



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

Diseño del proceso de onboarding como eje de integración del talento humano en una empresa de trade marketing del Ecuador.

AUTORES:

Illescas Infante, Josué Enrique

Macias Alcivar, Danna Michelle

Neira Borbor, Sully Gabriela

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

TUTOR:

Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.

Guayaquil, Ecuador

12 de febrero de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente proyecto académico, fue realizado en su totalidad por **Illescas Infante, Josué Enrique, Macias Alcivar, Danna Michelle, Neira Borbor, Sully Gabriela** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)



f. _____

Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Org. Efrén Eduardo Chiquito Lazo Mgs.

Guayaquil, a los 12 días del mes de febrero 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Illescas Infante, Josué Enrique,**
Macias Alcivar, Danna Michelle
Neira Borbor, Sully Gabriela

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de: **Diseño del proceso de onboarding como eje de integración del talento humano en una empresa de trade marketing del ecuador**, previo a la obtención del título de **Licenciado 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 proyecto académico referido

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

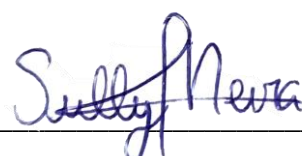
LOS AUTORES

f. 

Illescas Infante, Josué Enrique

f. 

Macias Alcivar, Danna Michelle

f. 

Neira Borbor, Sully Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Illescas Infante, Josué Enrique,**
Macias Alcivar, Danna Michelle
Neira Borbor, Sully Gabriela

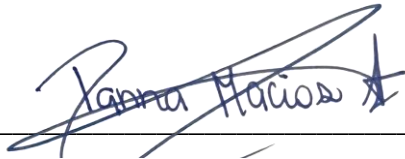
Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución Diseño Del Proceso De Onboarding Como Eje De Integración Del Talento Humano En Una Empresa De Trade Marketing Del Ecuador, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

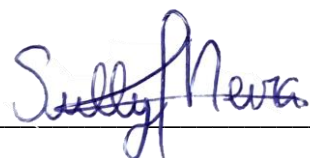
LOS AUTORES

f. 

Illescas Infante, Josué Enrique

f. 

Macias Alcivar, Danna Michelle

f. 

Neira Borbor, Sully Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE COMPILATIO

TUTOR (A)



f. _____

Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.

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

DEDICATORIA

Illescas Infante Josué Enrique

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi refugio durante situaciones adversas y por generar en mí la fuerza, el valor y la perseverancia que me permiten ser una persona resiliente, capaz de culminar un paso muy importante en mi vida.

A mis padres, Cecilia Infante Sánchez y Lenin Illescas Cervantes, por ser mi gran apoyo en todos los sentidos y por nunca dejarme claudicar. Gracias por su amor incondicional, por su paciencia, por cada sacrificio y por la confianza depositada en mí. Este logro lo he conseguido gracias a que me criaron a su semejanza, con la disciplina y el rigor correspondientes.

A mis hermanas, Vivian y Emily Illescas, por ser mis alegrías y convertirse en los tesoros más preciados que la vida me obsequió.

Además, dedico este trabajo a mi tía Elva, quien ha sido esencial en mi formación académica.

No puedo dejar de mencionar a mis docentes, quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarme los conocimientos y habilidades necesarios para cumplir esta meta anhelada; en especial, al Lcdo. Luis Bonilla, por ser un amigo y consejero, y por aportar con sus investigaciones y trabajo en conjunto sobre recursos tiflotecnológicos para mi desempeño universitario; y a mi mentora, la Psic. Belén Cabezas, por brindarme su amistad y ser mi referente en la enseñanza durante la carrera.

DEDICATORIA

Macias Alcívar Danna Michelle

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiarme y darme fortaleza a lo largo de este camino, permitiéndome culminar esta etapa tan importante de mi formación académica.

A mis padres, Consuelo Alcívar Ortiz y Carlos Macías Ascencio, por ser mi mayor apoyo y mi principal motivación. Gracias por su amor incondicional, por cada sacrificio, por su paciencia y confianza en mí. Todo lo que soy y lo que he logrado es reflejo de su esfuerzo, de sus enseñanzas y del ejemplo que me brindaron. Este logro también les pertenece.

A mis docentes universitarios, quienes con su vocación, guía y exigencia profesional contribuyeron de manera significativa a mi crecimiento académico y personal, dejando en mí aprendizajes que marcarán mi vida profesional.

De manera muy especial, dedico este trabajo a Mini, mi gatita, quien me acompañó y me sigue acompañando fielmente durante todo este camino universitario.

DEDICATORIA

Neira Borbor Sully Gabriela

Dedico este trabajo a Dios, porque desde pequeña me enseñaron a confiar y tener Fe y gracias a eso me encuentro en este momento de mi vida donde todo lo que soy y seré es gracias a él.

A mis padres, Sonia Borbor Villao y Jimmy Neira Merejildo, por ser la base principal de este logro, han sido mi mayor apoyo para iniciar esta y todas las etapas de mi vida. Gracias por todo lo que hacen por mí, por su esfuerzo, sacrificios, confianza y sobre todo su amor incondicional, eso es lo que me permite salir adelante siempre.

A mis hermanos, Victoria y Darío Neira Borbor, ser su hermana menor es uno de los regalos más grandes de mi vida, porque sé que siempre podré contar con ustedes. Su apoyo, cariño y ejemplo han sido una guía constante para mí y una motivación para seguir adelante.

Durante toda mi formación profesional siempre supe que tendría el apoyo de mis pilares, mi familia, por eso cierro este capítulo con profunda gratitud hacia todos quienes me acompañaron en el camino y con esperanza por lo que está por venir.

