



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Psicóloga Laboral y Empresarial

Tema:
Análisis del onboarding como estrategia para mejorar el desempeño de los
colaboradores de la empresa Marisa Design

Autora:
Brigette Karen Caicedo Mero

Director de Trabajo de Titulación:
Dr. José Bohórquez Zavala. PhD.

2024

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Ante todo, agradezco a Dios por las fuerzas que me da en cada instante de mi vida y llegar a cumplir la meta que tanto añoraba, a mis padres por apoyarme incondicionalmente y mi esposo e hijos que son mi motivo para seguir adelante, definitivamente no hubiera cumplido mi sueño sin la ayuda de todos ellos.

Gracias a mis docentes por compartir sus conocimientos, ya que han sido guía en este trayecto de mi vida.

Finalmente, agradezco a todos quienes que, con una palabra, una frase casual, me impulsaron a llegar a donde estoy hoy. Gracias a todos ellos quienes realizaron este sueño realidad.

DEDICATORIA

A Dios quien permitió que viva este momento en mi vida, y no perder la fe, fortaleza, esperanza por muchas razones fortuitas que padecía en mi camino. A mis padres por alentarme cada momento y enseñarme a no abandonar mis sueños. A mi compañero de vida, mi esposo por su apoyo incondicional, por incentivar me a seguir adelante y no recaer nunca, mis hijos por ser el motor de mi vida y enseñarme esa nobleza y amor que dan a todos.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Brigette Karen Caicedo Mero, aseguro solemnemente que el trabajo que he detallado es de mi propia creación. No ha sido presentado antes para ningún grado académico ni consulta bibliográfica de la que no haya dado crédito adecuadamente.

Brigette Karen Caicedo Mero

ANÁLISIS DEL EFECTO DEL ONBOARDING EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MARISA DESIGN

Brigette Karen Caicedo Mero
briikcm_go1992@hotmail.com

RESUMEN

La empresa Marisa Design, actualmente presenta inconvenientes con el desempeño laboral de sus trabajadores, se ha podido identificar que hay una falta de comunicación, organización y trabajo en equipo. Siendo así, se planteó como objetivo general analizar la aplicación del onboarding como estrategia para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Marisa Design, para el cumplimiento del objetivo señalado, fue necesario la aplicación de una metodología con un diseño no experimental, de tipo descriptiva y explicativa, con enfoque cuantitativo tomando como técnica de recolección de datos a la encuesta. Entre los principales resultados se obtuvo que dentro de la compañía existe un tenso clima laboral, generando falencias en la coordinación y ordenación interna de los empleados. Finalmente, se concluye que es oportuno ayudar al talento humano de la empresa en la ejecución de un trabajo eficaz y eficiente.

Palabras clave: Onboarding, colaboradores, desempeño laboral, talento humano, eficiencia

INTRODUCCIÓN

El proceso de diseño e implementación del onboarding consiste en proporcionar un programa estructurado por un conjunto de actividades informativas y formativas, que sirven para transmitir contenidos generales y específicos que serán de gran utilidad a los nuevos colaboradores que se incorporan a una organización, tales como, reglamentos internos, códigos de conducta y ética, políticas, estructuras, beneficios, información del negocio, ente otras actividades (Vera, 2019).

La práctica de los procesos de inducción se ha convertido en una actividad de suma importancia en las organizaciones al momento que una persona se integra en la misma, debido a los efectos beneficiosos que tienen en el desempeño del nuevo integrante (Alba & Grandez, 2018). El onboarding se manifiesta como un proceso que busca generar un impacto positivo en el nuevo colaborador e incidir en su perspectiva y expectativa del organización en la cual empieza a incursionar, asegurando la inserción exitosa por medio de un proceso de adaptación amigable (Aldana & Leal, 2017).

El onboarding integra a los nuevos empleados en una organización y los familiariza con la cultura, las políticas y las prácticas de la empresa (Alvarado & Monroy, 2019). Un programa de onboarding exitoso puede tener un impacto significativo en el desempeño de los empleados, ya que ayuda a los nuevos empleados a comprender sus roles y responsabilidades y a sentirse más conectados con sus equipos y la empresa (Sarmiento, 2017). Al proporcionar expectativas claras, apoyo y capacitación, El onboarding puede reducir las tasas de rotación y mejorar la satisfacción de los empleados.

Ante lo expuesto, se puede concluir que el onboarding es uno de los elementos más importantes en cualquier organización, ya que determina la rapidez con la que los nuevos empleados pueden volverse productivos y sentirse cómodos con sus funciones. Comprender qué funciona mejor, ayudará a las organizaciones a garantizar procesos de onboarding eficaces para que los nuevos empleados tengan el mejor comienzo posible.

Al invertir en un nuevo proceso de onboarding de empleados, las organizaciones pueden garantizar que sus equipos estén adecuadamente equipados con todas las

herramientas y recursos necesarios para éxito (Llanos, 2016). Un proceso simplificado también facilita que los supervisores se concentren en desarrollar relaciones sólidas entre los miembros del equipo desde el primer día. A su vez, esto promueve una mayor moral, mayores niveles de desempeño y mejores resultados generales dentro de una empresa.

En el Ecuador muchas empresas dependen de mecanismos inflexibles para la gestión del talento humano donde su personal es tratado como engranajes de una rueda: ignoran las emociones y sentimientos de los trabajadores, un enfoque a menudo impregnado de miedo que en última instancia se manifiesta como un clima organizacional tenso. Por otro lado, oímos hablar de estructuras orgánicas y flexibles que permiten crecer estructuras ligeras reconociendo a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidades de renovación y potencial de aprendizaje (Álava, 2019).

Hay varios factores que impiden el desarrollo de un clima organizacional positivo dentro de las empresas. La falta de comunicación, organización y trabajo en equipo resulta en un ambiente laboral hostil dentro de la empresa, lo que a su vez conduce a una falta de coordinación entre los empleados, dificultando su desempeño óptimo en sus respectivos roles. Esto también genera desmotivación por parte del personal por el no reconocimiento (de los esfuerzos) que afecta significativamente al empleado de manera integral y en todas las áreas donde se desempeña.

Según Alava (2019) el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por lo antes expuesto, surge la necesidad de realizar la investigación cuya finalidad será realizar estudiar la aplicación del onboarding como estrategia para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Marisa Design,

Es necesario mencionar que la empresa Marisa Design, tiene como actividad principal la producción de prendas de vestir, siendo esta una alternativa emprendedora para diversificar la matriz productiva nacional. Además, ofrece a sus clientes un stock

variado de prendas de vestir como vestidos, pantalones, faldas, blusas, chaquetas etc. para mujeres en edades de 18 a 64 años de edad, prendas cómodas que transmitan frescura una de las características que posee nuestro mercado objetivo.

Pregunta de investigación

¿Cómo beneficiaría la aplicación del onboarding en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Marisa Design?

Objetivo General

Analizar la aplicación del onboarding como estrategia para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Marisa Design.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la gestión del talento humano en la empresa Marisa Design.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Marisa Design.
- Proponer estrategias orientadas a la aplicación del onboarding para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Marisa Design.

