentarle a sus nuevos compañeros y a los gerentes, porque el resto lo debe hacer él; sin embargo, el onboarding se inicia desde que se convence al trabajador para que presente su currículum y postule por una vacante y así termine siendo contratado, incluido e identificado con el centro laboral que lo ha acogido.

A. Fundamentos. El onboarding tiene varias partes, se inicia con la convocatoria a los interesados para ser parte de la empresa, la presentación del currículum, la selección, aceptación, inducción, desarrollo, adecuación y retención del trabajador. Cada una de estas etapas tiene su programación y tiempo de duración, en todos los casos no es el mismo tiempo (aunque se trata de acortarlos) porque va a depender de la manera cómo se va adecuando, además para pasar de una etapa a la otra debe haberse cumplido la anterior. En el caso de la convocatoria, la organización publica de manera detallada y veraz la información porque a veces se da el caso que cuando llega el trabajador lamentablemente se encuentra con otra realidad, se siente engañado y termina renunciando, también se debe publicar las horas de trabajo, los beneficios que tendrá y las remuneraciones que va a tener. Luego, después que el postulante se

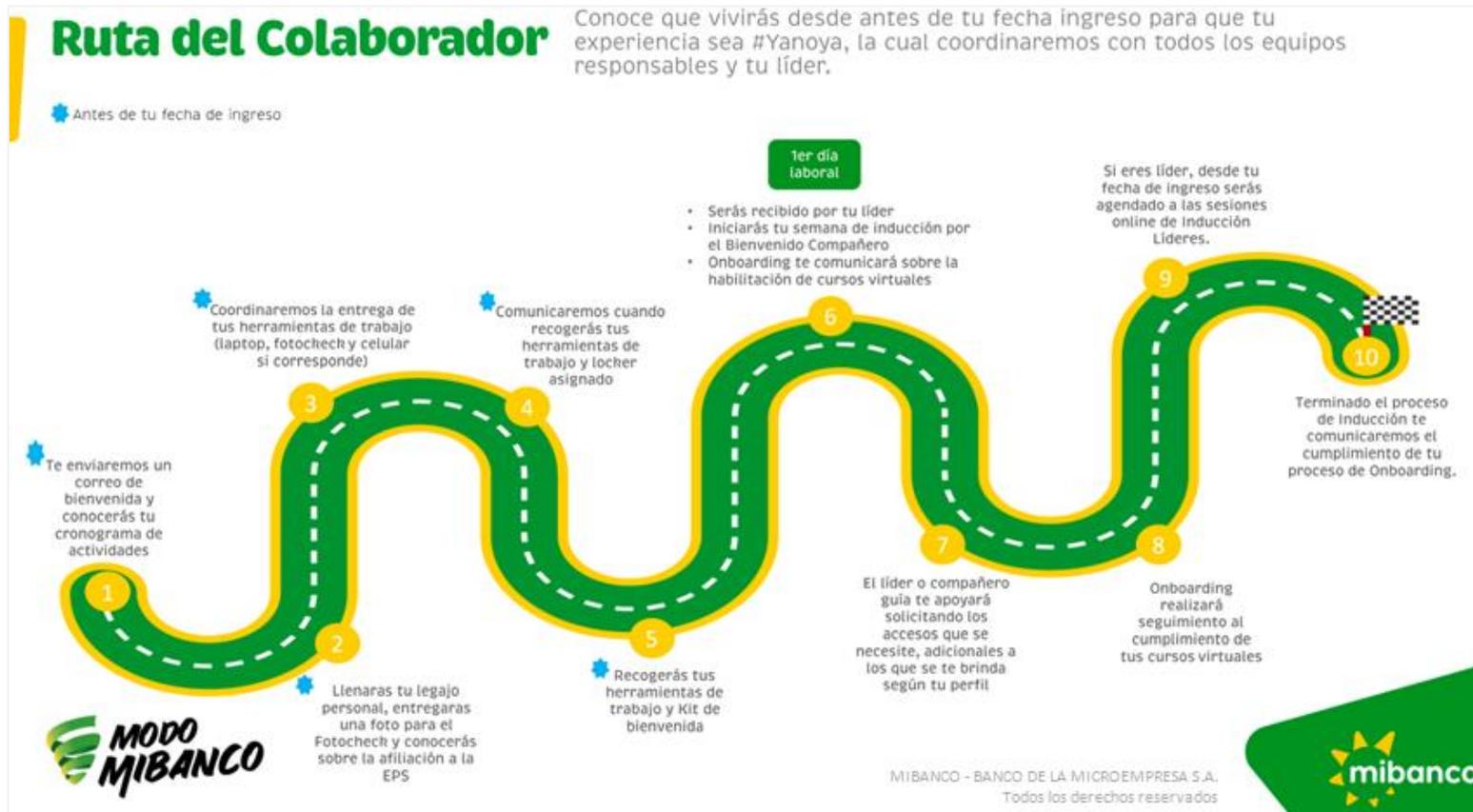
presenta, viene la etapa de selección donde se tiene en cuenta los perfiles que debe tener la persona y que previamente se han publicado. En Mibanco, nuestro equipo de Atracción emplea nuevas tecnologías de inteligencia artificial como la plataforma Aira, un software que brinda una experiencia diferente, ágil, simple e inclusiva. Con Aira, un postulante a la familia Mibanco puede diseñar su perfil directamente en la plataforma, conocer más sobre el puesto solicitado, encontrar un video de invitación de su futuro líder donde le describe los principales retos y funciones. Asimismo, puede adjuntar su currículum, grabar un video de presentación y programar su propia entrevista en el horario que mejor se le acomode, un asistente virtual siempre estará para brindarle la mejor experiencia, además del contacto directo con miembros del equipo de Atracción durante el proceso.

Una vez que se tiene identificado al nuevo colaborador, esta información es compartida con Administración y de esta manera desde Onboarding conocemos con 7 días de anticipación del ingreso del nuevo colaborador. Desde este momento se activan y despliegan todas las actividades que forman parte de su pre boarding estas incluyen la creación y activación de sus accesos, su kit de bienvenida, herramientas de trabajo, coordinación con su líder directo y compañero guía que lo orientará durante sus primeras semanas, asimismo se habilitan sus cursos virtuales a través de nuestra plataforma de aprendizaje y se programa su semana de inducción Bienvenido Compañero donde conocerá más sobre su nueva familia Mibanco.

Todo el detalle de esta información es compartido con el nuevo colaborador en su correo de bienvenida donde se le detalla la ruta completa que deberá seguir hasta llegar a su primer día laboral y desarrollo de su primera semana. Asimismo, se envía una guía para el líder, donde se detalla las tareas como parte de la bienvenida del nuevo colaborador y su acompañamiento.