Finalmente, con sincero agradecimiento dedico este trabajo a mis docentes universitarios, por el acompañamiento académico brindado a lo largo de mi formación y por el compromiso demostrado en la transmisión de conocimientos fundamentales para mi desarrollo profesional.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Org. Chiquito Lazo Efren Eduardo Mgs.

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT).....	XII
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO I.....	4
Planteamiento Del Problema.....	4
Antecedentes.....	4
Contextualización Del Problema.....	4
Preguntas De Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Especificos.....	6
Justificación Del Proyecto.....	7
Beneficios Del Proyecto.....	8
Limitaciones Del Proyecto.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	10
Bases Teóricas.....	10
Teoría del Capital Humano.....	10
Teoría del Ajuste Persona–Organización.....	10
Teoría de la Socialización Organizacional.....	11
Marco Referencial.....	13
¿Qué es un Proceso?.....	13
¿Qué es Onboarding?.....	13
¿Qué es la socialización?.....	15
¿Cuáles son las fases del Onboarding?.....	15
¿Qué beneficios proporciona el Onboarding?.....	17
El Onboarding desde la gestión del Talento Humano.....	18
EL Onboarding en la experiencia del empleado.....	19
Engagement como resultado del Onboarding.....	19
CAPÍTULO III METODOLOGIA.....	21
Tipo De Enfoque.....	21
Tipo De Investigación.....	21
Alcance Del Estudio.....	22
Población Y Muestra.....	23
Métodos, Herramientas E Instrumentos De Investigación.....	24
CAPITULO IV LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	26
Área de Gestión y Desarrollo.....	26
Área Comercial.....	27
Área Legal.....	29
Área de TI.....	32
Diagnóstico.....	34
Propuesta: Programa De Onboarding.....	36
Etapa I de Pre-ingreso.....	36
Etapa II: Ingreso e Inducción institucional.....	37
Etapa III: Inducción del puesto.....	38
Etapa IV: Acompañamiento y Adaptación.....	38
Etapa V: Seguimiento y Evaluación Inicial.....	38
Uso De Indicadores De Gestión.....	40
Tabla A1 Cronograma De Onboarding.....	42
Diseño de Encuesta de Satisfacción.....	43
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
Conclusión.....	47

Recomendaciones	49
ANEXOS	50
REFERENCIAS.....	58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma De Onboarding	42
Tabla 2 Anexo A: Guía de entrevista Semiestructurada (Área de Estrategia y Gestión Humana).....	50
Tabla 3 Anexo B: Guía de entrevista semiestructurada (Área Comercial).....	51
Tabla 4 Anexo C: Guía de entrevista semiestructurada (Área Legal).....	52
Tabla 5 Anexo D: Guía de entrevista semiestructurada (Área de Tecnología)	53

RESUMEN (ABSTRACT)

La gestión del talento humano es un factor estratégico dentro de un entorno cambiante en las organizaciones que buscan fortalecer su desempeño y sostenibilidad. En este contexto organizacional, el proceso de Onboarding cumple el rol esencial al momento de facilitar la integración inicial del colaborador a una nueva cultura, valores y objetivos organizacional. Las empresas del sector de servicios, Son caracterizadas por constantes incorporaciones de personal operativo, de esta manera, requieren de procesos de integración que sean estructurados y que aseguren una adaptación eficiente desde un inicio. La investigación de este proyecto tiene origen del actual proceso de incorporación, lo que permite identificar brechas organizacionales y puntos de mejoras existentes, por lo tanto, esto nos permite proponer un proceso de Onboarding estructurado. Los resultados esperados del presente proyecto buscan contribuir de manera positiva a una adaptación efectiva del personal y optimizar la curva de aprendizaje sobre la organización y procesos actuales, fortalecer el engagement desde un primer acercamiento y mejorar la experiencia del colaborador. Este trabajo suma y aporta un enfoque aplicado a la gestión del talento humano, resaltando la importancia de la estructuración e institucionalización del proceso de Onboarding como un elemento y herramienta estratégica de talento humano para la retención del talento y apoyar al desarrollo sostenible de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave: Onboarding; Gestión del talento humano; Aprendizaje organizacional, Socialización, Experiencia del colaborador, Engagem

INTRODUCCIÓN

En el entorno organizacional actual, las instituciones tienen como reto gestionar el capital intelectual de manera estratégica; A partir de este contexto, el proceso de Onboarding se desarrolla como un catalizador fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que se constituye como el primer punto de contacto formalizado y estructurado entre el colaborador y la organización.

Una correcta gestión de este elemento y proceso permite facilitar la adaptación inicial, crear un sentido de pertenencia, alinear al nuevo colaborador con la cultura, valores y objetivos organizacionales, mientras que su ausencia o una aplicación deficiente puede generar desorientación, bajo compromiso y poca alineación con la organización y rotación temprana.

La organización objeto de estudio es reconocida por su trayectoria en el sector de Trade Marketing, entendida como la gestión de la publicidad aplicada específicamente al punto de venta, esta organización es de origen peruano con más de treinta y cinco años de trayectoria y aproximadamente veinte años de presencia en Ecuador. Su estructura organizacional está conformada por cinco grandes áreas: Dirección Comercial y Operaciones, Administración y Finanzas, Estrategia y Gestión Humana, Inteligencia Comercial, y Arte y Creatividad. Actualmente cuenta con una nómina aproximada de ochocientos colaboradores, de los cuales más del cincuenta por ciento corresponde a personal operativo que se desempeña directamente en campo, como lo son mercaderistas, promotores, impulsadoras y auditores, quienes representan directamente a las marcas en los puntos de venta a nivel nacional. A la fecha actual, la organización cuenta con un número aproximado de ochocientos colaboradores en nómina, lo que representa desafíos para la gestión directa del talento humano, especialmente en procesos relacionados con la incorporación y adaptación del personal nuevo.

