



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación

Para la Obtención del Título de:

Licenciatura en Gestión del Talento Humano

Tema:

**Impacto del *onboarding* en el proceso de adaptación de nuevos colaboradores en
una institución universitaria**

Autor:

Alan Adrián Zambrano Barreiro

Directora de Trabajo de Titulación:

Ing. Patricia Saltos Zúñiga, PhD.

2024

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Al concluir esta etapa académica y presentar el trabajo de titulación, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo y mi desarrollo profesional a lo largo del camino.

En primer lugar, quiero extender mi más profundo agradecimiento a mi tutora, Ph.D. Patricia Saltos Zúñiga, cuya guía, paciencia y apoyo incondicional fueron fundamentales para la elaboración del trabajo de titulación. Sus valiosos consejos, correcciones y orientación académica me han permitido superar los retos encontrados y mejorar cada aspecto de mi investigación.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG, expreso mi gratitud por proporcionarme un entorno educativo excepcional. La calidad de su malla curricular, la disponibilidad de recursos y las oportunidades de desarrollo personal y profesional que ofrece, han sido vitales para mi crecimiento.

Por último, pero no menos importante, agradezco a todas las personas que, de una manera u otra, contribuyeron al desarrollo de la investigación. A aquellos que me proporcionaron datos, referencias, y apoyo técnico, su colaboración fue invaluable para completar este trabajo de titulación.

DEDICATORIA

A mis padres, cuyo apoyo incondicional ha sido la base de mis logros. Mamá y papá, gracias por ser mi guía y mi inspiración constante. Sus sacrificios, su amor y su ejemplo de dedicación me han impulsado a superar cada obstáculo. Ustedes me han enseñado el valor del esfuerzo y la perseverancia, y su confianza en mis capacidades ha sido mi mayor motivación.

A mi hermano Gerson, tu alegría y energía han sido un respiro en los momentos más difíciles. Gracias por recordarme la importancia de la inocencia y la curiosidad, y por ser una luz constante que me anima a seguir adelante.

A mi abuela Cecilia, tus palabras llenas de sabiduría y amor han sido un faro en mi vida. Tus consejos, siempre oportunos y cargados de experiencia, han sido mi guía y mi fuerza en los momentos de incertidumbre. Gracias por ser una constante fuente de inspiración y apoyo, brindándome siempre la confianza necesaria para seguir adelante, finalmente, quiero agradecer a todas aquellas personas que, aunque no han sido mencionadas, han dejado una marca significativa en mi vida y en mi trayectoria académica. Cada uno de ustedes ha sido fundamental en la consecución de este logro.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **Alan Adrian Zambrano Barreiro** con C.C. No. **0927508499**. Certifico que la presente investigación desarrollada con el título “**Impacto del *Onboarding* en el proceso de adaptación de nuevos colaboradores en una Institución Universitaria**”, es de mi absoluta propiedad, responsabilidad y según el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines académicos, en favor de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, para que haga uso de este, como fuera pertinente.

Alan Adrian Zambrano Barreiro

IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN DE NUEVOS COLABORADORES EN UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA.

Alan Adrián Zambrano Barreiro
aazb9813@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo de investigación plantea como objetivo determinar el grado de incidencia de este diseño de estructura *onboarding* sobre el desempeño laboral de los colaboradores en una institución universitaria situada en la ciudad de Guayaquil. A nivel conceptual, el *onboarding* se mide a través de la preparación, la integración, la orientación, el compromiso y el seguimiento que el departamento de talento humano realiza al nuevo colaborador cuando comienza a desarrollar sus actividades operativas dentro de la organización, mientras que el desempeño laboral se mide a través de la eficacia y la eficiencia laborales que muestre el trabajador en el cargo aplicado. Para el análisis de datos se aplicó un diseño no experimental transversal, con enfoque mixto, de tipo descriptivo y correlacional, con la aplicación de un cuestionario validado con un 0.92 de consenso según la aplicación de la técnica de alfa de Cronbach. Dentro de los resultados obtenidos se demostró que existe una determinación del 34.43% de cambios en el desempeño laboral a raíz de la mejora en planes relacionados con el *onboarding*, mientras que la variabilidad de los efectos de la causalidad son significantes en función a su efecto en el desempeño del colaborador en el cargo, recomendando en la institución aplicar planes y estrategias relacionados a la adaptabilidad del cargo para que el colaborador promueva resultados basados en la productividad en las actividades operativas designadas.

Palabras Clave: *Onboarding*, desempeño laboral, empleado, compromiso, seguimiento, adaptación.

INTRODUCCIÓN

A nivel general, los procesos de contratación de personal culminan una vez que el colaborador firma su contrato de trabajo con la empresa (Oquendo & Viteri, 2020). Sin embargo, la asimilación en la incorporación del empleado ante las expectativas, reglas y metas que percibe los directivos de la organización, promueven la necesidad de aplicar procesos de integración formal hacia el nuevo integrante, a fin de convertirlo en un miembro altamente productivo para la organización y que supere en el corto tiempo la curva de aprendizaje que demanda el puesto de trabajo (Bautista, 2018).

Ferro (2021) explica que, el personal seleccionado y contratado por la dirección, se introduce en un ambiente con características de convivencia y trabajo en equipo diferentes a su realidad social, ocasionando que una respuesta negativa e incompatible del entorno laboral influyen en una renuncia prematura del cargo. Castro (2020) complementa este concepto, argumentando que, una de las acciones para disminuir la rotación de personal con poco tiempo en la organización, consiste en la exposición del contratada hacia actividades de integración primero con los compañeros de trabajo y luego a presentación de los objetivos y metas que persigue la dirección con el cargo ocupado.

En otro aspecto, Rosas (2015) argumenta que la justificación de proponer un plan de adaptación para los colaboradores de una organización, además de mitigar los casos de abandonos de cargo, permite contrarrestar la inestabilidad laboral. Agrega que, la deficiencia de los procesos de selección y la garantía de permanencia del nuevo colaborador están relacionados con los planes de adaptación en la empresa, porque ayuda a la cobertura de las competencias del cargo, por consiguiente, evita la formación de barreras de comunicación ente los mandos medios y demás colaboradores.

Ante lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo el diseño de una estructura *onboarding* incide en el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores en una institución universitaria ubicada en la ciudad de Guayaquil? Para responder este cuestionamiento se ha planteado como objetivo determinar el grado de incidencia de este diseño de estructura *onboarding*. Para lograrlo es necesario identificar los factores dimensionales para aplicar un diseño de estructura *onboarding* desde el punto de vista de autores especialistas, describir los argumentos conceptuales que miden el proceso de adaptación de nuevos colaboradores a través de estudios referenciales y comprobar el grado de incidencia de una estructura *onboarding* sobre los nuevos colaboradores.