MARCO TEÓRICO

En la investigación realizada por Castro (2020) bajo el título “Impacto del onboarding en el desempeño de los empleados de una empresa de telecomunicaciones”, se desarrolló un programa de onboarding en una empresa de telecomunicaciones. Se utilizó como metodología el enfoque cualitativo. El objetivo principal del trabajo fue proporcionar una descripción detallada de cómo nació el programa de incorporación y cómo se implementó, informando así al lector sobre las diferentes etapas involucradas en el proceso. Con esto como nuestra pregunta central: ¿cómo se diseñó e implementó el programa de incorporación en una empresa de telecomunicaciones? Para responder a esta pregunta se realizó una revisión de la literatura donde se describieron variables importantes que describieron la influencia sobre el programa

como la cultura, el compromiso y la adaptación organizacional, ya que forman parte de temas importantes que deben ser considerados durante la implementación. Para optimizar el impacto de tales variables e implementarlas se adoptaron diversas estrategias y herramientas que permitieron su difusión, entre ellas talleres –diálogos, encuestas– retroalimentaciones: que permitieron recopilar datos para la estructuración de proyectos en un camino para construir un camino que conduzca a la praxis reflexiva donde se podría reconocer el valor de un programa de incorporación junto con su impacto en el desempeño profesional de los empleados.

Por otra parte, en la investigación de Zambrano (2022) con título “El onboarding, puerta de entrada para asegurar un buen desempeño: sector de industria metalmecánica” expone que el onboarding, tiene como objetivo crear un proceso progresivo que permita a los nuevos empleados realizar una transición efectiva a sus trabajos y lograr excelentes resultados en relación con la calidad del trabajo que realizan en la organización. Esto está directamente relacionado con las habilidades y competencias interpersonales. Se observa que los resultados corresponden a las tareas o actividades correspondientes a la función del empleado y al cumplimiento de los deberes del puesto asignado, lo que contribuye a fortalecer la relación con la organización. En la misma línea, se sostiene que el desempeño en el lugar de trabajo es un conjunto de prácticas esenciales que los gobiernos implementan para seleccionar, organizar y evaluar su fuerza laboral.

Onboarding

El onboarding se refiere a la integración de un nuevo empleado en una empresa u organización (Veintimilla & Velasquez, 2017). Por lo general, incluye actividades y tareas diseñadas para ayudar al nuevo empleado a aclimatarse a su nuevo trabajo, a la cultura de la empresa y a sus colegas (Tagiuri, 2018). El proceso de onboarding puede durar desde unos pocos días hasta varios meses, según la organización y la función del empleado.

Asimismo, es fundamental para el éxito de los nuevos empleados, ya que les ayuda a comprender sus responsabilidades laborales, la misión y los valores de la empresa y cultura y desarrollar un sentido de pertenencia y conexión con sus colegas (Prado,

2016). También brinda una oportunidad para que la empresa establezca expectativas para el empleado y se asegure de que tenga las herramientas, los recursos y el apoyo que necesita para tener éxito en su nuevo rol (Sánchez et al., 2023). Según Estrada (2017) el onboarding puede adoptar muchas formas, según la organización y la función del empleado. Puede incluir

- Sesiones de orientación
- Capacitación sobre políticas y procedimientos de la empresa.
- Presentaciones a colegas y supervisores.
- Acceso a los sistemas y la tecnología de la empresa.

Desempeño laboral

El desempeño es el resultado del trabajo realizado por un individuo o grupo en un momento particular dentro de una organización e indica qué tan bien el individuo o grupo cumple con las calificaciones laborales para la misión de la organización (Brooke & Mills, 2018). Aquí hay algunos factores que afectan el desempeño de los empleados:

- **Problema personal**

Si los empleados tienen problemas en casa, es posible que no puedan desempeñarse de manera óptima en el trabajo. Factores como problemas matrimoniales, familiares y económicos pueden causar distracción (Guerrero & Livia, 2018). Los problemas de salud, como enfermedades o abuso de sustancias, pueden monopolizar la mayor parte de la atención de una persona, dejándola con poco que hacer en el trabajo.

- **Condiciones de empleo**

Los trabajadores están en mejores condiciones de producir un trabajo de alta calidad si tienen suficiente tiempo, el equipo adecuado y el apoyo para completar la tarea. Sin embargo, si las condiciones no son suficientes para que funcione, los resultados pueden no ser perfectos (Forehand & Gilmer, 2017).

- **Capacitación**

Los empleados deben recibir una formación adecuada antes y periódicamente después de comenzar su nuevo puesto. Sin una formación inicial, no pueden aprender adecuadamente los procesos existentes para realizar las tareas según los estándares de

la empresa (Uría, 2013).

- **Retroalimentación de rendimiento**

Los empleados confían en sus gerentes para garantizar que su desempeño cumpla con las expectativas. Es responsabilidad del gerente elogiar a los empleados por su buen trabajo o informarles cuando es necesario mejorar su desempeño. Sin esta valiosa retroalimentación, es posible que se sienta confundido sobre si su desempeño es aceptable (Ruiz, 2017).

METODOLOGÍA

Método

El diseño es no experimental transversal. Los diseños de investigación no experimentales no tienen manipulación ni control de ninguna variable. Se basa en datos descriptivos, observacionales. Los diseños de investigación experimental deben manipular una variable para determinar sus efectos en un grupo de control.

Enfoque

La investigación puede abordarse desde dos perspectivas diferentes: cualitativa y cuantitativa. Se considera cualitativo debido al uso de métodos de recolección de datos como entrevistas que ayudan a obtener directamente información relacionada con la pregunta de investigación relacionada con el desempeño de los empleados actuales de la empresa. Por el contrario, es cuantitativo porque implica encuestas como herramienta utilizada por la dirección para obtener detalles numéricos sobre las perspectivas de los empleados sobre su entorno laboral.

Diseño

Para determinar las conexiones y sus proporciones relativas entre las variables del entorno laboral y el desempeño laboral, los investigadores utilizan análisis factorial, pruebas de normalidad y pruebas de correlación para identificar estas relaciones.

Alcance

El objetivo del estudio está directamente ligado a las prácticas actuales del clima laboral en las empresas con sede en la ciudad de Guayaquil para investigar cómo la empresa.

Unidad de análisis

El procesamiento de datos se realizó mediante la aplicación de herramientas de Google Form para resultados cuantitativos, se utilizaron plantillas de Excel en la tabulación de datos y se realizaron análisis de variables y procesos de correlación para obtener respuestas a las hipótesis planteadas. También se utilizó el Paquete Estadístico para Software de Ciencias Sociales (SPSS). Con el apoyo de este paquete estadístico SPSS se realizaron posibles análisis descriptivos y de correlación entre las variables de onboarding y desempeño laboral y cada una de sus dimensiones que las integran.

Población y muestra.

Los trabajadores de Marisa Design en la ciudad de Guayaquil conforman la población de estudio y son alrededor de 10 trabajadores, por lo que es una población de estudio finita. El tipo de muestreo es no probabilístico, ya que el autor elige la muestra a su conveniencia. Para este estudio la muestra son los trabajadores de la empresa y como se mencionó asciende a un total de 10 trabajadores.

