



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Propuesta de programa de onboarding para el personal de la
empresa distribución internacional de insumos constructivos.**

AUTORES:

Arrobo Zúñiga, Michelle Alexandra

Espinoza Sornoza, Luis Antonio

Gómez Layedra, Carla Isabel

**Proyecto académico previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Chiquito Lazo Efrén Eduardo

Guayaquil, Ecuador

12 de febrero del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente proyecto académico, fue realizado en su totalidad por **Arrobo Zúñiga, Michelle Alexandra; Espinoza Sornoza, Luis Antonio y Gómez Layedra, Carla Isabel**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR:



FIRMA

f. _____
Chiquito Lazo Efrén Eduardo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Chiquito Lazo Efrén Eduardo

Guayaquil, a los 12 del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Arrobo Zúñiga, Michelle Alexandra

DECLARO QUE:

El proyecto académico, **Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos**, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA

f. _____

Arrobo Zúñiga, Michelle Alexandra



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Espinoza Sornoza, Luis Antonio**

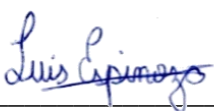
DECLARO QUE:

El proyecto académico, **Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos**, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de febrero del año 2026

EL AUTOR

f. 

Espinoza Sornoza, Luis Antonio



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Gómez Layedra, Carla Isabel**

DECLARO QUE:

El proyecto académico, **Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos**, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA

f.

Gómez Layedra, Carla Isabel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Arrobo Zúñiga, Michelle Alexandra

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del proyecto académico, **Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA:

f. _____

Arrobo Zúñiga, Michelle Alexandra



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

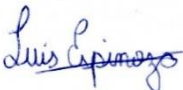
AUTORIZACIÓN

Yo, **Espinoza Sornoza, Luis Antonio**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del proyecto académico, **Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 del mes de febrero del año 2026

EL AUTOR:

f. 
_____ **Espinoza Sornoza, Luis Antonio**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Gómez Layedra, Carla Isabel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del proyecto académico, **Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA:

f. _____

Gómez Layedra, Carla Isabel

Guayaquil, 11 de febrero de 2026

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Propuesta de programa de Onboarding para la empresa Distribución Internacional de Insumos Constructivos

ID : 0f3b6cbb271a44b9e19af29d94fa1f35b03cbc3f



3%
Textos
sospechosos

Nombre del fichero : Propuesta de programa de Onboarding para la empresa Distribución Internacional de Insumos Constructivos.txt
Tamaño del archivo original : 562,98 kB
Número de palabras : 10.958
Número de caracteres : 78347

Depositante : Efrén Eduardo Chiquito Lazo
Fecha de depósito : 3 de marzo de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 3 de marzo de 2026

Tema: Propuesta de programa de Onboarding para la empresa Distribución Internacional de Insumos Constructivos

Estudiantes:

Michelle Alexandra Arrobo Zuñiga

Luis Antonio Espinoza Somoza

Carla Isabel Gómez Layedra

Docente Tutor: Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.



Efrén Eduardo
Chiquito Lazo


FIRMA

TUTOR:

f. _____
Chiquito Lazo Efrén Eduardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Org. Efrén Chiquito L, Mgs.

DOCENTE TUTOR

Índice

Índice de tablas.....	XII
RESUMEN (<i>ABSTRACT</i>).....	XIII
Introducción	2
Justificación	3
Preguntas del proyecto	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Beneficios del proyecto	5
Alcances y consideraciones del proyecto según el convenio	7
Capítulo 1 Marco teórico	8
Contexto y antecedentes del onboarding	8
¿Qué es el onboarding?.....	9
Fase de onboarding	10
1. Fase previa al ingreso (pre-onboarding).....	10
2. Fase de bienvenida e inducción inicial	11
3. Fase de inducción al puesto y capacitación inicial.....	11
4. Fase de integración y acompañamiento.....	11
5. Fase de evaluación y alineación de objetivos.....	11
Empresa multinacional dedicada a la comercialización de insumos para la construcción	12
.....	12
Visión y Misión de la empresa.....	12
Impacto del <i>onboarding</i>	13
Capítulo 2 Técnicas e instrumentos de recolección de información	16
Plantilla de levantamiento de información para el proceso de <i>onboarding</i>	16
Levantamiento de información – Área de Recursos Humanos	19
Levantamiento de información del área de Marketing	21
Levantamiento y estructuración del <i>onboarding</i> del área financiera	22
Levantamiento de información del área de Soluciones al Cliente / Excelencia Operacional.....	24
Levantamiento de información del área de Cadena de Suministro (<i>Supply Chain</i>)	26
.....	26
Levantamiento de información del área de Producto y Capacitación Técnica	28
Plataformas digitales para <i>Onboarding</i>	30
CONCLUSIONES	32

Índice de tablas

Tabla 1 Plantilla de levantamiento de información para el proceso de onboarding	
.....	16

RESUMEN (*ABSTRACT*)

El onboarding se ha posicionado como un componente clave dentro de la gestión estratégica del talento humano, debido a su contribución en la adecuada integración de los nuevos colaboradores tanto a nivel organizacional como cultural, favoreciendo además el desarrollo temprano de su desempeño. Diversas investigaciones evidencian que un proceso de incorporación formal y planificado incide directamente en la reducción de la rotación en los primeros meses, fortalece el compromiso organizacional y mejora los niveles de productividad (Jaime Barón et al., 2024; Mosquera & Soares, 2025).

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar una propuesta estructurada de onboarding para una empresa multinacional dedicada a la comercialización de insumos para la construcción en la ciudad de Guayaquil. La iniciativa se plantea organizar de forma sistemática la recolección de datos procedentes de las diferentes unidades funcionales, con la finalidad de convertir dichos aportes en un proceso de inducción alineado con la cultura corporativa, la estrategia empresarial y los procedimientos organizativos. Para lograrlo, se considera la participación de áreas clave como Recursos Humanos, OPEX, Marketing, Comercial, Supply Chain y Producto, con el desarrollo de contenidos específicos que faciliten el entendimiento del valor y la contribución de cada área dentro del contexto estratégico de la organización.

Palabras Claves: *Onboarding* automatizado, Integración laboral, Socialización organizacional, Cultura Organizacional, Plataformas digitales, Optimización de tiempo, Trazabilidad, Estandarización

Introducción

Actualmente, las organizaciones laboran en un entorno de alta competitividad y dinamismo, caracterizado por cambios constantes en los mercados, la tecnología y las formas de trabajo, lo cual ha incrementado la necesidad de contar con colaboradores altamente comprometidos y alineados con los objetivos institucionales (Maanen & Schein, 1977; Universidad Europea, 2024). En este contexto, la gestión adecuada del talento humano se ha convertido en un factor crítico para el éxito en la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales (Jaime-Barón, 2022). Desde esta perspectiva, el proceso de onboarding cobra una importancia estratégica dentro de la gestión del talento humano, al permitir una incorporación planificada y estructurada de los nuevos colaboradores. Este proceso no solo favorece la adaptación al cargo y al contexto organizacional, sino que también impulsa el compromiso y la identificación con la empresa desde las primeras fases de la relación laboral. Asimismo, cuando la inducción se desarrolla de manera formal y organizada, disminuye la incertidumbre inicial, agiliza la curva de aprendizaje y facilita la comprensión de la cultura corporativa, los valores institucionales y las expectativas de desempeño, elementos determinantes para lograr resultados sostenibles en el tiempo (Barón et al., 2024).

Diversos estudios han evidenciado que un proceso de onboarding diseñado de manera estructurada y programada tiene un impacto positivo en variables clave del desempeño organizacional, tales como la productividad, el compromiso laboral y la reducción de la rotación temprana del personal (Arturo Pérez Rodríguez, 2024; Eniversity., 2024).

