Maestría en

Gestión del Talento Humano

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión del Talento Humano

Autores:

ALDAZ MONTOYA FERNANDA MICAELA

ARÉVALO ROBLES CHRISTIAN RAÚL

CASTILLO RODRIGUEZ TANIA CRISTINA

CUICHAN GUEVARA WILLIAM FERNANDO

LANDETA HERRERA JOHANNA NICOL

LOACHAMIN JÁTIVA ERIKA FERNANDA

TUTORES:

Directora titulación

Mgtr. Elena Fernández

Coordinadora titulación

Mgtr. Nathalie Chauvin

Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

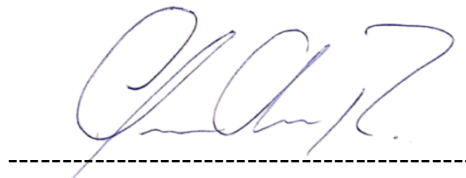
Quito, Junio 2026

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

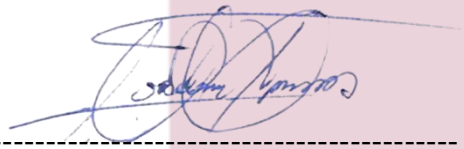
Certificación de autoría

Nosotros, **Christian Raúl Arévalo Robles, Erika Fernanda Loachamín Játiva, Fernanda Micaela Aldaz Montoya, Johanna Nicol Landeta Herrera, Tania Cristina Castillo Rodríguez y William Fernando Cuichan Guevara,** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
Christian Raúl Arévalo Robles



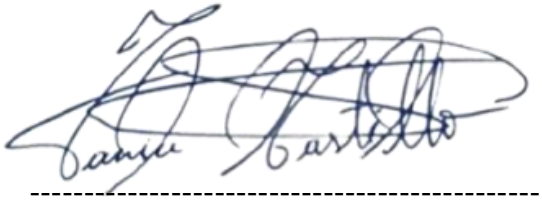
Firma del graduando
Erika Fernanda Loachamin Játiva



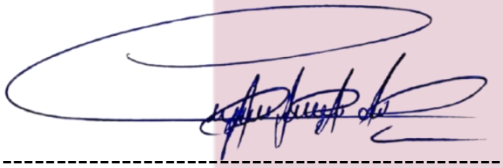
Firma del graduando
Fernanda Micaela Aldaz Montoya



Firma del graduando
Johanna Nicol Landeta Herrera



Firma del graduando
Tania Cristina Castillo Rodriguez



Firma del graduando
William Fernando Cuichan Guevara

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Christian Raúl Arévalo Robles, Erika Fernanda Loachamín Játiva, Fernanda Micaela Aldaz Montoya, Johanna Nicol Landeta Herrera, Tania Cristina Castillo Rodríguez y William Fernando Cuichan Guevara**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, junio de 2026

Firma del graduando
Christian Raúl Arévalo Robles

Firma del graduando
Erika Fernanda Loachamin Játiva

Firma del graduando
Fernanda Micaela Aldaz Montoya

Firma del graduando
Johanna Nicol Landeta Herrera

Firma del graduando
Tania Cristina Castillo Rodriguez

Firma del graduando
William Fernando Cuichan Guevara

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Mgtr. Elena Fernández y Mgtr. Nathalie Chauvin,** declaramos que los graduandos: **Christian Raúl Arévalo Robles, Erika Fernanda Loachamín Játiva, Fernanda Micaela Aldaz Montoya, Johanna Nicol Landeta Herrera, Tania Cristina Castillo Rodríguez y William Fernando Cuichan Guevara** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Mgtr. Elena Fernández
Director/a de la
Maestría en Gestión de Talento Humano

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
NATHALIE CHAUVIN ANDRADE

Mgtr. Nathalie Chauvin
Coordinador/a de la
Maestría en Gestión de Talento Humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

Johanna Nicol Landeta Herrera

Dedico este logro a mi padre, por su apoyo incondicional, por brindarme la oportunidad de continuar creciendo profesionalmente y por confiar siempre en mí. Asimismo, a mi familia, por acompañarme, motivarme y brindarme su respaldo durante cada etapa de este proceso académico.

Fernanda Micaela Aldaz Montoya

Dedico este logro a mis padres, Elvia y Wilson, por su amor incondicional, esfuerzo y sacrificio. Gracias por creer siempre en mí, acompañarme en cada etapa de mi vida y constituirse en el pilar fundamental para alcanzar esta meta. A mis hermanas y sobrinos, por su cariño, apoyo constante y por llenar mi vida de alegría, motivándome a seguir adelante. Con todo mi amor, dedico este logro a quienes han sido parte fundamental de mi vida y de este sueño cumplido.

Tania Cristina Castillo Rodríguez

Dedico este logro a mis padres, Gabriel y Carmelina, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida y mi apoyo incondicional en cada uno de mis logros. Gracias por los valores que me inculcaron, por creer en mis capacidades y por impulsarme a alcanzar mis metas con amor, perseverancia y palabras de aliento en los momentos más difíciles. Asimismo, a mis hermanas y hermano, por ser una fuente constante de apoyo, motivación y fortaleza a lo largo de este camino.

William Fernando Cuichan Guevara

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Dedico este logro a mis padres, Luis y Carmen, por su amor, apoyo incondicional y ejemplo de perseverancia. A mi familia, por ser el pilar fundamental que me impulsó a alcanzar esta importante meta profesional. Extiendo también mi gratitud a las personas que conocí durante esta maestría, especialmente a Fernanda, con quien compartí este propósito y valiosas experiencias de aprendizaje. De igual manera, agradezco a mi amigo Fernando, por su guía, consejos y apoyo constante en mi crecimiento personal y profesional. A todos ellos, gracias por ser parte de este logro.

Christian Raúl Arévalo Robles

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por guiar mis pasos y brindarme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa. A mi esposa y a mi hijo, por su amor incondicional, comprensión y por ser mi mayor fuente de inspiración. A mis padres, por su ejemplo de vida, enseñanzas y apoyo permanente, y a toda mi familia, por su cariño, confianza y acompañamiento constante a lo largo de este camino. A todos ellos expreso mi más profunda gratitud por ser parte fundamental de este logro.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

RESUMEN

La transformación digital ha impulsado a las organizaciones a replantear sus procesos de gestión del talento humano con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la experiencia del colaborador. En este contexto, el presente trabajo desarrolla el proyecto denominado "Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.", cuyo objetivo es diseñar un modelo de incorporación que integre herramientas tecnológicas, mecanismos de seguimiento y estrategias de adaptación organizacional para optimizar la experiencia de ingreso de los nuevos colaboradores.

Para el desarrollo del proyecto se realizó un análisis del contexto organizacional, complementado con la revisión de indicadores relacionados con cultura organizacional, adaptación institucional, rotación temprana y procesos de incorporación. Los resultados evidenciaron oportunidades de mejora asociadas a la digitalización del onboarding, la trazabilidad del proceso, el seguimiento de actividades y la integración cultural de los colaboradores durante sus primeras etapas dentro de la organización.

Con base en el diagnóstico realizado, se diseñó una propuesta de onboarding digital y humano sustentada en un presupuesto base cero, mediante el cual se identificaron y justificaron los recursos necesarios para su implementación. La propuesta incorpora componentes relacionados con capacitación digital, automatización de procesos, plataformas tecnológicas, liderazgo digital, gestión del cambio y gobernanza corporativa. Asimismo, se desarrolló un análisis financiero que permitió

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

estimar el valor agregado generado por el proyecto y su contribución a la eficiencia operativa y al fortalecimiento de la experiencia del colaborador.

Finalmente, se concluye que la transformación digital del onboarding representa una oportunidad para fortalecer la adaptación organizacional, mejorar la integración cultural, optimizar tiempos operativos y generar procesos más eficientes, medibles y alineados con los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

Palabras Claves: Onboarding, Transformación Digital, Gestión del Talento Humano, Experiencia del Colaborador, Gestión del Cambio, Presupuesto Base Cero.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ABSTRACT

Digital transformation has driven organizations to redesign their human talent management processes in order to improve operational efficiency and enhance the employee experience. In this context, the present study develops the project entitled “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, aimed at designing an onboarding model that integrates technological tools, monitoring mechanisms, and organizational adaptation strategies to optimize the experience of new employees.

The project was developed through an analysis of the organizational context, complemented by the review of indicators related to organizational culture, institutional adaptation, early turnover, and employee onboarding processes. The findings revealed improvement opportunities associated with onboarding digitalization, process traceability, activity monitoring, and the cultural integration of employees during their initial stages within the organization.

Based on the diagnosis, a digital and human onboarding proposal was designed and supported by a zero-based budgeting approach, which allowed the identification and justification of the resources required for its implementation. The proposal incorporates components related to digital training, process automation, technological platforms, digital leadership, change management, and corporate governance. In addition, a financial analysis was conducted to estimate the value generated by the project and its contribution to operational efficiency and employee experience.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

The study concludes that the digital transformation of onboarding represents an opportunity to strengthen organizational adaptation, improve cultural integration, optimize operational times, and create more efficient, measurable, and strategically aligned processes within Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

Keywords: Onboarding, Digital Transformation, Human Talent Management, Employee Experience, Change Management, Zero-Based Budgeting.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

TABLA DE CONTENIDOS (Índice)

LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)..... 14

Capítulo 1: Introducción..... 15

1. Planteamiento del problema e importancia del estudio. 15
2. Objetivos..... 31
3. Diagnóstico 33

Capítulo 2: Marco conceptual 41

1. Onboarding 41
2. Estructura del Onboarding..... 43
3. Riesgos asociados a un onboarding deficiente: adaptación, compromiso y conductas no alineadas 44
4. La Transformación Digital 45

Capítulo 3: Diseño de la Propuesta 47

1. Onboarding Digital y Humano 48

Capítulo 4: Viabilidad Financiera 62

1. Componentes del Presupuesto aplicados al Onboarding..... 62
2. Desarrollo del Presupuesto de Talento Humano para el Proyecto 66

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2. Impacto de la transformación digital en el proyecto 74

3. Conciliación de importes estructura de costos 86

4. Impacto financiero y retorno de la inversión del proyecto 88

Conclusiones 93

Limitaciones 95

Recomendaciones 96

Referencias 98

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

LISTA DE TABLAS (Índice de tablas)

Tabla 1. Ficha Institucional Resumida ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 2.Matriz comparativa: Modelo de las 6C's y Transformación Digital del Onboarding ... 46

Tabla 4. Criterios técnicos rectores del diseño 48

Tabla 5. Etapas del proceso de onboarding 6C 52

Tabla 6. Matriz operativa 0–30–60–90 días 53

Tabla 7. Herramientas tecnológicas por componente 55

Tabla 8. Matriz de roles y responsabilidades 55

Tabla 9. Cuadro de indicadores del onboarding 56

Tabla 10. Cronograma del plan piloto 57

Tabla 11. Resultados de la validación preliminar BODI 59

Tabla 12. Detalle de los sprints previstos para el piloto 61

Tabla 13. Ceremonias Scrum previstas para el piloto 62

Tabla 14 Matriz de presupuesto por componente y rubro presupuestario 71

Tabla 15. Inversión inicial de implementación (año 0, no recurrente) 87

Tabla 16. Costes operativos anuales (recurrentes) 87

Tabla 17. Recursos internos no incrementales (horas del personal existente) 87

Tabla 18. Matriz de conciliación de costes 87

Tabla 19. Ahorro anual estimado por escenario (USD) 91

Tabla 20. Indicadores de retorno por escenario 91

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 1: Introducción

1. Planteamiento del problema e importancia del estudio.

1.1.Definición del proyecto

El proyecto denominado “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.” consiste en el diseño de una propuesta integral de incorporación de colaboradores que combina herramientas tecnológicas, metodologías de gestión del talento humano y estrategias de adaptación organizacional. La propuesta se acompaña de un plan piloto de implementación orientado a evaluar su funcionamiento con un grupo definido de nuevos colaboradores; por tanto, el trabajo no acredita una implementación completa ni atribuye resultados ya materializados.

La iniciativa surge como respuesta a las oportunidades de mejora identificadas en el proceso actual de onboarding, relacionadas con la existencia de actividades manuales, seguimiento descentralizado entre áreas, limitada trazabilidad del proceso de incorporación y tiempos prolongados de adaptación de los nuevos colaboradores. Estas condiciones generan impactos sobre la experiencia de ingreso, la eficiencia operativa del área de Talento Humano y la velocidad con la que los colaboradores alcanzan niveles óptimos de desempeño dentro de la organización.

El proyecto contempla la digitalización y automatización de actividades asociadas al onboarding, incorporando herramientas tecnológicas para la gestión documental, seguimiento de actividades, capacitación virtual, generación de indicadores y monitoreo de la experiencia del

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

colaborador. De manera complementaria, integra componentes orientados al fortalecimiento de la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del cambio y el desarrollo de habilidades digitales, con el propósito de facilitar la adaptación institucional y fortalecer el sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores.

Desde una perspectiva estratégica, la propuesta busca contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional más colaborativa, innovadora y alineada con los objetivos institucionales de la Cooperativa 29 de Octubre. Asimismo, procura optimizar la eficiencia operativa mediante la reducción de actividades manuales, la estandarización de procesos y la generación de información que permita evaluar la efectividad del proceso de incorporación.

Para su desarrollo se adopta un enfoque de transformación digital aplicado a la gestión del talento humano, sustentado en un presupuesto base cero que permite identificar, justificar y valorar los recursos financieros necesarios para su implementación, operación y medición. De esta manera, el proyecto no solo plantea mejoras tecnológicas, sino también una transformación de la experiencia de incorporación, orientada a generar beneficios organizacionales medibles en términos de adaptación, productividad, compromiso y permanencia de los colaboradores.

1.2.Planteamiento del problema

La transformación digital se ha convertido en un proceso estratégico para las organizaciones, debido a la necesidad de adaptarse a entornos laborales cada vez más dinámicos, tecnológicos y orientados a la eficiencia operativa (Pérez, 2024). Este proceso no implica únicamente la incorporación

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

de herramientas tecnológicas, sino también cambios en la cultura organizacional, en las metodologías de trabajo y en la gestión del talento humano (Pérez, 2024). En este contexto, las organizaciones requieren desarrollar modelos de gestión más ágiles, colaborativos y centrados en la experiencia del colaborador (Pérez, 2024).

Dentro de esta transformación, el área de Talento Humano adquiere un rol fundamental, debido a que los procesos relacionados con reclutamiento, selección, capacitación, integración y desarrollo del personal deben evolucionar hacia esquemas digitales que permitan mejorar la experiencia del colaborador y fortalecer la competitividad organizacional . Maldonado-Nova (2022) señala que la transformación digital en las organizaciones enfrenta desafíos relacionados con la resistencia al cambio, la necesidad de desarrollar competencias digitales y la adaptación de los procesos internos a nuevos modelos tecnológicos.

Uno de los procesos que presenta mayores oportunidades de mejora dentro de la gestión del talento humano es el onboarding o proceso de incorporación del colaborador (Payá, 2025). Un onboarding estructurado y digitalizado permite facilitar la adaptación organizacional, fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar la experiencia del colaborador y optimizar los tiempos de integración (Payá, 2025). Asimismo, la automatización de actividades y el uso de plataformas digitales permiten generar trazabilidad, seguimiento y medición del proceso de incorporación (Payá, 2025).

De acuerdo con Arias (2021), la transformación digital debe abordarse desde una perspectiva integral que contemple innovación, tecnología, análisis de datos, metodologías ágiles, capacitación y herramientas de gestión organizacional, considerando además el impacto financiero que estas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

inversiones representan para las organizaciones. Asimismo, el presupuesto de Talento Humano constituye una herramienta fundamental para planificar, justificar y controlar los recursos financieros necesarios para la ejecución de proyectos relacionados con transformación organizacional y digitalización de procesos (Arias, 2021).

En este contexto, el presente trabajo tiene como finalidad diseñar una propuesta de onboarding digital y humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. En primer lugar, se identifican las brechas del proceso actual; posteriormente, se estructuran las etapas, herramientas, responsables e indicadores; y, finalmente, se incorpora un presupuesto base cero que permite justificar los recursos necesarios y valorar la viabilidad de una implementación piloto. De este modo, el componente financiero actúa como soporte de la propuesta y no como el propósito central del trabajo.