Técnicas e instrumentos

Los datos se recogieron mediante una encuesta compuesta por preguntas en escala Likert. La herramienta Formulario de Google ayudó a obtener resultados tabulares. Esta investigación está dirigida al personal de la organización ya que se busca establecer en qué punto se encuentra la empresa en este momento respecto al desempeño laboral de los empleados a través de un trabajo práctico de campo. el desempeño laboral de los empleados de la empresa de estudio de caso a través de una investigación práctica sobre las teorías de incorporación.

RESULTADOS

Resultados de las encuestas

- **Situación actual en cuanto a la gestión del talento humano en la empresa Marisa Design**

Entre los encuestados, un 37,90% está completamente en desacuerdo con que sea fácil para los empleados expresar sus opiniones en su lugar de trabajo, mientras que un 19,47% ni está de acuerdo ni en desacuerdo y un 42,64% está totalmente de acuerdo.

En la misma encuesta, el 36,85% está totalmente en desacuerdo con que los empleados se sientan reconocidos y satisfechos en la empresa; por otro lado el 21.05% ni está de acuerdo ni en desacuerdo, finalmente el 42.11% está totalmente de acuerdo con la afirmación.

Los resultados de la encuesta muestran que el 43,69% está completamente en desacuerdo con la idea de que la empresa fomente un ambiente de respeto y confianza que fomente el trabajo en equipo entre los empleados. En tanto, un 22,63% ni está de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente un 33,69% está totalmente de acuerdo con la afirmación.

El 26,31% de los encuestados no cree que la empresa valore su aportación a la empresa o a su mejora y siente que no le hacen sentir un miembro importante. Por otro lado, el 27,89% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y finalmente el 45,79% está totalmente de acuerdo en que se siente un miembro importante de la empresa y puede contribuir a su mejora.

Un total de 41,05% de los encuestados señala total desacuerdo a la hora de afirmar que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional; mientras tanto, un 19,47% ni está de acuerdo ni en desacuerdo—y finalmente un 39,47% está totalmente de acuerdo.

Por otro lado, en lo que respecta a mencionar que nuevas habilidades que fomenten el desarrollo profesional no son permitidas por la empresa luego de registrar un total de 37.37% que no está de acuerdo, un 20.00% ni de acuerdo ni en desacuerdo—y finalmente un 42.63% totalmente de acuerdo.

beneficio económico sea proporcionado por la empresa a sus empleados por el cumplimiento de metas; además, el 21,58% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que finalmente, el 37,89% está totalmente de acuerdo.

Las estadísticas de la encuesta muestran que el 40.53% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con que la empresa brinde bonificaciones, comisiones o cualquier otro tipo de beneficio económico a sus empleados por el cumplimiento de metas; por el contrario, el 21.58% menciona que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 37.89% está totalmente de acuerdo.

El 40,53% de los encuestados está completamente en desacuerdo con que la organización ofrezca bonos, comisiones o cualquier forma de incentivo económico a los empleados por el logro de objetivos; mientras que un 21,58% ni está de acuerdo ni en desacuerdo —y finalmente un 37,89% totalmente de acuerdo—.

En la encuesta, el 40,53% está completamente en desacuerdo con la afirmación de que la empresa proporciona bonificaciones o cualquier otra forma de beneficio económico a sus empleados por el logro de objetivos; mientras que el 21,58% ni está de acuerdo ni en desacuerdo; y por último un 37,89% totalmente de acuerdo.

- **Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Marisa Design.**

Para calcular el desempeño laboral se elegirían las ventas de los años 2021, 2022 y 2023 de la empresa.

Tabla 1.
Análisis del desempeño laboral de trabajadores

Descripción	2021	2022	2023
Ventas	\$193.568,19	\$188.015,72	\$186.657,42
No. De trabajadores	10	10	10
Desempeño laboral	\$19.356,82	\$18.801,57	\$18.665,74

Fuente: Departamento comercial de la empresa

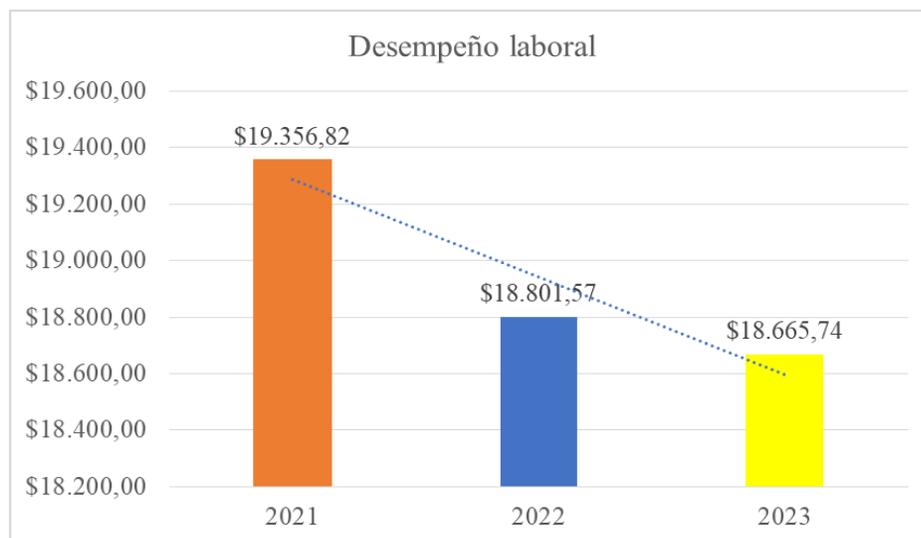


Gráfico 1. Desempeño laboral de trabajadores

Como se observa en el gráfico 1 el desempeño laboral en los trabajadores ha ido disminuyendo en los últimos periodos fiscales comprendidos entre los años 2021 a 2023, en el año 2021, la empresa tenía 8 trabajadores, y fue el año de mejor desempeño laboral por trabajador se dio, ya que hubo como resultado aproximadamente cuatro mil trescientos dólares, sin embargo, en los años siguientes y a pesar de que empresa aumento su número de trabajadores a 10 se registraron menos ingresos y menos desempeño, en el año 2022 la misma fue de tres mil setecientos sesenta dólares y para el 2023, la empresa volvió a registrar ventas menores y un desempeño laboral de sus trabajadores menor a la anterior de apenas tres mil setecientos treinta dólares.

- **Proponer estrategias orientadas a la aplicación del onboarding para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Marisa Design.**

A partir de los resultados obtenidos se hace necesario desarrollar estrategias claras, precisas y concisas de fidelización dentro de un entorno que al colaborador se le permita mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, para lo cual, tanto la organización como el colaborador tengan un beneficio de ganancia tanto a nivel empresarial (empresa) y a nivel profesional (persona), Los beneficios que se obtendrán, con la implementación y evolución de esta innovación para el proceso de selección y gestión del recurso humano dentro de la empresa, son los siguientes:

- a) Calidad de alto rendimiento
- b) Relaciones laborales adecuadas entre compañeros de trabajo
- c) Capacitación para el desarrollo que mejore el desempeño laboral.
- d) Una base instrumental para aplicar directrices estratégicas en la motivación.