En particular, se ha identificado que estos efectos se potencian cuando el onboarding se apoya en recursos tecnológicos que facilitan el aprendizaje organizacional, al permitir una mayor accesibilidad, sistematización y seguimiento del proceso de inducción (Dolores et al., 2023). En esta misma línea, Mejía y Alejandro

(2024) afirman que la digitalización del onboarding no solo contribuye a la unificación y estandarización de los procesos de inducción a nivel de política de la información, sino que también mejora significativamente la experiencia del colaborador, al ofrecer un acceso flexible, interactivo y continuo a la información relevante de la empresa. De este modo, el uso de plataformas digitales e-learning en el onboarding se configura como un elemento estratégico que favorece la integración efectiva del nuevo personal y fortalece su vinculación temprana con la organización (Bizneo, 2020; Oscar Pérez, 2022).

En la empresa donde se implementó el proyecto de automatización de onboarding mantiene una estructura fundamentada en pilares estratégicos para cada área, es necesario un onboarding que se encuentre interrelacionado y dando un resultado a la operación. Desde esta perspectiva, el presente proyecto tiene la finalidad de elaborar una propuesta de programa de onboarding para Ecuador, a través de las plataformas e-learning como medio para la integración de los nuevos empleados. En ella, se introduce la organización de los módulos informativos por secciones, y la solución propone actividades interactivas que permiten estimular el aprendizaje e incentivar la participación y asegurar que el capital humano esté alineado con la estrategia organizativa después de volver de una brecha (García Bustos, 2022; Naranjo Salazar, 2023).

Justificación

El *onboarding* es uno de los aspectos que se constituye para garantizar la efectividad en la incorporación de los colaboradores, más aún en organizaciones que se desempeñan en ambientes de alta competencia y dinámica. En cuanto a la perspectiva teórica, el *onboarding* está asociado con los procesos de socialización organizacional que permiten a los nuevos empleados adquirir las normas, valores,

comportamientos y expectativas de la organización (Maanen & Schein, 1977; ROGOZIŃSKA PAWEŁCZYK, 2024).

Trabajar el *onboarding* en la actualidad es pertinente dada la transformación en la gestión de personas, implicando el colaborador en la experiencia. Investigaciones recientes señalan que el adecuado onboarding contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y bienestar laboral, así como a la intención de permanencia (Ashley et al., 2025; Mosquera & Soares, 2025). También contribuye a acortar la curva de aprendizaje y a elevar el rendimiento en los primeros meses de trabajo (Babitha Lucin Rani et al., 2024; PsicoSmart, 2024).

Desde la perspectiva organizacional, los beneficios de un proceso de *onboarding* estructurado para el nuevo colaborador son la reducción de la rotación, mayor compromiso organizacional y congruencia entre los colaboradores y los objetivos organizacionales (Arturo Pérez Rodríguez, 2024; Eniversy., 2024). Sin embargo, la no realización o mala implementación de este procedimiento puede tener consecuencias adversas tales como desmotivación, bajo desempeño, errores en las operaciones y una desvinculación prematura, la cual representa un costo para la organización y puede también impactar en su eficacia (Bizneo, 2020; Grafton Latam, 2025). Por tanto, es necesario presentar un diseño de *onboarding* para la empresa para que se pueda hacer el levantamiento de información por áreas y se pueda garantizar un proceso de integración homogéneo, sistemático y unificado en se cumplan las expectativas de la cultura y la estrategia organizacionales y esto de acuerdo con las necesidades actuales de la gestión del talento humano (Araque Rincón et al., 2022; Naranjo Salazar, 2023)

Preguntas del proyecto

¿Cómo puede diseñarse un proceso de *onboarding* estructurado que facilite la integración cultural, social y funcional de los nuevos colaboradores, optimizando su adaptación, bienestar y productividad desde los primeros días?

¿Cómo puede estandarizarse el proceso de *onboarding* para garantizar una experiencia clara, ordenada y consistente para los nuevos colaboradores?

¿Qué estrategias de acompañamiento pueden fortalecer la adaptación e integración del personal, favoreciendo su permanencia dentro de la organización?

¿De qué manera un sistema de evaluación y digitalización del *onboarding* puede contribuir al seguimiento del proceso y a su mejora continua?

Objetivo General

Diseñar un proceso de *onboarding* estructurado y automatizado a través de una metodología que facilite la integración cultural, social y funcional de los nuevos colaboradores, optimizando su adaptación, bienestar y productividad desde los primeros días.

Objetivos Específicos

Estandarizar el proceso de *onboarding* para asegurar una experiencia clara y consistente para los nuevos colaboradores

Implementar un sistema de evaluación y digitalización del *onboarding* que facilite el seguimiento y la mejora continua.

Fortalecer la adaptación e integración del personal mediante acompañamiento y estrategias que apoyen su permanencia.

Beneficios del proyecto

La implementación del proyecto de *onboarding* genera una mejor adaptación temprana, ya que los colaboradores reciben información clara sobre sus funciones, responsabilidades y el propósito de su rol dentro de la organización. Esto coincide con lo

señalado por Mosquera (2025), quien afirma que “los programas de *onboarding* pueden resultar en un mayor nivel de satisfacción con la experiencia laboral y desempeñar un papel relevante en la reducción de la intención de rotación” (p. 3690).

Un proceso de incorporación bien planificado también incide en la disminución de la rotación y en la prevención del abandono prematuro, ya que ayuda a mitigar la incertidumbre y la desorientación que suelen experimentar los nuevos ingresos durante sus primeras semanas. Cuando el colaborador comprende con claridad su rol, el entorno y las expectativas institucionales, es menos probable que experimente frustración o desvinculación temprana. En esta línea, Haralayya et al. (2024) señalan que una inducción estructurada se relaciona directamente con mayores niveles de retención, satisfacción en el trabajo y compromiso con la organización, lo que refuerza la pertinencia de fortalecer este proceso.

De igual manera, la propuesta aporta beneficios en términos de eficiencia operativa, puesto que permite organizar mejor los tiempos destinados a la integración del nuevo personal. Esto no solo facilita la adaptación del colaborador, sino que también reduce la carga operativa para líderes y equipos de apoyo, optimizando la distribución de responsabilidades durante la etapa inicial. Al contar con un proceso estandarizado, se evita la repetición de explicaciones, disminuyendo la carga operativa de los responsables y se acelera el proceso de aprendizaje inicial, dándole la posibilidad de alcanzar un nivel suficiente de desempeño en un tiempo apropiado.

Por otro lado, el proyecto favorece el incremento de la productividad inicial, al facilitar la adquisición temprana de competencias técnicas y organizacionales, permitiendo la internalización anticipada de los aspectos técnicos y de organización previos a la fabricación, y aumenta el compromiso organizacional fomentando el sentido de pertenencia, así como la alineación cultural, en los primeros días, de forma que mejoran las experiencias del colaborador y aumenta el bienestar en su trabajo.

Finalmente, el diseño del proyecto de *onboarding* permite que el proceso, más adelante, pueda tener continuidad con futuros estudiantes que fortalezcan el proyecto, representando el proyecto una base estructurada y escalable que permite implementar nuevas etapas de análisis, implementación o mejora, no aportando el proyecto solo valor a la organización sino también una oportunidad académica para mantener y profundizar el trabajo en el tiempo.

Alcances y consideraciones del proyecto según el convenio

La elaboración del proyecto de *onboarding* se realiza en el marco de los parámetros del acuerdo de confidencialidad y colaboración entre la organización y la universidad. En este contexto, la información facilitada por la compañía es confidencial y el uso el mismo está limitado únicamente a fines académicos, según lo establecido en las cláusulas de protección de datos personales y propiedad intelectual contenidas en el acuerdo.

Del mismo modo, dado que se trata de una empresa multinacional, el proyecto debe alinearse con las políticas internas corporativas, los protocolos de comunicación y las normativas para el manejo de la información estratégica. Todo tipo de divulgación, publicación o comunicación a terceros está sujeta a la previa autorización de la organización, conforme a lo estipulado en las pertinentes cláusulas del convenio.

Es importante señalar que el alcance del proyecto está enmarcado en los tiempos académicos disponibles, por lo que no es posible concluir con la implementación del proceso de *onboarding* dentro del plazo. En tal sentido, el trabajo consiste en un diseño, estructuración y propuesta del proceso, junto con la recolección y análisis de información, dejando abierta la posibilidad para que futuras fases sean desarrolladas.