La estructura del presente artículo de investigación consiste en la exposición de tres apartados diferenciados, cuyos componentes son: el marco teórico que muestra la exposición de artículos referenciales relacionados con el tema de estudio, adicionando la exposición de cada dimensionalidad de las variables en análisis, consiguientemente se expone la metodología de investigación que detalla las herramientas para el procesamiento de datos a informes y finalmente los resultados que responde a la pregunta de investigación planteada.

MARCO TEÓRICO

Para la presente exposición de marco teórico, se realizó una revisión con enfoque bibliográfico sobre los argumentos más representativos de estudiosos en la materia del ámbito de la administración del talento humano, específicamente sobre el tratamiento de las variables *onboarding* y el proceso de adaptación de colaboradores en una organización. La finalidad de esta revisión es conocer como ambas variables interactúan en una empresa en particular y avizorar una posible relación de significancia causal bajo un panorama de trabajo diario entre empleados.

Estudios referenciales

Naranjo (2023) en su estudio planeó sobre la importancia que tiene para las empresas medir la eficiencia en los procesos de adaptación del personal que conforma en la organización, porque es totalmente inseguro que los nuevos colaboradores desarrollen un sentimiento de compromiso con las necesidades y perspectivas que tiene la dirección sobre el cargo contratado. A través de su análisis de diseño no experimental y descriptivo de las opiniones de 60 colaboradores en cuanto a la aplicación de acciones de adaptación a través del *onboarding* concluye que, se debe implementar una propuesta de seguimiento al nuevo trabajador a fin de detectar situaciones que afecten su desempeño o cargo de responsabilidades sin haber recibido la respectiva capacitación y presentación de la cultura organizacional de la empresa.

Ruiz (2022) expone que, la falta de gestión posterior a los procesos de selección, evitan que la administración asegure que su personal cumpla con los logros organizaciones y planes de desarrollo laboral, que a su vez son compatibles con los puestos de trabajo. El estudio finaliza con la propuesta de definir una relación entre el *onboarding* y el desempeño laboral a través de la aplicación de una investigación no experimental de corte transversal y de análisis correlacional, enfocando que, la retroalimentación de las responsabilidades del cargo y las necesidades compatibles con el perfil del trabajador ayudan a superar la curva de aprendizaje, los cuales mitigan directamente el riesgo de rotación y abandono imprevisto de la organización.

Fritsche (2016) describe que, dentro del departamento de talento humano, la revisión constante de procesos de capacitación y adaptación del nuevo integrante en la organización deben ir de la mano con los colaboradores de cada departamento, porque a través del aprendizaje y accionar de inclusión en el equipo, se puede lograr una retentiva en la empresa. Como resultado este autor obtuvo que, es importante que cada departamento manifieste sus lineamientos de adaptación al cargo requerido, de manera que talento humano realice su trabajo de aplicación y seguimiento antes de la influencia de

factores externos que conlleven a la renuncia del nuevo colaborador.

Villalobos (2021) muestra que el *onboarding* es una actividad que debe ser aplicada en todas las fases del proceso de contratación, además de mejorar los indicadores de desempeño de los trabajadores en los primeros días de labores de la compañía, por ende, es relevante comprobar que su aplicación afecta directamente las acciones de trabajo en una organización en particular. Sus resultados apuntan a generar nuevos conceptos en la adaptabilidad de los trabajadores, que van desde la necesidad de encontrar un punto de equilibrio entre las acciones de los cargos de trabajo con los objetivos de la dirección, como en los sentimientos del nuevo colaborador y las buenas relaciones con los demás integrantes del cuerpo de trabajo.

Guillem (2021) manifiesta que las organizaciones sufren un proceso de transformación continuo cuando la tecnología es incluida en sus procesos operativos, siendo necesario que los talentos de trabajo se adapten a la necesidad de emplear equipo para sus actividades de cargo. Esta adaptación debe ser medida y ofrecer un seguimiento en caso de que el nuevo colaborador enfrente factores externos totalmente negativos a su desempeño y lo obliguen a renunciar, sin embargo, el autor destaca que los empleados renuncian por la exigencia del jefe inmediato sin antes medir el proceso de aprendizaje, ocasionando que la carga laboral sea insostenible anímicamente en el corto plazo.

Juárez y Trelles (2021) complementan que, dentro de cada renuncia de un colaborador existe un proceso previamente aplicado de costo de aprendizaje, en el cual se busca la total adaptabilidad del trabajador al cargo contratado. Dichos procesos de adaptabilidad son el resultado de análisis de tendencias y causales de renuncia de colaboradores anteriores, sin embargo su relación con la adaptabilidad del cargo es influenciada por las características y obligaciones que persigue el cargo, las cuales son incompatibles con las destrezas presentadas por el candidato, promoviendo un punto de inflexión entre la decisión del trabajador en adaptar sus acciones operativas o continuar en su zona de confort que culmina con la renuncia al cargo.

Flores (2020) manifiesta que la etapa de inducción se la cataloga como un proceso deficiente, cuando la organización no establece lineamientos con indicadores y metas que contrarresten con seguridad la adaptabilidad del nuevo candidato en la organización. El estudio responde que, los colaboradores al registrar más de 5 años laborando, tienden a estar más comprometidos con la institución, situación inversa con los recién llegados, que no conocen aún la cultura, valores, etc., entre los argumentos para una planificación correcta del talento humano se plantean tres etapas diferenciales: etapa 1 previo a su ingreso, la definición de la planificación del programa de adaptación y el uso materiales, etapa 2 la preparación por parte de un mentor para una adecuada unificación y la etapa 3, evaluación del nivel alcanzado compatible con el desempeño al cargo contratado.

Viteri (2020) a través de un estudio con características descriptivas, diseño no experimental, transaccional, aplicó una encuesta a una muestra de 60 colaboradores entre nuevos y antiguos del área de producción de una empresa de manufactura para demostrar la relación entre el *onboarding* y el grado de satisfacción de los colaboradores con el cargo. Los resultados obtenidos argumentaron que, los procesos de adaptabilidad enfocados en la inducción y la bienvenida son prácticas necesarias para contrarrestar la insatisfacción de los trabajadores, siendo adecuado que el sistema de *onboarding*, ayude a encontrar un sentido de pertenencia del nuevo colaborador hacia el equipo de trabajo.