1.3.Naturaleza o tipo de proyecto

En la Cooperativa 29 de Octubre se han identificado oportunidades de mejora en el proceso de onboarding, especialmente en la estandarización de actividades, automatización de procesos y acompañamiento al nuevo colaborador. Aunque existen procedimientos institucionales, estos pueden variar entre áreas y depender de procesos manuales o de la experiencia de cada responsable.

Esta situación puede generar dificultades en la adaptación del personal, retrasos en la comprensión de funciones y una experiencia de ingreso poco homogénea. Asimismo, la falta de herramientas digitales integradas puede afectar la eficiencia operativa del área de Talento Humano y el seguimiento adecuado del proceso de incorporación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Además, un onboarding poco estructurado puede impactar en indicadores como productividad, compromiso, satisfacción y rotación temprana del personal, generando costos adicionales en capacitación y nuevas contrataciones.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de desarrollar una propuesta de transformación digital y humana del onboarding, sustentada en un presupuesto base cero, que permita identificar y justificar los recursos necesarios para optimizar el proceso de incorporación dentro de la cooperativa.

1.4.Perfil de la Organización

1.4.1. Nombre de la empresa

Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda

1.4.2. Misión, visión, valores

Misión:

“Siempre comprometidos en servir a nuestros socios, clientes y sus familias, generando la mejor experiencia” (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026)

Visión:

“Ser reconocida a nivel nacional por su excelencia en el servicio personalizado” (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026)

Valores:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Transparencia, Pasión por el Servicio, Compromiso, Innovación (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026)

1.4.3. Actividades, marcas, productos y servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. desarrolla actividades de intermediación financiera dentro del Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador (Servicio de Rentas Internas, 2026). Su actividad principal consiste en la captación de recursos mediante cuentas de ahorro, certificados de aportación y depósitos a plazo fijo, así como la colocación de créditos destinados a personas naturales y microempresas (Servicio de Rentas Internas, 2026). Además, ofrece productos y servicios complementarios relacionados con inversiones, medios de pago, canales digitales, seguros y servicios transaccionales (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Entre sus principales productos se encuentran:

- Cuentas de ahorro.
- Depósitos a plazo fijo.
- Certificados de aportación.
- Créditos de consumo.
- Créditos de vivienda.
- Microcréditos.
- Créditos productivos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Tarjetas y servicios financieros digitales.

1.4.4. Ubicación de la sede

La sede administrativa de la Cooperativa se encuentra ubicada en la Avenida De la República E7-16 y Avenida La Pradera, ciudad de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026). Esta ubicación corresponde a la nueva matriz institucional inaugurada en 2026 (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

1.4.5. Ubicación de las operaciones

La Cooperativa mantiene presencia nacional mediante una red de 34 agencias distribuidas en las regiones Costa, Sierra y Amazonía del Ecuador, además de canales electrónicos que permiten la atención de socios y clientes a nivel nacional (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Las agencias se encuentran ubicadas en:

- Quito (La Pradera, La Prensa, Centro Histórico, Quicentro Sur, Portal Shopping, El Recreo, Calderón y Oficina Principal)
- San Rafael
- Tumbaco
- Sangolquí
- Guayaquil Centro
- Guayaquil Alborada

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Durán
- Milagro
- Manta
- Portoviejo
- Machala
- Pasaje
- Santa Rosa
- Huaquillas
- Cuenca
- Loja
- Ibarra
- Otavalo
- Ambato
- Riobamba
- Santo Domingo
- Latacunga
- Puyo
- Macas
- El Coca
- Lago Agrio

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Tena
- Santa Cruz

1.4.6. Propiedad y forma jurídica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. constituye una organización perteneciente al Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador y opera bajo la figura jurídica de cooperativa de ahorro y crédito (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).. Su funcionamiento se encuentra regulado por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), el Código Orgánico Monetario y Financiero, su Reglamento General y el Estatuto Social institucional (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026). Asimismo, está supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Su estructura de propiedad responde al modelo cooperativo, en el cual el patrimonio pertenece a los socios y la gobernanza se desarrolla bajo el principio de "un socio, un voto", mediante la Asamblea General de Representantes, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

1.4.7. Segmentos de mercado atendidos.

La Cooperativa dirige su oferta principalmente hacia personas naturales, familias, microempresarios y pequeños comerciantes, mediante productos de ahorro, inversión y crédito (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026). De forma complementaria, mantiene

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

una participación histórica en el segmento conformado por miembros activos y pasivos de la Policía Nacional y de las Fuerzas Armadas del Ecuador, sin limitar su atención a este grupo específico (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

1.4.8. Tamaño de la organización

La Cooperativa pertenece al Segmento 1 del Sector Financiero Popular y Solidario, clasificación otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a las entidades con mayor volumen de activos dentro del sistema cooperativo ecuatoriano (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026). Además, mantiene una red nacional de 34 agencias, consolidándose como una de las principales cooperativas de ahorro y crédito del país en términos de cobertura operativa (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

1.4.9. Modelo de negocio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. Es una financiera ubicada en Quito Ecuador su giro de negocio está enfocado en actividades de recepción de depósitos y/o similares cercanos de depósitos y la concesión de créditos o préstamos de fondos. la concesión de crédito puede adoptar diversas formas, como préstamos, hipotecas, transacciones con tarjetas de crédito, etc (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

1.4.10. Filosofía de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Para Gestionar su Talento Humano.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. Es importante garantizar un equipo humano competente, comprometido y en constante desarrollo para conseguir los objetivos de la cooperativa sin dejar de lado el cumplimiento normativo emitido por organismos de control o disposiciones internas (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026). Por lo tanto, a nivel interno, se analizan las capacidades actuales de los colaboradores es decir su perfil duro, blando y su potencial de desarrollo y acoplamiento a la cultura organizacional que permiten gestionar la experiencia de servicio (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026). Este análisis permite establecer los aspectos que son sujeto de mejora para asegurar la lógica entro lo que la cooperativa estableció y lo que ejecuta (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Con base de esta premisa, se establecen los objetivos de la política de talento humano, mismos que deben alinearse con la estrategia institucional siendo así la orientación para atraer, desarrollar y retener colaboradores que transmitan y vivan los valores de la cooperativa (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026). Lo cual implica fortalecer los procesos de selección orientados a la búsqueda de candidatos con una alta orientación de servicio, impulsar el desarrollo de competencias, evaluar el desempeño con una alineación a resultados y experiencias, establecer esquemas de reconocimiento justos y asegurar condiciones de bienestar que respaldan el compromiso con la institución (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Por tanto, el enfoque de la gestión del talento cohesiona la filosofía de la cooperativa con un modelo conceptual sólido, el análisis permanente del entorno y la definición clara de objetivos de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

gestión de colaboradores (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026). Este proceso garantiza que el talento humano viva y actúe como un gestor directo de la estrategia de la cooperativa consolidado una cultura de servicio, transparencia e innovación que se vean plasmadas en cada interacción con socios y clientes (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Como parte de la filosofía de la gestión de talento humano se han establecido competencias organizacionales que definen los comportamientos transversales y competencias especificas alineadas a los perfiles de cargo (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026)

Tabla 1. Ficha Institucional Resumida

Aspecto	Información
Razón social	Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda.
Actividad principal	Intermediación financiera (captación de recursos y colocación de créditos)
Productos principales	Ahorros, depósitos a plazo, créditos de consumo, vivienda, microcrédito, inversiones
Segmentos atendidos	Personas naturales, familias, microempresarios y comerciantes
Número de agencias	34 agencias
Cobertura	Costa, Sierra y Amazonía
Sede administrativa	Av. De la República E7-16 y Av. La Pradera, Quito
Organismo de control	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Nota. Elaboración Propia

1.4.11. Grupos de interés internos y externos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nivel Externo – Giro del Negocio

Está compuesto por organismos de control, competencia, mercado financiero, legislación. tecnología y demografía. Este nivel es importante ya que define las decisiones estratégicas, el marco regulatorio y competitivo al que la cooperativa debe adaptarse para asegurar sostenibilidad y cumplimiento normativo (Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., 2026).

Organismos de control

- Impacto que tiene la normativa emitida por SEPS, prevención de lavado de activos y protección de datos sobre las políticas de gestión del talento humano (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).
- La necesidad de generar estrategias para la atracción y retención de talento especializado (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Mercado financiero

- Impacto de la digitalización de servicios financieros por la preferencia en el uso de canales electrónicos en relación con las estrategias para mantener actualizado al talento humano (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).
- La relación que existe entre la automatización de procesos y el rol que desempeña el personal (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Factores demográficos y sociales

- El impacto que tiene la diversidad generacional en los equipos de trabajo (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).
- El impacto que tiene la imagen corporativa sobre el mercado laboral (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Nivel organizacional – Cooperativa

Representa la estructura interna de la institución. Comprende la gobernanza, la planificación estratégica, la cultura organizacional, la estructura organizacional y la normativa interna (perfiles y descripciones de cargo) (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026). Este nivel actúa como elemento articulador entre el entorno y las personas, traduciendo las exigencias externas en lineamientos, procesos y definiciones estructurales que orientan la gestión institucional (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Gobernanza

- La influencia Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comités institucionales en las decisiones que se toman respecto a la gestión del talento humano (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).
- El soporte que se brinda al cumplimiento de los órganos de control interno como riesgos, cumplimiento, auditoría y seguridad integral respecto al cumplimiento de la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

normativa que aplica a la gestión del talento humano (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

- La integración con los subsistemas de talento humano para la ejecución del Plan de Capacitación, Plan de Sucesión, Estructura Organizacional, Plan de Cultura Organizacional, Plan de Clima y Desarrollo de Cargos Críticos, Continuidad Operativa y otras estrategias de talento humano se deriva de la Planificación Estratégica (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Estructura organizacional

- La gestión de la Estructura Organizacional, al mantener un esquema jerárquico de seis niveles, implica una mayor complejidad en la gestión del talento humano (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).
- Gran número de Perfiles y descriptivos de cargo que se mantienen en constante actualización por la demanda del mercado y dinámica interna (Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., 2026).

Cultura organizacional

- La existencia de brechas entre la cultura deseada, la cultura que se vive y las estrategias de la gestión del talento para el fortalecimiento de valores cooperativos, corrección de brechas de comportamiento y el impacto que tienen los lideres sobre la cultura institucional (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Normativa interna

- Diversidad de políticas internas y manuales que impactan en el manejo del personal (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Nivel individual – Personas y liderazgo:

Se enfoca en el colaborador y el líder como eje central de ejecución. El colaborador debe ajustarse al perfil requerido y alinearse a la cultura organizacional para garantizar desempeño y coherencia institucional (Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., 2026). Por su parte, el líder cumple un rol estratégico como guía del despliegue cultural, asegurando que los valores, comportamientos y lineamientos organizacionales se vivan en la práctica diaria (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Ajuste persona–perfil y descriptivo del cargo

- La necesidad de desarrollar a los colaboradores, para el cumplimiento de requisitos técnicos, normativos, competencias organizacionales y específicas que son medidos a través de la evaluación de desempeño 360° (Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., 2026).

Cultura organizacional

- La curva de adaptación a la cultura de los nuevos colaboradores (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- El nivel de participación de los colaboradores en iniciativas institucionales que generen comportamientos alineados a valores (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

Rol del líder

- El apoyo de los líderes en el despliegue activo de la cultura (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).
- El impacto que tiene la adecuada retroalimentación del desempeño de los colaboradores (Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., 2026).
- Formación y acompañamiento del equipo para la corrección de brechas conductuales respecto de la cultura organizacional (Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., 2026).

2. Objetivos

2.1.Objetivo General

Diseñar una propuesta de onboarding digital y humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., incorporando herramientas tecnológicas, actividades de acompañamiento, responsables, indicadores, presupuesto base cero y un plan piloto de implementación.

2.2.Objetivos Específicos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Diagnosticar el proceso actual de onboarding de la Cooperativa 29 de Octubre, identificando sus fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora en las dimensiones humana y tecnológica.
- Analizar los fundamentos teóricos y las mejores prácticas relacionadas con el onboarding digital y humano, considerando modelos contemporáneos con el fin de establecer los criterios técnicos que sustenten la propuesta.
- Diseñar una propuesta de onboarding digital y humano para la Cooperativa 29 de Octubre, definiendo las etapas del proceso, herramientas tecnológicas, actividades de acompañamiento, roles y responsabilidades, e indicadores para el seguimiento y evaluación.
- Elaborar un plan piloto de implementación de la propuesta, estableciendo cronograma, recursos, responsables y mecanismos de evaluación, y estimar su viabilidad financiera mediante un presupuesto base cero sujeto a validación con datos reales.

2.3.Justificación e importancia del trabajo de investigación

El desarrollo de un modelo de onboarding digital y humano representa una oportunidad para fortalecer los procesos de incorporación dentro de la Cooperativa 29 de Octubre, permitiendo mejorar la experiencia del colaborador, optimizar tiempos operativos y fortalecer la trazabilidad de las actividades relacionadas con el ingreso institucional.

La implementación de herramientas digitales y procesos automatizados permite reducir actividades manuales, mejorar el acceso a la información, fortalecer el seguimiento de actividades y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

facilitar la integración organizacional de los nuevos colaboradores. Asimismo, el uso de plataformas digitales contribuye a generar procesos más estandarizados, eficientes y alineados con las nuevas dinámicas de transformación organizacional.

Arias (2021) señala que la transformación digital implica inversiones relacionadas con innovación, tecnología, software de gestión, capacitación y análisis de datos, elementos que permiten fortalecer la competitividad organizacional y mejorar la eficiencia de los procesos internos.

Desde la perspectiva de Talento Humano, el onboarding constituye un proceso estratégico debido a que impacta directamente en la adaptación organizacional, la experiencia del colaborador y el fortalecimiento de la cultura institucional. Por esta razón, resulta necesario desarrollar un presupuesto específico que permita identificar, justificar y planificar los recursos financieros necesarios para la ejecución, operativización y medición del proyecto de transformación digital y humana del onboarding.

3. Diagnóstico

Para sustentar el diseño de la propuesta de onboarding digital y humano, se realizó un diagnóstico organizacional orientado a identificar las principales oportunidades de mejora en la experiencia de incorporación de los nuevos colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. Este análisis no se limitó a revisar el proceso de inducción desde una perspectiva operativa, sino que consideró también elementos culturales, tecnológicos y humanos que inciden en la adaptación inicial, la integración institucional y la permanencia temprana del personal.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En primer lugar, se tomó como fuente principal el Reporte de Cultura Laboral 2025, elaborado con la metodología PRESTRO y sustentado en el modelo CVF (Competing Values Framework). La población estuvo conformada por 579 colaboradores y se obtuvieron 421 respuestas efectivas, equivalentes a una tasa de participación del 72,71 %. Las variables analizadas fueron cultura actual, cultura requerida, características dominantes, liderazgo, gestión del talento, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Estos datos se complementaron con registros internos de rotación temprana, tiempos de adaptación y revisión del proceso vigente de incorporación.

Aunque el estudio de cultura laboral no mide directamente el proceso de onboarding, sus resultados son relevantes para este proyecto, debido a que la incorporación de nuevos colaboradores constituye el primer momento formal de socialización organizacional. En esta etapa, el colaborador no solo recibe información institucional, sino que empieza a comprender cómo se vive la cultura, qué comportamientos se esperan, cómo se relacionan los equipos, cuál es el rol del líder y qué nivel de acompañamiento ofrece la organización durante sus primeros días y meses de trabajo.

A partir de los resultados obtenidos, se identificó que la cultura actual de la Cooperativa presenta una mayor orientación hacia la cultura mercado, con el 30,13%, lo que evidencia un enfoque institucional dirigido al cumplimiento de objetivos, productividad, competitividad y logro de resultados. En segundo lugar, se ubica la cultura jerarquizada, con el 27,07%, asociada con estructura, control, estabilidad, cumplimiento normativo y estandarización de procesos. Por su parte, la cultura clan alcanza el 24,00%, reflejando elementos de integración, colaboración, sentido de pertenencia y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

liderazgo cercano; mientras que la cultura adhocrática registra el 18,80%, vinculada con innovación, flexibilidad, adaptación al cambio y apertura a nuevas formas de trabajo.