Capítulo 1

Marco teórico

Contexto y antecedentes del onboarding

El concepto de *onboarding* no es nuevo en la práctica organizacional, sino que tiene raíces profundas en la teoría de la socialización organizacional, un campo académico que estudia cómo los empleados recién llegados se adaptan, aprenden y se integran psicológica y socialmente en una empresa. Investigadores como Van Maanen y Schein (1977) fueron pioneros al proponer, desde los años setenta, que la socialización formal e informal no es un simple trámite, sino un conjunto de tácticas que pueden estructurarse (colectiva vs individual, secuencial vs aleatoria, formal vs informal) para facilitar que los nuevos empleados internalicen las normas, expectativas y cultura de la organización. Este marco teórico ha sido utilizado con frecuencia como referencia central para explicar por qué algunos programas de incorporación generan mejores resultados que otros dentro de las organizaciones.

Con el paso del tiempo, la manera en que las empresas abordan la llegada de nuevo personal fue cambiando de forma significativa. En etapas anteriores, la inducción solía limitarse a una jornada inicial centrada en aspectos administrativos, entrega de documentación y una presentación general de la institución. Sin embargo, la evidencia proveniente de estudios en psicología organizacional y gestión del talento comenzó a demostrar que la calidad del proceso de ingreso tiene efectos directos en variables como la permanencia, el desempeño y el nivel de compromiso. A partir de estos hallazgos, la incorporación dejó de verse como un trámite operativo y empezó a considerarse una herramienta estratégica para facilitar la adaptación, reducir la incertidumbre inicial y acelerar la contribución del nuevo colaborador.

Durante las décadas de 2000 y 2010, el onboarding experimentó un proceso de mayor formalización y profesionalización. Investigadores y firmas especializadas en recursos

humanos sistematizaron modelos conceptuales —como el enfoque de las “4 Cs” propuesto por Bauer— que ampliaron la mirada más allá de lo meramente administrativo. En paralelo, las organizaciones comenzaron a invertir en programas que integraban componentes culturales, formativos y sociales, entendiendo que la integración efectiva requiere más que la simple entrega de información básica.

La incorporación de herramientas digitales también marcó un punto de inflexión. El uso de plataformas de aprendizaje en línea, listas de verificación virtuales y procesos automatizados permitió estructurar experiencias de ingreso más organizadas y replicables. Estos cambios no ocurrieron de manera aislada; estuvieron influenciados por factores externos como la competencia por atraer talento, la elevada rotación en los primeros meses de contratación, la expansión del trabajo remoto e híbrido y la creciente complejidad de los perfiles laborales actuales.

Finalmente, en el contexto actual, el *onboarding* ha dejado de ser visto como un costo operativo menor y se ha convertido en una palanca estratégica para gestionar talento: reteniendo gente, reduciendo la rotación y mejorando la productividad desde los primeros días. El proceso de incorporación ya no es simplemente “dar la bienvenida”, sino facilitar la transformación del recién llegado en un colaborador comprometido y productivo.

¿Qué es el onboarding?

El onboarding puede describirse como el conjunto de acciones planificadas que una organización desarrolla para facilitar la incorporación de un nuevo colaborador. Este proceso no se limita a aspectos administrativos ni a una bienvenida formal; implica acompañar al empleado en su integración al entorno laboral desde distintas dimensiones: social, cultural, técnica y relacional. En la práctica, comienza incluso antes del primer día de trabajo —con actividades previas de preparación— y se extiende durante los primeros meses, con el

objetivo de asegurar que la persona comprenda su rol, se adapte al contexto organizacional y logre desempeñarse con mayor seguridad y autonomía.

En el ámbito académico, una de las conceptualizaciones más referenciadas es la planteada por Bauer y Erdogan (2011), quienes explican que el onboarding es el proceso mediante el cual un trabajador deja de ser un “externo” y pasa a convertirse en parte activa de la organización. Según estos autores, la transición se facilita a través de acciones que reducen la incertidumbre inicial, clarifican responsabilidades, promueven la interacción social e introducen al nuevo integrante en la cultura institucional. Para estructurar este proceso, proponen el modelo de las “4 Cs”, que contempla cuatro dimensiones clave: el cumplimiento normativo (compliance), la clarificación de funciones (clarification), la comprensión de la cultura organizacional (culture) y el fortalecimiento de vínculos y redes internas (connection).

Fase de onboarding

El *onboarding* es un proceso estructurado que tiene como finalidad facilitar la incorporación efectiva del nuevo colaborador a la organización, promoviendo su adaptación temprana, el alineamiento con la cultura organizacional y el logro progresivo del desempeño esperado. De acuerdo con la literatura especializada, este proceso suele desarrollarse a través de fases secuenciales, las cuales permiten gestionar la incorporación de manera integral y sistemática.

1. Fase previa al ingreso (pre-onboarding)

Esta fase se desarrolla antes del primer día laboral del colaborador y tiene como objetivo preparar tanto a la organización como al nuevo ingreso para una incorporación fluida. Incluye actividades administrativas y logísticas, como la gestión documental, la habilitación de accesos a sistemas, la asignación de equipos de trabajo y la comunicación inicial con el colaborador. Un adecuado pre-onboarding contribuye a reducir la ansiedad inicial y genera una experiencia de bienvenida positiva.

2. Fase de bienvenida e inducción inicial

Corresponde al primer contacto formal del colaborador con la organización. En esta etapa se realiza la presentación institucional, se socializan la misión, visión, valores, políticas internas y normas generales, así como la estructura organizacional. Asimismo, se facilita la integración inicial con el equipo de trabajo y los responsables directos. Esta fase busca fortalecer el sentido de pertenencia y el conocimiento general de la organización.

3. Fase de inducción al puesto y capacitación inicial

En esta fase el colaborador recibe información específica relacionada con su cargo, funciones, responsabilidades, procesos y herramientas de trabajo. Se desarrollan actividades de capacitación técnica y operativa orientadas a asegurar el desempeño adecuado en el puesto. La inducción al rol permite al colaborador comprender claramente sus expectativas laborales y su contribución a los objetivos del área.

4. Fase de integración y acompañamiento

Esta etapa se enfoca en el seguimiento y apoyo continuo durante los primeros meses de incorporación. Incluye espacios de retroalimentación, acompañamiento por parte del jefe directo o mentor, y la resolución de dudas operativas o culturales. El acompañamiento favorece la adaptación progresiva del colaborador y reduce el riesgo de rotación temprana.

5. Fase de evaluación y alineación de objetivos

Como parte del proceso de incorporación, también se contempla un momento de revisión en el que se analiza cómo ha sido la adaptación del nuevo colaborador, su desempeño inicial y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados al inicio. Esta instancia no solo permite valorar resultados, sino también ajustar expectativas y definir metas de corto plazo acordes a la realidad del puesto.

Asimismo, durante esta etapa se identifican posibles brechas de formación y se determinan acciones de apoyo adicionales que faciliten un mejor desempeño. Más que representar un simple cierre administrativo, esta fase contribuye a fortalecer la integración

temprana del colaborador y a consolidar su alineación con el equipo y con la organización en su conjunto.

Empresa multinacional dedicada a la comercialización de insumos para la construcción

Con más de 350 años de historia, se ha consolidado como un referente global en la fabricación y distribución de materiales y soluciones innovadoras para la construcción y la industria. La empresa diseña, produce y distribuye materiales y soluciones que son ingredientes clave en el bienestar de cada uno de nosotros y en el futuro de todos. Pueden ser encontrados en cualquier lugar para vivir y en la vida diaria: edificios, transporte, infraestructura y en muchas aplicaciones industriales.

Esta empresa multinacional opera en Ecuador a través de dos Unidades de negocio: Abrasivos y Adhesivos e Impermeabilización. En Ecuador se manejan a través de importaciones desde otras unidades de negocio pertenecientes al mismo grupo.

Visión y Misión de la empresa

Su misión va más allá de ofrecer productos: busca mejorar la vida de las personas y el entorno, desarrollando soluciones sostenibles que enfrentan los desafíos de un mundo en constante cambio.