Según López (2020) en su estudio con enfoque de diseño no experimental, tomó como base la exposición de opiniones de 50 colaboradores entre personal de las áreas administrativas y directivas, de un establecimiento educativo, aplicando una encuesta con dimensiones basadas en la escala UWES, que mide dos dimensionalidades como el grado de pertenencia, responsabilidad y vinculación afectiva del colaborador con la institución. Sus resultados resaltar que el colaborador mantiene expectativas antes de su ingreso en la organización, requiriendo que las obligaciones requeridas por el cargo no difieran considerablemente de esta situación.

Durand y Márquez (2019) explican que una organización que mide el rendimiento de los

trabajadores en el corto plazo tiende a identificar factores internos y externos que a futuro afectan la productividad del grupo de trabajo. Dichos factores deben estar sujetos a una propuesta que no solo mitigue factores negativos, sino que se incorporen nuevos sustentos para el mejoramiento de la adaptabilidad del talento humano, por los cambios sociales y las nuevas ideologías que son propias de la sociedad.

Una vez abordados los estudios referenciales desde el punto de otros autores, se procede a identificar la conceptualización de las variables del estudio, así como la dimensionalidad de sus argumentos de medición, facilitando con ello la comprensión relacional que se realiza en la presentación de resultados del presente estudio. Las características de la conceptualización resaltan únicamente como cada dimensionalidad se presente en el entorno laboral, permitiendo al lector ajustar su comprensión científica sobre la problemática propuesta.

Conceptualización de variables y dimensiones en análisis

La exposición directamente de las variables y dimensiones se presenta en dos tramos, primero con el abordaje del concepto de *onboarding* y sus argumentos de medición, posteriormente se presenta el concepto de desempeño laboral y sus indicadores de influencia organizacional.

***Onboarding* conceptualización**

Para Rosa (2015) explica que el *onboarding* es el proceso de gestionar actividades y estrategias que promuevan una eficiente incorporación de los colaboradores en la empresa u organización, entre los cuales se pueden destacar procesos como la inducción, la conformación de un manual de funciones, además de conformar un manual de obligaciones y demás políticas de la dirección. Este concepto permite observar que la variable *onboarding* puede ser medida a través de ítems como la preparación a los trabajadores frente a la organización, la forma como se integran en sus obligaciones laborales, la forma como realizan el seguimiento de las tareas y el compromiso que pueda influenciar al colaborador en la organización.

En cuanto a la medición sobre la variable *onboarding* Villalobos (2021) expone las siguientes dimensiones que identifican el grado de presencia de este criterio dentro de una organización:

Tabla 1
Dimensionalidad de la variable Onboarding

Variable	Dimensión	Indicador
Onboarding	Preparación	Correo institucional de bienvenida
		Programa de bienvenida
	Integración	Reuniones asociadas al trabajo
		Acompañamiento
	Orientación	Información del cargo
	Compromiso	Relaciones con el equipo de trabajo
Cultura organizacional		
Seguimiento	Atención a los requerimientos	
	Verificación del estado anímico	

Tomado de: “El *onboarding* y su relación con el desempeño laboral” Villalobos (2021)

En base a lo observado en la dimensionalidad de la variable *onboarding*, se puede mostrar su grado de intensidad en la organización se categoriza a través de la preparación, la integración, la orientación, el compromiso y el seguimiento que los planes del talento humano puedan abarcar una vez que el nuevo colaborador incursiona en la organización (Hatun & Marchiori, 2021). La explicación de cada dimensión se la expone en los siguientes apartados.

La preparación en la organización

Corresponde a las acciones que el departamento de talento humano aplica al momento de recibir al nuevo colaborador, incluye las actividades de acercamiento en el sentimiento de empatía y la importancia que tiene el trabajador para el equipo de trabajo, dentro de los indicadores se destacan la aplicación de correos institucionales de bienvenida y programas que contribuyan al acercamiento con los demás compañeros de trabajo (Watkins, 2020).

La integración en la organización

Dentro de esta etapa se aplican conceptos relacionados al acompañamiento que debe recibir el

nuevo colaborador, sobre el funcionamiento de la operatividad en el cargo, además de la empatía que deben mostrar jefes y demás integrantes de los equipos de labores para que el nuevo colaborador pueda cubrir las necesidades del puesto. Se recomienda que las acciones mitiguen aspectos relacionados a sanciones o a llamados de atención hasta que el proceso de adaptación y aprendizaje sean asimilados por el nuevo empleado (Ordóñez, 2021).

La orientación del colaborador

Se define como la actividad de marcar lineamientos para que el colaborador pueda comprender la operatividad del cargo, en este campo resalta directamente cómo el jefe inmediato y compañeros del equipo de trabajo contribuyen a mostrar las claves para entender cada requerimiento del cargo. Como ejemplos de las acciones de la orientación se definen a las capacitaciones en calidad de inducción, designación de un mentor o de un capacitador para realizar las actividades del cargo, esto debido a la importancia de manejar formatos y comunicar sus resultados a compañeros que forman parte de los procesos diarios (Kumar, 2017).

El compromiso del nuevo integrante de trabajo

En este concepto se introducen reuniones por parte del departamento de talento humano para mostrar la cultura organizacional de la compañía y la forma cómo se relaciona con el equipo de trabajo presente en la empresa. Posteriormente a la capacitación se consulta si la explicación de la cultura organizacional fue totalmente asimilada y de cómo esto ayuda al compromiso que pone el nuevo colaborador con el cumplimiento de los objetivos del cargo (Chiavenato, 2017).

El seguimiento del nuevo integrante de trabajo

Con respecto al seguimiento de la adaptación del nuevo integrante a la organización, se observa la respuesta que tiene frente a los requerimientos diarios del puesto; en este apartado es tarea de la jefatura directa observar cómo ha sido el desempeño del nuevo colaborador, notificando al departamento de talento humano si el mismo ha cumplido perfectamente con los requerimientos del

cargo (Llanos et al., 2023).

En cuanto al tratamiento de la variable efecto descrita como desempeño laboral, a continuación, se explica su conceptualización y la categorización de la dimensionalidad para medir su grado de presencia en el entorno en análisis:

Desempeño Laboral: conceptualización

Con referencia a Chiavenato (2009) explica que el desempeño laboral es un indicador de medición que se tiene sobre el empleado y las acciones realizadas en el cargo, dónde se crea todo un antecedente de la evolución del trabajador con el cumplimiento de las expectativas por parte de la dirección general. Desde el punto de vista de la administración del talento humano, si el desempeño laboral arroja un cumplimiento sobre los objetivos del cargo, estos se pueden catalogar como un colaborador eficaz, sin embargo, un resultado contrario se describe como una alerta sobre la presencia de factores externos o internas que están influenciando en la operatividad de la empresa.