Posteriormente, al comparar la cultura actual con la cultura requerida, se evidenciaron brechas que permiten orientar el diseño del onboarding. La principal diferencia se encuentra en la cultura adhocrática, con una brecha de 5,31 puntos porcentuales, lo que muestra la necesidad de fortalecer prácticas relacionadas con innovación, transformación digital, adaptación al cambio y uso de herramientas tecnológicas. Esta información resulta especialmente relevante para el proyecto, ya que un onboarding digital no solo debe trasladar contenidos a una plataforma, sino facilitar una experiencia más ágil, trazable, flexible y alineada con las nuevas dinámicas organizacionales.

De manera complementaria, la cultura jerarquizada presenta una diferencia de 2,96 puntos porcentuales, lo que evidencia la importancia de mantener claridad en normas, procedimientos, responsabilidades y rutas de cumplimiento desde el inicio de la relación laboral. Asimismo, la cultura mercado muestra una diferencia de 2,44 puntos porcentuales, asociada con la necesidad de alinear tempranamente al nuevo colaborador con los objetivos institucionales, los indicadores de desempeño y las expectativas del cargo. Finalmente, la cultura clan presenta una diferencia menor, de 0,11 puntos porcentuales, por lo que se corrige la interpretación inicial y se evita afirmar que esta dimensión incrementa hacia el 34,00%, ya que la tabla comparativa refleja una cultura requerida de 24,11%.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En este sentido, el GAP total de 10,82 puntos porcentuales, redondeado al 11%, corresponde a la suma de las diferencias absolutas entre la cultura actual y la cultura requerida. Este resultado permite concluir que la Cooperativa requiere fortalecer acciones de integración cultural, acompañamiento humano, adaptación digital y alineación institucional, especialmente durante las primeras etapas de vinculación del colaborador.

Tabla 2. Resultados diagnóstico de cultura CVF

RESULTADOS	CULTURA 2025	CULTURA REQUERIDA	GAP CVF
CLAN	24,00%	24,11%	0,11%
ADHOCRATICA	18,80%	24,11%	5,31%
MERCADO	30,13%	27,69%	2,44%
JERARQUIZADA	27,07%	24,11%	2,96%
TOTAL	100%	100%	11%

Nota. Elaboración propia a partir del Reporte de Cultura Laboral 2025 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. El GAP total corresponde a la suma de las diferencias absolutas entre la cultura actual y la cultura requerida en las cuatro dimensiones del modelo CVF.

Con base en estos resultados, el onboarding se convierte en un espacio clave para cerrar brechas entre la cultura actual y la cultura requerida. Por un lado, debe fortalecer la dimensión humana mediante acciones de bienvenida, acompañamiento del líder, mentoría, comunicación cercana y espacios de integración. Por otro lado, debe incorporar una dimensión digital que permita organizar

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

contenidos, automatizar actividades, generar alertas, registrar evidencias y dar seguimiento al avance del nuevo colaborador durante sus primeros 30, 60 y 90 días.

Luego del análisis cultural, el diagnóstico se complementó con información interna sobre rotación temprana y adaptación inicial. El indicador del 28 % se obtuvo mediante la fórmula: número de desvinculaciones con permanencia menor a seis meses dividido para el total de desvinculaciones del período 2025, multiplicado por 100. Debido a que la evidencia disponible para este trabajo no incorpora el detalle del numerador y el denominador, el porcentaje deberá validarse con los registros consolidados de Talento Humano antes de ejecutar el piloto.

Asimismo, a partir de la información levantada por Talento Humano, se evidenció que los nuevos colaboradores requieren, en promedio, entre tres y cuatro meses para alcanzar un nivel esperado de autonomía funcional en sus cargos. Esta situación se presenta principalmente en posiciones comerciales y operativas, donde la curva de aprendizaje implica comprender normativa interna, lineamientos regulatorios, uso de plataformas institucionales, procesos de atención, procedimientos internos y dinámicas propias de la Cooperativa. Por esta razón, el diseño de onboarding debe superar la inducción inicial de corto plazo y estructurarse como una ruta progresiva de acompañamiento durante los primeros 90 días.

Adicionalmente, la revisión del proceso actual permitió identificar oportunidades de mejora relacionadas con la trazabilidad y el seguimiento. Algunas actividades de incorporación se gestionan

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

todavía mediante controles manuales, coordinación directa entre áreas y registros dispersos, lo que dificulta conocer en tiempo real el cumplimiento de las inducciones, la participación del líder, el avance del colaborador, las evidencias generadas y los puntos críticos del proceso. Esta limitación reduce la capacidad de Talento Humano para anticipar riesgos de adaptación, activar alertas tempranas y tomar decisiones basadas en información consolidada.

En consecuencia, el diagnóstico evidencia que la Cooperativa requiere una propuesta de onboarding que integre tres componentes. El primero es cultural, orientado a fortalecer la integración, el sentido de pertenencia y la vivencia de los valores institucionales desde el ingreso. El segundo es humano, enfocado en el acompañamiento del líder, la mentoría, la retroalimentación temprana y la adaptación progresiva al cargo. El tercero es digital, dirigido a mejorar la trazabilidad, automatizar actividades, estandarizar contenidos, generar indicadores y facilitar el seguimiento del proceso.

Por tanto, la propuesta de onboarding digital y humano no se plantea como una implementación ya ejecutada, sino como un diseño aplicado que responde a los hallazgos del diagnóstico y que podrá ser validado posteriormente mediante un piloto institucional. Esta precisión es importante, ya que permite mantener coherencia entre el alcance del proyecto, la evidencia disponible y las recomendaciones realizadas para fortalecer la experiencia inicial de los nuevos colaboradores.

Tabla 3. Ficha metodológica y trazabilidad del diagnóstico

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Información Levantada	Fuente	Periodo	Unidad de análisis	Método de cálculo o levantamiento	Relación con el onboarding
Participación de 421 colaboradores de una población de 579.	Reporte de Cultura Laboral 2025 – PRESTRO.	Diciembre 2025.	Colaboradores de la Cooperativa.	421 / 579 × 100 = 72,71%.	Permite contar con una base representativa sobre la percepción cultural de los colaboradores.
Predominio de cultura mercado y jerarquizada.	Resultados del modelo CVF.	Diciembre 2025.	Cultura actual de la Cooperativa.	Análisis porcentual de resultados CVF.	Evidencia la necesidad de alinear al nuevo colaborador con objetivos, normas, procesos e indicadores desde el ingreso.
Mayor brecha en cultura adhocrática.	Comparativo cultura actual vs. cultura requerida.	Diciembre 2025.	Tipos de cultura CVF.	Diferencia absoluta: 24,11% - 18,80% = 5,31%.	Justifica la incorporación de herramientas digitales, innovación y adaptación al cambio en el onboarding.
GAP total de 10,82%, redondeado a 11%.	Tabla comparativa CVF.	Diciembre 2025.	Resultados globales de cultura.	Suma de diferencias absolutas entre tipos de cultura.	Permite priorizar acciones de integración cultural, acompañamiento y transformación digital.
28% de desvinculaciones con permanencia menor a seis meses.	Registros internos de Talento Humano.	2025	Colaboradores desvinculados.	Desvinculaciones menores a seis meses / total de desvinculaciones × 100.	Relaciona la rotación temprana con la necesidad de fortalecer adaptación, acompañamiento y seguimiento inicial.
Tiempo promedio de adaptación entre tres y cuatro meses.	Información levantada por Talento Humano.	2025	Nuevos colaboradores.	Revisión de información interna, entrevistas, seguimiento de	Sustenta la necesidad de una ruta de onboarding de 30, 60 y 90 días.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Información Levantada	Fuente	Periodo	Unidad de análisis	Método de cálculo o levantamiento	Relación con el onboarding
				líderes o registros de desempeño.	
Seguimiento manual y trazabilidad limitada del proceso.	Observación del proceso actual de incorporación.	Levantamiento del proyecto.	Proceso de onboarding.	Revisión documental y observación operativa.	Justifica la digitalización del proceso, la generación de alertas, evidencias e indicadores.
Limitaciones de la evidencia interna.	Fuentes internas utilizadas en el TFM.	2025–2026.	Datos agregados del proceso.	Revisión descriptiva; no se realizó seguimiento longitudinal ni experimento.	Los hallazgos orientan el diseño, pero no prueban causalidad ni beneficios ya obtenidos.

Nota. Elaboración Propia

Tabla 4. Alineación entre objetivos, diagnóstico, propuesta, indicadores y presupuesto

Objetivo específico	Hallazgo del diagnóstico	Respuesta de la propuesta	Indicador o evidencia	Vinculación presupuestaria
Diagnosticar el proceso actual	Seguimiento manual, trazabilidad limitada y 28 % de rotación temprana como proxy.	Portal de onboarding, alertas, registros y línea base.	Cumplimiento oportuno, reprocesos y rotación temprana.	Horas internas, integración tecnológica y encuestas.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Objetivo específico	Hallazgo del diagnóstico	Respuesta de la propuesta	Indicador o evidencia	Vinculación presupuestaria
Analizar fundamentos y buenas prácticas	Necesidad de integrar cultura, claridad, acompañamiento y seguimiento.	Adaptación del modelo 6C con capa digital y humana.	Claridad de rol, satisfacción y sentido de pertenencia.	Diseño de contenidos, LMS y formación de mentores.
Diseñar la propuesta	Brechas culturales y curva de adaptación de tres a cuatro meses.	Ruta 0–30–60–90 días, roles, herramientas y actividades progresivas.	Tiempo hasta autonomía y cobertura de acompañamiento.	Configuración de flujos, plataforma y recursos multimedia.
Elaborar y valorar el piloto	Necesidad de validar la propuesta antes de escalarla.	Cinco sprints, evaluación BODI, línea base y ajustes.	Resultados de 30, 60 y 90 días e informe de viabilidad.	Presupuesto base cero, inversión inicial y costos operativos.

Nota. Elaboración Propia

Capítulo 2: Marco conceptual

1. Onboarding

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El onboarding constituye un proceso estratégico dentro de la gestión del talento humano, debido a que permite facilitar la integración de los nuevos colaboradores a la organización, promoviendo su adaptación al entorno laboral, comprensión de la cultura organizacional y alineación con los objetivos institucionales . Este proceso influye directamente en el desempeño inicial, compromiso organizacional y permanencia del colaborador dentro de la empresa. Bauer y Erdogan (2011) señalan que el onboarding permite acelerar el proceso de socialización organizacional y reducir la incertidumbre que experimentan los nuevos colaboradores durante sus primeras etapas de integración. Por otro lado, de acuerdo con Ibrahim et al. (2022) es importante contar con un proceso adecuado de oboarding debido a que este puede reducir el comportamiento laboral desviado.

La socialización organizacional constituye uno de los principales fundamentos teóricos del onboarding, debido a que explica cómo los colaboradores adquieren conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para integrarse adecuadamente dentro de una organización (Van Maanen & Schein, 1979). Van Maanen y Schein (1979) establecen que los procesos de socialización permiten transmitir valores organizacionales, normas internas y expectativas laborales, facilitando la adaptación del individuo al entorno institucional.

En este contexto, la experiencia del colaborador ha adquirido una mayor relevancia dentro de la gestión organizacional moderna. Las organizaciones buscan generar experiencias positivas desde el ingreso institucional, debido a que las primeras interacciones del colaborador influyen significativamente en su percepción de la empresa, sentido de pertenencia y nivel de compromiso laboral. De acuerdo con Cable et al. (2013), los procesos de incorporación centrados en la identidad y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

autenticidad del colaborador permiten fortalecer el compromiso organizacional y mejorar los niveles de retención y satisfacción laboral desde las primeras etapas de integración.

Por otra parte, la transformación digital ha generado cambios importantes en la manera en que las organizaciones desarrollan los procesos de incorporación del personal (Van Berkel, Ingold, McGurk, Boselie, & Bredgaard, 2017). La implementación de plataformas digitales, automatización documental y herramientas virtuales ha permitido desarrollar procesos de onboarding más ágiles, flexibles y accesibles (Van Berkel, Ingold, McGurk, Boselie, & Bredgaard, 2017). Según Van Berkel, Ingold, McGurk, Boselie, & Bredgaard (2017), la digitalización de los procesos de recursos humanos permite mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer la toma de decisiones mediante el uso estratégico de tecnologías y análisis de información dentro de la gestión del talento humano

2. Estructura del Onboarding

En la actualidad existen diferentes modelos que ayudan a estructurar el proceso de onboarding, entendido como el conjunto de prácticas que facilitan la adaptación e ingreso del nuevo colaborador a una empresa (Ibrahim, Yusof, & Ibrahim, 2022). Dicho esto, el modelo de onboarding con mayor aceptación es el de las 4C, esto ya que lo organiza en dimensiones que abarcan tanto aspectos administrativos como sociales y culturales del proceso de ingreso de un nuevo colaborador (Ibrahim, Yusof, & Ibrahim, 2022).

De ese modo, de acuerdo con Bauer y Erdogan (2011) citado por Ibrahim et al. (2022) la primera dimensión se denomina Compliance, esta se orienta a que el colaborador conozca las políticas,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

procedimientos, reglamentos y demás disposiciones que regularán su desempeño dentro de la organización. En segundo lugar, se encuentra la dimensión, Clarificación, esta busca proporcionar claridad respecto a las funciones, responsabilidades, expectativas de desempeño, procedimientos, líneas de reporte del cargo, reduciendo así la ambigüedad del rol . En tercer lugar, se encuentra la dimensión de Cultura, la cual tiene como propósito transmitir la identidad de la organización, esto se suele hacer a través de la socialización de la historia, los valores, la filosofía, las tradiciones y las normas de la institución, por ende, esta dimensión favorece el desarrollo del sentido de pertenencia y la identificación del colaborador con los principios que orientan su comportamiento . Finalmente, está la dimensión Connection que enfatiza la construcción de relaciones interpersonales, mediante la integración con compañeros, líderes y demás miembros de la organización, fortaleciendo las redes de apoyo y facilitando la adaptación social del nuevo colaborador .

No obstante, de acuerdo con Haave et al. (2023) hay dos componentes adicionales que complementan a los anteriormente detallados, el primero es Confidence, que se refiere al desarrollo de la seguridad de la persona y la percepción de autoeficacia que experimenta el colaborador conforme adquiere el dominio de sus funciones. En segundo lugar, Haave et al. (2023) detallan la dimensión de Checkback, esta hace referencia al seguimiento que la organización realiza durante el proceso de onboarding con el propósito de verificar la efectividad de las acciones implementadaas y realizar los ajustes necesarios.

3. Riesgos asociados a un onboarding deficiente: adaptación, compromiso y conductas no alineadas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Un onboarding deficiente no genera por sí solo conductas no alineadas; sin embargo, la falta de claridad, acompañamiento y socialización puede incrementar la incertidumbre sobre las normas y los comportamientos esperados. Desde esta perspectiva, las conductas laborales desviadas se entienden como acciones deliberadas que vulneran las reglas organizacionales o afectan a la institución y a sus integrantes (Ismail et al., 2022; Zappalà et al., 2022).

Por ello, este concepto se incorpora únicamente como un riesgo asociado a una integración insuficiente. La propuesta responde a este riesgo mediante el conocimiento temprano de políticas y procedimientos, la clarificación del rol, el acompañamiento de líderes y padrinos, la transmisión de la cultura y el seguimiento periódico. Esta relación permite conectar el marco conceptual con los componentes Compliance, Clarification, Culture, Connection y Checkback del modelo propuesto (Ibrahim et al., 2022).

4. La Transformación Digital

Según Pinco et al. (2025) la forma en la que las orgnizaciones integran a los nuevos colaboradores se ha redefinido significativamente. Asimismo, la pandemia aceleró este cambio en las organizaciones obligandolas a migrar a modalidades completamente digitales . En este nuevo contexto las organizaciones han empezado a utilizar las plataformas digitales, videoconferencias, formularios electrónicos, recursos multimedia y sistemas automatizdos para gestionar la documentación, la capacitación y la comunicación con los nuevos colaboradores .