El funcionamiento de la organización se caracteriza por una dinámica en la que el área comercial marca el ritmo de los procesos, generando requerimientos que activan a las distintas áreas de soporte. Por lo tanto, el talento humano constituye un elemento crítico, ya que la continuidad del servicio ofrecido a las marcas depende directamente de la presencia y desempeño del personal operativo en los puntos de venta.

La organización mantiene un autoconcepto de orientación al servicio y se encuentra especialmente sustentada en una cultura organizacional basada en principios claramente establecidos: actuar con integridad, cuestionar para sumar, crecer juntos como familia, liderar con conciencia, exceder expectativas y superar los retos con buen humor. Estos principios orientan los comportamientos esperados de los colaboradores y se refuerzan mediante acciones internas impulsadas desde el área de Estrategia y Gestión Humana. El propósito organizacional, expresado como “desafiamos paradigmas en el mercado para generar prosperidad”, guía la forma en que la empresa enfrenta los desafíos del entorno y desarrolla sus servicios.

En este sentido, el presente proyecto está enfocado a la creación y estructuración de un proceso de Onboarding en la empresa, con la finalidad y orientación de fortalecer el ingreso e integración del talento humano de la mano de la mejora de la experiencia inicial del colaborador. A partir de la situación actual, se propone un modelo de Onboarding que contemple aspectos claves, tanto como aspectos organizacionales, comunicacionales, humanos y técnicos que se vean relacionados con el proyecto.

CAPITULO I

Planteamiento Del Problema

Antecedentes

En la actualidad la incorporación de un nuevo colaborador se centra en un proceso de onboarding previamente diseñado a las necesidades de la empresa y alineado a la cultura de esta, lo que permite facilitar la adaptación y fomentar los valores de la organización. Según (Villareal (2018) citado en Ulloa 2022) el onboarding favorece de manera efectiva a los resultados y objetivos de la organización considerándolo como un beneficio principal para las empresas.

Naranjo (2023) realizó un estudio titulado “Plan de mejora del proceso de onboarding en la empresa TOLEPU S.A. de la ciudad de Guayaquil en el período de mayo a agosto del 2023” el principal aporte de este proyecto fue fortalecer los procesos de integración y adaptación de los nuevos colaboradores mediante un diseño de implementación y validación en el sector logístico. Este estudio contribuyó de forma empírica influyendo positivamente en factores como: Adaptación cultural, claridad en las funciones del rol y fidelización con la organización.

Asimismo, Vizcaino (2020) desarrolló un proceso de onboarding integral en la UISEK (Universidad Internacional SEK) con el fin de generar pertenencia y retención del talento en la organización. Por medio de un proceso de onboarding diseñado en tres etapas: preparación, sentido de pertenencia, seguimiento y control, donde uno de los principales resultados evidenciados fue el compromiso individual desde los primeros meses de adaptación.

Contextualización Del Problema

Las organizaciones que gestionan altos niveles de ingreso de personal enfrentan el desafío constante de integrar eficientemente a nuevos colaboradores, especialmente cuando la demanda operativa es constante. Dentro de este escenario se encuentra la empresa objeto de estudio que opera y gestiona personal para diferentes tipos de clientes y puntos de operación, lo que exige procesos de incorporación ágiles y rápidos que muchas veces no puede estar del todo alineados a los objetivos departamentales y organizacionales

Dentro de este contexto, el proceso de Onboarding adquiere una importancia estratégica, ya que influye directamente en la adaptación del colaborador, su desempeño inicial y su permanencia en la organización. No obstante, en la práctica se identifican limitaciones

relacionadas con la falta de estandarización del proceso y el seguimiento insuficiente durante las primeras etapas de vinculación. Estas situaciones pueden generar desorientación en los colaboradores respecto a sus funciones, responsabilidades y expectativas de desempeño.

Además, la ausencia de procesos estructurados dificulta la coordinación entre departamentos involucrados, de esta manera se puede interpretar que influye en la adaptación al puesto de los nuevos colaboradores puesto que, tomaría más tiempo del debido y la integración al equipo se dificulta aún más. Por consiguiente, la rotación temprana es un riesgo que las empresas presentan afectando así la continuidad y calidad del servicio que brindan.

Frente a esta problemática, resulta necesario analizar el proceso de Onboarding que permita identificar los principales nudos críticos del proceso actual y generar insumos para el diseño de una propuesta de mejora.

Preguntas De Investigación

- ¿Cómo se podría diseñar un programa de onboarding que impulse la adaptación de los nuevos colaboradores?
- ¿Cómo se desarrolla actualmente el ingreso de un nuevo colaborador en la empresa objeto de estudio?
- ¿Qué requerimientos internos son necesarios para implementar en un programa de Onboarding?
- ¿Cuáles son los componentes técnicos y humanos que deben estructurarse en un programa de onboarding para los nuevos colaboradores?

Objetivo General

Diseñar un programa de Onboarding alineado a la cultura organizacional de la organización que impulse la adaptación, integración y socialización de los nuevos colaboradores, considerando la naturaleza operativa del negocio y la estructura organizacional de la empresa.