La principal estrategia es la mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa Marisa Design, siendo así, a continuación, en la tabla siguiente se expone el proceso propuesto para este procedimiento.

Tabla 2.*Propuesta para la mejora del proceso de reclutamiento y selección*

PROCEDIMIENTO: RECLUTACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL		
RESPONSABLE: TALENTO HUMANO		
Paso	Participantes	Descripción de actividades
1	Jefe de Unidad Solicitante	Nace la necesidad
2	Jefe de Unidad Solicitante	Envía solicitud de petición de personal
3	Jefe de Unidad Solicitante	Se asesora del perfil, la remuneración y brinda información
4	Encargado de reclutamiento	Revisa en la base de datos si existen candidatos
5	Encargado de reclutamiento	Recluta nuevos candidatos
6	Encargado de reclutamiento	Verifica que todos los documentos tengan la información pertinente
7	Encargado de reclutamiento	Archiva las hojas de vida de los postulantes
8	Encargado de reclutamiento	Convoca a postulantes con sus respectivas hojas de vida
9	Encargado de evaluación	Aplica y califica pruebas
10	Encargado de evaluación	Entrega resultados y hojas de vida
11	Jefe de Talento Humano	Revisa las hojas de vista y autoriza las entrevistas
12	Encargado de reclutamiento	Convoca a candidatos preseleccionados
13	Jefe de Talento Humano	Entrevista a candidatos
14	Jefe de Talento Humano	Revisa y envía las hojas de vida más idóneas al Jefe de Unidad Solicitante.
15	Jefe de Unidad Solicitante	Revisa las hojas de vida preseleccionadas
16	Jefe de Unidad Solicitante	Ingresa las debidas observaciones y regresa a paso del punto 5
17	Jefe de Unidad Solicitante	Notifica sobre la elección y devuelve las hoja de vida restantes
18	Jefe de Talento Humano	Convoca a una reunión al candidato seleccionado
19	Jefe de Unidad Solicitante	Entrevista al postulante seleccionado
20	Jefe de Talento Humano	Elabora contrato
21	Jefe de Talento Humano	Envía la respectiva autorización
22	Gerente general	Autoriza y firma la contratación del nuevo personal
23	Postulante	Firma el mencionado contrato

Elaborado por: Caicedo B. (2024)**Fuente:** Investigación de campo

Resultados de la entrevista

Tabla 3.

Análisis de la entrevista

Preguntas	Respuestas
Personal conoce las actividades que tiene que realizar	Generalmente los empleados, no siempre conocen sus actividades a realizar en sus puestos de trabajo, es por esto que la empresa al momento de tener alguna reunión de negocios con clientes que quieran recibir asesoría selecciona a un vendedor en común. Lo cual está mal ya que esto repercute en el desempeño laboral de sus colaboradores.
Se imparte algún tipo de capacitación a los trabajadores.	Nunca han recibido capacitaciones, lo que debería de cambiar, porque estas proporcionan una ayuda, para que el colaborador se desenvuelva mejor en su área de trabajo.
Se siente motivado el personal para desarrollar sus actividades.	Los trabajadores no tienen mucha motivación para realizar sus actividades, ya que ellos al momento de llevar a cabo un proceso de la empresa como una venta no saben si se cerrara dicho acuerdo y por ende si no se firma el contrato no obtendrán incentivos.
Existe una buena comunicación dentro de la empresa.	La comunicación entre ellos es de manera grupal, es decir solo se comunican entre su grupo de trabajo y no con otras áreas, lo que provoca que no exista interacción entre todos sus colaboradores.
Se ha tenido algún inconveniente con los clientes.	Por motivo, de tiempo y recursos empleados cuando un determinado proceso que conlleva la colaboración entre diferentes departamentos de la empresa.

En resumen, de los resultados, se puede decir que existen algunos elementos a tener en cuenta en lo relacionado con el área laboral —como la gestión del talento humano y la rotación del personal— que a nivel motivacional generan conflictos laborales o los afectan, limitando los mismos. los objetivos del propio negocio y la calidad del servicio dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

El desempeño laboral es el foco de este proyecto de investigación. Para guiarnos en el desarrollo, fue necesario comprender las bases teóricas que abordan los factores que influyen en el desempeño laboral. Igualmente, importantes son las principales evaluaciones de desempeño y los indicadores financieros, como las métricas de proceso, que se utilizan para medir el tiempo de producción.

Se presenta el análisis de la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores. Las variables ingresos por ventas se relacionaron con el número total de trabajadores de la empresa en estudio, de lo que se dedujo que había habido una tendencia decreciente en el desempeño durante los últimos tres años a pesar de lograr mayor desempeño con menos empleados. La inferencia que se puede sacar de esta observación es que los empleados de la empresa están desmotivados debido a: falta de comprensión de sus procesos de trabajo; ausencia de capacitación recibida por parte de los mismos e incluso escasa comunicación entre áreas (flujos de información tardíos) y esto invariablemente genera errores en ciertos procesos que involucran a más de un departamento.

En conclusión, la estrategia de mejora dirigida a la compañía fomenta un alto nivel de desempeño entre sus empleados al garantizar la utilización prudente de los recursos y la provisión de incentivos que inspiren al trabajador a lograr sus objetivos, lo que resulta en mejores ventas y ganancias. El entorno de trabajo de la empresa del estudio también mejorará mediante una mejor comunicación entre los miembros del personal de varios departamentos. La nota que se debe tomar aquí es que el plan de mejora está diseñado para implementarse por un período de un año y que su costo sea realista, valor alcanzable así elegido por la gerencia para la inversión.

El análisis de los datos destacó la necesidad de abordar múltiples factores que contribuyen o resultan de los conflictos laborales a nivel motivacional e impiden el logro de los objetivos comerciales y la atención de calidad dentro de la organización.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su campo de operación o industria a la que formen parte, apuntan a mejorar sus herramientas y motivación, así como la gestión de recursos humanos. En general, necesitan buscar y ajustar programas o mecanismos que puedan ser brújulas hacia las decisiones que toman los empleados en sus mejoras de desempeño.

A la luz de los datos recabados en este estudio, se descubrió que existen una serie de factores a tener en cuenta a nivel motivacional que inciden o dan lugar a conflictos laborales, conflictos que a su vez obstaculizan los objetivos empresariales y la calidad de la atención en los trabajadores. la organización.

Los datos que se recogieron en esta investigación revelaron una lista de factores a nivel motivacional que deben ser tomados en consideración o influyen en los conflictos laborales y con ello impiden el éxito de la organización y la calidad del servicio en la empresa.