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La transformación digital no representa únicamente la digitalización de actividades administrativas, sino una evolución del propio proceso de onboarding a un modelo más flexible, tecnológico y centrado en la experiencia del colaborador . Por lo tanto, según Petrilli et al. (2022) la transformación digital implica rediseñar integralmente la experincia de los nuevos colaboradores, convirtiendose en un componente estratégico en la gestión del talento humano. De ese modo, según Pinco et al. (2025) el uso de herramientas digiales facilita el acceso oportuno a la información orgnizacional, optimiza los tiempos de incorporación, reduce errores derivados de procesos manuales y favorece una comunicación continua entre la organización y el nuevo empleado.

En síntesis, la transformación digital representa una oportunidad para evolucionar desde modelos tradicionales, enfocados en la adaptación del colaborador a un modelo que promueva la adaptabilidad (Petrilli, Galuppo, & Ripamonti, 2022). Sobre todo, el enfoque es desarrollar personas capaces de aprender continuamente, actuar de manera proactiva construir redes de colaboración y participar activamente en la organización, conectando con el modelo de las 6C’s tal y como se presenta en la *Tabla 1* (Petrilli, Galuppo, & Ripamonti, 2022).

Tabla 5.Matriz comparativa: Modelo de las 6C's y Transformación Digital del Onboarding

6C	Integración sobre transformación digital
Compliance	La transformación digital ha permitido automatizar los procesos administrativos del onboarding mediante portales de recursos humanos, formularios electrónicos, firmas digitales y plataformas para la gestión documental, reduciendo tiempos, errores administrativos y mejorando la experiencia inicial del colaborador (Pinco, Salanta, Beleiu, & Crisan, 2025). Asimismo, un programa de onboarding digital estructurado facilita que estos procesos administrativos constituyan el primer paso para una adecuada incorporación organizacional (Petrilli, Galuppo, & Ripamonti, 2022).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6C	Integración sobre transformación digital
Clarification	Las plataformas digitales permiten ofrecer materiales de capacitación, videos, manuales, tutoriales y recursos de aprendizaje accesibles durante todo el proceso de incorporación (Pinco, Salanta, Beleiu, & Crisan, 2025). Sin embargo, cuando la información es excesiva o carece de una secuencia adecuada, los nuevos colaboradores experimentan dificultades para comprender sus funciones, prioridades y expectativas del cargo, generando incertidumbre durante la adaptación (Petrilli, Galuppo, & Ripamonti, 2022).
Culture	La transformación digital exige replantear la forma en que se transmite la cultura organizacional. El onboarding debe facilitar el conocimiento de los valores, políticas, objetivos y normas organizacionales mediante recursos digitales . No obstante, Petrilli et al. (2022) evidencian que la ausencia de interacción presencial dificulta comprender las normas implícitas, los comportamientos esperados y la cultura informal de la organización, aspectos esenciales para una adecuada socialización.
Connection	Uno de los principales desafíos identificados en el onboarding digital corresponde al establecimiento de relaciones interpersonales. Aunque las tecnologías facilitan la comunicación mediante videoconferencias y plataformas colaborativas (Pinco, Salanta, Beleiu, & Crisan, 2025), los colaboradores manifiestan dificultades para generar confianza, construir redes de apoyo y desarrollar sentido de pertenencia cuando predominan las interacciones virtuales (Petrilli, Galuppo, & Ripamonti, 2022). Ambos estudios coinciden en que la socialización continúa siendo un elemento crítico para el éxito del proceso de incorporación.
Confidence	El proceso de incorporación debe proporcionar acompañamiento continuo y experiencias de aprendizaje personalizadas que favorezcan la adaptación y el compromiso organizacional (Pinco, Salanta, Beleiu, & Crisan, 2025). De manera complementaria, Petrilli et al. (2022) muestran que los nuevos colaboradores requieren retroalimentación frecuente por parte de sus supervisores para disminuir la incertidumbre, fortalecer su seguridad y comprender si su desempeño responde a las expectativas organizacionales.
Checkback	La transformación digital facilita la implementación de mecanismos permanentes de seguimiento mediante plataformas tecnológicas, indicadores, herramientas de analítica y evaluaciones periódicas que permiten monitorear la adaptación del colaborador durante todo el proceso de onboarding (Pinco et al., 2025). En este sentido, Petrilli et al. (2022) concluyen que el onboarding digital debe concebirse como un proceso continuo de socialización y acompañamiento, más que como una actividad puntual realizada durante los primeros días de trabajo.

Nota. Elaboración Propia.

Capítulo 3: Diseño de la Propuesta

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1. Onboarding Digital y Humano

A partir de la revisión teórica realizada en el capitulo 2, se identificaron las prácticas que se usan en la actualidad, considerando los criterios técnico que se utilizaron como base para el diseño, siendo en este caso el modelo de 6C's la base sobre la que se trabajó en el diseño de la propuesta. Dicho esto, este modelo permite tener un equilibrio entre la transformación digital y la calidad de la integración humana.

Tabla 6. Criterios técnicos rectores del diseño

Criterio	Descripción y fundamento
Distribuir, no concentrar	La capacitación del nuevo colaborador se reparte a lo largo de los primeros noventa días con aplicación práctica intercalada, evitando la sobrecarga de contenidos digitales que la literatura identifica como un factor crítico de rotación temprana.
Lo digital acompaña, no sustituye lo humano	Cada herramienta tecnológica se combina con una figura de soporte, mentor, líder o padrino de onboarding, formalmente asignado, dado que la evidencia muestra que el componente relacional es el más vulnerable en entornos digitalizados.
Estructura progresiva con hitos visibles	El proceso define fases, objetivos y momentos de retroalimentación claros, reduciendo la ambigüedad que genera desmotivación y abandono.
Personalización según perfil	Se combina un tronco común estandarizado con elementos flexibles según el cargo, el área y el tipo de vinculación, atendiendo a la heterogeneidad de perfiles de la Cooperativa.
Orientación a la adaptabilidad	Más allá de entregar información, el proceso enseña dónde buscarla y fomenta una actitud proactiva, buscando la adaptabilidad del colaborador y no únicamente su adaptación.
Trazabilidad y mejora continua	Todo el proceso genera datos que permiten medir su efectividad y ajustarlo, sustituyendo el control manual por indicadores objetivos.

Nota. Elaboración propia con base en Bauer y Erdogan (2011); Petrilli et al. (2022); Pinco et al. (2025); Haave et al. (2023).

1.1.Modelo propuesto: 6C y transformación digital

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Se adopta una adaptación del modelo 6C de onboarding, integrada por Compliance, Clarification, Confidence, Connection, Culture y Checkback. En la propuesta, estos componentes se articulan con una capa digital que facilita la trazabilidad y con una capa de acompañamiento humano que sostiene la adaptación, la retroalimentación y la integración cultural.

1.1.1. Distribución de los componentes

C1 · Compliance (Cumplimiento)

Objetivo: Que el nuevo colaborador comprenda las reglas, políticas y requisitos regulatorios indispensables para iniciar.

Capa digital: Portal del empleado con gestión documental electrónica, firma digital, flujos automatizados de altas y accesos, y checklist digital de tareas administrativas.

Acompañamiento humano: El Analista de Incorporación valida la recepción y resuelve dudas iniciales.

Consideración clave: Es la componente más automatizable y se concentra en el preonboarding, liberando tiempo humano para las etapas relacionales.

C2 · Clarification (Clarificación)

Objetivo: Que el colaborador comprenda su rol, funciones y expectativas de desempeño.

Capa digital: LMS institucional con rutas de aprendizaje por cargo, descripción de responsabilidades y objetivos en herramienta compartida, y microcontenidos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Acompañamiento humano: El mentor complementa este acompañamiento apoyando la adaptación al rol en el día a día. La tecnología presenta la información y las personas la contextualizan.

Consideración clave: La evidencia muestra que un curso en video no basta para clarificar el rol: requiere conversación con el líder.

C3 · Confidence (Confianza)

Objetivo: Desarrollar la seguridad psicológica y la autoeficacia para asumir tareas nuevas.

Capa digital: Gamificación (insignias, niveles y puntajes por hitos), simulaciones de situaciones reales y retroalimentación tras cada micrologro.

Acompañamiento humano: El mentor acompaña la exposición progresiva a tareas, de menor a mayor complejidad.

Consideración clave: La confianza se construye sobre logros reales y no sobre teoría acumulada.

C4 · Connection (Conexión)

Objetivo: Integrar al colaborador en la comunidad de trabajo y fortalecer sus redes de apoyo.

Capa digital: Mapa interactivo de áreas y contactos clave, canales de comunicación institucional y agenda de encuentros programados.

Acompañamiento humano: Padrino o buddy asignado formalmente, café de bienvenida con el equipo y presentación con áreas de interfaz.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Consideración clave: Es la componente más crítica para la Cooperativa: responde directamente a la brecha de cultura clan y a la rotación temprana.

C5 · Culture (Cultura)

Objetivo: Que el colaborador interiorice los valores, principios cooperativos y normas de la institución.

Capa digital: Video institucional, recorrido digital por la Cooperativa, Balance Social y welcome-book con la historia, misión y valores.

Acompañamiento humano: Conversatorio con un líder sobre el modelo cooperativo y participación en un ritual de bienvenida presencial.

Consideración clave: En una cooperativa, la cultura no es un accesorio: es la identidad del modelo de negocio de economía popular y solidaria.

C6 · Checkback (Verificación y seguimiento)

Objetivo. Medir la efectividad de la adaptación y ajustar el proceso de forma continua.

Capa digital: Encuestas de pulso automatizadas, analítica de indicadores en tablero y alertas tempranas de riesgo de rotación.

Acompañamiento humano: Entrevista de seguimiento a los 30, 60 y 90 días con Talento Humano y el jefe inmediato.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Consideración clave: Cierra el ciclo y alimenta la mejora continua, sustituyendo el control manual actual por evidencia objetiva.

1.1.2. Etapas del proceso y distribución temporal

Para el desarrollo del modelo se han distribuido los seis componentes a lo largo de seis etapas que inician en la aceptación de la oferta hasta el día noventa tal y como se presenta a continuación.

Tabla 7. Etapas del proceso de onboarding 6C

Etapa	Momento	Componentes	Actividades principales
Preonboarding	Tras aceptar la oferta	Compliance	Envío del welcome-pack digital, firma electrónica de documentos, habilitación de accesos y verificación de preparación técnica del puesto.
Bienvenida (Día 1)	Primer día	Culture + Connection	Jornada de bienvenida, video institucional, recorrido por la Cooperativa, presentación del equipo y asignación formal del padrino.
Formación	Semanas 1 a 4	Clarification + Confidence	Ruta de aprendizaje progresiva en LMS (los 22 temas regulatorios secuenciados), gamificación, mentoría y reuniones de clarificación de rol.
Adaptación	Días 30 a 60	Confidence + Connection	Ejecución de primeras tareas con acompañamiento, check-ins de seguimiento, café con distintas áreas y retroalimentación continua.
Integración	Días 60 a 90	Connection + Culture	Participación plena en el equipo, proyectos colaborativos, consolidación de valores cooperativos y desarrollo de habilidades blandas.
Evaluación	Día 90	Checkback	Evaluación de efectividad, encuesta de pulso, analítica de indicadores y entrevista de cierre con Talento Humano y el jefe inmediato.

Nota: Elaboración propia.

Para facilitar la ejecución del modelo, se detalla a continuación una matriz operativa 0-30-60-90 que traduce las etapas conceptuales en hitos temporales concretos. Cada hito especifica las actividades clave, el responsable, la evidencia digital que las respalda, el tiempo máximo de ejecución

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

y el indicador asociado, dotando al proceso de trazabilidad completa y de puntos de control verificables.

Tabla 8. Matriz operativa 0–30–60–90 días

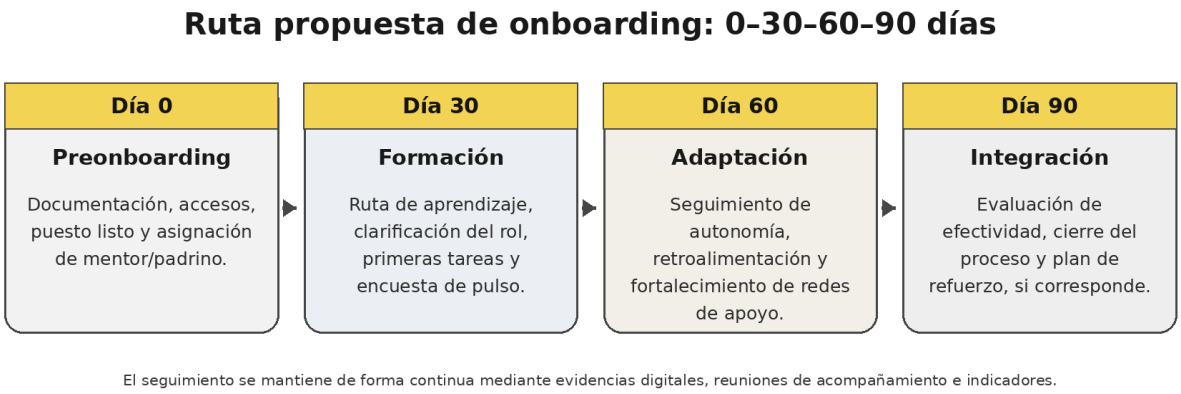
Preboarding · antes del ingreso (Día 0)				
Actividad	**Responsable**	**Evidencia digital**	**Tiempo máx.**	**Indicador**
Envío del welcome-pack digital y bienvenida institucional	Analista de Incorporación	Correo automatizado + acuse en portal	48 h tras aceptar oferta	Welcome-pack enviado (sí/no)
Firma electrónica de documentos y habilitación de accesos	Analista de Incorporación · TI	Documentos firmados en portal	3 días antes del ingreso	% documentos firmados
Verificación de preparación técnica del puesto	TI · Jefe inmediato	Checklist digital de equipo y accesos	1 día antes del ingreso	Puesto listo (sí/no)
Asignación formal de mentor y padrino	Jefe inmediato · TH	Registro de asignación en portal	1 día antes del ingreso	Mentor y padrino asignados (100%)
Día 1 · Bienvenida				
Actividad	**Responsable**	**Evidencia digital**	**Tiempo máx.**	**Indicador**
Jornada de bienvenida y video institucional	TH · Desarrollo y Cultura	Registro de asistencia digital	Día 1	Asistencia a bienvenida (sí/no)
Recorrido por la Cooperativa y presentación del equipo	Padrino · Jefe inmediato	Confirmación en portal	Día 1	Presentación realizada (sí/no)
Café de bienvenida con el equipo de trabajo	Padrino	Registro de actividad	Día 1	Integración inicial (sí/no)
Semana 1 · Arranque				
Actividad	**Responsable**	**Evidencia digital**	**Tiempo máx.**	**Indicador**
Inicio de la ruta de aprendizaje: contenidos habilitantes (ética, seguridad, PLA)	Analista de Capacitación	Avance registrado en LMS	5 días hábiles	% avance ruta semana 1
Reunión de clarificación de rol con el jefe inmediato y apoyo del mentor	Jefe inmediato · Mentor	Acta breve en portal	Semana 1	Reunión de rol realizada (sí/no)
Primer contacto de acompañamiento y adaptación al rol con el mentor	Mentor	Registro de check-in	Semana 1	Check-in mentor (sí/no)
Día 30 · Formación y primeras tareas				
Actividad	**Responsable**	**Evidencia digital**	**Tiempo máx.**	**Indicador**
Conclusión de la ruta formativa (22 temas secuenciados) y evaluaciones	Colaborador · Capacitación	Certificados y puntajes en LMS	Día 30	% evaluaciones aprobadas
Ejecución de primeras tareas con acompañamiento del mentor	Mentor · Jefe inmediato	Tablero de tareas actualizado	Días 1–30	Tareas iniciales completadas
Encuesta de pulso de 30 días	TH · Analista Incorporación	Encuesta automatizada	Día 30	Satisfacción 30 días (≥4,2/5)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Días 60–90 · Adaptación e integración				
Actividad	**Responsable**	**Evidencia digital**	**Tiempo máx.**	**Indicador**
Participación plena en el equipo y proyectos colaborativos	Jefe inmediato	Tablero de seguimiento	Días 60–90	Autonomía funcional alcanzada
Encuestas de pulso de 60 y 90 días	TH	Encuestas automatizadas	Días 60 y 90	Sentido de pertenencia (≥4,0/5)
Evaluación de efectividad y entrevista de cierre	TH · Jefe inmediato	Informe de efectividad en portal	Día 90	Inducción efectiva (≥95%)
Decisión de continuidad y plan de refuerzo si aplica	Jefe inmediato · TH	Registro de decisión	Día 90	Tiempo hasta autonomía (≤75 días)

Nota: Elaboración propia.