Objetivos Específicos

- Describir el proceso actual que lleva a cabo la empresa para el ingreso de los nuevos colaboradores.
- Identificar los requerimientos internos de las áreas de la empresa durante la etapa de diagnóstico.
- Estructurar los componentes técnicos y humanos del onboarding dirigido a los nuevos colaboradores

Justificación Del Proyecto

El presente proyecto se justifica a partir de la necesidad identificada y de fortalecer y reestructurar el proceso de ingreso de nuevos colaboradores. Debido a la naturaleza del negocio de trade marketing, La organización ingresa personal operativo de forma constante que representan directamente a las marcas en el punto de venta, lo que convierte al talento humano en un factor crítico para la continuidad y calidad del servicio prestado.

La empresa por el momento cuenta con acciones en los procesos de inducción y acompañamiento inicial, aunque estos procesos no se encuentran formalizadas ni estructurados dentro de un proceso de Onboarding, lo que genera experiencias de ingreso diferenciadas dependiendo del área, el tipo líder inmediato o de la urgencia operativa. La situación actual representa una oportunidad y punto estratégica de mejora, especialmente considerando el reto constante de transmitir la cultura organizacional y los principios institucionales a una población laboral amplia y que se encuentra laborando en campo y geográficamente dispersa.

Desde un introspección y visión del área de Psicología Organizacional, un proceso de Onboarding es un pilar para la socialización organizacional, el ajuste persona-organización y la construcción de vínculos tempranos, haciendo referencia al engagement y sentido de pertenencia basándonos en la relación entre el colaborador y la empresa.

Debido a que, diversas investigaciones han evidenciado que la implementación de un proceso de Onboarding bien estructurado genera beneficios significativos a nivel organizacional, grupal e individual. Bajo esta premisa, Hanna Vargas (2023), demuestra que un proceso de Onboarding incide positivamente en el colaborador desde el primer momento, facilitando su adaptación en la empresa y fortaleciendo la experiencia laboral. Además, destaca que este proceso es un factor importante en la transmisión de la cultura. Por otra parte, Montenegro (2023), señala que el Onboarding es un elemento clave mediante el cual se puede brindar la información necesaria de manera clara constituyendo el puesto, las funciones y el entorno organizacional.

De esta manera, el diseño de un programa de Onboarding alineado a la cultura permitirá un fortalecimiento y desarrollo del sentido de pertenencia, facilitará la adaptación inicial y contribuirá a una experiencia laboral más coherente desde un primer contacto.

Beneficios Del Proyecto

El desarrollo de un proyecto de Onboarding dentro de una empresa de servicios de trade Marketing generará beneficios dentro del nivel organizacional e individual del colaborador.

Dentro de la organización permitirá estandarizar el proceso de ingreso y asegurar una adaptación y transmisión homogénea de la cultura, valores, principios organizacionales desde una primera fase de vinculación laboral.

Para los colaboradores que ingresan, facilitará una mejor comprensión de la empresa y la importancia de su rol/cargo dentro de la estructura organizacional, esto permite una claridad de funciones y sentido de pertenencia, aspectos que son relevantes para el personal operativo que se incorpora directamente al trabajo en campo lo cual asegura una experiencia positiva desde el inicio.

Desde este punto de vista, el proyecto tiene como gestión un modelo estructurado y esquematizada de Onboarding adaptado a las necesidades de una empresa donde su giro de negocio son los servicios de trade marketing de la mano de una carga operativa denominada como alta.

Finalmente, considerando el giro del negocio y la constante incorporación del personal operativo, el programa de Onboarding diseñado debe entenderse como un modelo flexible, ya que se encuentra susceptible de ajustes continuos según las necesidades organizacionales. Esta característica mencionada, si bien se encarga de responder a la realidad de la organización, implica que el modelo propuesto no se encuentra presentado como un esquema rígido o definitivo.

Limitaciones Del Proyecto

La principal limitante del proyecto se encuentra relacionado con el alcance de este, ya que la investigación se encuentra orientada al diseño de un programa de Onboarding y no a su implementación ni evaluación a largo plazo.

En este punto, el proyecto no incluye una fase de implementación por lo tanto los resultados del proyecto se sustentan en el análisis del contexto organizacional que ha sido manifestado por parte de la organización y en el levantamiento de información cualitativa que se ha realizado, lo que implica que la efectividad del programa propuesto dependerá de la futura ejecución, seguimiento y ajuste por parte de la organización. Esto limita la

posibilidad de contrastar empíricamente los efectos del Onboarding en el corto y mediano plazo.

A demás, la información recopilada depende en gran medida del discurso y la subjetividad de los participantes, lo que puede verse influenciado por experiencias personales, expectativas individuales, grupales o percepciones específicamente particulares del entorno laboral. Si bien esta característica constituye una fortaleza del enfoque cualitativo al permitir una comprensión integral del fenómeno, también representa una limitación en términos de replicabilidad y estandarización de los resultados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

Bases Teóricas

Teoría del Capital Humano

La teoría del capital humano, desarrollada inicialmente por Gary Becker, sostiene que la educación y la capacitación constituyen inversiones orientadas a la obtención de beneficios futuros, tanto para los individuos como para las organizaciones. Este enfoque ha sido retomado y aplicado en contextos contemporáneos, destacando que la formación del talento humano contribuye al incremento de la productividad y al bienestar organizacional, trasladando los postulados teóricos del capital humano a escenarios prácticos y sociales (Meléndez, 2017).

La teoría del capital humano menciona va delimitado por dos tipos de formación: la formación general y la formación específica. La formación general se consigue inicialmente a través del sistema educativo y es transferible entre organizaciones, por lo que suele ser financiada por el propio trabajador, quien puede utilizarla en distintos contextos laborales. En contraste, la formación específica se desarrolla dentro de la organización y está orientada a mejorar la productividad del colaborador en ese entorno particular, siendo de utilidad limitada fuera de la empresa; en este caso, la inversión es compartida entre la organización y el trabajador, con el objetivo de generar beneficios mutuos a mediano y largo plazo. (Magallanes, s. f.).