Debido a que las características propuestas son buenas y se logró el cumplimiento, existe la necesidad de implementar un plan de proceso técnico para mejorar el proceso de selección de personal y la gestión general del talento humano con el objetivo de mejorar la marca empleadora, lo que a su vez conduce la actividad al éxito empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alava, L. (2019). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ANDELAS del ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Alba, D., & Grandez, M. (2018). Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios. *Cultura organizacional y la gestión del capital humano en el sector de servicios*. Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de http://repository.ucc.edu.co:8082/bitstream/20.500.12494/7036/1/2018_cultura_
- Aldana, E., & Leal, G. (2017). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla. *Espacios*, 227-239.
- Alvarado, M., & Monroy, R. (2019). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Corporación Universitaria Autonoma del Cauca*, 259-283.
- Brooke, K., & Mills, F. (2018). *El ejecutivo visionario*. Bogotá: McGraw Hill.
- Castro, J. (2020). Impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones. *Impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones*. Universidad de Guayaquil. Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/items/a0d85017-7b1c-4bc1-aa58-5014e912ba36>
- Estrada, R. (2016). *El costo del rotación del personal*. Quito: Dialogos.
- Estrada, R. (2017). *El costo del rotación de personal*. Obtenido de Deloitte Consulting de DTT: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>.
- Forehand, & Gilmer. (2017). *Clima Organizacional Vol 1*.
- Guerrero, L., & Livia, G. (2018). *La satisfacción laboral y su relación con la desempeño laboral en la Empresa Novaplaza, Huaraz-2018*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- Gutiérrez, E., & Mosquera, D. (2016). *Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la desempeño laboral, en la empresa Caxamarca gas de Cajamarca, 2015-2016*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Halpin, & Croft. (2018). *El clima organizacional del escuela*.
- Littlewood, F. (2016). *Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación*

- estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal.*
Medellín: Revista Internacional de Psicología Ocupacional.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana.* Ecotec.
- Peña, S. (2017). *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias.*
Mexico: Innovaciones de negocios.
- Prado, T. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas de retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero.*
Lima: Universidad de Lima.
- Ramírez, F., & Pazos, P. (2016). *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú.* Lima: Universidad del Pacifico.
- Ramos, M. D. (2021). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.* Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Ruiz, E. (2017). *Influencia del rotación de personal en la desempeño del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016.* Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego .
- Sanchez, J., Neira, P., & Veliz, J. (2023). La felicidad en el trabajo. En *La felicidad en el trabajo* (págs. 1364-1365). Zulia: Revista Venezolana de Gerencia.
- Sarmiento, S. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia del cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 352-365.
- Sierra, G. M. (2015). *EL CLIMA LABORAL EN LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL. SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR.*
- Tagiuri. (2018). *Organizational Climate: Explorations of Concept.*
- Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal.* Granada: Universidad de Granada.
- Uria, D. (2013). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.* Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Veintimilla, E., & Velasquez, P. (2017). *Modelos de reclutamiento y selección de personal*

para el área comercial de instituciones financieras. Cotopaxi : Universidad Técnica de Cotopaxi .

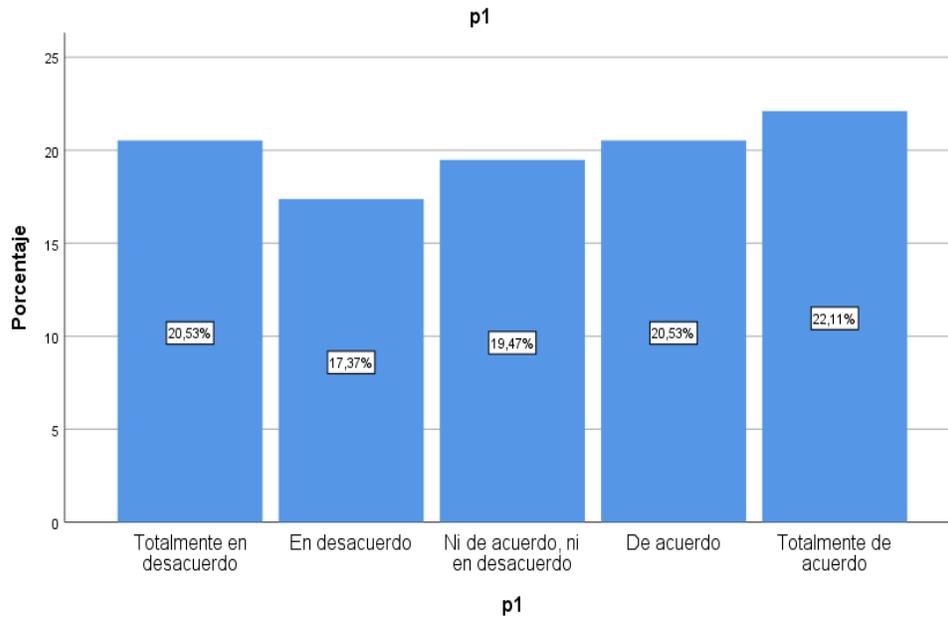
Vera, O. (2019). Rediseño del sistema de onboarding de una institución financiera, con el fin de aumentar la utilización de los canales digitales en los clientes que actualmente no los conocen. *Rediseño del sistema de onboarding de una institución financiera, con el fin de aumentar la utilización de los canales digitales en los clientes que actualmente no los conocen.* Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/171096>

Zambrano, P. (2022). El onboarding, puerta de entrada para asegurar un buen desempeño: sector de industria metalmecánica. *El onboarding, puerta de entrada para asegurar un buen desempeño: sector de industria metalmecánica.* Universidad Ecotec. Obtenido de <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/105/183/1500-1?inline=1>