Figura 1. Ruta propuesta de onboarding 0–30–60–90 días



Nota. Elaboración propia.

1.1.3. Herramientas tecnológicas de la propuesta

La propuesta se apoya en un conjunto de herramientas digitales que operan de forma integrada, tomando en cuenta la infraestructura existente como la intranet institucional y el sistema ERP y la incorporación gradual de soluciones especializadas, evitando transformaciones estructurales complejas y costos innecesarios.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 9. Herramientas tecnológicas por componente

Herramienta	Componentes que soporta	Función principal
Portal de onboarding	Compliance / Checkback	Centraliza el flujo del proceso, la documentación electrónica, la firma digital y el checklist de tareas; integrado con el ERP institucional.
LMS (plataforma e-learning)	Clarification / Confidence	Aloja la ruta de aprendizaje con los contenidos regulatorios secuenciados, evaluaciones y gamificación (insignias y niveles).
Gestor de tareas y seguimiento	Confidence / Connection	Tablero de progreso del colaborador con hitos, responsables y alertas; da trazabilidad al acompañamiento.
Recursos multimedia	Culture	Video institucional, recorrido digital por la Cooperativa y welcome-book interactivo con historia, valores y Balance Social.
Encuestas de pulso	Checkback	Formularios automatizados a los 30, 60 y 90 días para medir experiencia, claridad de rol y sentido de pertenencia.
Analítica de indicadores	Checkback	Tablero de indicadores que consolida datos del proceso y genera alertas tempranas de riesgo de rotación.

Nota: Elaboración propia.

1.1.4. Roles y responsabilidades

El modelo distribuye la responsabilidad del onboarding entre distintos actores, evitando la concentración excesiva en el una sola persona lo que puede llegar a convertise en una limitación.

Tabla 10. Matriz de roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad principal en el onboarding
Analista de Incorporación	Coordina el proceso integral, gestiona el preonboarding digital, verifica el cumplimiento documental y consolida los indicadores de Checkback.
Analista de Capacitación y Formación	Administra el LMS, mantiene actualizada la ruta de aprendizaje y las evaluaciones, y supervisa el avance formativo.
Jefe inmediato	Ejecuta la clarificación del rol, conduce la inducción específica al cargo y participa en las entrevistas de seguimiento a 30, 60 y 90 días.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Rol	Responsabilidad principal en el onboarding
Mentor	Colaborador con experiencia técnica que acompaña la adaptación al rol desde la etapa de formación, apoyando la clarificación de funciones y guiando la exposición progresiva a las tareas del cargo durante la formación y la adaptación.
Padrino (buddy)	Par asignado formalmente que facilita la integración social, resuelve dudas cotidianas y fortalece el sentido de pertenencia desde el día uno.
Talento Humano (Desarrollo y Cultura)	Diseña los contenidos de cultura, monitorea los indicadores globales y lidera la mejora continua del proceso.
Tecnología de la Información	Garantiza la integración de las herramientas con el ERP y la disponibilidad de la infraestructura digital.

Nota: Elaboración propia.

1.1.5. Indicadores de seguimiento y evaluación

Se añaden los siguientes indicadores de seguimiento y evaluación como herramienta que permita realizar el seguimiento y medir la efectividad del proceso más allá del cumplimiento operativo.

Tabla 11. Cuadro de indicadores del onboarding

Indicador	Fórmula / descripción	Meta	Fuente
Cumplimiento oportuno del onboarding	% de colaboradores que completan la ruta en el plazo definido	**≥ 90%**	Portal / LMS
Tiempo hasta autonomía funcional	Días promedio hasta alcanzar el desempeño esperado del cargo	**≤ 75 días**	Seguimiento / Jefe
Rotación temprana (<6 meses)	% de desvinculaciones con permanencia menor a seis meses	**≤ 18%**	Talento Humano
Satisfacción del nuevo colaborador	Puntaje promedio en encuestas de pulso (30/60/90 días)	**≥ 4,2 / 5**	Encuestas de pulso
Sentido de pertenencia	Puntaje de percepción de integración y cultura	**≥ 4,0 / 5**	Encuestas de pulso
Efectividad de la inducción	% de evaluaciones de inducción con resultado satisfactorio	**≥ 95%**	LMS
Cobertura de acompañamiento	% de nuevos colaboradores con mentor y padrino asignados	**100%**	Portal

Nota: Elaboración propia.

1.1.6. Plan piloto de implementación

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Con el fin de valorar la viabilidad de la propuesta antes de su despliegue institucional, se plantea un plan piloto acotado a un grupo representativo de nuevos colaboradores. De ese modo, se podrá validar el modelo 6C en condiciones reales, ajustar las herramientas y los contenidos, y estimar los beneficios antes de escalar el proceso al total de la Cooperativa.

Alcance y población del piloto

El piloto se aplicará a los nuevos colaboradores que ingresen durante un período de tres meses en las áreas comercial y de operaciones, dado que son las que presentan mayor tiempo de adaptación y mayor incidencia de rotación temprana según el diagnóstico. Se estima una muestra de entre veinte y treinta colaboradores, suficiente para obtener retroalimentación cualitativa y cuantitativa significativa.

Cronograma

Tabla 12. Cronograma del plan piloto

Fase	Actividades	Responsables	Entregable
Mes 0	Preparación: configuración del portal y LMS, diseño de la ruta de aprendizaje, selección y capacitación de mentores y padrinos.	TH · TI · Capacitación	Herramientas configuradas
Mes 1	Ejecución con el primer grupo: preonboarding, bienvenida y formación bajo el modelo 6C-D.	Analista Incorporación	Grupo 1 en proceso
Mes 2	Continuación de la formación y adaptación; primeras encuestas de pulso (30 días).	Jefe inmediato · Mentor	Datos de 30 días
Mes 3	Integración, evaluación de efectividad y encuestas de 60 y 90 días.	TH · Jefe inmediato	Datos de 60/90 días
Mes 4	Análisis de resultados, ajustes al modelo y decisión de escalamiento.	TH · Desarrollo y Cultura	Informe de viabilidad

Nota: Elaboración propia.

Validación preliminar del prototipo (BODI)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Durante junio de 2026 se realizó una validación preliminar y cualitativa del prototipo mediante la herramienta BODI (Beneficios, Oportunidades, Dudas e Ideas) con seis participantes del área de Talento Humano. La sesión buscó recoger percepciones sobre la claridad, aplicabilidad y oportunidades de mejora de la propuesta antes de su piloto. Debido a que la evidencia disponible no registra la duración exacta ni el detalle individual de los participantes, estos aspectos se reconocen como una limitación metodológica y deberán documentarse en el acta de validación final.

Tabla 13. Ficha metodológica de la validación preliminar BODI

Elemento metodológico	**Descripción**
Técnica	Matriz BODI: beneficios, oportunidades, dudas e ideas.
Participantes	Seis integrantes del área de Talento Humano vinculados al proceso de incorporación.
Período	Junio de 2026.
Objetivo	Recoger retroalimentación preliminar sobre claridad, aplicabilidad, responsabilidades, tiempos y herramientas de la propuesta.
Preguntas orientadoras	¿Qué beneficios aporta? ¿Qué oportunidades de mejora presenta? ¿Qué dudas genera? ¿Qué ideas deberían incorporarse?
Evidencia obtenida	Matriz cualitativa de hallazgos BODI.
Ajustes incorporados	Mayor precisión de roles y tiempos, inclusión de herramientas de seguimiento, mentoría y evaluaciones periódicas.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Elemento metodológico	Descripción
Limitaciones	Validación no experimental, muestra intencional reducida y duración exacta no registrada en la evidencia disponible.

Nota. Elaboración propia a partir de la sesión de retroalimentación BODI.

Tabla 14. Resultados de la validación preliminar BODI

Dimensión	Hallazgos de la validación
Beneficios	El modelo mejora la comprensión del proceso de onboarding, aporta claridad en funciones y responsabilidades, y ordena la incorporación del nuevo colaborador.
Oportunidades	Mayor nivel de detalle en algunas actividades, incorporación de herramientas digitales de seguimiento y adaptación del proceso según el tipo de puesto.
Dudas	Responsabilidad de ciertas actividades, claridad en los tiempos de cada etapa y aplicabilidad en las distintas áreas.
Ideas	Implementar la plataforma digital de onboarding, asignar un mentor al nuevo colaborador e incluir evaluaciones periódicas.

Nota: Elaboración propia.

Los ajustes derivados de esta validación se reflejan directamente en el diseño presentado: la clarificación de responsables se resolvió en la Matriz de roles y responsabilidades y en la Matriz operativa 0–30–60–90 días; la definición de tiempos por etapa quedó establecida en la columna de tiempo máximo de la Matriz operativa 0–30–60–90 días; y la adaptación por tipo de puesto se incorporó como criterio técnico de personalización (sección 3.2). Asimismo, las ideas de plataforma digital, mentoría y evaluaciones periódicas fueron integradas como componentes centrales del modelo 6C.

1.1.7. Scrum como mecanismo de gestión del piloto

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Scrum se propone como metodología de gestión para la fase piloto futura. Su aplicación permitirá organizar la implementación en sprints, revisar los avances con los usuarios y ajustar el modelo antes de un eventual escalamiento institucional. En consecuencia, las actividades, roles y ceremonias descritas a continuación corresponden a una planificación prospectiva y no a un piloto ya ejecutado.

Roles del equipo de gestión

Para la conducción del piloto se define un equipo Scrum que articula las áreas involucradas en el onboarding, distribuyendo la responsabilidad de la implementación y evitando la concentración en un solo actor:

- Product Owner: responsable de definir las necesidades del usuario y priorizar el backlog del piloto (Jefe de Talento Humano).
- Scrum Master: facilita el proceso, elimina impedimentos y asegura el cumplimiento de la metodología.
- Equipo de implementación: integrado por Analistas de Talento Humano, Tecnología de la Información y los líderes de las áreas piloto, ejecuta las actividades y desarrolla los entregables.

Organización en sprints

El proyecto piloto se desarrollará a través de cinco sprints, estructurados de acuerdo con las fases establecidas en el cronograma presentados anteriormente. Cada sprint contará con un objetivo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

específico, un conjunto de actividades claramente definidas (sprint backlog) y un entregable que permitirá verificar los resultados alcanzados.

Asimismo, al finalizar cada ciclo se llevará a cabo una sesión de revisión con los usuarios para recoger su retroalimentación, seguida de una retrospectiva del equipo orientada a identificar oportunidades de mejora. De esta manera, el proceso favorecerá una implementación gradual, permitiendo incorporar ajustes de forma continua, validar la efectividad del modelo en un entorno controlado y generar evidencia suficiente para respaldar una futura decisión sobre su escalamiento a nivel institucional.

Tabla 15. Detalle de los sprints previstos para el piloto

Sprint	Período	Objetivo y sprint backlog	Entregable
Sprint 0	Mes 0 (2 sem.)	Preparación: configurar el portal de onboarding y el LMS, cargar y secuenciar los 22 temas, diseñar las rutas por tipo de puesto, seleccionar y capacitar a mentores y padrinos.	Entorno digital configurado y equipo de acompañamiento capacitado.
Sprint 1	Mes 1 (2 sem.)	Ejecución del preboarding y la bienvenida con el primer grupo: welcome-pack, firma electrónica, accesos, jornada de bienvenida y asignación de mentor y padrino.	Primer grupo incorporado bajo el modelo 6C-D.
Sprint 2	Mes 2 (2 sem.)	Ruta de formación y primeras tareas acompañadas; aplicación de la encuesta de pulso de 30 días y clarificación de rol con jefe y mentor.	Ruta formativa completada y datos de 30 días.
Sprint 3	Mes 3 (2 sem.)	Etapa de adaptación e integración; encuestas de pulso de 60 y 90 días, seguimiento de autonomía y evaluación de efectividad.	Datos de 60/90 días y evaluación de efectividad.
Sprint 4	Mes 4 (2 sem.)	Análisis de resultados frente a la línea base, ajustes al modelo (responsables, tiempos y rutas) y decisión de escalamiento institucional.	Informe de viabilidad y modelo ajustado.

Nota: Elaboración propia.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Cada sprint incorpora el ciclo completo de ceremonias Scrum descrito a continuación, de modo que el avance se revise de forma continua y los ajustes identificados en una iteración se apliquen en la siguiente.

Tabla 16. Ceremonias Scrum previstas para el piloto

Ceremonia	Propósito en el piloto
Sprint Planning	Define las actividades del sprint y los criterios de cumplimiento (Definition of Done): entregable elaborado, revisado por el equipo y validado por el usuario.
Daily Meeting	Seguimiento diario breve del avance: qué se hizo, qué se hará y qué impedimentos existen.
Sprint Review	Presentación de los entregables a los usuarios (Capacitación y Talento Humano) para recoger retroalimentación.
Retrospectiva	Análisis del desempeño del equipo para identificar mejoras en el trabajo y en la ejecución del piloto.

Nota: Elaboración propia.

Recursos y mecanismos de evaluación

El piloto se ejecuta con los recursos humanos internos de las áreas de Talento Humano, Capacitación y Tecnología de la Información, más las herramientas digitales descritas. Su éxito se evaluará mediante los indicadores definidos en el cuadro de indicadores del onboarding, comparando los resultados del grupo piloto con la línea base del diagnóstico. Se considerará viable el escalamiento si el piloto evidencia una reducción del tiempo de adaptación, una mejora en la satisfacción del colaborador y una disminución de la rotación temprana en el grupo evaluado.

Capítulo 4: Viabilidad Financiera

1. Componentes del Presupuesto aplicados al Onboarding

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El desarrollo de un proyecto de transformación digital y humana del onboarding requiere la identificación de componentes financieros y organizacionales que permitan garantizar su ejecución, operativización y medición (Arias, 2021). En este contexto, el presupuesto de Talento Humano constituye una herramienta fundamental para planificar los recursos necesarios para la implementación de procesos de incorporación más eficientes, tecnológicos y centrados en la experiencia del colaborador. Arias (2021) señala que el presupuesto de Talento Humano debe consolidar de forma sistemática todos los recursos requeridos para sustentar los objetivos organizacionales y garantizar el funcionamiento adecuado de los procesos relacionados con gestión humana.

Dentro de los componentes base del presupuesto, el reclutamiento y selección mantiene relación directa con el onboarding debido a que el proceso de incorporación inicia desde las primeras interacciones del colaborador con la organización. La digitalización de formularios, automatización documental y gestión de información permiten generar procesos más ágiles y trazables desde etapas previas al ingreso formal del colaborador (Bauer & Erdogan, 2011). Bauer y Erdogan (2011) señalan que los procesos de socialización organizacional inician antes de la incorporación formal y continúan durante las primeras etapas de adaptación laboral.

Por otra parte, el componente de compensaciones se relaciona con la planificación financiera necesaria para cubrir obligaciones laborales y recursos asociados al proceso de incorporación (Arias, 2021). Arias (2021) establece que las organizaciones deben considerar dentro del presupuesto de Talento Humano aspectos relacionados con remuneraciones, beneficios sociales, provisiones y demás obligaciones laborales derivadas de la contratación del personal. Aunque el onboarding no se centra

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

directamente en la compensación económica, la incorporación de nuevos colaboradores requiere planificación presupuestaria para garantizar la sostenibilidad financiera de los procesos de ingreso institucional (Arias, 2021).