Figura 3

Ruta del colaborador



Son muchas variables las que influyen para lograr un adecuado proceso de Onboarding y que el resultado sea la identificación del trabajador con su organización, se visualice un incremento en su productividad y que la deserción disminuya mientras se amplía el viaje del colaborador de inicio a fin; y el al término de la relación laboral, se desarrollen en buenos términos y agradecimiento, considerando la posibilidad de regresar en otra oportunidad de desarrollo o desafío profesional. Uno de los conceptos que se vienen desarrollando con mucha fuerza e incentivando su incorporación en el mundo corporativo, es el salario emocional, el cual está relacionado con el reconocimiento al trabajo que se hace, se valoren los esfuerzos y se reconozca la creatividad y los aportes que el colaborador realiza dentro de su organización.

B. Objetivos. En la organización donde me vengo desempeñando se ha planteado lo siguiente dentro de Onboarding y el área de Gestión humana:

1. Presentar detalladamente la información necesaria en la convocatoria para que quienes deseen postular para obtener una vacante, sepan dónde van a trabajar, lo que les ofrecen y la capacidad de desarrollarse y crear una línea de carrera.
2. Ofrecer información luego que el trabajador ha sido aceptado, el funcionamiento de toda la organización, código de ética, reglamentos, visión, misión, principios, cultura, beneficios, salario emocional. Para lograr este punto, la participación del líder directo es clave para crear este sentido de pertenencia y rápidamente pueda integrarse con su nuevo equipo y su estilo de trabajo.
3. Explicar el ambiente laboral, lo que se espera de él, trabajo en equipo, grupos de interés, fechas importantes, recompensas, beneficios para su familia, seguros.

4. Hacerlo sentir parte de su nueva familia, que implica ser bien recibido, que los compañeros lo acepten, lo integren y se fomente un ambiente de compañerismo y camaradería.
5. Retenerlo para que la organización se sienta fortalecida y de esta manera la inversión monetaria y en tiempo se vea justificada y exista un retorno de la inversión en un mediano a largo plazo.

C. Forma de actuar. Todos los que empezamos a laborar en un nuevo lugar sabemos que al inicio no es fácil el proceso de adaptación y que tomará días, semanas o incluso meses en lograr una correcta incorporación. En Mibanco, entendimos que nuestros principales embajadores de la cultura son los propios colaboradores, es por ello que la difusión de la cultura se encuentra arraigada en su día a día a través de su funciones, interacciones y espacios físicos donde se comparte y si vive la #ExperienciaYaNoYa. Asimismo, los principios culturales erigen la forma de actuar y esto permite fomentar un entorno de trabajo saludable.

Trabajamos de la siguiente manera:

1. Permanecer cerca al nuevo trabajador los primeros días para asesorarlo en lo que debe hacer y de esta manera se vaya adecuando y se fomente la autogestión frente a problemas que se podrían presentar; del mismo modo, preparar de antemano a los antiguos trabajadores para que den la bienvenida y lo hagan sentir parte de su nueva familia laboral, así se fomenta una fácil adecuación, se ahorra tiempo y el resultado ayudará a mejorar la productividad, lo cual significa un beneficio para todos. Como consecuencia, esto ayudará a generar un buen clima laboral, el nuevo colaborador se sentirá bien y

estará siempre dispuesto a retribuir con su trabajo la confianza que está recibiendo, formándose un compromiso con su organización.

2. La presencia de los gerentes, supervisores, jefes, ayudará a que el nuevo trabajador se integre más rápido; con frecuencia se observa a los gerentes acercarse para comunicarse no solo con el nuevo trabajador sino también con los antiguos para supervisar y estar dispuestos a resolver problemas que se puedan presentar, esta es una forma que los trabajadores se sientan seguros porque están recibiendo ayuda y apoyo generando confianza entre todo el centro laboral. La ayuda que necesitan es tener el material necesario para hacer un buen trabajo, así como las condiciones, la seguridad y el ambiente para desempeñarse adecuadamente.
3. Desde el primer momento los trabajadores son integrados a la cultura organizacional, para lo cual es preciso brindarles acompañamiento de manera personal, a través de sus líderes y los diferentes canales disponibles.

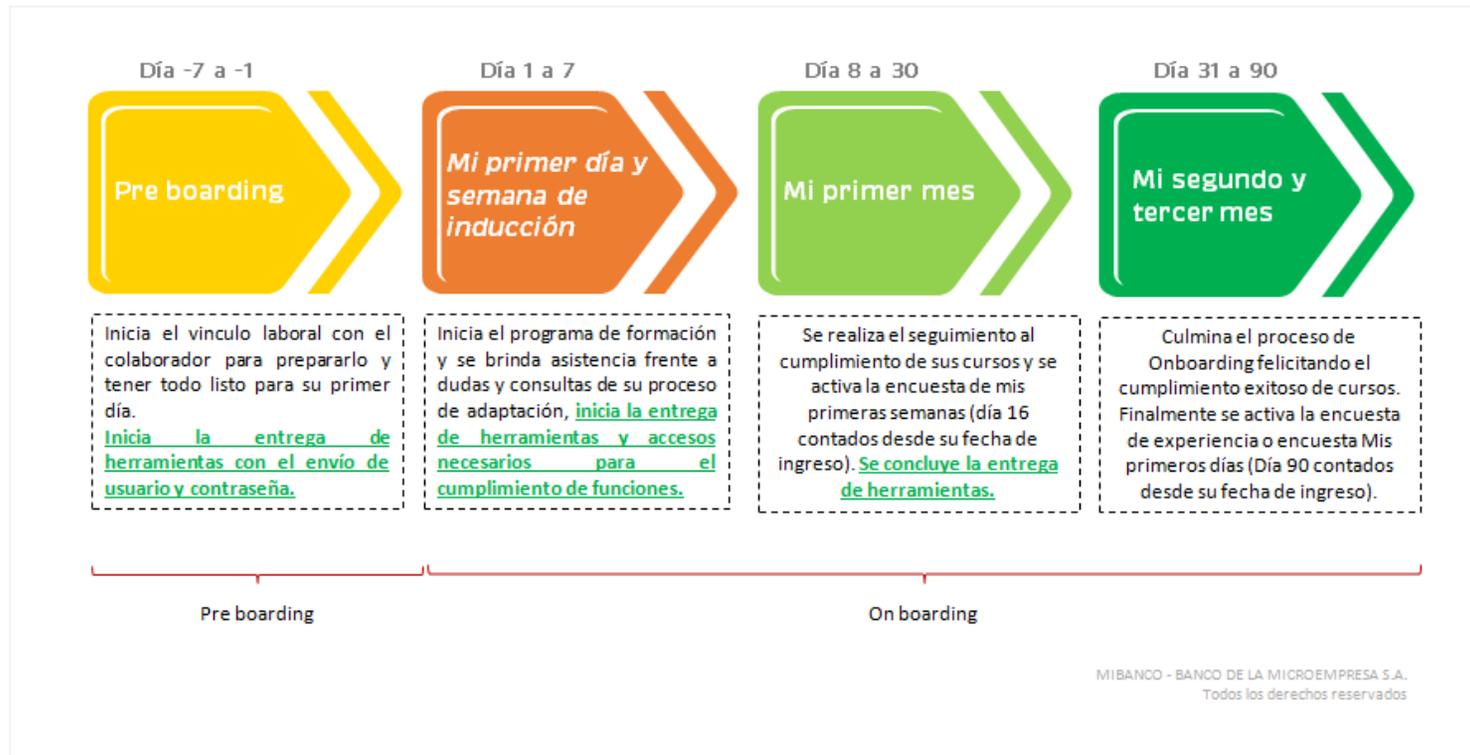
El proceso de incorporación de los nuevos colaboradores se divide en dos grandes momentos: el pre – boarding y el on- Onboarding propiamente. En la primera fase, nos permite prepararnos y conocer con siete días de anticipación sobre el ingreso del nuevo colaborador. Del día 1 al día 7, se inicia el proceso de formación y adaptación, para ello se programa la semana de Inducción Bienvenido Compañero, se asigna cursos de aprendizaje a través del Aula Virtual, los cuales complementan su aprendizaje, además de las reuniones de presentación y sincronización con su líder y equipo. De esta manera conoce más sobre su área y los retos asignados. Al llegar al día 16, se activa la Encuesta de Primeras Semanas, donde el colaborador registra su