La visión es ser el líder mundial en construcción liviana y sostenible con soluciones que contribuyan al bienestar y al futuro de las personas. Esta visión se materializa a través de una misión clara: innovar continuamente para ofrecer soluciones que no solo cumplan con las necesidades de la construcción y la eficiencia energética, sino que también sean responsables con el medio ambiente. La empresa está comprometida con la creación de entornos que promuevan el bienestar de las personas y la protección del planeta, impulsando un desarrollo sostenible que perdure en el tiempo.

Impacto del *onboarding*

El efecto del *onboarding* puede observarse en distintos niveles dentro de la organización. A nivel individual, influye directamente en la manera en que el colaborador se adapta a su rol; a nivel grupal, facilita la integración con el equipo; y, en el plano organizacional, contribuye a ordenar y dar coherencia al proceso de incorporación. Estos impactos suelen reflejarse en indicadores como la permanencia del talento, la productividad inicial y la consistencia en la experiencia que vive cada nuevo ingreso. Diversos análisis recientes señalan que cuando la incorporación se gestiona de manera estructurada, el colaborador comprende con mayor claridad sus funciones y logra integrarse más fácilmente en términos sociales y culturales (Talent Insight Group, 2025). Asimismo, la estandarización del proceso permite reducir vacíos de información y asegurar que todos los empleados atraviesen etapas similares durante su llegada a la empresa, fortaleciendo así la uniformidad de la experiencia (Withe, 2024).

La literatura también ha destacado de manera reiterada la relación entre *onboarding* y retención. Distintos reportes profesionales coinciden en que las organizaciones que implementan programas formales de incorporación experimentan menores niveles de rotación temprana. Algunas estimaciones indican que un proceso bien diseñado puede disminuir significativamente la salida de personal durante los primeros meses, alcanzando reducciones cercanas al 82% en determinados contextos. En la misma línea, la Society for Human Resource Management (SHRM, 2022) sostiene que los empleados que participan en procesos de *onboarding* efectivos muestran mayores probabilidades de permanecer en la empresa a largo plazo. Este resultado se explica, en parte, porque la claridad de rol, la retroalimentación oportuna y el acompañamiento inicial favorecen un sentido de pertenencia que reduce la sensación de aislamiento característica de los primeros días.

Además de su impacto en la permanencia, la incorporación influye de manera directa en la productividad inicial. El tiempo que transcurre hasta que un nuevo colaborador alcanza un nivel de rendimiento esperado —conocido como *time-to-productivity*— puede acortarse cuando existen instancias formativas claras, mentoría y objetivos definidos desde el inicio. En estos casos, el aprendizaje suele ser más rápido, se minimizan errores propios de la etapa inicial y el aporte al equipo se consolida en menos tiempo. Algunos estudios y reportes especializados estiman que un programa de onboarding estructurado puede incrementar la productividad durante los primeros meses en porcentajes que llegan hasta el 70%, lo que evidencia su relevancia estratégica más allá de lo meramente administrativo. Otras fuentes reportan incrementos de productividad del 54% en empresas que invirtieron en una integración organizada y sistemática. Este aumento de eficiencia tiene un impacto directo en los costos operativos, porque menos tiempo para ser productivo significa menos recursos desperdiciados y mayor retorno de la inversión sobre la incorporación.

Finalmente, en contextos modernos, el *onboarding* fracaso puede tener consecuencias graves. En el caso de las empresas de software, por ejemplo, se ha observado que cuando la incorporación técnica no está bien organizada —ya sea por falta de documentación clara, ausencia de acompañamiento o escasez de herramientas adecuadas— los nuevos integrantes deben invertir un tiempo considerable tratando de comprender el funcionamiento de los proyectos. Esta situación no solo retrasa su capacidad de aportar valor, sino que también puede generar frustración durante las primeras semanas.

Algunas investigaciones recientes señalan, además, que en determinados equipos el incremento de renuncias estuvo vinculado a procesos de onboarding remoto poco estructurados, donde no se logró fortalecer el sentido de pertenencia ni la conexión con el grupo. Cuando la integración inicial no contempla espacios de interacción y acompañamiento, el riesgo de desvinculación temprana tiende a incrementarse. Además, la tecnología también puede jugar un papel clave para mitigar estos riesgos: por ejemplo, en proyectos de desarrollo

de software, se han explorado soluciones tecnológicas específicas para mejorar el *onboarding*, como sistemas de visualización de código, sistemas de recomendación o plataformas colaborativas, lo que reduce la carga cognitiva del nuevo y acelera su integración.

Capítulo 2

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Plantilla de levantamiento de información para el proceso de *onboarding*

Para recopilar la información necesaria para diseñar el proceso de *onboarding*, se empleó una plantilla dividida por áreas funcionales. Esta herramienta permitió detectar cuáles son los conocimientos clave, procesos, responsables e información que deben ser introducidos en el programa de inducción organizacional. El formato fue aplicado a los departamentos de Recursos Humanos, Servicio al Cliente, Marketing, Comercial y *Supply Chain*, con objetivos específicos por área, preguntas orientadoras y responsables por área, permitiendo la sistematización de la información y su traducción en módulos de *onboarding*.

Tabla 1 Plantilla de levantamiento de información para el proceso de *onboarding*

Área	Conocimiento programa de inducción	Sugerido de Preguntas	Responsable	Información
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Entender la trayectoria y evolución de la organización SG. • Saber cuáles son las prioridades actuales (crecimiento, innovación, sostenibilidad, competitividad). • Entender cómo cada área contribuye a la ejecución de la estrategia. • Conocer la cultura TEC y cómo se aplica interáreas. • Identificar los principios de 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la estructura del área? • ¿Cómo describiría la trayectoria y evolución de Saint-Gobain? • ¿Cómo contribuye cada área de la organización a la ejecución de la estrategia corporativa? • ¿Qué rol cumple RRHH en esa articulación? • ¿Cuáles son los principales elementos de la cultura TEC? • ¿Cuáles son los principios de 	Andrea Caicedo	Hitos Históricos

	<p>conducta y actuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las actitudes Saint-Gobain. 	<p>conducta y actuación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actitudes Saint-Gobain se esperan de los colaboradores? 		
SAC	<ul style="list-style-type: none"> • Productos/servicios. Conocer la relación entre estrategia de marketing y pricing. • Entender las políticas de descuentos y márgenes. • Conocer el flujo de un pedido: recepción, validación, procesamiento, entrega. • Entender qué es un backorder (pedido pendiente por falta de inventario) y cómo se gestiona. • Saber cómo se priorizan pedidos y cómo se informa al cliente sobre tiempos de entrega. • Conocer los principales indicadores del negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Cómo está estructurada el área? 2.- ¿Cómo se definen y actualizan los precios? 3.- ¿Cuáles son las políticas de descuento y márgenes? 4.- ¿Cómo se estructura el flujo de un pedido desde su recepción hasta la entrega? 5.- ¿Cómo se gestionan los backorders? 6.- ¿Cuáles son los indicadores clave del negocio que el área de SAC debe conocer y monitorear? 	Fabrizio Carvaca	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de precios (junto con Marketing) • Gestión de pedidos y backorder • Principales indicadores de negocio BG • CRM (Salesforce) • ARC (Reclamos) • Notas de crédito • Actualización de clientes
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Pilares de Marketing. • Comprender la estrategia de Marketing General y por pilar. • Cronograma eventos marketing. • Comprender la segmentación del mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Cómo es la estructura del área? 2.- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del área de marketing? 3.- ¿Cómo está segmentado el negocio? 4.- ¿Qué indicadores claves 	Joel Choez - María Isabel Calero	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Estrategia de Marketing • Clientes • Estructura