Tabla 2

Dimensionalidad de la variable Desempeño Laboral

Variable	Dimensión	Indicador
Desempeño Laboral	Eficacia Laboral	Nivel de logros
		Nivel de efectividad
		Nivel de actitudes
	Eficiencia Laboral	Nivel de productividad
		Nivel de competencia
		Nivel de liderazgo

Tomado de: “El *onboarding* y su relación con el desempeño laboral” Villalobos (2021)

Según Villalobos (2021) explica en la tabla 2 que el Desempeño Laboral se mide a través de dos categorías Eficacia Laboral y Eficiencia Laboral, a través de indicadores como el nivel de logros cubiertos, nivel de efectividad, nivel de actitudes, nivel de competencia, nivel de productividad y nivel de liderazgo respectivamente. En detalle a la explicación de las dimensiones se conceptualiza a través

de los siguientes párrafos.

Eficacia Laboral

La Eficacia Laboral como indicador del Desempeño Laboral hace referencia directamente al cumplimiento del personal con los objetivos planteados por la dirección previamente en el cargo de la organización. Dicho cumplimiento se lo describe en función de la operatividad del puesto y su naturaleza operativa o estratégica, el cual dependiendo del control que establezca el cargo de control inmediato, sin embargo, se recomienda que los periodos de evaluación estén en función de las responsabilidades asignadas al colaborador (Contreras, 2024)..

Eficiencia Laboral

La Eficiencia Laboral como detalle de indicador de Desempeño Laboral se conceptualiza como la certeza que tiene la organización del uso correcto de los recursos asignados a un determinado cargo organizacional, esto debido a la importancia de optimizar el gasto asignado por partida presupuestaria. Este punto es relevante para conocer el costo que genera el empleado dentro de la organización, referenciando que una mayor experiencia del talento humano además de garantizar el cumplimiento de los objetivos ayuda a mantener los límites de asignación presupuestaria sin que esto ocasione casos aislados que promuevan el descontrol de recursos en una compañía (Larrarte, 2018).

METODOLOGÍA

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la metodología de la investigación es el conjunto de procesos y procedimiento que se relaciona con las formas en las que se analizará el fenómeno a investigar, siendo relevante comprender manera suceden y proponer alternativas de solución a las problemáticas presentadas. En este sentido, este apartado identifica para el presente estudio el diseño enfoque, las herramientas de recolección de datos y el alcance relacionado con la problemática y el objeto de escrito en apartados anteriores.

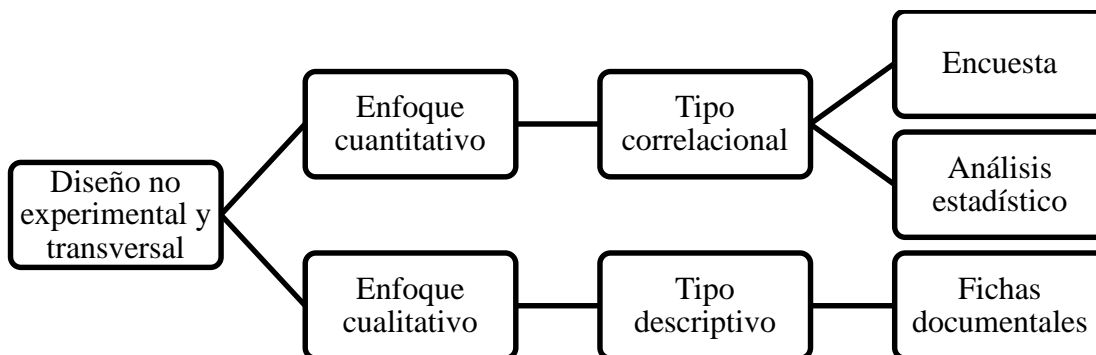
Diseño metodológico

El diseño metodológico consiste en las estrategias que seguirá el investigador para obtener información necesaria de profundizar el conocimiento relacionado a la situación particular (Hernández & Mendoza, 2018). En este caso el diseño se acopla a la necesidad de medir el *onboarding* y su incidencia en el desempeño laboral de los nuevos colaboradores en una institución universitaria ubicada en la ciudad de Guayaquil, sobre la cual se espera describir qué tipo de acciones afectan en mayor proporcionalidad los resultados esperados en el cargo desempeñado.

En este sentido, se seleccionó un diseño no experimental, porque los resultados recopilados se basan en las experiencias previas de su talento humano, es decir los datos obtenidos no son objeto de manipulación en el proceso de análisis; más bien, se conceptualizarán y correlacionarán para determinar cómo impacta una sobre la otra. Además, se describe un criterio transversal, porque se las opiniones se recopilan en el mismo año del procesamiento del estudio, sin que se requieran informes obtenidos por la institución en periodos previos a esta investigación, Por lo tanto, se puede determinar que el diseño seguirá el siguiente plan:

Figura 1

Diseño de la investigación



Nota. Elaborado con base en “*Metodología de la investigación: Las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*”, por Hernández y Mendoza (2018)

Enfoque de la investigación

Romero et al., (2022) señalaron que el enfoque describe las formas que tiene el investigador para analizar la información recolectada. Hernández y Mendoza (2018) mencionaron que existen tres rutas o enfoques a seguir: la cualitativa, cuantitativa y la mixta que es una combinación de las dos primeras. Se procedió a escoger la ruta mixta que permite el uso de herramientas o técnicas de investigación que recogen percepciones, pero, que se miden en términos numéricos para evaluar su incidencia.

El enfoque cualitativo permitirá evaluar aquellos datos relacionados al *onboarding* que realiza la institución universitaria para definir su incidencia en el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores a través de la medición de las percepciones del personal contratado. Por otro lado, el enfoque cuantitativo medirá en términos numéricos la relación existente entre ambas variables para identificar aquellos indicadores o características que tienen un mayor grado afectación.

Tipo de investigación

Se utiliza la investigación descriptiva que permite caracterizar las variables de investigación a través de indicadores que serán medidos con una narrativa de los acontecimientos, sin que ello signifique que se aborde cómo iniciaron o por qué se dieron. De la misma forma, la investigación correlacional explicará la relación que tiene la variable independiente con la variable dependiente (*onboarding* – proceso de adaptación). También es bibliográfica porque se revisaron documentos, libros y otros trabajos de relevancia para la comunidad científica con respecto al proceso de *onboarding*.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos es la encuesta. En el presente estudio se aplicarán preguntas cerradas por medio de un cuestionario formulado en escala de Likert que valora del 1 al 5 las opciones de respuesta a los argumentos planteados, los cuales recogen juicios o reacciones

de los participantes.