experiencia durante este periodo. A través de 10 preguntas de respuesta Sí/No se evalúa si se llevaron a cabo todas las actividades establecidas previas a su ingreso y en sus primeras semanas. Asimismo, se recoge su satisfacción y sugerencias para mejorar la experiencia del nuevo colaborador.

Al llegar al día 31, se activa la Encuesta de Mis Primeros días, donde a manera de validación se verifica que, de haber quedado algo pendiente en las primeras semanas, para este momento ya debe haber sido subsanado. El colaborador registra su experiencia a través de 8 preguntas donde en una Escala Likert de 5 valoraciones brinda su puntuación otorgando un valor a cada puntaje. Estos resultados son medidos y evaluados mensualmente por el área de Onboarding y nos permite plantear acciones de mejora en un trabajo colaborativo con los líderes de área y equipos involucrados transversalmente en la bienvenida del nuevo colaborador.

Figura 4

Proceso de Pre y Onboarding



2.2.2. Programa “Bienvenido Compañero”

Ya viviendo su primera semana, damos inicio al programa de inducción “*Bienvenido Compañero*”, el cual es un espacio de aprendizaje e integración donde reunimos a los ingresos de cada semana para acompañarlos durante sus primeros cinco días con información inicial y relevante del banco que los ayudará en su proceso de adaptación. Como parte de una sesión gamificada, a través del juego, nuestros nuevos compañeros conocen más sobre Mibanco. Entre los temas que se revisan, iniciamos con el Modo Mibanco el cual es una conexión directa con la cultura organizacional y aquí el nuevo colaborador conoce nuestra historia, propósito, aspiración y principios culturales. Asimismo, se revisan los principales hitos de celebración, reconocimiento, canciones y símbolos que realzan la esencia del nuevo compañero. Otros de los temas que se revisan en su primer día, son los beneficios del que gozan desde su primer día y que también fueron comunicados durante su postulación. Muchos de estos beneficios también tienen alcance con la familia del colaborador para el disfrute y aprovechamiento en áreas como salud, educación, entretenimiento, cuidado personal, medios de transporte, alimentación, entre otros.

Parte de la experiencia al nuevo colaborador es que también sepa cómo reportar alguna incidencia o requerimiento que tenga mientras haga uso de sus herramientas de trabajo como PC, laptop, celular corporativo, etc. es por ello que el siguiente tema a desarrollar está a cargo del equipo de Gestión de Usuarios que brinda el soporte necesario frente a estas incidencias pero sobre todo promueve la autogestión, un frente muy importante que brinda autonomía al nuevo colaborador y acelera su proceso de adaptación.

Como toda organización y familia, conocer el Reglamento Interno y sus principales políticas es clave para vivir en armonía, es por ello por lo que se les brinda un espacio junto con

el equipo de Gestión Laboral quienes de una forma lúdica dan a conocer los derechos y deberes que tiene todo colaborador Mibanco y que debe ejercer y exigir su cumplimiento. Por otro lado, al ser una organización con poco más de 9 000 colaboradores distribuidos en todo el Perú, es necesario comentarles cómo es nuestra comunicación interna que nos permite llegar desde la oficina principal a cada una de nuestras agencias en Lima y Provincia, donde tenemos una distribución del 23% y 77%, respectivamente.

Un hito clave de esta semana, llega en su día cuatro donde los compañeros conectan con el corazón de nuestro negocio y conocen los roles y funciones que desempeñan la fuerza comercial y soporte en agencia. Este día los prepara para su visita en el programa Bienvenido a la Cancha, donde en una jornada completa junto con los asesores de negocio viven el día a día y cómo a través del asesoramiento ayudamos a miles de emprendedores a escribir su historia de progreso. Finalmente, esta semana de inducción cierra con el testimonio de un líder Mibanco quien comparte su trayectoria, anécdotas que marcaron su vida en la organización, sus principales aprendizajes y sobre todo las recomendaciones que podrían brindarle al nuevo colaborador en esta nueva experiencia formando parte de la familia Mibanco.

Toda esta semana viene guiada por el líder directo del nuevo colaborador, su compañero guía y equipo, además del seguimiento y acompañamiento continuo de nuestro frente de Onboarding para absolver todas las dudas y preguntas que puedan desarrollarse durante su experiencia. Como cierre de esta semana de inducción, se programa la visita a agencias, en el marco del programa Bienvenido a la Cancha, el cual a través de su nombre nos demuestra el salir al campo, ahí donde confluyen los emprendedores y escriben su propia historia de progreso. Finalizar un proceso de inducción con esta experiencia, agrega un valor estratégico al nuevo

colaborador ya que conoce in situ cómo funciona el negocio y cómo desde su puesto y área, a través de sus funciones, suma valor para lograr el propósito y aspiración del banco.

Para este fin, se desarrolló junto con los líderes de agencia y el equipo de Aprendizaje, un cronograma de actividades correctamente pensado para que el colaborador pueda vivir de inicio a fin cómo es un día en agencia y las diferentes tareas desarrolladas. Es por ello que inicia desde temprano con la apertura de agencia, donde los líderes reciben al nuevo compañero y participan con todo el equipo en la reunión de kick off. Posteriormente y con un asesor de negocios asignado, salimos al campo en búsqueda de nuestros clientes para brindarles asesoría y acompañamiento en su espiral de progreso. Por la tarde, se regresa a agencia para la evaluación de créditos, conocer acerca de la experiencia y atención de las diferentes operaciones en agencia. El día finaliza con el agradecimiento por la visita y una vez más se renueva la alianza y sinergia entre los dos frentes que movilizan al banco: su frente de STAFF y el de RED de agencias.