	<ul style="list-style-type: none"> • Entender los KPIs con los que miden al equipo de promotoría. • Uso de aplicativos para la gestión. 	<p>se miden desde el área de marketing?</p> <p>5.- ¿Cómo la estrategia se alinea con el negocio?</p> <p>6.- ¿Cómo funciona Pro-trade?</p> <p>7.- Procesos Claves de Marketing.</p>		
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura comercial. • Estrategia por Segmento. • Despliegue de la estrategia comercial. • Objetivos. 	<p>1.- ¿Cuál es la estructura del área?</p> <p>2.- ¿Cuáles son las Responsabilidades dentro del equipo?</p> <p>3.- ¿Cuál es la estrategia comercial definida para cada segmento de clientes y mercado?</p> <p>4.- ¿Cómo se despliega la estrategia comercial en la operación diaria?</p> <p>5.- ¿Cuáles son los objetivos comerciales actuales y cómo se miden?</p>	Hernan Unda	<i>(Celda vacía)</i>
Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia estratégica de la cadena de suministro en la empresa, destacando cómo contribuye a la eficiencia, rentabilidad y satisfacción del cliente. • Es esencial presentar los procesos fundamentales como planificación, compras, gestión de 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo esta estructura el área? • ¿Cómo define la empresa el rol estratégico de la cadena de suministro dentro del modelo de negocio? • ¿De qué manera la cadena de suministro contribuye actualmente a la eficiencia operativa de la organización? 	Jhon Alexis Perez	<ul style="list-style-type: none"> • Rol estratégico • Estructura • Procesos

	inventarios, logística y distribución, mostrando cómo cada uno se conecta para asegurar el flujo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué impacto tiene la cadena de suministro en la rentabilidad global (costos, márgenes, productividad)? • ¿Cómo influye la gestión de la cadena de suministro en la experiencia y satisfacción del cliente interno? 		
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2026)

Levantamiento de información – Área de Recursos Humanos

La recopilación de datos con el área de Recursos Humanos contribuyó a que se pudiese obtener un conocimiento completo del contexto estratégico, cultural y organizacional de la empresa y del rol de RRHH como articulador en la implementación de la estrategia corporativa.

En cuanto al desarrollo y crecimiento de la empresa, tiene un pasado sólido y pionero desde 1665, pasando de ser fabricante de espejos a consolidarse como un grupo global líder en soluciones para el hábitat sostenible. Este recorrido histórico evidencia su constante habilidad para reinventarse, innovar y diversificar sus líneas de negocio, adaptándose de manera continua a los cambios tecnológicos, sociales y ambientales, sin perder de vista su propósito institucional “Haciendo del mundo un lugar mejor”.

En cuanto a las actuales prioridades, la dirección define la estrategia bajo el eje del crecimiento sostenible, la innovación constante, la competitividad y el compromiso con el medio ambiente y la comunidad humana. Estas prioridades se reflejan en decisiones estratégicas que persiguen la generación de valor a largo plazo, en términos tanto económicos como por su impacto social y ambiental positivo.

El estudio permitió observar que todas las áreas de la empresa contribuyen a la ejecución estratégica de la empresa, pero lo hacen desde sus especialidades, de manera conectada. Producción, operaciones, seguridad, tecnología y recursos humanos se combinan para obtener una eficiente, innovadora y sustentable operación, que se sabe una visión integral del negocio.

En tal sentido, Recursos Humanos juega un rol fundamental como eje de articulación para garantizar la alineación de la estrategia corporativa con las personas. RRHH no sólo administra el proceso, sino que también vehiculiza la cultura, impulsa el desarrollo del talento, refuerza los valores y acompaña a las áreas en trabajar coherentemente con principios y objetivos del grupo.

Uno de los hallazgos centrales de la entrevista fue la importancia de la cultura TEC, vista como un marco compartido mediante el cual las personas piensan, actúan y se relacionan. Esta cultura se vive de forma transversal, generando coherencia, colaboración interdepartamental, alineación en la toma de decisiones a través de los valores de la compañía, generándose así cada vez más sentido de pertenencia e identidad de la entidad.

De igual modo, se definieron de manera nítida los principios de conducta y actuación, entre los que se encuentran el respeto a la legalidad, la integridad, el cuidado del medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo y el respeto a los derechos de los trabajadores. Estos principios se comportan como referencia ética para el individuo, su accionar como colectivo y dentro de la organización.

Finalmente, se reconocieron las actitudes esperadas en los colaboradores, las cuales se relacionan con el compromiso profesional, el respeto por las personas, la lealtad, la solidaridad y la responsabilidad social. Estas actitudes refuerzan una cultura basada en la colaboración, la ética y la sostenibilidad, siendo fundamentales para la consolidación de la estrategia y el logro de los objetivos organizacionales.

Levantamiento de información del área de Marketing

El levantamiento de información del área de Marketing se realizó mediante una reunión presencial de trabajo con los responsables del área, con el objetivo de identificar su estructura funcional, procesos clave y necesidades específicas para el diseño de un programa de *onboarding* alineado a la estrategia organizacional. Como resultado del análisis, se determinó que el área de Marketing cumple un rol estratégico transversal, al actuar como un habilitador del desempeño comercial y del posicionamiento de la marca en los distintos segmentos de mercado atendidos por la organización.

En la reunión se pudo identificar que el área de Marketing se organiza alrededor de tres ejes principales: posicionamiento de marca, trade marketing y marketing intelligence. Estos tres componentes concentran las funciones centrales del área y sirven como guía para las acciones orientadas tanto al consumidor final como a los canales de distribución y al equipo comercial. A diferencia de otras áreas con dinámicas más especializadas por segmento, en Marketing el proceso de incorporación mantiene una base común, ya que sus lineamientos estratégicos y metodologías se aplican de manera transversal en toda la organización.

En cuanto al posicionamiento de marca, este eje se centra en la gestión de la identidad corporativa y en la construcción de una imagen sólida y coherente en el mercado. Incluye la planificación y ejecución de campañas, la definición de lineamientos visuales y mensajes clave, así como el desarrollo de contenidos institucionales. Para quienes se integran al área, resulta fundamental comprender la propuesta de valor de la marca, los elementos que la diferencian de la competencia y los principios que orientan su comunicación en los distintos puntos de contacto.

Por otro lado, el trade marketing está más vinculado a la ejecución en el punto de venta y al apoyo directo a la gestión comercial. Dentro de este ámbito se desarrollan actividades como la planificación de promociones, activaciones, implementación de material publicitario y

coordinación con clientes estratégicos. También se realiza seguimiento a indicadores de ejecución en los distintos canales. En este sentido, el proceso de onboarding debe ayudar al colaborador a entender cómo las acciones tácticas influyen en los resultados de ventas y cómo se articula el trabajo entre marketing y el equipo comercial.

El tercer eje, marketing intelligence, tiene un enfoque analítico. Su función principal es recopilar y examinar información del mercado para respaldar la toma de decisiones estratégicas. Esto implica trabajar con datos relacionados con el comportamiento del consumidor, el desempeño de campañas, la participación de mercado y otros indicadores relevantes. El uso de herramientas tecnológicas y reportes periódicos permite convertir los datos en insumos estratégicos que orientan tanto el posicionamiento como la inversión en marketing.

En lo que respecta al proceso de inducción, se planteó la necesidad de organizar el onboarding en módulos diferenciados. La idea es que exista una base común para todos los integrantes del área —donde se aborden la estrategia general, los pilares y los procesos transversales—, pero que también se incorporen contenidos específicos según el rol que desempeñe cada colaborador. De esta manera, se logra un equilibrio entre una visión integral del área y la profundización en las responsabilidades particulares de cada puesto. Este enfoque modular facilita la asignación de contenidos pertinentes y evita la sobrecarga de información durante el proceso de incorporación.

Levantamiento y estructuración del *onboarding* del área financiera

La recopilación de información del área financiera se realizó mediante una sesión virtual orientada a comprender su funcionamiento interno, responsabilidades estratégicas y principales procesos. Inicialmente, se abordó una descripción general del área, incluyendo su estructura y líneas de gestión, para luego analizar cómo estos contenidos podían adaptarse

según el perfil del cargo, distinguiendo especialmente entre posiciones administrativas y comerciales, con énfasis en el rol de asesor de ventas.

Desde el inicio se evidenció la importancia de que el proceso de incorporación brinde una visión global del área. Esto implica presentar al equipo, su estructura organizativa, la trayectoria de sus integrantes y las funciones que desempeña cada posición, de modo que el nuevo colaborador entienda claramente cómo contribuye el área financiera al logro de los objetivos organizacionales.