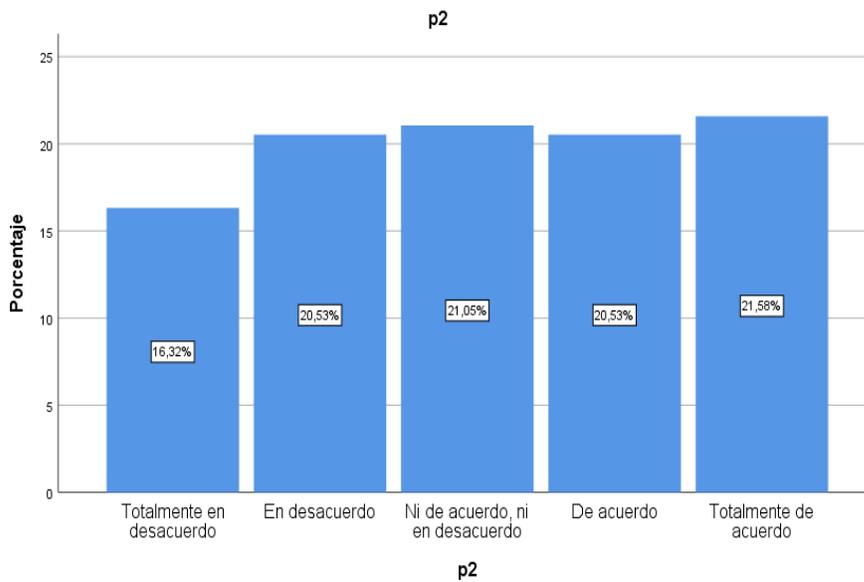
ANEXOS

Anexo 1. Encuestas

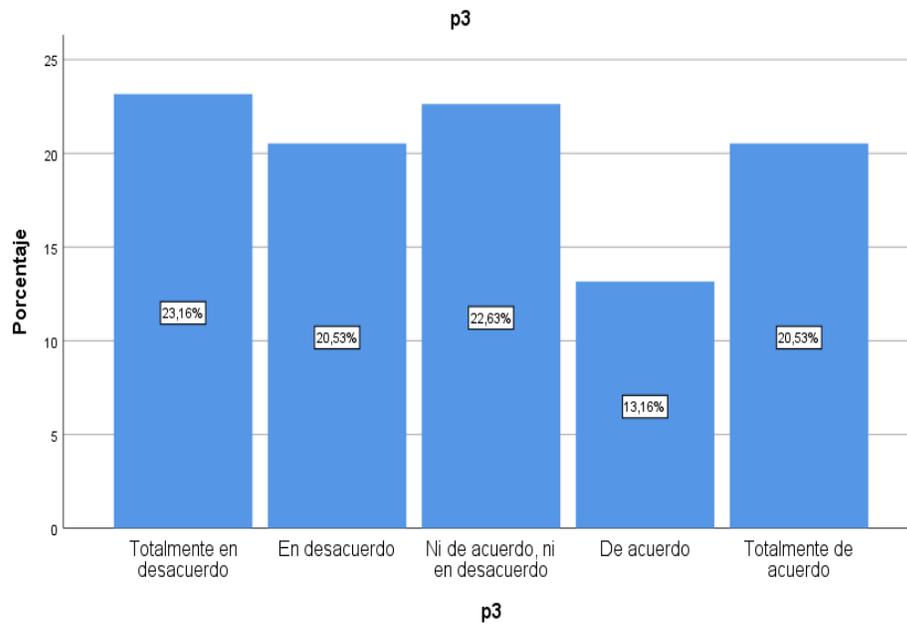
1. A los colaboradores les resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo



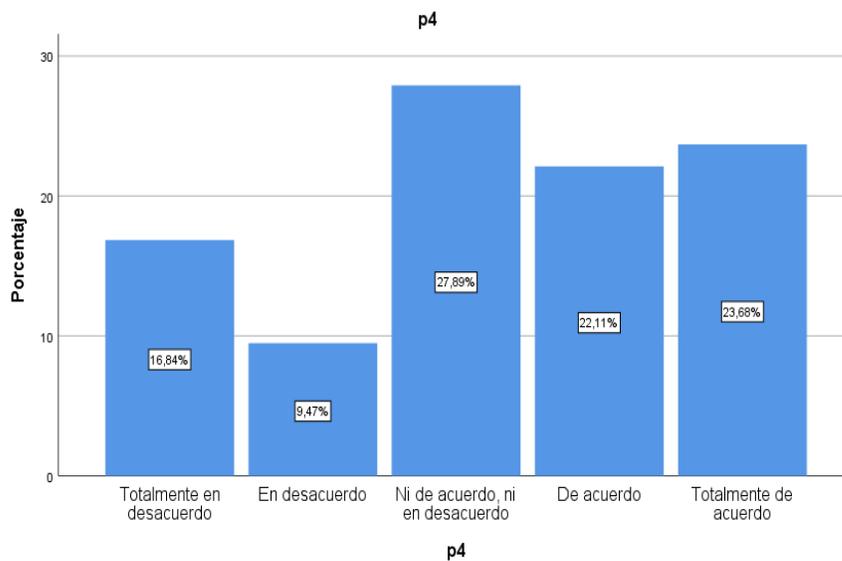
2. Los colaboradores se sienten conformes y satisfechos en la empresa



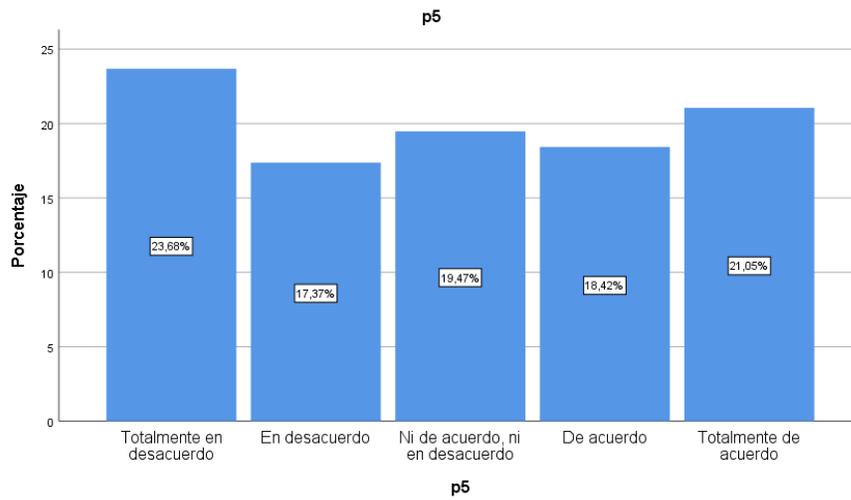
3. En la empresa existe un ambiente de respeto y confianza que favorece la unión entre colaboradores.



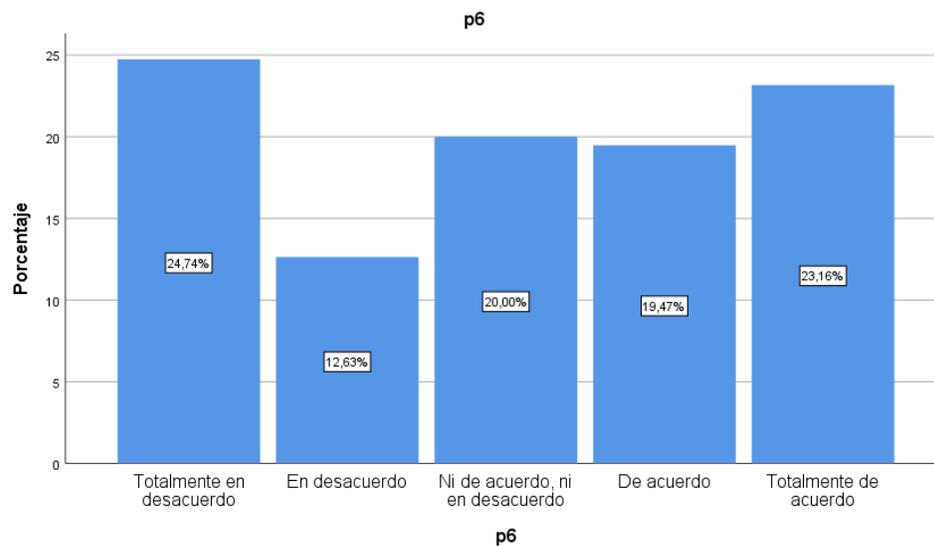
4. La empresa lo hace sentir miembro importante de ella y que puede aportar para la mejora de esta