Figura 5

Programa de Inducción “Bienvenido Compañero”



Tabla 1*Programa “Bienvenido a la Cancha”***Cronograma de Actividades - Bienvenido a la Cancha**

Hora	Actividad en agencia	Detalle	Responsable
08:45 am a 09:15 am	Reunión diaria	El Gerente de Agencia te da la bienvenida y participarás de la reunión diaria donde conocerás el avance de productividad a nivel de equipos y agencia.	Gerente de Agencia o Encargado de Agencia
09:15 am a 10:00 am	Reunión con Gerente de Agencia	Reunión con el Gerente de Agencia o Encargado de Agencia, quien te compartirá su experiencia en Mibanco y cómo funciona la agencia y te presentará a tu asesor de negocios guía.	Gerente de Agencia o Encargado de Agencia
10:00 am a 10:30 am	Reunión con Asesor de negocios guía	Reunión con tu asesor de negocios guía quien te explicará las actividades que desarrolla día a día y el flujo del proceso crediticio que apreciaras en las visitas de campo.	Asesor de Negocios guía
10:30 am a 11:00 am	Reunión con Jefe de Banca de servicio	Busca al Jefe o Encargado de Banca de Servicio para que te reúnas con él y conozcas las principales operaciones realizadas en la agencia.	Jefe de Banca de Servicio o Encargado de Banca de Servicio
11:00 am a 3:30 pm	Visita en campo	Acércate a tu Asesor de Negocios guía y acompáñalo en sus visitas de campo con la finalidad de conocer: a) El perfil del cliente, sus necesidades, sus condiciones de vida, el entorno donde se desenvuelve y sus oportunidades de progreso. b) El relacionamiento Cliente, Asesor de Negocios y Mibanco. c) El proceso crediticio, donde conocerás la metodología de evaluación crediticia.	Asesor de Negocios guía.
03:30 pm a 04:30 pm	Comités de Crédito	Busca al Gerente de Agencia o Jefe de Negocios para que puedas observar los comités de crédito, siendo un espacio de aprendizaje y toma de decisión de la sustentación de la propuesta de financiamiento.	Gerente de Agencia o Jefe de Negocios
04:30 pm a 05:00 pm	Módulo de Atención al Cliente	Busca al Encargado de Módulo de Atención al Cliente (Supervisor de Banca de Servicios o Ejecutivo de Banca de Servicios) a quien acompañarás a fin de observar e identificar comportamientos de la interacción de dicho puesto con el cliente.	Ejecutivo de Banca de Servicio o Encargado
05:00 pm a 05:20 pm	Cierre de la visita	Acércate al Gerente o Encargado de Agencia quien y/o absolverá las consultas que tengas. Agradécele por haberte dado este espacio y por ayudarte a reconectarte con el corazón del negocio.	Gerente de Agencia o Encargado de Agencia
05:20 pm a 05:30 pm	Despedida	Antes de retirarte de la agencia, no olvides despedirte de todo el equipo de la agencia (negocios, soporte de red y recuperaciones).	Compañero de la OP

En Mibanco entendemos por cultura organizacional el conjunto de valores, metáforas, creencias y costumbres de una organización que es compartida por todos los miembros y perdura en el tiempo, todos la conocen y la entienden, se transmite entre los trabajadores, son exclusivos en su genética e identidad. Nos identificamos por los símbolos que tenemos, los colores, origen del nacimiento, anécdotas, hitos y otros momentos que dieron y dan vida al Mibanco de hoy que este año celebra sus 25 de años de fundación. Es así que la cultura está relacionada en la forma de cómo hacemos nuestro trabajo, la palabra compañero que es el gentilicio que usamos al interior de nuestra organización y nos hace iguales entre todos, promovemos un espíritu comunicador y asertivo. Se busca que cada empleado ponga en práctica sus competencias como la creatividad, autodisciplina, responsabilidad y la pasión de dedicarse por completo a lo que se le encomienda. Nuestros líderes proporcionan estrategias claras, metas realizables y toman decisiones en forma transparente. En conclusión, siempre estamos generando una cultura de confianza en donde cada uno confía en los demás y están siempre motivándose, todo esto es un comportamiento aprendido dando identidad a nuestra organización y viviendo el Modo Mibanco.

Chiavenato, 2009, la considera como la forma que se convive dentro de un centro laboral donde se tiene en cuenta las creencias y valores que se transmiten, son adquiridas por los nuevos integrantes que lo aceptan, hacen suyos. Todo se establece en conjunto con el clima, rendimiento e identidad con el centro laboral donde nos desempeñamos.

A. Fundamentos. Mibanco tiene una cultura organizacional que se ha venido formando y manteniendo a través de los años; sin embargo, también se evalúa, lo que no significa que se tiene que cambiar, todo lo contrario, se va adaptando a las circunstancias para

trabajar estratégicamente, esto se lleva a cabo para lograr los resultados que se esperan. El hecho que una persona trabaje dentro de nuestra organización, tal vez por muchos años, no implica que necesariamente el trabajador la haga suya, es preciso mantenerla porque, como sabemos, todo funciona de manera sistémica, por lo que al momento de elaborar el plan estratégico se tiene en cuenta, entre otras cosas, la cultura; para lograrlo es preciso que se conozca muy bien y se viva en ella. Para esto tenemos que asegurar que todos los miembros de la organización deben tener claro los objetivos estratégicos (propósito, aspiración y principios culturales). Como vemos, no solo nos limitamos a que cada uno sepa lo que la organización se proponga, sino que haya un compromiso organizacional, que el trabajador haga suya esa cultura, pues es la base para que todo marche como se debe. Debemos saber para qué existimos, hacia dónde caminamos, qué deseamos, para quienes trabajamos. Para lograr esto, mantenerlo o corregirlo, es necesario su constante evaluación y medición.

B. Objetivos.

1. Establecer disciplina en el trabajo a la vez que se hace seguimiento continuo porque al ser una empresa financiera debemos estar atentos para que todo marche de manera correcta y en base a nuestro Reglamento Interno el cual establece los derechos y deberes de todo colaborador.
2. Informar la rendición de cuentas. Somos regulados por la Superintendencia de Banca y Seguros y otros organismos que de detectarse alguna inconsistencia, podría traer graves consecuencias a nivel económico, de posición e imagen, inclusive al cierre del banco. Es

por ello que constantemente reforzamos nuestro principio Jugamos Limpio y eso nos permite cuidar de nuestros colaboradores, del cliente y Mibanco.

3. Establecer comunicación efectiva, para lo cual se debe tener en cuenta cuáles son los canales, cuantas veces por semana se van a llevar a cabo reuniones presenciales de manera individual o grupal; recordemos que a medida que tenemos buena comunicación existirá un mejor clima laboral.

C. Formas de actuar

1. La comunicación asertiva permite que cada uno de los trabajadores aporte lo mejor que tenga, además de saber reconocer todos sus esfuerzos en el momento oportuno, a esto se le conoce como salario emocional, lo cual permite que el trabajador tenga la oportunidad de aportar sus iniciativas, incrementa la creatividad e innovación; esto también contribuye a la generación de una buena cultura organizacional.
2. El trabajo que realizan los líderes impacta sobre la cultura, para esto es preciso que se conozca a cada uno de los trabajadores, cuáles son sus virtudes, lo que se debe reforzar en cada uno de ellos, que los trabajadores se sientan atendidos; por eso, siempre estamos atentos a la historia anterior de cada uno de los trabajadores de la organización porque contribuye tanto a un buen clima laboral como para afianzar la cultura.
3. Identificar a los talentos para aprovechar lo que tiene cada uno de ellos, así como formar a los que poseen otras características que van a aportar a la empresa.