Uno de los puntos que requirió mayor profundización fue la gestión de cartera, debido a su impacto directo en la recuperación de cuentas por cobrar, el cumplimiento de plazos y el seguimiento de metas comerciales. En este contexto, se analizaron procesos como el flujo de cartera, la liberación de pedidos, la creación de clientes y la asignación de líneas de crédito. Se acordó que estos contenidos deben presentarse de manera didáctica, incorporando definiciones claras, conceptos clave y una explicación secuencial que facilite la comprensión.

Asimismo, se planteó que la información no debe limitarse a una exposición teórica, sino transformarse en módulos formativos dentro de una plataforma digital, complementados con evaluaciones que permitan validar el nivel de comprensión del colaborador durante la inducción.

Otro aspecto relevante fue la gestión de gastos de viaje y rendiciones, considerando que el equipo comercial realiza actividades fuera de oficina. Se revisó el uso de la plataforma SAP Concur, los tipos de gastos autorizados, los límites establecidos según el cargo y los flujos de aprobación —incluyendo sistemas automatizados que actúan como primer filtro—, así como su articulación con la política interna de gastos. Este componente busca asegurar

el uso responsable de recursos y el cumplimiento de los controles establecidos por la organización.

También se abordaron lineamientos relacionados con soporte tecnológico, canales formales para requerimientos de equipos y conectividad, así como procedimientos para viajes internacionales. Finalmente, se resaltó la necesidad de incorporar dentro del onboarding las políticas institucionales y manuales de control interno, garantizando que el colaborador disponga de un marco normativo claro desde su ingreso.

Como resultado del análisis, se determinó que el programa de incorporación del área financiera debe organizarse en tres ejes principales: estructura del área, gestión de cartera y política de gastos y viajes. Posteriormente, podrán añadirse otros procesos, como compras, dependiendo del perfil del puesto. Esta organización permite vincular la inducción con las responsabilidades reales del cargo y fortalecer la integración del nuevo ingreso.

Levantamiento de información del área de Soluciones al Cliente / Excelencia Operacional

La información correspondiente al área de Soluciones al Cliente fue recopilada mediante una reunión de trabajo con su responsable, con el propósito de comprender en profundidad sus procesos, dinámicas operativas y el enfoque estratégico que orienta su gestión. En el intercambio se evidenció que existían instancias previas de inducción; sin embargo, estas dependían en gran medida de la disponibilidad del líder y se desarrollaban de manera expositiva, sin una estructura formal estandarizada. Esta situación generó la necesidad de organizar el contenido dentro de un esquema modular que garantice continuidad y consistencia en el tiempo.

Durante el análisis se destacó que el área cumple un rol estratégico dentro de la organización, especialmente por su alineación con el enfoque centrado en el cliente y la generación de soluciones integrales. Por esta razón, la inducción no puede limitarse a una explicación operativa de tareas, sino que debe incorporar indicadores de desempeño, métricas comerciales y la forma en que la estrategia corporativa se traduce en resultados concretos.

Se identificó también que la duración de la inducción varía según el perfil del cargo. Mientras que una introducción general puede desarrollarse en un espacio relativamente breve, la inducción dirigida a asesores comerciales requiere mayor profundidad, debido al uso intensivo de herramientas digitales, análisis de reportes y comprensión de procesos interrelacionados.

Uno de los aspectos centrales fue la necesidad de diferenciar contenidos generales de aquellos específicos por rol. Dentro de los temas críticos se encuentran la comprensión del modelo de negocio, los procesos comerciales clave, la gestión de pedidos y reclamos, así como el uso de herramientas tecnológicas como Salesforce y sistemas de análisis comercial. También se resaltó la importancia de interpretar correctamente presupuestos, tendencias de venta y reportes de desempeño.

En cuanto a la estructura organizativa, se abordó el proceso de evolución del área hacia un enfoque de Excelencia Operacional (OPEX), cuyo objetivo es consolidar prácticas de mejora continua, estandarización y medición de resultados. Este modelo integra distintos componentes, entre ellos la planeación comercial, el soporte administrativo al equipo de ventas, la inteligencia de negocios y el servicio al cliente.

Dentro de la planeación comercial se incluyen actividades como la elaboración de presupuestos de venta, proyecciones, análisis de rentabilidad y cálculo de comisiones. Por su parte, el back office comercial se orienta a la gestión operativa que respalda la labor del equipo de ventas, incluyendo cotizaciones, bloqueos, conciliaciones y seguimiento de pedidos, asegurando la continuidad del proceso de facturación y despacho.

El componente de inteligencia de negocios aporta el análisis de datos mediante tableros de control y herramientas como Power BI, permitiendo sustentar decisiones estratégicas en información actualizada. Finalmente, el servicio al cliente se enfoca en la gestión de reclamos y en la aplicación de metodologías de análisis que permitan identificar causas raíz y mejorar los tiempos de respuesta.

A partir del levantamiento realizado, se concluye que el onboarding del área debe organizarse en módulos diferenciados, combinando una base común para todos los colaboradores con contenidos específicos según el rol desempeñado. Este enfoque permitirá una adaptación más efectiva y una comprensión integral de cómo el área contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Levantamiento de información del área de Cadena de Suministro (*Supply Chain*)

El análisis del área de Cadena de Suministro se desarrolló a partir de una reunión con su responsable, con el objetivo de comprender el alcance de sus funciones, los procesos críticos y la forma en que se articula con otras áreas de la organización. Desde el inicio se evidenció que Supply Chain cumple un rol transversal, ya que conecta la planeación comercial con la operación logística y el abastecimiento, impactando directamente en la disponibilidad de producto y en el cumplimiento de los compromisos con clientes.

En la conversación se identificó que el proceso de inducción existente se centraba principalmente en la explicación operativa de tareas específicas, pero no profundizaba suficientemente en la lógica integral de la cadena. Esto generaba que los nuevos colaboradores entendieran su función puntual, aunque sin visualizar claramente cómo su gestión influye en los resultados globales del negocio. Por esta razón, se planteó la necesidad de estructurar un onboarding que permita comprender el flujo completo, desde la planificación de la demanda hasta la entrega final.

Uno de los aspectos centrales del área es la planificación, que incluye el análisis de la demanda, la proyección de ventas y la coordinación con proveedores para asegurar niveles óptimos de inventario. Esta fase requiere manejo de información histórica, interpretación de tendencias y comunicación constante con el área comercial. La falta de alineación en este punto puede generar sobrestock o quiebres de inventario, con consecuencias financieras y comerciales relevantes.

Asimismo, se abordó el componente logístico, que contempla la gestión de almacenes, transporte, tiempos de entrega y coordinación con operadores externos cuando corresponde. El onboarding debe permitir que el nuevo integrante comprenda los indicadores asociados a estos procesos, tales como nivel de servicio, rotación de inventario, cumplimiento de entregas y costos logísticos.

Otro elemento relevante identificado fue la gestión de proveedores y compras, especialmente en lo relacionado con tiempos de reposición, negociación de condiciones y seguimiento de órdenes de compra. En este ámbito, la coordinación y la trazabilidad resultan fundamentales para evitar interrupciones en la cadena.

Durante el levantamiento también se destacó la importancia de las herramientas tecnológicas utilizadas por el área, ya que la gestión de inventarios, pedidos y proyecciones

se apoya en sistemas integrados. Por ello, el proceso de inducción debe contemplar no solo la explicación conceptual de los procesos, sino también capacitación práctica en las plataformas utilizadas.

Como conclusión, el onboarding en Supply Chain debe estructurarse de manera progresiva, iniciando con una visión global de la cadena y posteriormente profundizando en las funciones específicas según el rol. Este enfoque facilitará que el colaborador comprenda el impacto de su trabajo en la continuidad operativa, en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad del negocio, fortaleciendo así su integración temprana al equipo.

Levantamiento de información del área de Producto y Capacitación Técnica

La revisión del área de Producto se realizó a partir de una reunión con su responsable, con el propósito de comprender el alcance estratégico de la función, su vínculo con el área comercial y el soporte técnico que brinda a la organización. Desde el análisis inicial se evidenció que esta área no solo administra el portafolio, sino que también cumple un rol formativo clave, ya que actúa como puente entre el conocimiento técnico del producto y su correcta comercialización.