En el aspecto organizacional actual, esta teoría nos va a permitir sustentar la importancia de la regulación de procesos, como el Onboarding, porque se encuentran constituidos por una inversión inicial enfocada en el fortalecimiento de competencias, adaptación organizacional y el desempeño del colaborador. Em conclusión la teoría respalda la necesidad de formalizar este proceso como una estrategia clave para impulsar el capital humano existente.

Teoría del Ajuste Persona–Organización

La teoría del ajuste persona–entorno laboral hace referencia al nivel de compatibilidad entre las características, necesidades y expectativas del trabajador y los distintos elementos del entorno laboral, como tareas, compañeros y cultura organizacional.

Estudios recientes destacan que este ajuste denominado Persona-Organización debe evaluarse de manera multidimensional, ya que los colaboradores interactúan con los

diferentes aspectos del entorno, y no solo con un único factor determinante (Jansen & Kristof, 2006, citados en Delgado Garrido, 2019).

El ajuste persona–organización se centra en la congruencia entre los valores, metas y creencias del individuo y los de la organización. Cuando existe esta compatibilidad, los colaboradores se sienten atraídos y motivados, desarrollan un sentido de pertenencia y se comprometen con los objetivos organizacionales. Por ello, esta teoría resulta clave para comprender la importancia del onboarding y la socialización organizacional, ya que un proceso estructurado facilita la integración de los nuevos empleados y fortalece su desempeño, satisfacción y compromiso dentro de la empresa.

Teoría de la Socialización Organizacional

Trujillo Coronel, (2011) nos indica que Jablin sostiene que la socialización organizacional nace y se mantiene dentro de tres fases comunicacionales permitiendo la integración del individuo de manera continua al sistema cultural existente de la organización. En estas fases se argumenta cómo los nuevos colaboradores construyen significado, se ajustan expectativas y adoptan las normas organizacionales.

La primera fase o mejor conocida como socialización anticipatoria se lleva a cabo antes del ingreso formal del colaborador a la organización y está relacionada fuertemente con las expectativas, creencias y experiencias previas que los nuevos colaboradores poseen respecto a la empresa y al rol que desempeñarán dentro de la misma. Estas influyen directamente en como los individuos interpretan su entorno laboral y reaccionan ante las interacciones organizacionales.

En una segunda instancia tenemos la fase de encuentro, los nuevos colaboradores contrastan sus expectativas anticipatorias con la realidad que organización tiene. Dentro de esta etapa, las experiencias vividas son catalizadores que pueden generar ajustes cognitivos y emocionales, llevando a los colaboradores a reevaluar sus ideas y expectativas iniciales y a construir nuevas interpretaciones objetivas sobre la cultura, normas y dinámicas organizacionales .

Finalmente, la última fase o mejor conocida como metamorfosis conlleva la adaptación efectiva del nuevo colaborador a la cultura organizacional. En este punto el miembro internaliza y hace propios los valores, normas y comportamientos, logrando un ajuste interno que tiene influencia tanto en el cumplimiento de objetivos como en el desempeño

organizacional. La capacidad de adaptación es vista como un punto clave para una integración satisfactoria y sostenida en el tiempo.

Trujillo Coronel (2011) señala que tanto la incorporación de nuevos miembros como la salida de colaboradores representan cambios significativos para la organización, los cuales pueden generar diversas reacciones emocionales y conductuales. Por ello, el sistema cultural organizacional cumple un rol fundamental en facilitar la convivencia, cooperación y alineación entre miembros antiguos y nuevos, impactando directamente en la percepción que los públicos internos y externos tienen de la organización.

Una vez conocidas las teorías que respaldan el presente trabajo, podemos sustentar que permiten comprender la incorporación del talento humano como un proceso estratégico que va más allá de una inducción inicial, integrando dimensiones humanas, culturales y organizacionales. Desde esta perspectiva, la correcta gestión del ingreso de nuevos colaboradores favorece la alineación entre las expectativas individuales y los objetivos institucionales, facilita la adaptación a la cultura organizacional y contribuye al desarrollo de competencias necesarias para un desempeño efectivo. Se reconoce que las personas representan un recurso fundamental para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, por lo que resulta indispensable contar con procesos estructurados que promuevan su integración, compromiso y permanencia. En este sentido, el sustento teórico abordado respalda la importancia de fortalecer el Onboarding como una práctica clave para optimizar la gestión del talento humano y mejorar los resultados organizacionales.

Marco Referencial

¿Qué es un Proceso?

Maldonado (2012) señala que “La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado” (pág. 10)

El enfoque basado en procesos se fundamenta en la premisa de que el desempeño organizacional depende directamente de la eficiencia con la que se gestionan sus procesos, entendiendo que toda actividad dentro de la empresa responde al logro de objetivos específicos. Desde esta perspectiva, la gestión resulta más eficaz cuando los recursos y actividades se organizan de manera integrada, adoptando una visión transversal que concibe los procesos como el eje natural de la organización del trabajo y como un medio para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Esta concepción retoma el planteamiento de Amozarrain (1999), citado en León, Rivera y Nariño (2009), quienes destacan la relevancia de la gestión por procesos como soporte de la planificación estratégica y la mejora continua.