La correlación de las variables se medirá con la aplicación del coeficiente r de Pearson, en donde los rangos de relación mantienen en una escala ordinal de mayor a menor, variando de -1.0 a $+1.0$, considerando 0 como la ausencia de correlación entre las variables jerarquizadas.

Población y muestra

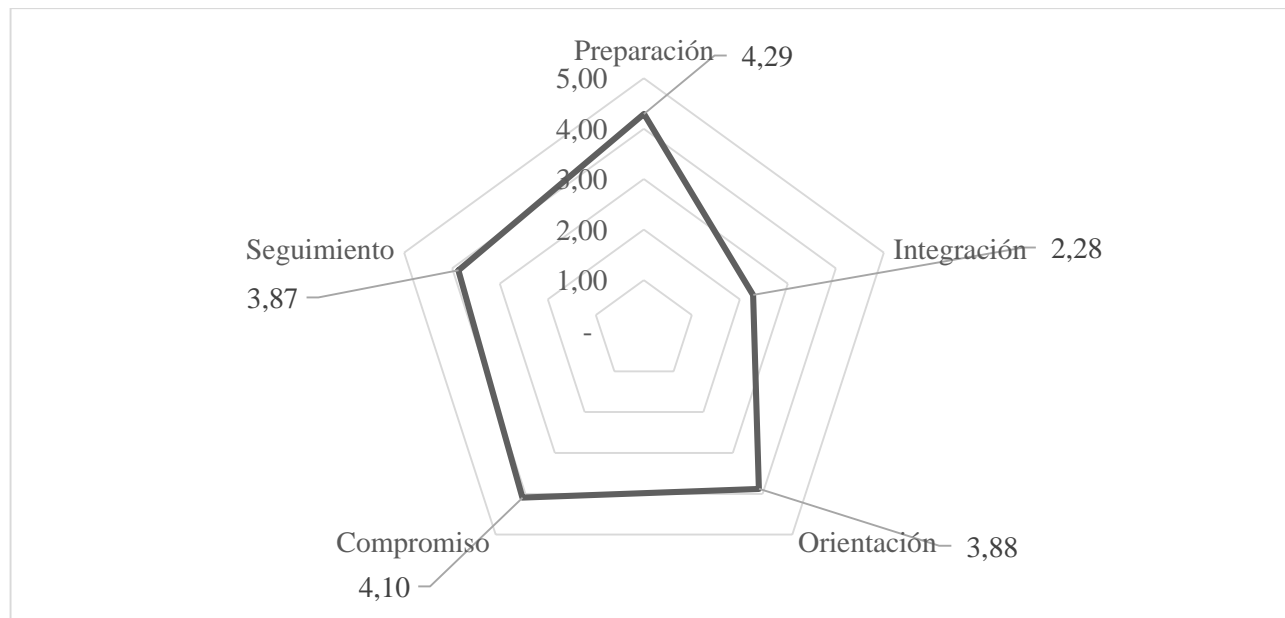
Hernández y Mendoza (2018) es el conjunto de elementos, personas o casos que poseen características similares. Para el presente estudio se tomaron como población a 67 colaboradores que llevan máximo tres años en la organización, siendo relevantes sus opiniones por haber incurrido en procesos de adaptabilidad por parte del departamento de talento humano.

RESULTADOS

Una vez realizada la recolección de datos a la muestra a través de los cuestionarios expresados en los anexos 1 y 2, se procede a conformar el presente apartado de los resultados. En primera instancia se expone un análisis descriptivo que contiene el grado de presencia de la variable *onboarding* y desempeño laboral expuesta en la organización y segundo se explica un análisis inferencial que compruebe en qué fases de la dimensionalidad existe un alto nivel relacional, con lo cual ayuda posteriormente a la conformación de estrategias efectivas que mejoren la cultura organizacional de la empresa.

A continuación, se exponen los resultados de cada dimensión con respecto al *onboarding* en la organización:

Figura 2
Incidencia del Onboarding en la organización



Con referencia al análisis descriptivo, se destaca la exposición de datos a través de la escala de Likert; esta metodología asegura que, el encuestado afirme su grado de afinidad o presencia de la situación expuesta bajo la categoría de cinco opciones: totalmente de acuerdo con un puntaje de 5, de acuerdo con un puntaje de 4, indiferente con un puntaje de 3, en desacuerdo con un puntaje de 2 y finalmente en totalmente desacuerdo con un puntaje de 1.

Según la conceptualización del *onboarding*, la variable está dividida bajo cinco dimensionalidades, donde: los argumentos de la preparación están presentes en la organización en análisis con un puntaje de 4.29 categorizándola como de acuerdo; con respecto a la integración en la descripción de reuniones asociadas al trabajo y al acompañamiento que percibió el empleado, el promedio de las respuesta refirió una incidencia del 2.28 es decir en desacuerdo, porque los argumentos expuestos no guardan relación directamente con lo percibido dentro de la institución.