2.2.3 Encuesta de primeras semanas y tercer mes

En Mibanco tenemos claro que el clima organizacional es un constructo que contribuyen a lograr una administración eficaz, consideramos que es el estado de ánimo de la organización, la manera cómo los miembros del centro laboral perciben su entorno. Para obtener un clima laboral es preciso conocer a cada uno de los trabajadores, esto debe ir acompañado del reconocimiento por lo que ha estado logrando a lo largo de su formación, recordemos que cada persona se está actualizando constantemente, siempre desea superarse para ser mejor, por eso se recomienda que los líderes reconozcan esos logros, así la persona se sentirá motivada porque están reconociendo su esfuerzo. Escucharlo es importante porque es la oportunidad de conocerlos mejor, saber sus intereses, problemas familiares, informarle que su opinión cuenta para mejorar las cosas; también es el momento para que cuando haga bien el trabajo se le dice, esto ayudará a motivarlo, los reconocimientos verbales se les hacen en grupo, frente a sus demás compañeros; es en esta parte donde nos interesamos por su vida personal, animarlos a estudiar, a que se tecnifiquen. Siempre se tiene en cuenta que las condiciones de trabajo deben ser la mejores y que acuerdo a los recursos que la empresa (pagarles sus remuneraciones el día que ya está calendarizado, sillas cómodas, ventilación y luminosidad adecuada, baños limpios, refrigerio en su momento). Los días festivos que se recuerda el aniversario de la empresa, o alguna fecha importante, no deben pasar desapercibidos, tampoco los momentos que están considerados dentro de la cultura del centro de trabajo, pues eso va a ayudar a salir de la rutina y a generar cambios positivos. Recordemos que el ejemplo de los líderes cuenta, lo mismo que mantener las buenas maneras donde primen los valores de la organización y el respeto a todos (Olaz, 2013).

A. Fundamentos. En nuestra organización entendemos por clima organizacional al conjunto de percepciones que tiene cada uno de los trabajadores sobre la manera como interactúa con sus pares y entre todos los integrantes. Partimos del hecho que nuestra presencia es un estímulo que genera en los demás una respuesta, esta respuesta puede ser de agrado o de desagrado; nuestra presencia será agradable si constantemente estamos estimulando, reforzando, reconociendo a los demás por su trabajo. En la medida que nuestro comportamiento afecte favorablemente a los demás diremos que hay un buen clima laboral.

B. Objetivos

1. Mejorar el estado de ánimo de los miembros de la organización, que se verá reflejada en una mejor productividad, se refleja en sus actividades e influye en su satisfacción, por eso, ayuda a lograr metas, evitar conflictos y bajo rendimiento.
2. Garantizar condiciones físicas que contribuyan a un mejor rendimiento, incluye buenos espacios, tranquilidad, buena luminosidad, orden y limpieza, así mismo contar con todas sus herramientas de trabajo disponibles desde su primer día.
3. Ofrecer seguridad e independencia, estar siempre dispuestos a ayudar a resolver problemas a la vez que el trabajador sienta que está siendo respaldado y si se equivoca inmediatamente se solucionará los problemas de manera conjunta.
4. Relacionarse mejor con el equipo de trabajo, siempre brindando buen trato, a la vez el trabajo es reconocido con un sueldo justo de acuerdo con el rendimiento que tiene, sin olvidar los incentivos que se han acordado desde el inicio, también conocidos como pactos colectivos y forman parte su compensación total.

C. Formas de actuar

1. Incentivar el compromiso del trabajador hacia la organización. Previamente se reconocen todos los esfuerzos que hacen los trabajadores, luego se les mejora el salario de acuerdo con su rendimiento, también se tiene en cuenta el salario emocional; aquí influye bastante la conducta de los líderes.
2. Estimular una buena comunicación, confianza y respeto con el equipo de trabajo, pues los clientes y grupos de interés se percatan cuando esto ocurre.
3. Motivar de manera frecuente a los trabajadores de acuerdo con sus avances, para esto es preciso que se conozcan cuáles son los reforzadores que van a ser efectivos en cada uno de ellos porque lo que le agrada a uno no necesariamente le agrada a los demás.
4. Escuchar a los trabajadores para que sepan que su opinión cuenta para hacer bien las cosas, todo buen desempeño o logro merece un reconocimiento; a la vez se muestra interés por cada uno de ellos cuando tengan dificultades y nuestro Equipo de Bienestar pueda acompañarlo en este proceso.
5. Asegurar siempre buenas condiciones para que el trabajo se lleve a cabo sin dificultades

Como parte del proceso de Onboarding, en el día 16 del nuevo colaborador, se activa la primera medición a través de la *Encuesta Primeras Semanas*, la cual es asignada en el perfil del Aula Virtual de cada colaborador para que de manera personal y transparente pueda compartirnos su experiencia. En esta encuesta nos interesa conocer si se cumplió con las tareas previas a su ingreso por lo que a través de 10 preguntas de respuesta Sí/No responde ítems relacionados con disponibilidad de accesos, entrega de herramientas de trabajo, información

sobre la ruta del colaborador, acompañamiento del líder, funciones, indicadores y comportamientos esperados, asignación de reuniones y comunicación de beneficios. De esta manera se evalúa si se llevaron a cabo todas las actividades establecidas previas a su ingreso. Asimismo, se recoge su satisfacción y sugerencias para mejorar la experiencia del nuevo colaborador. Esta encuesta es aplicada de manera diferente con otros ítems evaluados para cada uno de nuestros frentes tanto de STAFF como de RED.

Al llegar al día 31, se activa la Encuesta de Mis Primeros días. En esta encuesta el colaborador registra su experiencia a través de 8 preguntas donde en una Escala Likert de 5 valoraciones brinda su puntuación sobre ítems relacionados con el proceso de adaptación, conexión con equipo de trabajo, lugar de trabajo, comunicación de objetivos y metas por parte del líder, accesos, cursos de inducción, capacitación en el puesto de trabajo y semana de inducción. Estos resultados son medidos y evaluados mensualmente por el área de Onboarding y presentados plantear acciones de mejora con los líderes de área y equipos involucrados.

Tabla 2

Encuesta Primeras Semanas STAFF

Encuesta Primera Semana STAFF



¡Cuéntanos como ha sido tu experiencia hasta ahora!	SÍ	NO
1. ¿Te brindaron tus accesos el primer día de trabajo?		
2. ¿Recibiste tu laptop el primer día de trabajo o antes?		
3. ¿Recibiste el kit de bienvenida?		
4. ¿Recibiste el correo con la información necesaria para realizar tu Programa de Inducción Regulatoria?		
5. ¿Tu líder se reunió contigo para presentarse?		
6. ¿Tu líder te presentó al equipo de trabajo?		
7. ¿Tu líder te presentó a tu compañero guía (compañero que te guiará en tu proceso de adaptación)?		
8. ¿Tu líder se reunió contigo la primera semana para explicarte cuales serán tus funciones, indicadores y comportamientos esperados?		
9. ¿Te organizaron tu plan de reuniones como parte de tu inducción al puesto de trabajo?		
10. ¿Recibiste información de tus beneficios de Mibanco durante la primera semana?		