Asimismo, la capacitación y desarrollo constituye uno de los componentes más relevantes dentro del onboarding digital y humano, debido a que permite facilitar la adaptación del colaborador a los procesos institucionales, herramientas tecnológicas y cultura organizacional (Arias, 2021). La implementación de capacitaciones digitales, inducciones virtuales y materiales de apoyo requiere recursos financieros destinados a formación, diseño de contenidos y plataformas tecnológicas. Arias (2021) señala que las organizaciones deben invertir en capacitación y desarrollo para fortalecer competencias digitales y facilitar procesos de transformación organizacional.

El desempeño organizacional también mantiene una relación directa con el onboarding, debido a que permite medir la efectividad del proceso de incorporación mediante indicadores relacionados con adaptación, satisfacción, desempeño inicial y cumplimiento de actividades (Arias, 2021). La implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación requiere planificación financiera orientada al diseño de métricas, generación de reportes y análisis de información (Arias, 2021). Arias (2021) establece que los procesos de transformación digital deben incorporar indicadores que permitan medir eficiencia organizacional y retorno de inversión.

Por otro lado, la seguridad y salud ocupacional forma parte del onboarding debido a que el proceso de incorporación debe contemplar lineamientos relacionados con prevención de riesgos, normativa institucional y bienestar laboral. La legislación ecuatoriana establece obligaciones

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

organizacionales relacionadas con seguridad y salud ocupacional que deben ser consideradas dentro de los procesos de integración institucional (Arias, 2021). En consecuencia, el presupuesto debe contemplar recursos destinados a inducciones de seguridad, protocolos institucionales y actividades preventivas relacionadas con el ingreso del colaborador.

Dentro de los componentes complementarios, la innovación y tecnología representan elementos fundamentales para el desarrollo del onboarding digital, debido a que permiten automatizar procesos, mejorar la experiencia del colaborador y fortalecer la eficiencia operativa (Arias, 2021). La implementación de plataformas digitales, automatización de actividades y herramientas tecnológicas requiere inversiones específicas dentro del presupuesto del proyecto. Arias (2021) señala que la transformación digital implica inversiones relacionadas con innovación, tecnología y digitalización de procesos organizacionales.

De igual manera, el big data y la analítica permiten generar información relevante para la toma de decisiones y la medición del onboarding. La recopilación y el análisis de indicadores de satisfacción, adaptación y cumplimiento requieren herramientas tecnológicas y recursos destinados al procesamiento de información. Según Van Berkel et al. (2017), el uso estratégico de datos en la gestión de recursos humanos puede fortalecer la toma de decisiones y optimizar la gestión organizacional.

Asimismo, el software de gestión ERP mantiene relación con el onboarding debido a que facilita la integración de información institucional, automatización documental y seguimiento del

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

proceso de incorporación. La utilización de plataformas tecnológicas permite centralizar información, optimizar procesos y mejorar la trazabilidad organizacional.

Por otra parte, la estructura organizacional y metodologías ágiles adquieren relevancia dentro del onboarding digital debido a que permiten desarrollar procesos más flexibles, colaborativos y orientados a mejora continua (Arias, 2021). La transformación digital requiere que las organizaciones adapten sus metodologías de trabajo para responder de manera más eficiente a los cambios organizacionales y tecnológicos (Arias, 2021). Arias (2021) establece que la transformación digital implica revisar estructuras organizacionales y metodologías de trabajo para fortalecer la innovación y eficiencia institucional.

Finalmente, el employer branding mantiene una relación directa con el onboarding debido a que la experiencia inicial del colaborador influye en la percepción institucional y en el fortalecimiento del sentido de pertenencia organizacional. Un onboarding estructurado permite transmitir valores institucionales, fortalecer la cultura organizacional y mejorar la experiencia del colaborador desde sus primeras etapas dentro de la organización.

2. Desarrollo del Presupuesto de Talento Humano para el Proyecto

1.1. Metodología para el levantamiento del presupuesto

Para el desarrollo del presupuesto de Talento Humano aplicado al proyecto “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, se utilizó un enfoque de presupuesto base cero, debido a que este tipo de presupuesto permite identificar,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

analizar y justificar individualmente cada uno de los rubros necesarios para la ejecución, operativización y medición del proyecto. De acuerdo con Arias (2021), el presupuesto base cero consiste en iniciar el proceso presupuestario desde cero, justificando cada rubro antes de ser incorporado dentro de la planificación financiera, permitiendo así una asignación más precisa de los recursos organizacionales.

La aplicación de este enfoque resulta pertinente para el presente proyecto debido a que la transformación digital del onboarding implica la incorporación de nuevos componentes tecnológicos, organizacionales y metodológicos que requieren planificación financiera específica. A diferencia de un presupuesto incremental, donde se toman como referencia presupuestos anteriores, el presupuesto base cero permite analizar las necesidades reales del proyecto y determinar únicamente los recursos necesarios para su implementación y funcionamiento operativo.

En este sentido, el levantamiento del presupuesto se desarrolló mediante un proceso estructurado orientado a identificar las necesidades operativas del proyecto, establecer los componentes que intervienen en la transformación digital y humana del onboarding y determinar los recursos financieros necesarios para su ejecución.

1.2.Identificación de componentes del proyecto

Como primera etapa, se identificaron los componentes organizacionales y financieros necesarios para el desarrollo del onboarding digital y humano, tomando como referencia los

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

lineamientos establecidos para el entregable y los componentes del presupuesto de Talento Humano descritos por Arias (2021).

Dentro de los componentes base se consideraron:

- reclutamiento y selección
- compensaciones
- capacitación y desarrollo
- desempeño organizacional
- seguridad y salud ocupacional.

Asimismo, se identificaron componentes complementarios relacionados con:

- innovación y tecnología
- Big Data y análisis
- software de gestión ERP
- estructura organizacional y metodologías ágiles
- trabajo remoto
- employer branding.

La identificación de estos componentes se realizó considerando su impacto directo dentro de la ejecución y operativización del onboarding digital y humano, así como su relación con procesos de transformación organizacional y experiencia del colaborador.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.3. Determinación de necesidades operativas

Posteriormente, se analizaron las necesidades operativas requeridas para el funcionamiento del proyecto, identificando actividades relacionadas con:

- digitalización del proceso de onboarding
- capacitaciones e inducciones virtuales
- seguimiento de actividades
- generación de indicadores
- plataformas tecnológicas
- herramientas colaborativas
- mecanismos de medición organizacional.

Esta etapa permitió establecer los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales necesarios para garantizar la implementación y sostenibilidad del proyecto dentro de la Cooperativa 29 de Octubre.

Asimismo, la identificación de necesidades operativas permitió relacionar cada componente presupuestario con actividades específicas del onboarding digital y humano, fortaleciendo la trazabilidad y justificación financiera del presupuesto desarrollado.

1.4. Definición de Rubros Presupuestarios

Una vez identificadas las necesidades operativas del proyecto “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, se procedió a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

establecer los rubros presupuestarios asociados a cada componente del presupuesto base cero. Para ello, se consideraron los elementos que generan impacto financiero dentro de la ejecución, operativización y medición del onboarding digital y humano.

Dentro de los componentes base se incorporaron rubros relacionados con comunicación de bienvenida, tiempo del personal asignado al proyecto, diseño y desarrollo de contenidos para inducción institucional digital, materiales digitales de apoyo, evaluación de satisfacción del onboarding, seguimiento de adaptación inicial e inducciones de seguridad y salud ocupacional. Estos elementos fueron considerados debido a su relación directa con la experiencia del colaborador, capacitación institucional, seguimiento organizacional y adaptación al entorno laboral.

Asimismo, dentro de los componentes complementarios se incluyeron rubros asociados a plataforma o herramienta digital de onboarding, automatización de flujos del proceso, integración con plataformas institucionales existentes, reuniones de diseño y mejora continua del proceso y desarrollo de contenidos de cultura e identidad institucional. La incorporación de estos elementos responde a necesidades relacionadas con transformación digital, automatización de procesos, integración tecnológica, metodologías ágiles y fortalecimiento del employer branding institucional.

Para la determinación de los valores referenciales se utilizaron criterios relacionados con costo hora hombre, valores promedio de mercado, costos referenciales de plataformas tecnológicas y necesidades operativas identificadas dentro del proyecto. En consecuencia, cada rubro presupuestario fue estructurado considerando cantidades requeridas, costo unitario y relación directa con las actividades necesarias para la implementación del onboarding digital y humano.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

De acuerdo con Arias (2021), el presupuesto de Talento Humano debe contemplar todos los recursos necesarios para el funcionamiento de los procesos organizacionales relacionados con capacitación, desarrollo, innovación, tecnología y medición organizacional.

1.5.Presupuesto por Componentes

El presupuesto desarrollado para el proyecto "Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda." fue estructurado por componentes, con la finalidad de identificar de manera específica los recursos financieros necesarios para la ejecución, operativización y medición del proyecto. Esta clasificación permite relacionar cada rubro presupuestario con las actividades y necesidades operativas identificadas dentro del onboarding digital y humano, facilitando la trazabilidad y justificación financiera de los recursos incorporados.

Para el cálculo del costo hora del colaborador responsable se utilizó la siguiente fórmula:

- Costo hora = sueldo mensual / 160 horas laborables promedio

Tabla 17 Matriz de presupuesto por componente y rubro presupuestario

Tipo de componente	Componente	Rubro presupuestario	Necesidad específica del proyecto	Criterio de cálculo	Valor referencial USD
Base	Reclutamiento y selección	Comunicación de bienvenida	Desarrollo de piezas digitales y mensajes automatizados de bienvenida para nuevos colaboradores	322 piezas × 0,10 USD por pieza	32,20
Base	Compensaciones	Tiempo del personal que participará en el proyecto	Participación del Analista de Talento Humano en diseño, coordinación y seguimiento del onboarding	322 horas × 7,50 USD costo hora	2.415,00

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tipo de componente	Componente	Rubro presupuestario	Necesidad específica del proyecto	Criterio de cálculo	Valor referencial USD
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Video institucional	Diseño y estructuración del contenido digital institucional	4 horas × 7,50 USD	30,00
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Seguridad y Salud Ocupacional	Diseño de contenido relacionado con seguridad ocupacional	8 horas × 7,50 USD	60,00
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Procesos	Diseño de contenido sobre procesos institucionales	6 horas × 7,50 USD	45,00
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Talento Humano	Diseño de contenido relacionado con normativa y procesos de TH	8 horas × 7,50 USD	60,00
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Riesgo Operativo	Diseño de contenido relacionado con riesgos institucionales	6 horas × 7,50 USD	45,00
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Seguridad de la Información	Diseño de contenido de seguridad informática y protección de información	8 horas × 7,50 USD	60,00
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Seguridad Integral	Diseño de contenido relacionado con seguridad institucional	6 horas × 7,50 USD	45,00
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – SARAS	Diseño de contenido SARAS	5 horas × 7,50 USD	37,50
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Prevención de Lavado de Activos	Diseño de contenido normativo PLA	8 horas × 7,50 USD	60,00
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Sistema de Gestión Antisoborno	Diseño de contenido antisoborno	5 horas × 7,50 USD	37,50
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Balance Social	Diseño de contenido relacionado con balance social	4 horas × 7,50 USD	30,00
Base	Capacitación y desarrollo	Inducción institucional digital – Soluciones 29	Diseño de contenido sobre herramientas institucionales	4 horas × 7,50 USD	30,00

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tipo de componente	Componente	Rubro presupuestario	Necesidad específica del proyecto	Criterio de cálculo	Valor referencial USD
Base	Capacitación y desarrollo	Materiales digitales de apoyo	Desarrollo de guías, PDFs, presentaciones y materiales complementarios	Plataforma e-learning referencial anual	480,00
Base	Desempeño organizacional	Evaluación de satisfacción del onboarding	Diseño de encuesta, procesamiento y análisis de resultados	Valor promedio herramienta + análisis	120,00
Base	Desempeño organizacional	Seguimiento de adaptación inicial	Seguimiento y acompañamiento al colaborador durante el onboarding	16 horas × 7,50 USD	120,00
Base	Seguridad y salud ocupacional	Inducción de seguridad y salud ocupacional	Sesiones de prevención y lineamientos de seguridad laboral	4 sesiones × 25 USD promedio	100,00
Complementario	Innovación / Tecnología	Plataforma o herramienta digital de onboarding	Herramienta tecnológica para automatización y seguimiento del onboarding	Licencia referencial 12 meses × 35 USD	420,00
Complementario	Innovación / Tecnología	Automatización de flujos del proceso	Configuración de flujos automatizados y formularios digitales	20 horas técnicas × 15 USD	300,00
Complementario	Software de gestión ERP	Integración con plataformas existentes	Integración tecnológica con sistemas institucionales existentes	Valor referencial proporcionado	10.560,00
Complementario	Estructura organizacional / metodologías ágiles	Reuniones de diseño y mejora del proceso	Sesiones colaborativas para diseño y mejora continua del onboarding	12 reuniones × 2 horas × 7,50 USD	180,00
Complementario	Employer Branding	Contenidos de cultura e identidad institucional	Desarrollo de contenidos relacionados con cultura organizacional y experiencia del colaborador	10 contenidos × 15 USD promedio	150,00

Nota: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La estructura del presupuesto se desarrolló considerando componentes base y componentes complementarios, conforme a los lineamientos establecidos para el entregable y a las necesidades identificadas durante el levantamiento del proyecto. Los componentes base agrupan los elementos esenciales relacionados con reclutamiento y selección, compensaciones, capacitación y desarrollo, desempeño organizacional y seguridad y salud ocupacional, debido a que estos forman parte directa del proceso de incorporación y adaptación del colaborador dentro de la organización.

Por otra parte, los componentes complementarios incluyen rubros relacionados con innovación y tecnología, automatización de procesos, integración tecnológica, metodologías ágiles y employer branding, elementos que fortalecen el enfoque de transformación digital y humana del onboarding institucional. La incorporación de estos componentes responde a la necesidad de desarrollar procesos más ágiles, digitales y orientados a mejorar la experiencia del colaborador mediante herramientas tecnológicas y mecanismos de mejora continua.

Asimismo, cada rubro presupuestario fue estructurado utilizando criterios de valoración financiera basados en costo hora hombre, cantidades requeridas, costos unitarios y valores referenciales de mercado, permitiendo evidenciar de manera específica cómo se determina cada valor incorporado dentro del presupuesto. De esta manera, el presupuesto no solamente constituye una herramienta financiera, sino también un mecanismo de planificación y control orientado a garantizar la viabilidad operativa del proyecto.

2. Impacto de la transformación digital en el proyecto

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.1.Habilidades Digitales aplicadas al proyecto

La transformación digital ha generado cambios significativos en la manera en que las organizaciones desarrollan sus procesos internos, especialmente en áreas relacionadas con gestión del talento humano, comunicación organizacional y experiencia del colaborador (Pérez, 2024). En este contexto, las habilidades digitales adquieren una relevancia estratégica dentro del proyecto "Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.", debido a que la implementación de un onboarding digital requiere fortalecer capacidades relacionadas con uso de plataformas tecnológicas, herramientas colaborativas, gestión digital de información y adaptación a entornos virtuales de trabajo.

De acuerdo con Pérez (2024), la transformación digital no implica únicamente la incorporación de herramientas tecnológicas, sino también cambios en las metodologías de trabajo, cultura organizacional y desarrollo de competencias orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la competitividad institucional. Asimismo, Pérez (2024) señala que la transformación digital exige reconstruir y reorganizar las dinámicas organizacionales mediante el fortalecimiento de capacidades digitales que permitan responder a las nuevas necesidades del entorno laboral.

En relación con el proyecto, las habilidades digitales mantienen una relación directa con actividades relacionadas con automatización documental, capacitaciones virtuales, utilización de plataformas e-learning, seguimiento digital del onboarding y herramientas colaborativas para la gestión del proceso de incorporación. Estas actividades requieren que tanto el área de Talento Humano como los líderes y nuevos colaboradores desarrollen competencias orientadas al manejo de plataformas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

digitales, coordinación virtual, aprendizaje autónomo y utilización eficiente de herramientas tecnológicas institucionales.