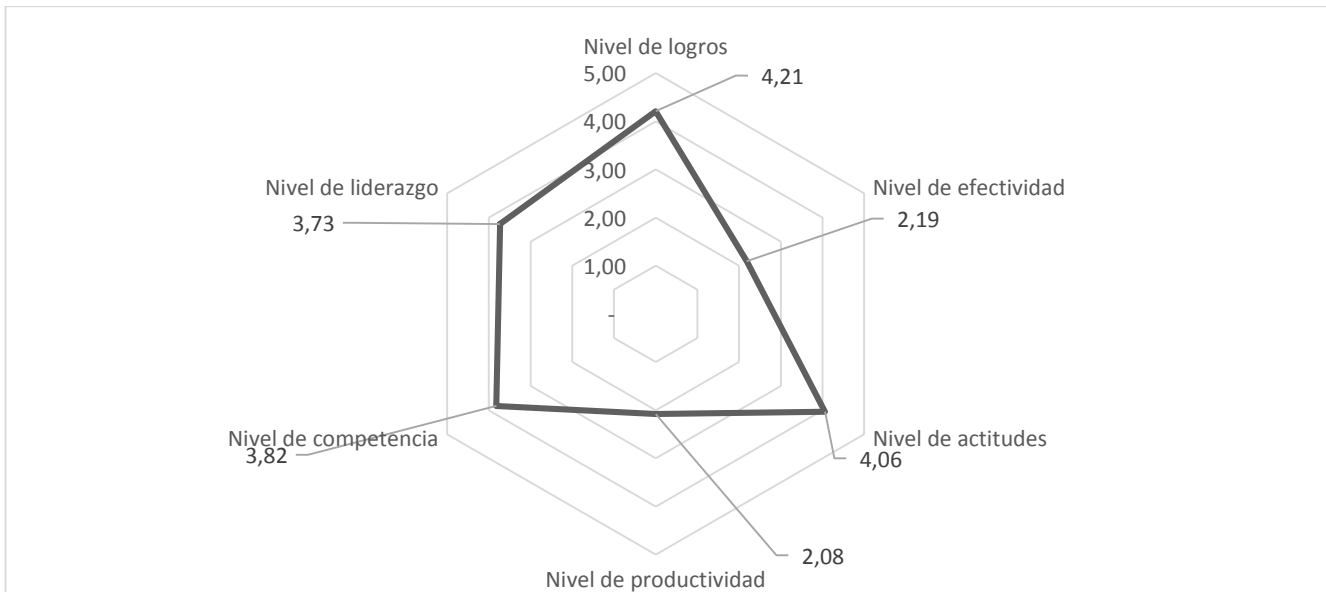
En relación con la orientación, caracterizado por la información del cargo por parte del departamento de talento humano, su grado de presencia es indiferente, es decir, que el argumento

según los encuestados se ha cumplido para algunos, mientras que otros no lo han percibido, concluyendo que es una acción que no necesariamente se cumple para todos los empleados que ingresaron en la organización. Para la presencia del compromiso, la muestra lo describió con un puntaje de 4.10 que de forma inferencial se sitúa como de acuerdo, donde el nuevo colaborador recibió un informe sobre el perfil institucional de la organización además de recibir ayuda por parte de los compañeros de trabajo para su proceso de adaptación en el cargo desempeñado.

Finalmente, para la dimensionalidad del seguimiento, se puede establecer que, los indicadores de atención a requerimientos y la verificación del estado anímico mantienen opiniones divididas para los integrantes de la muestra, porque en promedio su elección dio como resultado un puntaje de 3.87 siendo indiferente. A partir de este resultado se puede asegurar que dependiendo del cargo y el departamento las categorías del *onboarding* son percibidas de forma diferente entre los colaboradores.

Con respecto a los resultados obtenidos a partir del desempeño laboral, la descripción de su incidencia en la organización se la explica a través de los indicadores expuestos en la operacionalización, esto debido a la bidimensionalidad con la cual se planteó medir esta variable causal del estudio. Según los resultados obtenidos de la encuesta, estos valores se los presenta a continuación en el siguiente gráfico radial:

Figura 3
Incidencia del Desempeño Laboral en la organización



El comportamiento del desempeño laboral en la dimensionalidad de la eficacia laboral a nivel de logros, los encuestados afirmaron el ambiente laboral contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados en cada cargo, obteniendo una puntuación de 4.21 categorizado como de acuerdo. Para el nivel de efectividad la incidencia de los compañeros de trabajo en la innovación de los procesos y al cumplimiento de los objetivos no está relacionada con lo percibido por los encuestados en la organización, en cuanto a su puntaje en promedio las respuestas se ubicaron en 2.19 describiéndose cualitativamente como en desacuerdo.

Para la categoría de nivel de actitudes, los argumentos guardan relación con la percepción de la muestra en la institución arrojando un nivel de 4.06 categorizado como de acuerdo en las acciones de compromiso de los equipos de trabajo en el cumplimiento de objetivos y el uso mínimo de los recursos asignados por la dirección. Siguiendo con el nivel de productividad en la consulta de las acciones por parte del equipo de trabajo en generan actividades y argumentos con criterios de eficiencia en el uso de recursos y eficacia en el procesamiento operativo, los encuestados indican que

están en desacuerdo.

La competencia percibida por los encuestados como indicador de la eficiencia laboral es percibida como indiferente, puesto que existen opiniones divididas si la competitividad dentro del grupo de trabajo está relacionada con los objetivos planteados en la organización. Finalmente, el liderazgo es catalogado como indiferente bajo un promedio de 3.73, resaltando que existen diferencias en cuanto al manejo de cada jefatura sobre el liderazgo en el equipo y la manera como mitigar los conflictos sobre el direccionamiento llevado a cabo en cada departamento.

Para la determinación correcta de la relación e incidencia entre las variables, se procede a calcular el nivel de confianza del instrumento. Su relevancia asegura que los cambios de respuesta entre los encuestados, contenga el mínimo de desviaciones posibles que se categorice a la data como un consenso sobre el grado de afectación de cada dimensionalidad en la organización analizada.

Figura 4
Cálculo de la confiabilidad del instrumento

$$\alpha = \frac{k}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{VT} \right]$$

a (Alfa)	0,926931
k (número de ítems)	22
Vi (Varianza de cada ítem)	19,2878788
Vt (Varianza de la suma de los ítems)	167,426956

En función a Oviedo y Campo (2017) que explican cómo interpretar el nivel de confiabilidad del instrumento, aseguran que un alfa por encima del 0.70 asegura el consenso de la data en análisis, aumentando las probabilidades de correlación entre las dimensionalidades de las variables. Según los resultados de la figura 4, se demuestra que la data analizada contiene un 0.9269 de puntuación, lo que garantiza el consenso de la data y avizora una posible relación entre las variables de *onboarding* y el

desempeño laboral recolectado con las opiniones de los encuestados.