Indica tu nivel de satisfacción	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho
11. ¿Qué tan satisfecho te encuentras en tus primeras semanas de trabajo?					

12. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la experiencia del nuevo colaborador?

MIBANCO - BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.
Todos los derechos reservados

Tabla 3

Encuesta Primeras Semanas RED

Encuesta Primera Semana RED



¡Cuéntanos como ha sido tu experiencia hasta ahora!	SÍ	NO
1. ¿Recibiste tus accesos el primer día de trabajo, como plataformas y aplicativos para realizar tus funciones diarias?		
2. ¿Recibiste el correo con la información necesaria para realizar tu Programa de Inducción Regulatoria?		
3. ¿Tu líder se reunió contigo en tus primeros días para presentarse?		
4. ¿Tu líder te presentó en tus primeros días al equipo de trabajo?		
5. ¿Tu líder te presentó a tu compañero guía en tus primeros días (compañero que te guiará en tu proceso de adaptación)?		
6. ¿Tu líder se reunió contigo la primera semana para explicarte cuales serán tus funciones, indicadores y comportamientos esperados?		
7. ¿Te organizaron reuniones con las personas con quienes trabajarás frecuentemente?		
8. ¿Recibiste información de tus beneficios Mibanco?		
9. ¿Recibiste tu kit de bienvenida que incluye uniforme (casaca y polos), repelente, bloqueador, alcohol en gel, pack de regalo, etc.?		
10. De corresponderte celular: ¿Recibiste tu celular corporativo?		

Indica tu nivel de satisfacción	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho
11. ¿Qué tan satisfecho te encuentras en tus primeras semanas de trabajo?					

12. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la experiencia del nuevo colaborador?

MIBANCO - BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.
Todos los derechos reservados

Tabla 4

Encuesta Tercer Mes

Encuesta Tercer Mes



¡Cuéntanos sobre tu experiencia en Mibanco!	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1. Pensando en tu proceso de adaptación (primeros 90 días u Onboarding) ¿Qué tan satisfecho estás con esta experiencia?					
2. Pensando en el momento en que conoces a tu equipo de trabajo ¿Qué tan satisfecho estás con esta experiencia?					
3. Solo si trabajas en forma presencial o híbrida, pensando en el momento en el que conoces tu lugar de trabajo ¿Qué tan satisfecho estás con esta experiencia?					
4. Pensando en el momento en el que tu líder te comunica tus metas y expectativas de tu rol ¿Qué tan satisfecho estás con esta experiencia?					
5. Pensando en el momento en el que te brindaron los accesos y herramientas que necesitas para realizar tu trabajo (por ejemplo: laptop, internet, softwares, claves de red) ¿Qué tan satisfecho estás con esta experiencia?					
6. Pensando en el momento en el que realizas los cursos regulatorios por ley ¿Qué tan satisfecho estás con esta experiencia?					
7. ¿Qué tan satisfecho estás con tu experiencia en la capacitación de tu puesto de trabajo?					
8. ¿Qué tan satisfecho estás con tu experiencia en la inducción cultural a Mibanco? Por ejemplo: bienvenida a Mibanco, Programa Bienvenido Compañero (Staff), explicación recibida por tu líder, etc.					

9. En líneas generales y tomando en cuenta lo visto en las secciones, ¿Qué nos recomendarías para mejorar tu experiencia en tus primeros 90 días?

2.2.4. Viajes del nuevo colaborador

En Mibanco nos interesa con convicción el desarrollo de cada uno de nuestros colaboradores y responde a los siguientes objetivos. El primero es para demostrar a los trabajadores que son la razón de ser de la organización; el segundo, consiste en afirmar que si tenemos personal capacitado entonces habrá mejor productividad, buen clima emocional y compromiso con la organización; el tercero, se refiere a que nuestros talentos están bien preparados, reconocidos en sus haberes, por lo tanto habrá menos probabilidades de rotación y deserción; y finalmente, el cuarto motivo es que nuestra organización, al estar entre las mejores, debe separar un presupuesto significativo para que el desarrollo se lleve a cabo. Consideramos que previamente a realizar los planes de desarrollo, así como elaborar el presupuesto para ejecutarlo, es preciso llevar a cabo una evaluación del desempeño para tener resultados visibles y que nos indiquen cuáles son los puntos que debemos fortalecer y aquellos que debemos mantener para que el trabajador esté siempre actualizado y pueda desempeñarse eficientemente.

Otro aspecto que tiene la organización donde me desarrollo es que exista igualdad en su personal; es decir, tanto al personal administrativo como al operativo se les brinda las mismas oportunidades de desarrollo, es a partir de aquí donde los trabajadores valoran el esfuerzo que se lleva a cabo porque son reconocidos. Antes de ejecutar el plan de desarrollo se les explica los resultados de la evaluación y por qué se les va a capacitar en determinados eventos. Para ello, se conversa con los trabajadores, se les informa sus resultados y lo que la organización requiere de ellos. Luego que se les explica detalladamente lo que se quiere lograr, los trabajadores valoran la importancia del esfuerzo que se va a hacer para ejecutar el proyecto, se les informa que la

inversión económica a llevarse a cabo servirá tanto para beneficio del trabajador, su familia y la organización.

A. Fundamentos. La importancia de llevar a cabo el desarrollo humano es mejorar la autoestima de nuestros trabajadores, a mejorar el rendimiento porque adquirir conocimientos nuevos permitirá el crecimiento personal; un dato importante que hemos observado es que cada vez desean seguir capacitándose para aportar más; otro hecho es que mejoran la productividad porque están creando e innovando para lograr resultados más rápidos y de calidad. También se observa un mejor clima laboral, compromiso con la organización, se sienten satisfechos porque se interesan en ellos como personas; con esto logramos tener más trabajadores capacitados.

B. Objetivos

1. Obtener trabajadores cada vez más capacitados para mejorar la calidad de lo que se ofrece e incrementar la productividad, de esa manera se beneficiará tanto la persona como la familia.
2. Reconocer a la persona como el valor más importante de la organización para que con su buen trabajo lleven al éxito a su centro laboral, pues con lo que van a ofrecer siempre irá en beneficio de todos.
3. Identificar las capacidades de cada trabajador para saberlas aprovechar y las oportunidades de mejora se tienen que reforzar y estimular; a partir de ahí elaborar los programas de intervención.
4. Identificar las habilidades, actitudes y personas talentosas para mantenerlas y seguirlas capacitando para que capaciten a los que se necesita hacerlo.

5. Capacitar al trabajador como persona porque tiene mucho que aportar desde su interior y no solamente darle información tecnológica sino humanista porque la organización así lo requiere, recordemos que ellos están interactuando entre sí, cada uno con sus problemas, los mismos que habrá que escucharlos y ayudarlos a superar.