Durante la conversación se identificó que el proceso de inducción previo se enfocaba principalmente en la descripción del portafolio y en la explicación técnica de las soluciones ofrecidas. Sin embargo, no siempre se profundizaba en la lógica estratégica que sustenta la gestión del producto, como el posicionamiento, la rentabilidad, el ciclo de vida y la diferenciación frente a la competencia. Por ello, se planteó la necesidad de estructurar un onboarding que combine conocimiento técnico con comprensión comercial.

Uno de los ejes centrales del área es la administración del portafolio, lo que implica análisis de desempeño de productos, evaluación de márgenes, revisión de precios y definición de estrategias de lanzamiento o discontinuación. Este componente requiere que el nuevo colaborador entienda cómo las decisiones sobre producto impactan directamente en los resultados financieros y en la propuesta de valor al cliente.

Asimismo, se destacó la función de capacitación técnica, especialmente dirigida a la fuerza de ventas y a otras áreas que requieren comprender las especificaciones de los productos. En este sentido, el onboarding debe incluir instancias formativas estructuradas que permitan adquirir dominio técnico progresivo, evitando la sobrecarga de información en las primeras semanas.

Otro aspecto relevante es la coordinación con proveedores y áreas internas para asegurar disponibilidad de información técnica actualizada, fichas de producto, materiales de apoyo y lineamientos de comunicación. Esta articulación resulta fundamental para mantener coherencia entre lo que se ofrece comercialmente y las capacidades reales del portafolio.

También se identificó la importancia de desarrollar habilidades analíticas en quienes integran el área, dado que la toma de decisiones se basa en indicadores de desempeño, análisis de mercado y seguimiento de resultados. Por ello, el proceso de inducción debe incorporar una revisión de métricas clave y herramientas utilizadas para la gestión del portafolio.

En conclusión, el onboarding del área de Producto debe estructurarse de manera equilibrada, integrando formación técnica, visión estratégica y comprensión comercial. Este enfoque permitirá que el colaborador no solo conozca las características del portafolio, sino

que también entienda su impacto en la competitividad de la empresa y en la generación de valor para el cliente.

Plataformas digitales para *Onboarding*

Las plataformas de aprendizaje utilizadas como apoyo al proceso de *onboarding* surgen como respuesta a diversos desafíos organizacionales, entre los que se destacan la falta de estandarización en los contenidos formativos, el bajo nivel de engagement de los colaboradores y la necesidad de capacitar de forma rápida, coherente y alineada a la estrategia organizacional, especialmente en compañías con operación multinacional. En este caso, dichas plataformas permiten estructurar procesos formativos homogéneos, asegurando que los nuevos colaboradores reciban información clara, consistente y pertinente desde sus primeros días en la organización. (Josué Barberi Rodríguez & Sierra, 2022).

Estas herramientas se configuran como entornos integrales de aprendizaje, en los que se combinan distintos formatos de contenido, tales como videos, podcasts, textos interactivos, juegos y dinámicas participativas. La incorporación de diversos recursos formativos dentro del proceso de onboarding permite atender distintos estilos de aprendizaje, lo que favorece una comprensión más clara tanto de los procesos internos como de la cultura organizacional y los objetivos estratégicos del negocio. Esta variedad metodológica contribuye a que el nuevo colaborador no solo adquiera conocimientos operativos, sino que también logre una integración funcional y cultural más efectiva dentro de la organización (Jaime Barón et al., 2024).

Dentro de estas plataformas, uno de los componentes más relevantes es la gamificación. Esta estrategia incorpora dinámicas propias del juego —como sistemas de puntos, reconocimientos, recompensas y clasificaciones— con el propósito de incrementar la motivación y el nivel de participación. Diversos estudios señalan que su aplicación en procesos de incorporación puede mejorar significativamente el engagement, disminuir la

percepción de saturación informativa y hacer más dinámica la experiencia formativa. En consecuencia, se generan efectos positivos tanto en la retención como en el desempeño durante las primeras etapas del colaborador en la empresa (Dolores et al., 2023).

Por otro lado, el uso de plataformas digitales facilita la estandarización del proceso de formación, asegurando que todos los colaboradores, independientemente de su ubicación geográfica o unidad de negocio, accedan a contenidos alineados con los lineamientos corporativos. Este enfoque no solo promueve coherencia organizacional, sino que además permite dar seguimiento al avance individual, evaluar resultados de aprendizaje e identificar áreas de mejora. La posibilidad de monitorear el progreso contribuye también a optimizar el tiempo invertido por los colaboradores, sus líderes y el área de Talento Humano, fortaleciendo la eficiencia del proceso (Mosquera & Soares, 2025).

En conjunto, las plataformas de aprendizaje aplicadas al onboarding representan un recurso estratégico para las organizaciones. Al combinar estandarización, herramientas de seguimiento y elementos de gamificación, favorecen experiencias de incorporación más dinámicas, consistentes y alineadas con los objetivos corporativos, potenciando así la adaptación temprana y el compromiso del nuevo integrante.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente proyecto permitió evidenciar la importancia estratégica de contar con un programa de *onboarding* estructurado y alineado a las necesidades organizacionales de la empresa Distribución Internacional de Insumos Constructivos. A partir del análisis teórico y contextual realizado, se identificó que un proceso de incorporación planificado no solo facilita la adaptación inicial del nuevo colaborador, sino que también incide directamente en variables clave como el compromiso organizacional, la productividad temprana y la reducción de la rotación en las primeras etapas de vinculación laboral.

La propuesta desarrollada organiza el proceso de onboarding en etapas definidas y secuenciales, integrando componentes administrativos, tecnológicos, formativos y relacionales. Esta estructura permite abordar la inducción de manera integral, asegurando coherencia con la cultura organizacional y con los objetivos estratégicos del negocio. Además, la incorporación de herramientas digitales, junto con una articulación más clara entre las áreas involucradas, favorece la estandarización del proceso, mejora la gestión del talento humano y contribuye a que la experiencia del colaborador sea más clara y acompañada desde el primer momento.

Desde esta perspectiva, el programa planteado se presenta como una alternativa pertinente y aplicable a la realidad de la organización. Su implementación no solo fortalece el desarrollo del capital humano, sino que también respalda la construcción de una cultura enfocada en la integración, el aprendizaje continuo y la mejora de procesos. Más que una actividad aislada, el onboarding se consolida como un componente estratégico dentro de la gestión organizacional.

En consecuencia, la puesta en marcha de un programa estructurado de estas características puede entenderse como una inversión a mediano y largo plazo. Sus efectos se reflejan tanto en el desempeño individual de los colaboradores como en el cumplimiento

sostenido de los objetivos corporativos, aportando estabilidad, coherencia y mayor alineación interna.

REFERENCIAS

- Araque Rincón, J. Z., Becerra Fierro, G. S., Marín Tavera, A. M., & Téllez Neme, B. G. (2023). *En el año 2022 estructurar un proceso de onboarding para lograr que los colaboradores que llegan a la empresa Necomplus se identifiquen con su cultura y estrategia organizacional* [Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Agustiniiana]. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2078>
- Asana. (2025). *Cómo hacer un onboarding de empleados y plantilla gratuita* [2025]. Asana Blog. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/employee-onboarding-plan>
- Ashley, L. (2025). *Enhancing Onboarding for Staff Engagement and Belonging*. Informe académico.
- Barberi Rodriguez, D. J., & Sierra, J. S. (2022). *Propuesta de mejoramiento del proceso de Onboarding en la BVC mediante el diseño de una ruta óptima por medio de una interfaz más amigable promoviendo la satisfacción de los nuevos colaboradores*. Bogotá: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstreams/99145562-e332-4a44-b904-4a9115ba7139/download>
- Bauer, T. N., y Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. En *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3* (pp. 51–64). American Psychological Association.
- Bizneo HR. (2020, 14 de diciembre). *Cómo hacer un buen onboarding a tus nuevos empleados*. Bizneo HR Blog. <https://www.bizneo.com/blog/onboarding-empleados/>
- Dolores, G. G. M., Moises, A. M. J., y Viviana, B. J. M. (2023). Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(2), 591–609. <http://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/622>