Asimismo, dentro del diagnóstico organizacional se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con digitalización, trazabilidad y seguimiento operativo del onboarding, considerando que varias actividades continúan ejecutándose mediante controles manuales y coordinación operativa entre áreas. Frente a esta necesidad, el fortalecimiento de habilidades digitales permite facilitar la implementación de mecanismos tecnológicos orientados a optimizar tiempos operativos, mejorar el acceso a información institucional y fortalecer la experiencia del colaborador desde sus primeras etapas de integración organizacional.

Por otra parte, Van Berkel, Ingold, McGurk, Boselie y Bredgaard (2017) señalan que la digitalización de los procesos de recursos humanos contribuye a fortalecer la eficiencia organizacional y mejorar la toma de decisiones mediante el uso estratégico de tecnologías y análisis de información. En este sentido, las habilidades digitales requeridas dentro del proyecto no se limitan únicamente al manejo técnico de plataformas, sino que también incluyen competencias relacionadas con adaptación al cambio, comunicación digital y trabajo colaborativo dentro de entornos organizacionales cada vez más automatizados.

En consecuencia, el fortalecimiento de habilidades digitales dentro del proyecto "Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda." constituye un componente estratégico para garantizar la correcta implementación del

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

onboarding digital, fortalecer la adaptación organizacional y contribuir al desarrollo de procesos más ágiles, colaborativos y alineados con las necesidades de transformación digital de la cooperativa.

2.1.1. Liderazgo digital

La transformación digital ha generado cambios significativos en la manera en que las organizaciones gestionan sus procesos internos, estructuras organizacionales y dinámicas laborales. En este contexto, el liderazgo adquiere un rol estratégico debido a que los procesos de transformación organizacional requieren acompañamiento, adaptación y orientación permanente hacia nuevos modelos de trabajo basados en innovación, tecnología y colaboración. Por esta razón, el liderazgo digital no se limita únicamente al uso de herramientas tecnológicas, sino que implica la capacidad de dirigir equipos, gestionar el cambio y facilitar la adaptación organizacional dentro de entornos digitales y dinámicos.

En relación con el proyecto “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, el liderazgo digital mantiene una relación directa con la implementación y sostenibilidad del onboarding digital y humano. La incorporación de plataformas tecnológicas, capacitaciones virtuales, automatización documental y mecanismos digitales de seguimiento requiere que los líderes y responsables del proceso posean capacidades relacionadas con comunicación digital, coordinación virtual, gestión colaborativa y acompañamiento organizacional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Asimismo, dentro del diagnóstico organizacional se identificaron brechas relacionadas con liderazgo, integración cultural y acompañamiento institucional, evidenciando la necesidad de fortalecer procesos orientados a mejorar la experiencia del colaborador durante sus primeras etapas dentro de la organización. Estas brechas adquieren relevancia considerando que el onboarding representa el primer espacio formal de interacción entre el colaborador, el líder y la cultura organizacional, influyendo directamente en adaptación, compromiso y sentido de pertenencia institucional.

De igual manera, Bauer y Erdogan (2011) señalan que el onboarding constituye un proceso estratégico que impacta directamente en la adaptación organizacional y permanencia del colaborador dentro de la institución. En este sentido, el acompañamiento del líder durante el proceso de incorporación permite reducir incertidumbre, facilitar la comprensión de funciones y fortalecer la alineación del colaborador con los valores y dinámicas organizacionales de la cooperativa.

Por otra parte, Pérez (2024) establece que la transformación digital exige modelos de liderazgo más flexibles, colaborativos y adaptativos frente a los cambios organizacionales derivados de la digitalización y automatización de procesos. Esto implica que los líderes deben promover espacios de retroalimentación, aprendizaje continuo y acompañamiento organizacional que faciliten la adaptación de los colaboradores frente a nuevas herramientas tecnológicas y metodologías de trabajo.

Asimismo, el proyecto contempla componentes relacionados con metodologías ágiles, innovación tecnológica y mejora continua del proceso de onboarding, elementos que requieren liderazgo orientado a innovación, coordinación interdisciplinaria y fortalecimiento de capacidades digitales dentro de la organización. Arias (2021) señala que la transformación digital requiere revisar

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

metodologías de trabajo y estructuras organizacionales para fortalecer la eficiencia institucional y sostenibilidad de los procesos de cambio.

En consecuencia, el liderazgo digital dentro del proyecto “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.” constituye un componente estratégico para fortalecer la experiencia del colaborador, facilitar la adaptación organizacional y garantizar la sostenibilidad de los procesos de transformación digital impulsados dentro de la cooperativa.

2.1.2. Contratos de trabajo y transformación digital

La transformación digital ha generado cambios importantes en las dinámicas laborales y en la manera en que las organizaciones estructuran sus relaciones de trabajo. La incorporación de herramientas tecnológicas, automatización de procesos y nuevos modelos organizacionales ha impulsado la necesidad de adaptar las modalidades laborales hacia entornos más flexibles, digitales y orientados a resultados. En este contexto, las organizaciones requieren fortalecer mecanismos que permitan integrar a los colaboradores dentro de modelos de trabajo apoyados en plataformas tecnológicas, herramientas colaborativas y procesos digitales desde sus primeras etapas de vinculación institucional.

En relación con el proyecto “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, la transformación digital mantiene una relación directa con la evolución de las dinámicas laborales actuales y futuras, considerando que el onboarding

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

digital contempla procesos de incorporación virtual, automatización documental, capacitaciones digitales y mecanismos tecnológicos de seguimiento organizacional. Esto implica que los nuevos colaboradores deben adaptarse progresivamente a modelos de trabajo cada vez más digitalizados y apoyados en herramientas tecnológicas institucionales.

Asimismo, dentro del entorno organizacional actual, la incorporación de plataformas digitales y metodologías de trabajo más flexibles ha modificado la forma en que las organizaciones gestionan comunicación, coordinación y seguimiento de actividades laborales. Pérez (2024) señala que la transformación digital implica reorganizar las dinámicas organizacionales mediante la incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), fortaleciendo modelos de movilidad organizacional y nuevas formas de interacción laboral dentro de entornos digitales.

Por otra parte, el contexto laboral futuro evidencia una tendencia creciente hacia esquemas de trabajo híbrido, automatización de procesos y utilización de herramientas colaborativas digitales, elementos que requieren que las organizaciones desarrollen procesos de incorporación más ágiles, accesibles y adaptados a nuevas modalidades laborales. En este sentido, el onboarding digital adquiere relevancia debido a que permite facilitar la integración institucional del colaborador independientemente de su modalidad de trabajo, fortaleciendo la trazabilidad, acceso a información y experiencia organizacional desde el inicio de la relación laboral.

De igual manera, el proyecto contempla actividades relacionadas con plataformas e-learning, automatización documental, seguimiento digital del onboarding y utilización de herramientas tecnológicas para gestión organizacional, elementos que permiten fortalecer la adaptación de los

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

colaboradores frente a nuevas dinámicas laborales y tecnológicas. Arias (2021) señala que la transformación digital requiere inversiones orientadas a innovación, fortalecimiento de competencias digitales y adaptación organizacional para garantizar sostenibilidad y eficiencia institucional.

Asimismo, la implementación de procesos digitales dentro del onboarding contribuye a fortalecer la estandarización organizacional, optimizar tiempos operativos y reducir dependencia de actividades manuales dentro del proceso de incorporación. Esto resulta especialmente relevante considerando que las dinámicas laborales futuras demandarán procesos más flexibles, automatizados y orientados a experiencia del colaborador.

En consecuencia, la relación entre contratos de trabajo y transformación digital dentro del proyecto “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.” evidencia la necesidad de desarrollar procesos de incorporación alineados a las nuevas dinámicas laborales y tecnológicas, fortaleciendo la adaptación organizacional, eficiencia operativa y sostenibilidad de los procesos de gestión del talento humano frente a los desafíos actuales y futuros derivados de la transformación digital.

2.1.3. Gestión del cambio aplicada al proyecto

La transformación digital dentro de las organizaciones implica cambios tecnológicos, operativos y culturales que modifican la manera en que se desarrollan los procesos organizacionales y las dinámicas laborales. En este contexto, la gestión del cambio adquiere una relevancia estratégica debido a que permite facilitar la adaptación de los colaboradores frente a nuevas metodologías de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

trabajo, herramientas tecnológicas y modelos organizacionales orientados a innovación y eficiencia operativa.

En relación con el proyecto “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, la gestión del cambio mantiene una relación directa con la implementación de nuevas herramientas digitales, automatización de procesos y transformación de las dinámicas tradicionales de incorporación del personal. El proyecto contempla actividades relacionadas con digitalización del onboarding, capacitaciones virtuales, automatización documental, plataformas tecnológicas y mecanismos digitales de seguimiento organizacional, elementos que requieren adaptación progresiva tanto por parte de los nuevos colaboradores como de las áreas responsables del proceso.

Asimismo, dentro del diagnóstico organizacional realizado se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con liderazgo, adaptación organizacional, integración cultural y digitalización de procesos, evidenciando la necesidad de fortalecer mecanismos de acompañamiento y preparación frente a los cambios derivados de la transformación digital. Estas brechas adquieren relevancia considerando que varias actividades relacionadas con el onboarding continúan ejecutándose mediante seguimiento manual y coordinación operativa entre áreas, limitando la trazabilidad y eficiencia del proceso de incorporación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

De igual manera, Pérez (2024) señala que la transformación digital implica reconstruir y reorganizar las dinámicas organizacionales mediante cambios relacionados con comunicación, liderazgo, metodologías de trabajo y utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Esto evidencia que los procesos de transformación digital no dependen únicamente de la implementación de herramientas tecnológicas, sino también de la capacidad organizacional para gestionar adecuadamente la adaptación de las personas frente a nuevas dinámicas laborales.

Por otra parte, Bauer y Erdogan (2011) establecen que el onboarding constituye un proceso estratégico que facilita la adaptación organizacional y reduce la incertidumbre experimentada por los nuevos colaboradores durante sus primeras etapas dentro de la organización. En este sentido, el onboarding digital y humano no solamente busca optimizar procesos operativos, sino también fortalecer la experiencia del colaborador, facilitar su integración cultural y acompañar su adaptación frente a nuevas herramientas y dinámicas organizacionales.

Asimismo, el proyecto contempla componentes relacionados con metodologías ágiles, innovación tecnológica y mejora continua del proceso de onboarding, elementos que requieren espacios de capacitación, retroalimentación y acompañamiento organizacional orientados a fortalecer la aceptación y sostenibilidad del cambio institucional. Arias (2021) señala que la transformación digital requiere revisar estructuras organizacionales y metodologías de trabajo para fortalecer la innovación y eficiencia institucional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En consecuencia, la gestión del cambio dentro del proyecto “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.” constituye un componente estratégico para facilitar la adaptación organizacional, fortalecer la experiencia del colaborador y garantizar la sostenibilidad de los procesos de transformación digital impulsados dentro de la cooperativa.

2.1.4. Gobernanza corporativa aplicada al proyecto

La gobernanza corporativa constituye un conjunto de principios, mecanismos y prácticas orientadas a garantizar una gestión organizacional transparente, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos institucionales. En este contexto, la transformación digital ha generado la necesidad de fortalecer procesos relacionados con trazabilidad de información, control organizacional, cumplimiento normativo y toma de decisiones basada en datos, elementos que mantienen una relación directa con los procesos de gestión del talento humano y digitalización organizacional.

En relación con el proyecto “Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, la gobernanza corporativa mantiene una relación directa con la necesidad de desarrollar procesos de incorporación más estructurados, estandarizados y alineados con lineamientos institucionales. Dentro del diagnóstico organizacional se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con automatización, seguimiento operativo y trazabilidad del onboarding, considerando que varias actividades continúan ejecutándose mediante procesos manuales y coordinación operativa entre distintas áreas involucradas en el proceso de incorporación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Asimismo, el proyecto contempla actividades relacionadas con automatización documental, plataformas tecnológicas, mecanismos digitales de seguimiento y generación de indicadores organizacionales, elementos que permiten fortalecer el control y monitoreo del onboarding institucional. La implementación de estas herramientas contribuye a centralizar información, optimizar procesos y mejorar la trazabilidad de las actividades relacionadas con incorporación, capacitación y adaptación organizacional de los nuevos colaboradores.

De igual manera, Van Berkel, Ingold, McGurk, Boselie y Bredgaard (2017) señalan que la digitalización de los procesos de recursos humanos permite fortalecer la eficiencia organizacional y mejorar la toma de decisiones mediante el uso estratégico de tecnologías y análisis de información. Desde esta perspectiva, el onboarding digital contribuye a generar procesos más medibles, estructurados y orientados a mejora continua, fortaleciendo así la gestión institucional y el seguimiento organizacional del proceso de incorporación.

Por otra parte, la gobernanza corporativa también mantiene relación con el cumplimiento de políticas, procedimientos y lineamientos institucionales desde las primeras etapas de integración del colaborador. Esto adquiere especial relevancia considerando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. opera dentro de un entorno altamente regulado, donde aspectos relacionados con seguridad de la información, prevención de lavado de activos, normativa interna y control organizacional forman parte fundamental de los procesos institucionales. En este sentido, el onboarding digital y humano permite fortalecer la difusión y socialización de estos lineamientos mediante mecanismos más accesibles, estructurados y trazables.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Asimismo, el proyecto contempla componentes relacionados con análisis de información, seguimiento de indicadores y utilización de herramientas digitales orientadas a fortalecer la toma de decisiones organizacionales. Esto permite medir variables relacionadas con adaptación, satisfacción, cumplimiento y efectividad del onboarding, facilitando la generación de información estratégica para la gestión institucional y mejora continua del proceso.

En consecuencia, la relación entre gobernanza corporativa y el proyecto "Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda." evidencia que la transformación digital no solamente busca optimizar procesos tecnológicos, sino también fortalecer la transparencia, trazabilidad, control organizacional y eficiencia institucional mediante procesos de incorporación más estructurados, medibles y alineados con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

3. Conciliación de importes estructura de costos

Con la finalidad de identificar el impacto financiero y laboral asociado a la implementación del proyecto "Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.", se realizó una estimación referencial de los principales componentes relacionados con fortalecimiento de habilidades digitales, liderazgo digital, automatización de procesos, plataformas tecnológicas, gestión del cambio y mecanismos de gobernanza corporativa. Esta estimación considera los recursos necesarios para facilitar la adaptación organizacional frente a los procesos de transformación digital y garantizar la sostenibilidad operativa del onboarding institucional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 18. Inversión inicial de implementación (año 0, no recurrente)

Rubro	Importe (USD)	Frecuencia
Integración de la plataforma de onboarding con el ERP institucional	10.560,00	Único
Configuración y automatización de flujos y formularios digitales	300,00	Único
Diseño y desarrollo de contenidos digitales de inducción (22 temas)	647,50	Único
Materiales digitales de apoyo (guías, PDF, presentaciones)	480,00	Único
Desarrollo de contenidos de cultura e identidad (employer branding)	150,00	Único
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**12.137,50**	—

Nota: Elaboración Propia

Tabla 19. Costes operativos anuales (recurrentes)

Rubro	Importe (USD)	Frecuencia
Licencia anual de la plataforma / LMS de onboarding	420,00	Anual
Evaluación de satisfacción del onboarding (encuestas)	120,00	Anual
Comunicación de bienvenida (piezas digitales)	32,20	Anual
TOTAL COSTES OPERATIVOS ANUALES	**572,20**	—

Nota: Elaboración Propia

Tabla 20. Recursos internos no incrementales (horas del personal existente)

Rubro	Valor referencial (USD)	Tipo
Tiempo del Analista de TH en diseño y coordinación (322 h)	2.415,00	No increm.
Seguimiento de adaptación inicial (16 h)	120,00	No increm.
Inducción de seguridad y salud ocupacional (sesiones)	100,00	No increm.
Reuniones de diseño y mejora continua (12 × 2 h)	180,00	No increm.
TOTAL RECURSOS INTERNOS NO INCREMENTALES	**2.815,00**	—

Nota: Elaboración Propia

Tabla 21. Matriz de conciliación de costes

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Categoría de coste	Importe (USD)	Tipo de coste	¿En ROI?
Inversión inicial de implementación	12.137,50	No recurrente	Sí
Costes operativos anuales	572,20	Recurrente	Sí
Recursos internos no incrementales	2.815,00	No incremental	No
Inversión computable para ROI (inicial + operativa)	**12.709,70**	—	**Sí**
Costo total del proyecto (año 1, todo incluido)	**15.524,70**	—	Parcial

Nota: Elaboración propia.