C. Formas de actuar

En Mibanco se lleva a cabo capacitación continua con el fin de adquirir conocimientos porque el conocimiento avanza, además se hace necesario la adquisición de nuevas habilidades, son los gerentes los que recomiendan los cursos, talleres, conferencias, congresos y diplomados que permitan al trabajador lograr de manera efectiva y rápida las tareas y proyectos encomendados, de esa manera van a desempeñar mejor sus labores y a aumentar los conocimientos dentro de la institución mejorando las actitudes y aptitudes del trabajador, la misma que se materializa en el incremento de la productividad y en la calidad de servicio que se ofrece a los grupos de interés, reflejándose en mejores incrementos económicos para la organización. También consideramos que esa capacitación continua significa aprendizaje y cambio, traduciéndose en un buen ambiente laboral y compromiso del trabajador hacia la organización. Es preciso tener en cuenta que el plan de capacitación considera la cantidad de personas a las que será dirigido, si será de manera grupal o individual, si es necesario hacer convenios con instituciones privadas para que lo desarrollen. Los gerentes o jefes son quienes conocen a los trabajadores y ellos saben qué necesita cada uno de ellos para evitar que se invierta tiempo y dinero en capacitar a trabajadores en temas que por el momento no necesitan, en planificación se tiene en cuenta lo siguiente:

1. Establecer los objetivos y temas que se va a tratar en la capacitación, donde se tiene en cuenta las habilidades que se van a alcanzar al finalizar el curso; se debe tener en cuenta por qué se les capacita, para qué van a utilizar lo aprendido.
2. Los contenidos de la capacitación deberán estar de acuerdo a las necesidades de cada uno de los trabajadores, además se tiene en cuenta lo que los trabajadores proponen para ser adiestrados; recordemos que, así como hay capacitación constante, también es producto de la evaluación del desempeño llevada a cabo cada cierto tiempo de acuerdo a un calendario preestablecido.
3. Cuando dentro del centro laboral no hay personal que ejecute los programas de capacitación se hacen convenios con instituciones privadas que ofrezcan servicios relacionados con los objetivos que tenemos para que los resultados sean los esperados; no se descarta el aprovechamiento de la tecnología para hacer capacitaciones en línea.
4. Después de cada capacitación se lleva a cabo un seguimiento de los resultados para estar informados que el curso, talleres, etc. han tenido los resultados que se esperan y si los objetivos han sido alcanzados; además el trabajador es quien, terminado el programa, siente que ha cambiado no solo en la adquisición de conocimientos sino como persona.
5. Previamente al proceso de capacitación está en motivar al trabajador que actualizarse le va a permitir contribuir a que la organización sea más competitiva y exitosa, además que permitirá el crecimiento de cada uno de ellos a nivel profesional o técnico en primera instancia.

6. Siempre se está creando expectativas y se les informa sobre la importancia de la capacitación en donde van a adquirir conocimientos, competencias, destrezas, habilidades y actitudes para interactuar de manera diferente a como eran antes.
7. La capacitación va a permitir que el personal esté más preparado, tenga las herramientas necesarias para un mejor desempeño y conocimiento de sus labores que les permitirá innovar y crear.
8. Mejorará la imagen de la organización porque se preocupa por su recurso humano por ser ellos los que van a dar el servicio a sus clientes porque se sienten seguros de lo que hacen.

En Mibanco, cuidamos y nos preocupamos genuinamente por las personas, por eso estamos comprometidos en brindar una Experiencia “*Ya No Ya*” a nuestros clientes y para lograrlo sabemos que debemos empezar desde casa. Es así que estamos trabajando en construir la mejor experiencia posible con un modelo pensado en nuestros colaboradores, para que en su día a día refleje esta experiencia y el orgullo de ser parte de Mibanco. A través de 4 palancas: uno, con una cultura que inspire; dos, con un líder cercano que motive y desarrolle a su equipo; tres, con un paquete de compensaciones y beneficios a la medida; y cuatro, con momentos de trabajo extraordinario que están compuesto por 7 viajes: Mi reclutamiento, Mis primeros días, Mi desempeño, Mi día a día, Mi reconocimiento, Mi aprendizaje y desarrollo; y finalmente, Mi despedida. De esta manera construimos el mejor lugar para trabajar y así seguir acompañando a nuestros colaboradores a escribir su propia historia de progreso.

Figura 6

Viajes del colaborador



III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA INSTITUCIÓN

El sistema financiero de Mibanco ayuda a los pequeños empresarios a invertir en los créditos que les ofrece, siempre asesorándolos desde antes y después de empezar a trabajar con ellos, pues es prioridad proporcionarles asesoría sobre lo que necesitan, se les ofrece garantías porque del éxito de su empresa no solo se van a beneficiar ellos como personas sino su familia, el país y todas las personas que van a solicitar sus productos y servicios; de esa manera todos quedan satisfechos y los pequeños empresarios pueden seguir confiando en nosotros para reinvertir eficientemente sus ganancias; paulatinamente se les va hablando de la importancia de tener una cultura, así como visión y misión de su naciente inversión. Recordemos que quien inicia un negocio lo hace de manera informal, por lo que es necesario motivarlos a la importancia de ingresar a la formalidad para que tengan mayores posibilidades de recibir otros tipos de crédito y así se les ofrece nuevos servicios financieros para integrarlos al mercado y puedan participar plenamente en la vida económica del país. Como vemos, se trata de innovar para prestar los mejores productos y servicios acorde a la necesidad del cliente que se caracteriza por ser excluido del sistema financiero y presenta un déficit de educación en este campo; por eso, nos caracterizamos por salir a la cancha y visitarlos en los lugares donde ellos se encuentran para asesorarlos, capacitarlos y brindarles toda la información necesaria y así ellos tengan la seguridad de que todo saldrá bien y que esto también dependerá de contar con sus balances en orden y transparentes. (Sihuas, 2017).

Para lograr nuestro propósito y aspiración; y así brindar la mejor experiencia a nuestros clientes, reafirmamos una vez más que esta experiencia debe iniciar desde casa. Entre los aportes más destacados tenemos:

1. Con el establecimiento del área de Onboarding, replanteamos el proceso de incorporación del nuevo talento a la familia Mibanco, entendiendo que este primer momento es estratégico y clave para difundir nuestra cultura y Modo Mibanco desde el día -7 del nuevo colaborador. Contar con un proceso estructurado que pueda cubrir todos los alcances desde disponer de sus herramientas de trabajo, una correcta bienvenida, programa de inducción, aprendizaje a través del Aula Virtual y acompañamiento de su líder directo y equipo, permiten que el proceso de incorporación y adaptación sea mucho más amigable, rápido y que promueve el autoaprendizaje y autogestión.
2. El Programa de inducción Bienvenido Compañero en cual tuve el gran placer y responsabilidad de participar en su construcción, diseño y aplicación, hoy nos brinda grandes resultados y es que cada vez más tengamos compañeros que inicien con mucha ilusión sus primeros días trabajando en Mibanco con el corazón pintado de verde y que sean de manera genuina embajadores de nuestra cultura, reflejado en sus funciones, proyectos y los propios logros que van alcanzando en sus primeros meses dentro de nuestra organización.
3. Por otro lado, la implementación de los Viajes del colaborador es una gran propuesta que el banco incorpora desde su área de Gestión Humana y donde todos nos encontramos trabajando en el frente que nos corresponde para asegurar esta experiencia de inicio a fin. Es por ello que entendimos que ninguna etapa debe descuidarse, ya que esto impacta en los demás creando un efecto dominó; y que si, por otro lado, esto se cuida de inicio a fin, este efecto será positivo y cubrirá así todo el journey del nuevo compañero que se une a nuestra familia.