Desde un enfoque sistémico, el concepto de proceso se entiende como una totalidad orientada al cumplimiento de un objetivo que aporta valor a la organización y al cliente. Esta visión implica considerar el proceso como una secuencia integral que se desarrolla de inicio a fin, independientemente de las áreas funcionales que intervengan en este, superando así la idea de procesos que se encuentran aislados únicamente por departamento. De esta manera, los procesos completos se constituyen como una competencia clave de la organización (Carrasco, 2011).

¿Qué es Onboarding?

Según Munch (2010), citado en Barbosa Zavala y Urcuango Gualotuña (2024), el proceso de Onboarding abarca distintas funciones diseñadas únicamente para orientar e integrar a los empleados en su entorno laboral y en su puesto de trabajo. El programa no se limita únicamente a la orientación inicial que recibe el nuevo colaborador en su primer día de trabajo; su propósito va más allá. Se trata de integrar por completo al nuevo colaborador en la empresa, con miras a alcanzar los objetivos organizacionales.

Gaspar Aramburu (2024) señala el Onboarding como la etapa formal de integración es fundamental para que los recién contratados se puedan familiarizar con las normativas,

procesos, ventajas y expectativas de la empresa. No se limita únicamente al llenado de formularios y leer manuales extensos y aburridos. En realidad, consiste en incorporar al nuevo empleado para que se convierta en un miembro sumamente productivo de la organización, involucrándolo desde el principio en el funcionamiento y la cultura empresarial.

Así mismo, según Ulloa y otros (2022) el Onboarding es concebido como una herramienta fundamental de integración del trabajador al rol que debe desempeñar dentro de la empresa, en la que se constituye en un actor notable en la obtención de los objetivos y cumplimiento de planes de la organización. Generalmente se presenta cuando la situación actual de la organización exige la aplicación de estrategias renovadas para lograr que el nuevo trabajador se adapte a cada principio, valor, política y filosofía, creando así, un alto sentido de pertenencia y aprovechando cada oportunidad para evidenciar y fortalecer sus capacidades (Jaime-Barón et al., 2021 citado en Ulloa-Olivares et al.,2022).

El objetivo principal del Onboarding es generar compromiso entre el colaborador y la organización, lo cual se manifiesta solo cuando existen las condiciones adecuadas en los aspectos emocionales, físicos e intelectuales, a fin de desarrollar sus actividades de manera efectiva. (Flores Cisneros, 2020).

Desde una perspectiva organizacional, el proceso de Onboarding es el encargado a reducir la incertidumbre inicial del nuevo colaborador, permitiéndole comprender y entender con mayor claridad las normas, valores, expectativas y responsabilidades asociadas a su nuevo rol y organización. Por lo tanto, este proceso favorece la integración social y profesional del colaborador, al facilitar la construcción de vínculos con su nuevo equipo de trabajo y con toda la organización en general, lo que incide positivamente en su sentido de pertenencia y en el compromiso y alineación con los objetivos institucionales.

Soto (1744) nos manifiesta que la duración de un programa de Onboarding debería ser aproximadamente de tres a seis meses, y durante ese tiempo el nuevo empleado tiene que entender su rol y a la organización de igual manera, con el fin de estar comenzando a generar resultados de acuerdo con los objetivos propuestos.

El Onboarding debe gestionarse más como un proceso de integración, que, de capacitación, este proceso y su estado de éxito depende y va de la mano de una adecuada estructuración por fases. En este sentido, Rosas Custodio (2015), nos plantea que el proceso inicia con el alineamiento organizacional, en esta fase inicial se definen

claramente las expectativas de desempeño y competencias requeridas para el rol. Posteriormente, se desarrolla la fase de adquisición, que está orientada a la identificación y selección del candidato que se ajuste tanto a los requerimientos del puesto como a la cultura organizacional.

¿Qué es la socialización?

Según Calderón (2016) plantea que la socialización es clave para reducir ansiedad, incertidumbre en el nuevo colaborador; es decir, son los comportamientos que ocurren en un nuevo trabajador al ingresar a una empresa. Este proceso se desarrolla en 4 partes; entrenamiento, comprensión, apoyo de compañeros y perspectivas a futuro. El autor también explica que la socialización, se relaciona con la satisfacción laboral, porque aumenta la comunicación y la autoconfianza de los supervisores, si las tareas son realizadas de manera eficaz. Al hacer esto, generan mayor compromiso con la organización y mejores beneficios para la misma.

¿Cuáles son las fases del Onboarding?

La efectividad del onboarding depende de la existencia de un proceso estructurado que acompañe al colaborador desde antes de su ingreso y durante sus primeras etapas dentro de la organización. En este sentido, Sánchez (2012, citado en Rosas Custodio, 2015) plantea que un proceso de onboarding exitoso debe desarrollarse a través de cinco fases interrelacionadas que permiten una integración progresiva y coherente: Alineamiento, adquisición, administración, integramiento, y aceleración.

La fase de alineamiento cumple un rol fundamental, ya que garantiza que la organización tenga claridad respecto a la necesidad de incorporar a un nuevo colaborador y a las expectativas asociadas a su desempeño. Este alineamiento no solo involucra al área de recursos humanos, sino también al jefe directo, a los pares y a los distintos actores internos, lo que contribuye a una incorporación más coherente y consistente desde el inicio.

En una segunda instancia, la fase de adquisición se orienta a asegurar que la persona seleccionada cuente no solo con las competencias técnicas requeridas, sino también con un adecuado ajuste a la cultura organizacional y al estilo de liderazgo de la empresa. En esta etapa, los procesos y herramientas de selección adquieren especial relevancia, ya que permiten reducir el riesgo de desajustes que puedan afectar la integración y permanencia del colaborador.