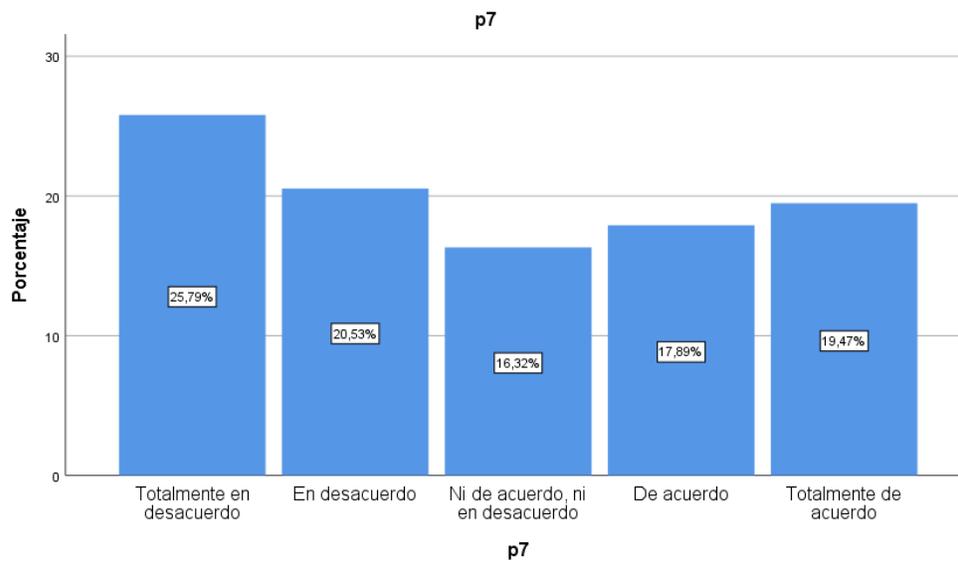
5. La empresa brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional



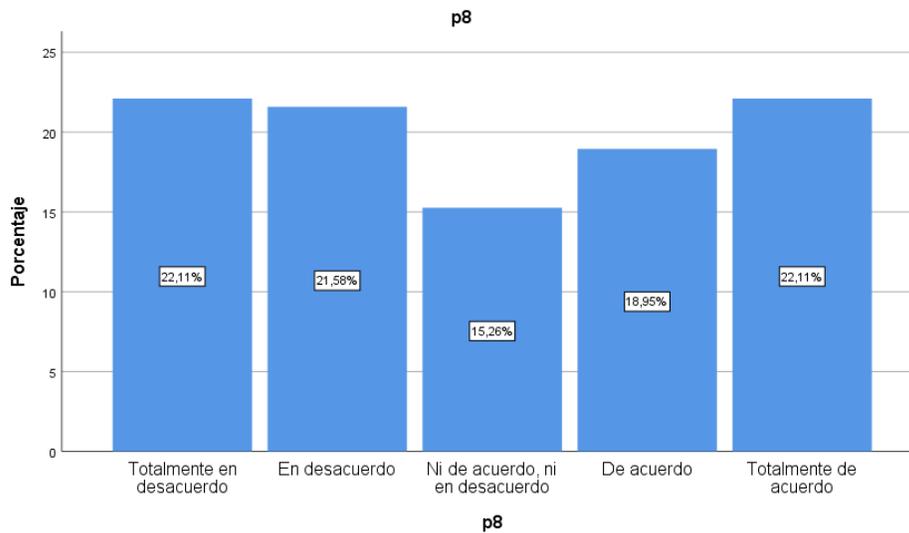
6. La empresa permite el desarrollo de nuevas habilidades que permitan su desarrollo profesional.



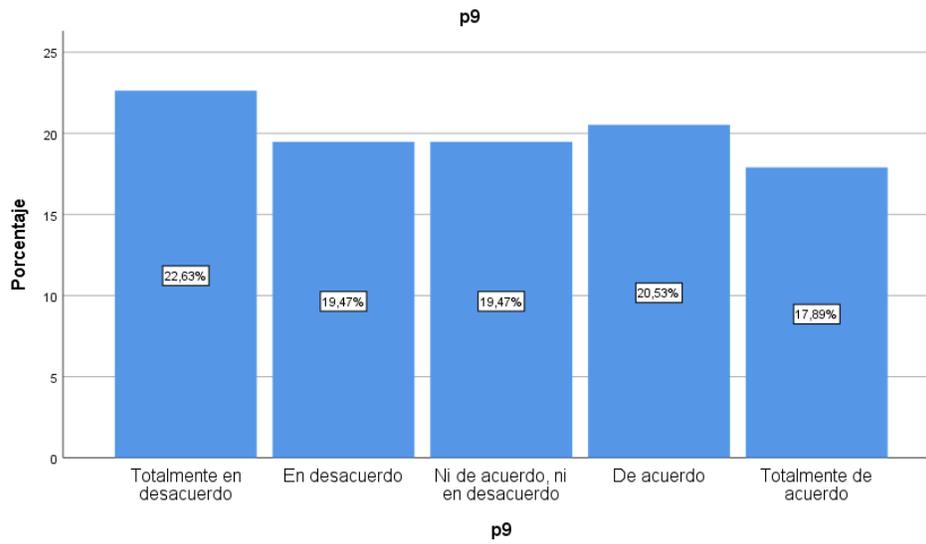
7. La empresa permite que los colaboradores desarrollen sus habilidades blandas para el cumplimiento de sus metas personales.



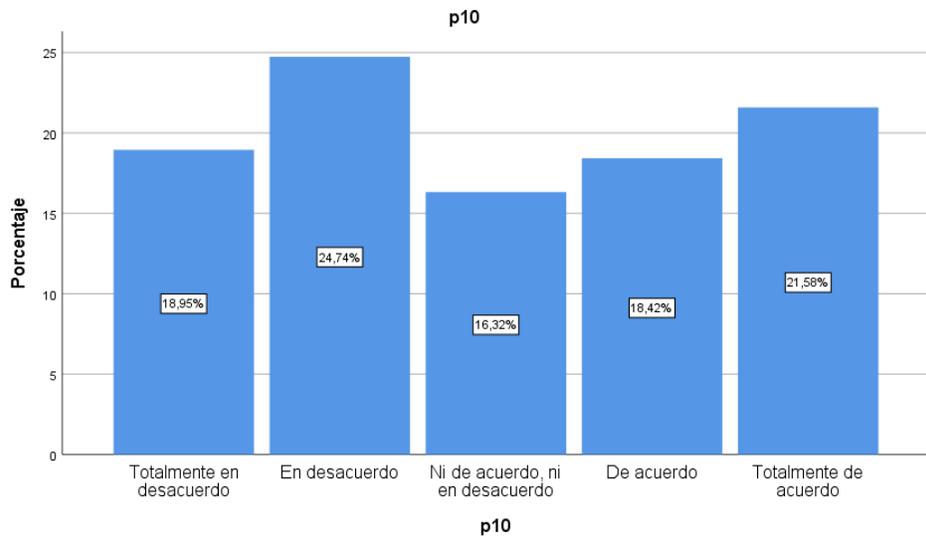
8. La empresa brinda capacitación constante por cada puesto de trabajo.