- Eniversy. (2023). *Cómo el proceso de onboarding impacta la retención de empleados*.
<https://eniversy.com/articulos/articulo-como-el-proceso-de-onboarding-puede-impactar-la-retencion-de-empleados-a-largo-plazo-y-reducir-la-rotacion-de-personal-7495>
- Eniversy. (2024, 23 de noviembre). *Análisis del onboarding basado en datos*. Eniversy Insights. <https://www.eniversy.com/es/insights/onboarding-analisis-datos-metricas/>
- Game Strategies. (2018, 30 de enero). *La guía definitiva para hacer un proceso de onboarding*. Game Strategies Blog.
- García Bustos, A. K. (2022). *Propuesta de mejora para proceso de "Onboarding" en Human Capital* [Tesis de maestría, Universidad Internacional de La Rioja].
<https://reunir.unir.net/handle/123456789/15720>
- Grafton Latam. (2025). *Estrategias de onboarding para reducir la rotación temprana*. Grafton Latam Blog. <https://www.graftonlatam.com/blog/estategias-onboarding-reducir-rotacion/>
- Haralayya, B. (2024). *Benefits of Onboarding as an Approach to Sustaining Human Resources in Organizations*. ResearchGate.
<https://www.researchgate.net/publication/385710738>
- Jaime-Barón, L. E. (2022). Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja. *Pensamiento y Acción*, (32), 1–17.
https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/article/view/13699/11447
- Jaime Barón, L. E., Reyes Vargas, L. I., y Paredes Casas, A. F. (2024). *Onboarding como estrategia de integración de personal*. Servicio Nacional de Aprendizaje.
<https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/8429?locale-attribute=es>

Lara AI. (2025, 21 de mayo). *Impacto del onboarding en la retención de talento*. Lara AI Blog.

<https://lara.ai/es/blog/impacto-del-onboarding-en-la-retencion-de-talento>

LinkedIn Talent Solutions. (2023). *Impacto del onboarding en la retención*.

<https://es.linkedin.com/pulse/el-impacto-del-onboarding-exitoso-en-la-retenci%C3%B3n-p%C3%A9rez-rodr%C3%ADquez-mq6ve>

Mejía, S., y Alejandro, K. (2024, 24 de julio). *Propuesta de Onboarding como apoyo a la Gestión de Talento humano de la empresa Zerimar*. Universidad Nacional de Loja.

<https://dspace.unl.edu.ec/items/a50de094-be34-4120-8551-c7be2763a304>

Mosquera, P. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being.

Review of Managerial Science, 19, 3687–3711.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3>

Mosquera, P., y Soares, M. E. (2025). Organizational onboarding: Construct validity and relationship with well-being, organizational identification, and retention intention.

Review of Managerial Science. [https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-](https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3)

[00864-3](https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-025-00864-3)

Naranjo Salazar, A. A. (2023). *Plan de mejora del proceso onboarding en la empresa Tolepu SA* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana].

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26320>

PeopleNext. (2022, 27 de junio). *Proceso de Onboarding: 5 maneras para medir su éxito*.

PeopleNext Blog. [https://www.peoplenext.com.mx/blog/proceso-de-onboarding-5-](https://www.peoplenext.com.mx/blog/proceso-de-onboarding-5-maneras-para-medir-su-exito)

[maneras-para-medir-su-exito](https://www.peoplenext.com.mx/blog/proceso-de-onboarding-5-maneras-para-medir-su-exito)

PsicoSmart. (2023). *Impacto del onboarding en la productividad.*

<https://psicosmart.pro/articulos/articulo-que-impacto-tiene-una-experiencia-de-onboarding-positiva-en-la-productividad-de-los-nuevos-empleados-74120>

¿Qué herramientas tecnológicas pueden facilitar una experiencia de onboarding más eficiente? (2025, 5 de junio). Vorecol. <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-que-herramientas-tecnologicas-pueden-facilitar-una-experiencia-de-onboarding-mas-eficiente-121296>

Rogozińska-Pawelczyk, A., y Jankowski, Ł. (2024). *Employee Onboarding in Human Resources Processes.* Management Papers.

Sánchez Estrella, N. M. (2021). *Programa de onboarding como estrategia para una exitosa integración* [Tesis de maestría, Universidad APEC]. https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_06_2021_ET22_0144.pdf

Sánchez Mejía, K. A. (2024). *Propuesta de Onboarding como apoyo a la Gestión de Talento humano de la empresa Zerimar* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Loja]. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/30371>

Talent Insight Group. (2025). *The impact of effective onboarding.* <https://www.talentinsightgroup.co.uk/insights/the-impact-of-effective-onboarding>

Universidad Europea. (2024, 20 de febrero). *Onboarding: ¿qué es y cómo implementarlo?* Blog Universidad Europea. <https://universidadeuropea.com/blog/onboarding-que-es/>

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEC). (2024). *Impacto del onboarding en el proceso de adaptación de nuevos colaboradores* [Documento PDF]. Repositorio Dspace.

Van Maanen, J., y Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
<https://www.researchgate.net/publication/5175507>

Vorecol Blog. (2023). *Impacto del onboarding en la integración y productividad*. <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-el-impacto-del-onboarding-en-la-productividad-y-la-integracion-de-los-nuevos-empleados-3157>

Withe. (2024). *80+ employee onboarding statistics: Insights and trends for 2024*. <https://withe.co/blog/employee-onboarding-statistics>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arrobo Zúñiga, Michelle Alexandra**, con C.C: # 0929667654 autora del trabajo de titulación: **Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de febrero de 2026

f.  _____

Nombre: Arrobo Zúñiga, Michelle Alexandra

C.C:0929667954

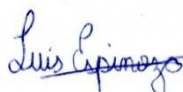
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Espinoza Sornoza, Luis Antonio**, con C.C: # **0929638880** autor del trabajo de titulación: **Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de febrero de 2026

f.  _____

Nombre: **Espinoza Sornoza, Luis Antonio**

C.C: **0929638880**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gómez Layedra, Carla Isabel**, con C.C: #0953515756 autora del trabajo de titulación: **Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de febrero de 2026

f.



Nombre: **Gómez Layedra, Carla Isabel**

C.C: 0953515756

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos.		
AUTOR(ES)	Arrobo Zúñiga, Michelle Alexandra Espinoza Sornoza, Luis Antonio Gómez Layedra, Carla Isabel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Chiquito Lazo Efrén Eduardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	37
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión Estratégica del Onboarding, Estandarización y Diseño del Proceso de Incorporación, Transformación Digital y Experiencia del Colaborador.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Onboarding automatizado, Integración laboral, Socialización organizacional, Cultura Organizacional, Plataformas digitales, Optimización de tiempo, Trazabilidad, Estandarización.		

RESUMEN/ABSTRACT

El onboarding se ha posicionado como un componente clave dentro de la gestión estratégica del talento humano, debido a su contribución en la adecuada integración de los nuevos colaboradores tanto a nivel organizacional como cultural, favoreciendo además el desarrollo temprano de su desempeño. Diversas investigaciones evidencian que un proceso de incorporación formal y planificado incide directamente en la reducción de la rotación en los primeros meses, fortalece el compromiso organizacional y mejora los niveles de productividad (Jaime Barón et al., 2024; Mosquera & Soares, 2025). El presente proyecto tiene como finalidad diseñar una propuesta estructurada de onboarding para una empresa multinacional dedicada a la comercialización de insumos para la construcción en la ciudad de Guayaquil. La iniciativa se plantea organizar de forma sistemática la recolección de datos procedentes de las diferentes unidades funcionales, con la finalidad de convertir dichos aportes en un proceso de inducción alineado con la cultura corporativa, la estrategia empresarial y los procedimientos organizativos. Para lograrlo, se considera la participación de áreas clave como Recursos Humanos, OPEX, Marketing, Comercial, Supply Chain y Producto, con el desarrollo de contenidos específicos que faciliten el entendimiento del valor y la contribución de cada área dentro del contexto estratégico de la organización.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593959879887 +593960905589 +593981072513	E-mail: Arrobomichelle@gmail.com luis.antonio.espinoza.2005@gmail.com carla-gomez2004@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carlos Eduardo Barba Pezo, Mgs. Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419 carlos.barba01@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	