4. Otro de los aportes significativos, fue la implementación del programa Bienvenido a la Cancha donde los colaboradores conectan con el corazón de nuestro negocio y comprenden cómo desde su puesto de trabajo, participan ya sea de manera directa o indirecta en el core del negocio. Asimismo, tienen la oportunidad de conocer más de cerca a nuestros clientes para trabajar proyectos e iniciativas que nos acerquen más ellos.
5. Por otro lado, las mediciones de la satisfacción a través de las Encuestas nos permiten establecer un termómetro y recoger las percepciones de nuestros colaboradores en el momento para su revisión, evaluación, discusión y así implementar planes de mejora. A esto sumamos el apoyo y experiencia de nuestra área de People Analytics que juntamente con Onboarding nos encontramos trabajando en formas de replantear las mediciones haciendo uso de nuevas tecnologías y software desde el recojo de la información, su procesamiento, lectura y revisión ya que entendimos que lo que no se puede medir, no se puede mejorar.

Tenemos la convicción que estos aportes y la mejora continua nos permitirán trabajando para crear y fomentar siempre la mejor experiencia para nuestros colaboradores y que como resultado de ello, tendremos clientes a gusto con el trato y la asesoría que reciben, siendo sus aliados y socios estratégicos para las personas que se atreven a progresar.

IV. CONCLUSIONES

- La implementación adecuada de un proceso de Onboarding exige la revisión de su proceso donde se abarquen todas las aristas que impactan en la experiencia del colaborador. Para ello es importante que este proceso se trabaje desde la mirada de la Cultura y Clima Organizacional con orientación hacia el desarrollo humano que busca incorporarse dentro de una organización.
- La importancia de la participación del líder es clave para asegurar la experiencia del nuevo colaborador. Es por ello que desde Onboarding, trabajamos, creamos y diseñamos conjuntamente con el líder cómo podemos mejorar esta experiencia para recoger sus expectativas, alineamiento con los puestos y objetivos de cada área. De esta manera tenemos un nuevo colaborador integrado a su equipo desde el primer día.
- Para asegurar esta experiencia, un rol que venimos trabajando y desarrollando es el de *Compañero Guía*, el cual es un colaborador con mayor tiempo trabajando con nosotros y es embajador de la cultura. Este compañero tiene la tarea de acompañar en su proceso de adaptación del nuevo colaborador y así mismo desempeñar este rol es una oportunidad de crecimiento y desarrollo para el colaborador que brinda este acompañamiento. Hablamos de un ganar-ganar.

- Trabajar bajo un esquema de *Viajes del colaborador* nos permite tener visibilidad de la etapa donde nos encontramos y hacia donde nos dirigimos para brindar una adecuada experiencia del colaborador de inicio a fin; y el promover esto es un punto importante que impacta en el índice de recomendación (Net Promoter Score - NPS) de Mibanco como una de las mejores empresas para trabajar recomendado por nuestros propios colaboradores hacia amigos y familiares.
- Contar con un adecuado proceso de Onboarding construido a la medida de la organización y adaptada a su realidad, impactará en reducir el porcentaje de rotación, deserción y por otro lado se verá un aumento en el índice de productividad, satisfacción con la organización y recomendación hacia afuera, contribuyendo de esta manera en crear un marca empleadora sostenible y respaldada por la experiencia y vivencia del mismo colaborador.

V. RECOMENDACIONES

- Apostar por el desarrollo de un proceso de Onboarding, hoy en día representa un lineamiento estratégico y que toda el área de Gestión Humana debe incorporarla en su proceso, para ello será clave la evaluación interna que se haga, colocando a la cultura de la organización en el medio y erigiendo desde ello las bases que darán origen al Onboarding como tal y que responde adecuadamente al propósito y aspiración que la empresa plantea alcanzar.
- Convertir el primer día de trabajo de la manera agradable porque la primera impresión en su nuevo centro de trabajo influirá en el desempeño del trabajador y en la percepción que vaya desarrollando de la empresa en los próximos meses.
- Preparar un recibimiento cálido al nuevo colaborador porque la primera experiencia será clave en los próximos días, muchas de las dimensiones más importantes del proceso de Onboarding ocurrirá en los primeros 90 días porque el nuevo ingresante se irá aclimatando al nuevo centro laboral, nuevos compañeros y posiblemente incluso a un nuevo estilo de vida.
- Mantener durante esta etapa un bonito clima laboral y el área de Gestión Humana debe continuar asegurando la experiencia, de haber quedado algo pendiente en la primera fase, será el momento para nivelar todo y cerrar esta etapa con un colaborador a gusto en su nuevo ambiente de trabajo.

VI. REFERENCIAS

- Álvarez, L.A., Estrella, B.M. y Rosas, S.M. (2018). Rol del psicólogo organizacional en la gestión del talento humano. *PODIUM*. (33). 79-90. Doi:10.31095/podium.2018.33.8
- Amortegui, M.A., Fajardo, D.A. y Gonzáles, 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]. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6a74f6e-4646-4c42-b6cb-11ccd0d39206/content>
- Ayala, F. (2004). *Selección de personal por competencias*. Narcea
- Cuerda, A. y Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento & Gestión*, (42), 233-257 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64652584011>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª edición). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (2da ed.) McGraw-Hill.
- García, V. (2012). *La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables* [Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid]
- INEI, Encuesta Nacional de Hogares ENAHO (2021). Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2021-instituto-nacional-de-estad%C3%ADstica-e-inform%C3%A1tica-%E2%80%93>
- Lisbona, A., Morales, J. y Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100. <https://www.ijpsy.com/volumen9/num1/223/el-engagement-como-resultado-de-la-socializacion-ES.pdf>
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35 <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>

- Palací, F., Osca, A. y Ripoll, P. (1995). Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. Departamento Psicología Social y de las Organizaciones Facultad de Psicología. 11(30), 35-48
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=109508>
- Palací, J. F. (2005). Psicología de la organización. Prentice Hall
- Ramos, J. & Peiró, J.M. ((2014). La psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. Papeles del Psicólogo, (35)1, 1-4
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184001>
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. (8va ed.). Prentice Hall.
- Sihuas, D.L. (2017). Evaluación y mejora del clima laboral en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua. [Tesis de Grado, Universidad Alas Peruanas].
https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/966/Tesis_Evaluaci%C3%B3n_Y_Mejora_Del_Clima_Laboral.pdf?sequence=1
- Vásquez, R. D., Mejía, Y., Rodríguez, B., & Ponce, M. T. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: Evidencias de México. Revista Global de Negocios, 3(4), 59–67. Rechhttps://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658740