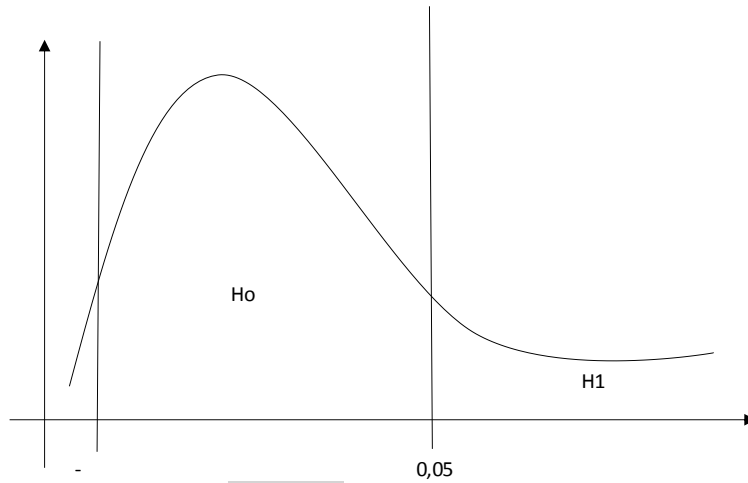
Para comprobar la relación de las variables *onboarding* y el desempeño laboral, se expuso el promedio de los argumentos de cada dimensionalidad, al análisis de correlación bajo los estadísticos de correlación general y determinación, de igual forma se empleó el análisis de mínimos cuadrados para explicar la incidencia entre las variables del estudio. A continuación, se muestran los resultados de estos conceptos:

Tabla 3
Correlación general de las variables

<i>Estadísticas de la regresión</i>	<i>Valores</i>
Coeficiente de correlación múltiple	0,58683941
Coeficiente de determinación R ²	0,3443805
R ² ajustado	0,33429404
Error típico	0,51755817
Observaciones	67

Según la calidad de la data presentada, las variables en estudio mantienen una correlación de 0.58 sobre la unidad relacional, mientras que la determinación sobre los cambios de un posible accionar del *onboarding* sobre el desempeño laboral es de 34.43%. En base a estos indicadores, a pesar de no contar con un nivel alto de cambios entre resultados, cada dimensionalidad presentada en la operacionalización puede ser tomada como una estrategia efectiva por parte del departamento de talento humano, esto debido a que sus acciones si pueden mejorar de forma positiva la variable efecto en el presente estudio.

Figura 5
Nivel de significancia entre las variables



De acuerdo con lo observado en la figura 5, se asevera que, el nivel de significancia obtenido de la interacción de las variables está por debajo del margen mínimo del 0.05 establecido por la estadística inferencial. Su relación de significancia menor al error admitido permite asegurar que, cualquier acción que el departamento de talento humano, aplique en función a las dimensionalidades presentadas en la variable *onboarding* inciden sobre los resultados planteados en el desempeño laboral de los colaboradores que forman parte de la organización.

CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo general determinar el grado de incidencia del *onboarding* sobre el desempeño laboral de los colaboradores en un instituto de educación superior, se concluye que, la dimensionalidad conceptual de las variables y el comportamiento sobre cada indicador en la operatividad organizacional percibida a través de la encuesta, asegura que, cualquier cambio estratégico por parte del departamento de talento humano influye de forma positiva en los resultados que espera cada directivo del área organizacional de la institución.

En base al objetivo específico de identificar los factores dimensionales para aplicar un diseño de estructura *onboarding* desde el punto de vista de autores especialistas, se muestra que, las dimensiones que se divide esta variable está representada a través de: la preparación que recibe el colaborador en su ingreso a la institución, la integración por parte de sus compañeros de trabajo, la orientación de las jefaturas y talento humano, el compromiso percibido por el equipo de trabajo, finalizando con el seguimiento llevado a cabo por el reclutador, el jefe inmediato y la ayuda recibida por parte de colaboradores relacionados con el cargo.

Finalmente, en cuanto al objetivo específico de describir los argumentos conceptuales que miden el proceso de adaptación de nuevos colaboradores a través de estudios referenciales y comprobar el grado de incidencia de una estructura *onboarding* sobre los nuevos colaboradores, se pudo constatar en los antecedentes que, en la actualidad las empresas están aplicando estrategias que ayuden a mejorar la adaptabilidad del colaborador a la organización. Siendo relevante que se cubra el proceso de aprendizaje a lo largo de su estancia en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Bautista, F. (15 de Marzo de 2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología*. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/2e19154b-68e6-44a3-b7cd-1d346f232cc4>
- Castro, J. (30 de Septiembre de 2020). *Impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones*. Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1d689736-a471-4c1d-9dc5-ee6425a934e4/content>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D. F: McGraw Hill .
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. México, D. F.: McGrawHill.
- Contreras, M. (2024). *Relación de la inteligencia emocional con la eficacia laboral de los conductores de Servinaltra. Tesis de pregrado*. Ibagué, Tolima: Universidad Antonio Nariño.
- Durand, & Marquez. (2019). *Impacto del onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de Hipermercados Tottus de Arequipa*. Arequipa.
- Ferro, J. (Mayo de 2021). *Programa de onboarding para la adaptabilidad y herramientas para el desarrollo de competencias transversales*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6a74f6e-4646-4c42-b6cb-11ccd0d39206/content>
- Flores, F. (2020). *Diseño de un Proceso de Onboarding para el Personal Administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe Sangolquí – Ecuador 2019*. Sangolquí: Repositorio de la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe Sangolquí – Ecuador.
- Fritsche, K. (2016). *Proceso onboarding al área comercial*. Obtenido de <https://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/1783/016363s.pdf?sequence=1>
- Guillem, D. (19 de Julio de 2021). *El proceso de OnBoarding en las empresas: Análisis del caso Inditex S.A. y propuestas de mejora*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/169493>
- Hatum, A., & Marchiori, E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras*. Buenos Aires,

Argentina: Ediciones Granica.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores de S. A.

Juárez, D., & Trelles, P. (2021). *El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84350>

Kumar, N. (2017). New employee onboarding process in an organization. *Symbiosis Institute of Management Studies, Symbiosis International University, Pune, India, 5(1)*, 198 - 206.

Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de Administración*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.

López, S. (2020). *Diseño del programa de Onboarding para la Escuela Particular Efrata*. Quito: Repositorio de la Universidad Internacional Sek. .

Lorenzo, M. (13 de Julio de 2021). *Onboarding en el centro especial de empleo*. Obtenido de <https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/196751>

Naranjo, A. (25 de Julio de 2023). *Plan de mejora del proceso onboarding en la empresa Tolepu S.A. de la ciudad de Guayaquil en el periodo de mayo a agosto del 2023*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26320/1/UPS-GT004756.pdf>

Oquendo, S., & Viteri, R. (01 de Septiembre de 2020). *Diseño de un plan onboarding en el área de producción de Inalproces S.A. para el 2020*. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3998>

Ordóñez, H. (2021). Onboarding digital como herramienta para la incorporación de nuevos empleados. *Revista de la Universidad Católica, 3(4)*, 123-129.

Oviedo, H., & Campo, A. (2017). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Rev. colomb. psiquiatr.

Romero, H., Real, J., Ordóñez, J., Gavino, G., & Saldarriaga, G. (2022). *Metodología de la investigación*. Quito, Ecuador: ACVENISPROH Académico.

Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. Obtenido de

<https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. Obtenido de

<https://scripta.up.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz, N. (2022). *Onboarding y desempeño laboral de los colaboradores de salud de la Clínica Metropolitana*.

Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95891/Ruiz_JN%20-%20SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Villalobos, D. (2021). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de alma Perú, Chiclayo*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8580>

Villalobos, D. (2021). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de alma Perú, Chiclayo. Tesis de pregrado*. Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8580>

Viteri, R. (2020). *Diseño de un Plan de Onboarding en el área de producción de Inalproces, S. A. para el 2020*. Quito: Universidad Internacional SEK. Facultad de ciencias del trabajo.

Watkins, M. (2020). *Los primeros 90 días*. Barcelona, España: Harvard Business School Publishing Corporation.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para medir el *Onboarding*.

Estimado colaborador:

En función al programa de medición del *onboarding* como parte relevante para el desarrollo organizacional de la institución, lea las siguientes afirmaciones que se exponen a continuación, es relevante que sus respuestas sean en base a su criterio, se les argumenta que no existen respuestas buenas ni malas o que generen. Las respuestas para elegir son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Argumentos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Recuerda haber recibido un correo de bienvenida al ingresar a la institución.					
Recibió un informe sobre horarios de entrada a la organización.					
Existió una reunión con el jefe inmediato el primer día de labores.					
El jefe inmediato describió la estructura organizacional de la institución.					
El departamento de talento humano lo acompañó en su primer día de trabajo.					
El departamento de talento humano proporcionó información necesaria para realizar el trabajo.					
El departamento de talento humano le indicó la misión, visión y valores de la organización.					
Existió una ayuda de los compañeros de trabajo para adecuarse a la institución.					
Considera que la cultura organizacional se ajusta a la visión de la compañía.					
El personal de talento humano estuvo atento a los requerimientos.					
El jefe inmediato verificó constantemente su estado de ánimo con relación a su trabajo.					

Anexo 2. Cuestionario para medir el Desempeño Laboral.

Estimado colaborador:

En función al programa de medición del desempeño laboral como parte relevante para el desarrollo organizacional de la institución, lea las siguientes afirmaciones que se exponen a continuación, es relevante que sus respuestas sean en base a su criterio, se les argumenta que no existen respuestas buenas ni malas o que generen. Las respuestas para elegir son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Argumentos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Percibe que el trabajo que usted realiza contribuye al logro de los objetivos que busca la organización.					
Considera que el ambiente percibido en su área de trabajo ayuda al logro de los objetivos.					
Considera que sus compañeros de trabajo mantienen una actitud de compromiso al cumplimiento de objetivos.					
Considera que los integrantes de la organización mantienen una actitud para innovar ideas de trabajo.					
Considera que las actividades realizadas en su cargo las influye con compromiso y efectividad.					
El equipo de trabajo realiza las actividades garantizando el uso mínimo de los recursos.					
Considera que el equipo de trabajo contribuye a realizar la operatividad de forma productiva.					
Considera que la productividad es un argumento que debe manejar en el diario operativo.					
Considera que la competencia en el cargo es un concepto para generar eficiencia en el departamento.					
Considera que el jefe del departamento mantiene un liderazgo en el equipo.					
Existe un liderazgo en la organización que contribuye a mitigar conflictos.					

Anexo 3. Análisis descriptivo de las variables en estudio

Tabla 4.

Informe estadístico descriptivo de la variable Onboarding

Variable	Dimensión	Indicador	Argumentos	Nivel de incidencia	Indicadores	Dimensiones	Cualitativo
Onboarding	Preparación	Correo institucional de bienvenida	Recuerda haber recibido un correo de bienvenida al ingresar a la institución.	4,39	4,39	4,29	De acuerdo
		Programa de bienvenida	Recibió un informe sobre horarios de entrada a la organización.	4,19	4,19		
	Integración	Reuniones asociadas al trabajo	Existió una reunión con el jefe inmediato el primer día de labores.	2,54	2,39	2,28	En desacuerdo
			El jefe inmediato describió la estructura organizacional de la institución.	2,24			
		Acompañamiento	El departamento de talento humano lo acompañó en su primer día de trabajo.	2,16	2,16		
	Orientación	Información del cargo	El departamento de talento humano proporcionó información necesaria para realizar el trabajo.	3,88	3,88	3,88	Indiferente
	Compromiso	Relaciones con el equipo de trabajo	El departamento de talento humano le indicó la misión, visión y valores de la organización.	4,45	4,07	4,10	De acuerdo
			Existió una ayuda de los compañeros de trabajo para adecuarse a la institución.	3,70			
		Cultura organizacional	Considera que la cultura organizacional se ajusta a la visión de la compañía.	4,12	4,12		
	Seguimiento	Atención a los requerimientos	El personal de talento humano estuvo atento a los requerimientos.	3,82	3,82	3,87	Indiferente
Verificación del estado anímico		El jefe inmediato verificó constantemente su estado de ánimo con relación a su trabajo.	3,91	3,91			

Tabla 5.
Informe estadístico descriptivo de la variable *Desempeño Laboral*

Variable	Dimensión	Indicador	Argumentos	Nivel de incidencia	Indicadores	Dimensiones	Cualitativo
Desempeño Laboral		Nivel de logros	Percibe que el trabajo que usted realiza contribuye al logro de los objetivos que busca la organización.	4,27	4,21	3,49	Indiferente
			Considera que el ambiente percibido en su área de trabajo ayuda al logro de los objetivos.	4,15			
	Eficacia Laboral	Nivel de efectividad	Considera que sus compañeros de trabajo mantienen una actitud de compromiso al cumplimiento de objetivos.	2,21	2,19		
			Considera que los integrantes de la organización mantienen una actitud para Innovar ideas de trabajo.	2,16			
		Nivel de actitudes	Considera que las actividades realizadas en su cargo las influye con compromiso y efectividad.	4,01	4,06		
			El equipo de trabajo realiza las actividades garantizando el uso mínimo de los recursos.	4,10			
	Eficiencia Laboral	Nivel de productividad	Considera que el equipo de trabajo contribuye a realizar la operatividad de forma productiva.	2,16	2,08		
			Considera que la productividad es un argumento que debe manejar en el diario operativo.	2,00			
		Nivel de competencia	Considera que la competencia en el cargo es un concepto para generar eficiencia en el departamento.	3,82	3,82		
			Considera que el jefe del departamento mantiene un liderazgo en el equipo.	4,01			
	Nivel de liderazgo	Existe un liderazgo en la organización que contribuye a mitigar conflictos.	3,45	3,73			