La administración constituye una fase clave en la que se proporcionan al nuevo colaborador los recursos necesarios para desempeñar su rol de manera eficiente. Un inicio oportuno, acompañado de la asignación de responsabilidades o proyectos, favorece la autonomía, la iniciativa y la construcción temprana de vínculos laborales, aspectos que inciden directamente en la percepción de eficacia y pertenencia.

La integración se centra en la construcción de relaciones interpersonales y en la incorporación del colaborador a la dinámica del equipo y de la organización. La presentación formal del nuevo integrante y la comunicación clara de su rol permiten legitimar su posición dentro del grupo, facilitando su aceptación y participación activa.

Finalmente, la fase de aceleración busca potenciar el desempeño del colaborador en un menor tiempo, a través del acompañamiento del jefe directo, el refuerzo del encaje cultural y un seguimiento continuo. La provisión de recursos, el apoyo oportuno y la asignación de responsabilidades progresivas permiten consolidar la integración del colaborador y contribuir de manera más efectiva a los objetivos organizacionales (Sánchez, 2012, citado en Rosas Custodio, 2015).

Por lo tanto, podemos destacar que la correcta implementación del Onboarding permite articular de manera coherente y en sinergia los procesos de capacitación inicial, seguimiento y retroalimentación, promoviendo un aprendizaje continuo y alineado con las necesidades organizacionales existentes. De esta forma, el Onboarding se posiciona como una herramienta y factor clave para prevenir problemas comunes asociados a la rotación temprana, la desmotivación y el bajo rendimiento, consolidándose como un elemento fundamental con visión estratégica dentro de la gestión del talento humano de la organización.

Montenegro Vásquez (2022) en su tesis titulada “Implementar el proceso de Onboarding para la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador en el período 2022” nos indica que el proceso de onboarding debe concentrarse principalmente en los primeros 90 días de incorporación del nuevo colaborador, periodo en el cual se busca facilitar su adaptación a los aspectos sociales y de desempeño del puesto. Durante este tiempo, el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para ejecutar sus funciones de manera adecuada, reduciendo posibles dificultades en su integración y mejorando su desempeño inicial dentro de la organización.

Ulloa Romero, Olivares Álvarez y Flores Rivera (2022), a partir de lo expuesto en su tesis “el onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo” señalan que el proceso de onboarding tiene un tiempo mínimo aproximado de dos meses, el cual puede extenderse según la complejidad del rol y las necesidades del colaborador en términos de habilidades y competencias. Asimismo, destacan que el objetivo del onboarding es priorizar el ajuste del colaborador tanto a las funciones del puesto como a la cultura organizacional.

¿Qué beneficios proporciona el Onboarding?

Autores como Merino González, Martínez Navarrete & García Salmerón, (2020) Nos indican que uno de los beneficios es que nos permite generar una experiencia de incorporación positiva para los nuevos colaboradores. Este proceso contribuye a que el trabajador digiera de manera progresiva, lo que facilita su introducción al entorno laboral y fortalece su sentido de pertenencia. el onboarding puede convertirse en un pilar y fuente de ventaja competitiva, especialmente al diferenciarse a través de buenas prácticas específicamente orientadas al bienestar y desarrollo del personal.

Una correcta implementación del onboarding en las organizaciones de la mano de una buena comunicación permite que el colaborador reciba información relevante para el adecuado desempeño y cumplimiento de sus respectivas obligaciones responsabilidades y funciones del cargo a ocupar, por lo tanto, el acompañamiento dentro de las primeras etapas de integración acompañados de un miembro del equipo favorece la construcción de relaciones laborales y el compromiso con los objetivos organizacionales. Estas acciones permiten que el trabajador desempeñe su rol con mayor seguridad y responsabilidad desde una primera instancia de contacto de vínculo con la empresa (Losada, 2011, citado en Merino González et al., 2020).

Desde esta visión, el onboarding genera beneficios tanto a corto como a largo plazo. Desde una visión de corto plazo, se encarga de facilitar una integración más eficiente, mejora la comprensión de la filosofía organizacional y contribuye al desarrollo de relaciones interpersonales favorables. A largo plazo, incide en la experiencia del colaborador, reduciendo los niveles de rotación y deserción laboral, lo que repercute positivamente en la estabilidad y sostenibilidad organizacional (Benayas, 2018, citado en Merino González et al., 2020).

El Onboarding desde la gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano debe orientarse al fortalecimiento de la estrategia organizacional, reconociendo a las personas como una fuente de ventaja competitiva sostenible. Para ello, resulta indispensable una cultura gerencial que valore el capital humano y líderes del área de talento humano que sean capaces de comprender su impacto en las decisiones del negocio, ajustando los sistemas de recursos humanos para responder a las necesidades organizacionales. Desde esta perspectiva, la gestión humana asume un rol estratégico enfocado en la formación de líderes y estrategias más que de colaboradores pasivos (Caplan, 2014, citado en Ramírez et al., 2019).

Talento humano no implica únicamente adoptar una postura netamente a favor del personal que opera dentro de la organización, sino comprender la gestión humana como un proceso que exige continua responsabilidad, objetividad e imparcialidad frente a todos los actores involucrados (stakeholders) en la producción o prestación de servicios dentro de las organizaciones. A partir de esta premisa, la gestión del talento humano no se limita a la atención de las necesidades individuales de cada uno de los colaboradores, sino que requiere una visión equilibrada que considere tanto los intereses personales como los objetivos organizacionales existente y que deben estar correlacionados. Desde esta visión, el gestor humano cumple una función de arbitraje objetivo, orientada a armonizar las expectativas de los colaboradores con las metas estratégicas de la organización, procurando un equilibrio que permita el logro de resultados sostenibles en contextos laborales que cada vez son más dinámicos y complejos (Armas Ortega, Llanos Encalada & Traverso Holguín, 2017).