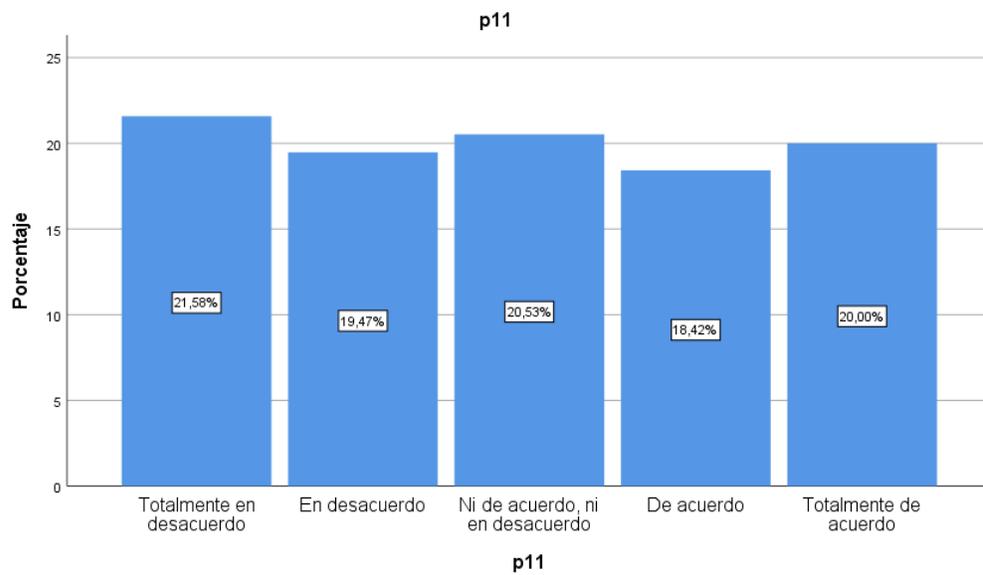
9. Los colaboradores reciben el salario justo de acuerdo a sus actividades.



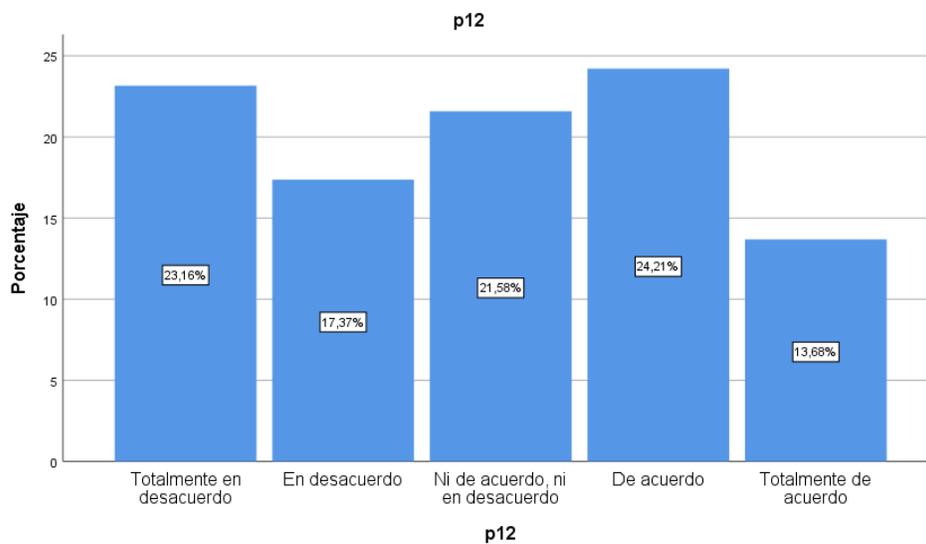
10. El pago mensual de los colaboradores es realizado a tiempo.



11. La empresa brinda bonos, comisiones o cualquier otro tipo de beneficio económico a sus colaboradores por el cumplimiento de metas.



12. La empresa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores



Anexo 2 Manual de procesos propuestos para la selección del personal

Normas del reclutamiento del personal

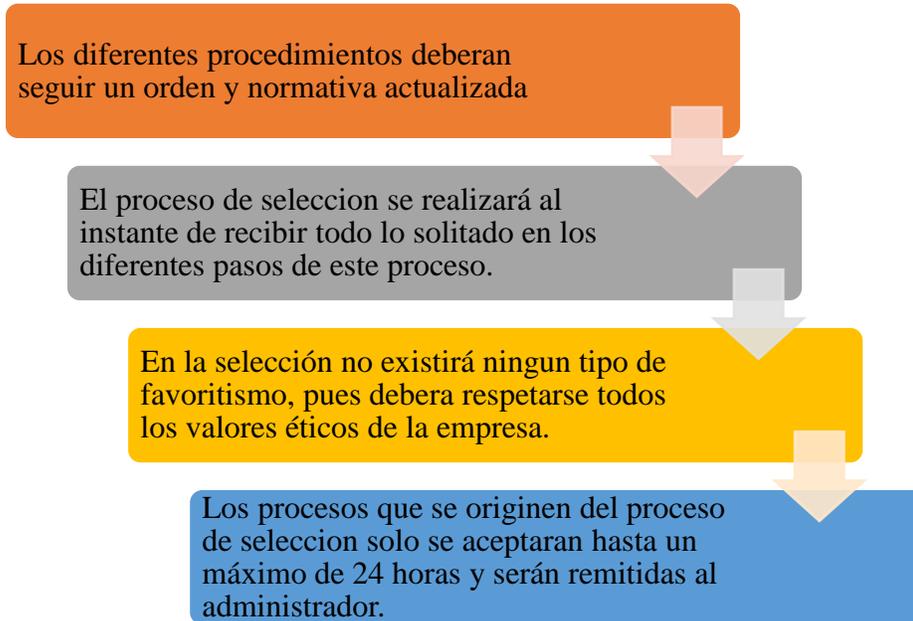


Figura 1 Normas del reclutamiento de personal

Elaborado por: Caicedo B. (2024)

Fuente: Investigación de campo

Anexo 3 Flujoograma de proceso de reclutamiento y selección del personal

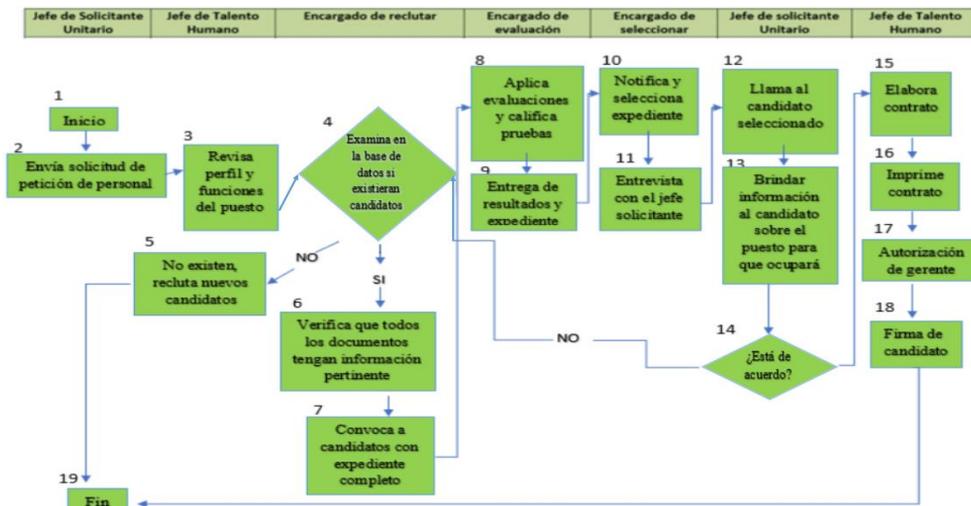


Figura 2 Flujoograma del proceso actual de empresa