4. Impacto financiero y retorno de la inversión del proyecto

Con la finalidad de analizar el impacto económico y organizacional del proyecto "Transformación digital y humana del onboarding en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.", se realizó el cálculo de indicadores relacionados con valor agregado del capital humano, retorno de inversión en capital humano y retorno de inversión por colaborador. Estos indicadores permiten medir el aporte generado por el proyecto en relación con eficiencia operativa, optimización de recursos, reducción de carga administrativa y fortalecimiento de la experiencia del colaborador dentro de la organización.

Para el desarrollo de los cálculos se consideró como base el personal directamente involucrado en el proceso de onboarding institucional, incluyendo personal del área de Talento Humano, Tecnologías de la Información, líderes responsables de integración y personal administrativo relacionado con el proceso de incorporación. Asimismo, se tomaron como referencia los costos estimados del proyecto detallados en el entregable anterior, así como los impactos esperados derivados de automatización, reducción de tiempos operativos y disminución de rotación temprana.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.1.Valor Añadido del Capital Humano (Human Capital Value Added – HCVA)

El indicador Human Capital Value Added (HCVA) permite medir el valor generado por el capital humano en relación con los costos asociados al personal involucrado dentro del proyecto.

La fórmula utilizada es la siguiente:

HCVA = (Ingresos – Costos Operativos – Costos Totales de Personal) / Número de colaboradores involucrados

4.2.Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

El Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH) permite medir el beneficio económico generado por el proyecto en relación con la inversión realizada en personal y recursos asociados.

La fórmula aplicada es:

ROICH = (Beneficio Neto / Inversión Total en Capital Humano) x 100

4.3.Retorno de la Inversión por Colaborador

El indicador de Retorno de la Inversión por Colaborador permite medir el beneficio promedio generado por cada nuevo colaborador incorporado mediante el proceso de onboarding digital y humano.

La fórmula aplicada es:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ROI por colaborador = Beneficio Neto Total / Número de nuevos colaboradores incorporados

El número promedio anual de nuevos colaboradores incorporados fue estimado considerando ingresos relacionados con reemplazos por rotación, crecimiento organizacional, movimientos internos y nuevas incorporaciones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. Por otra parte, el beneficio neto contempla impactos relacionados con reducción de carga operativa manual, disminución de tiempos administrativos, optimización del proceso de onboarding y fortalecimiento de la adaptación organizacional de los colaboradores.

4.4.Beneficios estimados, escenarios e indicadores de retorno

Los beneficios esperados del proyecto se presentan como estimaciones de ahorro potencial y se analizan de manera independiente, considerando tres fuentes de generación de valor. Para cada una de ellas se establecen supuestos específicos, lo que permite evitar una estimación global sin sustento. Es importante señalar que estos resultados corresponden a proyecciones ex ante, por lo que su validación dependerá de la ejecución del proyecto piloto y del seguimiento de los indicadores durante un período posterior de evaluación.

- **Reducción de horas administrativas.** Se estima una reducción de entre el 20% y el 50% de las seis horas promedio de gestión manual que hoy dedica Talento Humano por cada uno de los 322 nuevos colaboradores anuales, valoradas a un costo hora de USD 7,50.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- **Ahorro por reprocesos.** Se estima la disminución de entre 20 y 50 casos anuales de reprocesos derivados de inducciones deficientes, con un costo referencial de USD 80,00 por caso.
- **Ahorro por reducción de rotación temprana.** Sobre una base estimada de 90 salidas tempranas anuales aproximadamente del 28 % de desvinculaciones con permanencia menor a seis meses, se proyecta evitar entre el 10 % y el 35 % de estos casos. El costo de USD 2.500,00 por reemplazo se utiliza como un valor conservador referencial e incluye reclutamiento, selección, inducción, capacitación inicial y pérdida de productividad durante la adaptación. Tanto el costo como los porcentajes de reducción deberán validarse con datos internos de Talento Humano durante el piloto..

Tabla 22. Ahorro anual estimado por escenario (USD)

Fuente de ahorro	Conservador	Base	Optimista
Reducción de horas administrativas	2.898	5.072	7.245
Ahorro por reprocesos	1.600	2.800	4.000
Ahorro por rotación temprana	22.500	45.000	78.750
AHORRO TOTAL ANUAL	**26.998**	**52.872**	**89.995**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 23. Indicadores de retorno por escenario

Indicador	Conservador	Base	Optimista
Ahorro total anual (USD)	26.998	52.872	89.995
Inversión computable para ROI (USD)	12.710	12.710	12.710
Beneficio neto (USD)	14.288	40.162	77.285

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Indicador	Conservador	Base	Optimista
ROICH – Retorno de la inversión (%)	112,4%	316,0%	608,1%
Ahorro por colaborador (USD)	83,84	164,20	279,49
HCVA por integrante del equipo (USD)	1.190,69	3.346,86	6.440,44
Período de recuperación (meses)	5,6	2,9	1,7

Nota: Elaboración propia

El análisis financiero permite estimar una viabilidad preliminar favorable bajo los supuestos definidos. En el escenario conservador, el ROICH proyectado es del 112,4 %; en el escenario base, del 316,0 %; y en el escenario optimista, del 608,1 %. Estos valores muestran el potencial financiero de la propuesta, pero no constituyen beneficios comprobados. Su validez deberá contrastarse mediante la ejecución del piloto, la medición de indicadores reales y la comparación con la línea base.

En segundo lugar, el análisis identifica que la mayor fuente de ahorro potencial se relaciona con la reducción de la rotación temprana. Esta proyección guarda relación con el indicador diagnóstico del 28 %; no obstante, no permite afirmar una relación causal. Por esta razón, el piloto deberá controlar la permanencia, los motivos de salida y la evolución de la adaptación durante los primeros seis meses.

No obstante, es importante precisar que estos resultados corresponden a estimaciones realizadas antes de la implementación del proyecto. En consecuencia, su validación dependerá de la información obtenida durante la ejecución del piloto y del seguimiento de los indicadores en el tiempo. Por ello, las cifras presentadas deben entenderse como proyecciones que respaldan la toma de decisiones y no como beneficios efectivamente alcanzados.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En conjunto, el análisis aporta un sustento técnico y financiero preliminar para la toma de decisiones. La propuesta tiene potencial para fortalecer la experiencia de incorporación, mejorar la trazabilidad y ordenar el acompañamiento; sin embargo, su impacto operativo, cultural y económico solo podrá determinarse después del piloto y del seguimiento longitudinal. En consecuencia, las estimaciones presentadas deben interpretarse como escenarios ex ante y no como resultados ya materializados.

Conclusiones

El presente trabajo permitió analizar el proceso de incorporación de colaboradores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., identificando oportunidades de mejora relacionadas con la digitalización del onboarding, la trazabilidad de actividades, el seguimiento entre áreas y la integración cultural de los nuevos colaboradores. En este sentido, el diagnóstico constituyó el punto de partida para comprender que el onboarding no debe limitarse a una inducción inicial, sino que requiere una estructura progresiva, medible y acompañada durante las primeras etapas de adaptación del colaborador.

A partir de este análisis, se diseñó una propuesta de onboarding digital y humano alineada con el objetivo general del proyecto, el cual plantea incorporar herramientas tecnológicas, actividades de acompañamiento, responsables, indicadores y un plan de implementación piloto. Por tanto, el principal aporte del trabajo no radica en demostrar efectos ya materializados, sino en entregar una propuesta técnicamente estructurada que pueda ser implementada, evaluada y ajustada por la Cooperativa en una fase posterior.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Asimismo, la propuesta integra una visión equilibrada entre transformación digital y acompañamiento humano. Por un lado, plantea el uso de herramientas tecnológicas para organizar información, automatizar actividades, generar trazabilidad y facilitar el seguimiento del proceso. Por otro lado, mantiene componentes de cercanía, liderazgo, retroalimentación y adaptación cultural, aspectos indispensables para que el nuevo colaborador no solo reciba información, sino que comprenda la cultura, los valores y la forma de trabajo de la institución.

De igual manera, el diseño del modelo permite ordenar el proceso de incorporación mediante etapas, responsables, indicadores y actividades distribuidas en el tiempo. Esta estructura representa una mejora frente a esquemas de inducción más operativos o dispersos, ya que facilita que Talento Humano, líderes y áreas de apoyo cuenten con una guía común para acompañar al colaborador desde su ingreso hasta su consolidación inicial en el cargo.

En cuanto a la viabilidad financiera, el análisis desarrollado permitió estimar escenarios de ahorro potencial asociados a la reducción de horas administrativas, disminución de reprocesos y posible reducción de rotación temprana. Sin embargo, estos valores deben entenderse como proyecciones de apoyo para la toma de decisiones y no como beneficios ya obtenidos, debido a que el proyecto aún no ha sido implementado de forma completa ni cuenta con seguimiento longitudinal.

Finalmente, se concluye que la propuesta de onboarding digital y humano tiene potencial para fortalecer la experiencia de incorporación, mejorar la gestión del proceso y aportar a una integración más ordenada de los nuevos colaboradores. No obstante, la comprobación de sus efectos operativos,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

culturales y financieros dependerá de la ejecución del piloto, de la medición sistemática de indicadores y de la comparación de resultados antes y después de su implementación.

Limitaciones

Una primera limitación del trabajo se relaciona con su alcance aplicado y propositivo. El proyecto se centró en el diseño de una propuesta de onboarding digital y humano, por lo que no acredita una implementación completa ni permite afirmar que los beneficios esperados ya se hayan producido en la Cooperativa. Esta precisión es importante, ya que el informe de revisión también advierte que el trabajo debe mantener coherencia con un enfoque descriptivo-propositivo y no experimental.

En segundo lugar, el proyecto no cuenta todavía con un seguimiento longitudinal que permita medir la evolución de los nuevos colaboradores durante un periodo prolongado. Por esta razón, variables como adaptación al cargo, permanencia, satisfacción, productividad inicial, integración cultural y reducción de rotación temprana solo podrían verificarse después de ejecutar el piloto y recopilar información durante varios meses.

Otra limitación corresponde al uso de estimaciones financieras previas a la implementación. Si bien el análisis económico permite valorar la conveniencia potencial de la propuesta, los cálculos dependen de supuestos sobre reducción de tiempos, reprocesos y rotación temprana. En consecuencia, estos resultados deben ser validados con datos reales una vez que el modelo sea aplicado y se cuente con información efectiva del proceso.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Además, la propuesta requiere articulación entre varias áreas de la Cooperativa, especialmente Talento Humano, Tecnología, líderes de área y responsables de acompañamiento. Esto implica que la efectividad del modelo no dependerá únicamente del diseño técnico, sino también del nivel de compromiso de los actores involucrados, la disponibilidad de herramientas tecnológicas, la gestión del cambio y la disciplina en el registro de información.

Finalmente, otra limitación está relacionada con la posible resistencia al cambio. La digitalización del onboarding puede generar ajustes en hábitos de trabajo, responsabilidades y formas de seguimiento que antes se gestionaban de manera manual o descentralizada. Por ello, la implementación requerirá comunicación clara, formación previa y acompañamiento a los responsables del proceso.

Recomendaciones

Se recomienda implementar la propuesta mediante un piloto controlado, antes de extenderla a toda la Cooperativa. Esta fase debería aplicarse a un grupo definido de nuevos colaboradores, durante un periodo mínimo de 90 días, con responsables claros, cronograma de actividades e indicadores de seguimiento. De esta manera, la institución podrá validar la funcionalidad del modelo, identificar ajustes necesarios y evitar una implementación general sin evidencia previa.

Asimismo, se recomienda establecer una línea base antes del inicio del piloto. Para ello, la Cooperativa debería levantar información sobre tiempos actuales de gestión del onboarding, número de reprocesos, percepción de los nuevos colaboradores, cumplimiento de actividades de inducción,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

participación de líderes y niveles de rotación temprana. Esta información será necesaria para comparar los resultados posteriores y determinar si la propuesta genera mejoras reales.

También se sugiere fortalecer el rol de los líderes dentro del proceso de onboarding. La tecnología puede facilitar la trazabilidad y la organización de actividades, pero la adaptación del colaborador depende en gran medida del acompañamiento humano, la retroalimentación oportuna y la claridad sobre las expectativas del cargo. Por ello, los líderes deberían contar con una guía de acompañamiento, reuniones mínimas de seguimiento y responsabilidades definidas dentro del proceso.

De igual forma, se recomienda utilizar indicadores simples, medibles y sostenibles. Entre ellos podrían considerarse: cumplimiento del plan de onboarding, satisfacción del nuevo colaborador, tiempo de cierre de actividades, participación del líder, cumplimiento de capacitaciones iniciales, reprocesos identificados y permanencia durante los primeros seis meses. Estos indicadores permitirán pasar de una gestión basada en actividades aisladas a una gestión basada en evidencia.

En el ámbito financiero, se recomienda actualizar las proyecciones una vez ejecutado el piloto. Los escenarios conservador, base y optimista deben mantenerse como referencia inicial, pero sus resultados deberán contrastarse con datos reales de tiempo invertido, costos evitados, reprocesos reducidos y comportamiento de la rotación temprana. Solo después de esta medición será posible afirmar con mayor solidez el retorno financiero del proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Referencias

Arias, E. (2021). Impacto financiero de la transformación digital. EIG Business School.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. En S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12171-002

Cable et al. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. Administrative Science Quarterly, 58(1), 1–36. https://doi.org/10.1177/0001839213477098

Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda. (2026). Sitio web oficial. https://www.29deoctubre.fin.ec

Haave, H., Pascale, P., Khadir-Poggi, Y., & Vold, T. (2023). Onboarding and knowledge sharing: Cases from the Netherlands and Norway. En Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management (Vol. 2, pp. 1737–1741). Academic Conferences International.

Ibrahim, U., Yusof, R., & Ibrahim, H. (2022). The role of employee onboarding training program in mitigating deviant workplace behavior: Job satisfaction as a mediator. Global Business and Management Research: An International Journal, 14(4), 983–1007.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Ismail, F., Juhari, N., Al-Qershi, N., Imran, M., Alhosani, A., & Jaes, L. (2022). The effect of psychological contract towards deviant behaviour, employee engagement and employee commitment. Webology, 19(2), 4665–4685.

Maldonado-Nova, V. (2022). El rol del talento humano en la transformación digital de las empresas ecuatorianas. Revista Científica Zambos, 1(2), 34–50. https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/2

Payá, C. (2025). ¿Qué es el digital onboarding y cómo mejora la experiencia del empleado? OBS Business School. https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-el-digital-onboarding-y-como-mejora-la-experiencia-del-empleado

Pérez, E. (2024). Transformación digital en la gestión de recursos humanos. Revista Científica Global Negotium, 7(1), 27–43. https://doi.org/10.53485/rgn.v7i1.423

Petrilli, S., Galuppo, L., & Ripamonti, S. C. (2022). Digital onboarding: Facilitators and barriers to improve worker experience. Sustainability, 14(10), Article 5684. https://doi.org/10.3390/su14105684

Pinco, O., Salanță, I. I., Beleiu, I. N., & Crișan, E. L. (2025). The onboarding process: A review. European Journal of Management Studies. https://doi.org/10.1108/EJMS-09-2024-0116

Servicio de Rentas Internas. (2026). SRI en línea. https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P., & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM: Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation. Human Resource Management Journal, 27(4), 503–513. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12171

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. En B. M. Staw (Ed.), Research in Organizational Behavior (Vol. 1, pp. 209–264). JAI Press.

Zappalà, S., Sbaa, M., Kamneva, E., Zhigun, L., Korobanova, Z., & Chub, A. (2022). Current approaches, typologies and predictors of deviant work behaviors: A scoping review of reviews. Frontiers in Psychology, 13, Article 945707. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.945707

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.