La gestión del talento humano se incrementa y fortalece de cuando se incorporan procesos como el onboarding, ya que su aplicación adecuada genera efectos positivos tanto para la organización como para los colaboradores. Un proceso de onboarding bien ejecutado incrementa factores como la motivación del personal, logro de objetivos estratégicos y favorece un mayor compromiso con las funciones asignadas. De esta manera, este proceso contribuye a mejorar el clima organizacional y a optimizar los procesos productivos, al promover un desempeño laboral más eficiente y enfocado en la excelencia (Encalada, 2016).

Los autores Zambrano y Encalada (2022) destacan que la ausencia de Onboarding dificulta mucho más la integración efectiva de los colaboradores a la organización, lo que tiene repercusiones negativas a su desempeño laboral. La ausencia o la mala gestión de

una inducción adecuada limita la comprensión de las funciones y responsabilidades del puesto, generando dificultades en la ejecución de las actividades propias del entorno laboral y del cargo por lo tanto el pico de afectación es la adaptación inicial del colaborador.

EL Onboarding en la experiencia del empleado

La experiencia del empleado permite comprender como los colaboradores perciben a la organización a lo largo de su ciclo laboral. Debido a que, dicha experiencia no se limita a una situación puntual, sino a todo el proceso que se da desde el primer contacto.

“Es la suma de experiencias que vive el colaborador a lo largo de su ciclo laboral en una organización, desde un primer acercamiento que hace referencia a la incorporación, e incluso hasta la última instancia, en la etapa de la desvinculación” (Wride, 2016; Bersin et al., 2017; Plaskoff, 2017; Raia, 2017; Ludike, 2018 como se citó en Joyce Marivi Cueva, 2023).

Desde una perspectiva estratégica se considera que la experiencia de los colaboradores se construye a partir de las interacciones que surgen en la organización considerando al personal como parte esencial del funcionamiento de esta. Tomando en cuenta el término de “La Onda del Empleado” donde nos indica 5 pilares (Escucha, Enfoque, Extensión, Entusiasmo y Excelencia) resaltando que el rol del trabajador va más allá de la ejecución técnica, reconociéndolo como un agente fundamental dentro de la organización (Ura Coyla, M. U, 2025).

Según Barbosa (2024) un proceso de Onboarding bien estructurado acorde a las necesidades de la organización tiene un gran impacto en la experiencia del colaborador, y de esta manera aumenta el nivel de satisfacción laboral; si esto se realiza desde el primer instante que el colaborador entra en la organización, el compromiso con la empresa, sus valores y cultura organizacional, tendrán un mayor alcance.

Engagement como resultado del Onboarding

Según López (2019) el término engagement corresponde a un anglicismo que se traduce al español como “Compromiso”, sin embargo, se usa esa expresión como un préstamo lingüístico, para enfocarlo a la dirección de personas, ya que el término se vuelve un tanto complejo, al momento de aplicarlo en las organizaciones.

Del mismo modo, el engagement organizacional, podría entenderse como la cimentación multidimensional y multidireccional de varios procesos, que tienen influencia a nivel psicológico y transformacional del ser humano en el plano laboral, para crear ambientes de trabajo que estimulen un alto desempeño al momento de realizar sus funciones (Rubén López, 2019).

En el entorno actual, es esencial mantener a los colaboradores motivados para enfrentar el cambio continuo, lo cual es indispensable para generar compromiso, y que psicológicamente se encuentren sanos dentro de las organizaciones, aunque no todos los sectores han visto la relevancia de estos factores y continúan realizando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano (López, 2017 citado en RISTI, 2024).

Ahora bien, como plantea Quiroz-González (2020) "El engagement se experimenta en el trabajo, que debe entenderse como un estado mental y no como un rasgo o característica personal; además, es persistente y duradero en el tiempo, puede ser optimizado y se evidencia en la energía, la identificación, la concentración y el disfrute." Este concepto se desarrolla si el colaborador de nuevo ingreso obtiene la información y las herramientas necesarias para desempeñarse de mejor manera en su área; y constantemente, se encuentra apoyado por sus compañeros que ya conocen los comportamientos del personal en la organización.

CAPÍTULO III METODOLOGIA

Tipo De Enfoque

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque cualitativo debido a que, este tipo de enfoque permite comprender la perspectiva y experiencia de los líderes responsables de cada área que atribuyen los procesos de incorporación de los nuevos colaboradores. Puesto que, el análisis de este proceso de Onboarding implica considerar dimensiones subjetivas.

La definición propuesta por Mejía (2007) citado en Vox Juris (2020) define a la investigación cualitativa como un enfoque metodológico orientado a la interpretación de los significados que los sujetos construyen al emplear palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes. Priorizando así la comprensión de la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por este.

La investigación manejada desde una visión cualitativa se encuentra caracterizada por su aporte profundo y riqueza interpretativa de los datos, lo que permite una comprensión más amplia y contextualizada de los fenómenos estudiados. Este tipo de enfoque facilita el análisis específico de aspectos como lo son experiencias, percepciones y significados, de esta manera también se permite una visión de la comprensión del ambiente en el que se desarrollan los procesos a investigar. En cuanto a la visión de autores como, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) nos hacen hincapié en que la investigación cualitativa permite tomar los fenómenos desde una perspectiva integral, ofreciendo una visión holística, flexible y mucho más cercana a la realidad, lo que favorece la interpretación de los datos manejados y la comprensión e interpretación del contexto en el que estos se producen.

Tipo De Investigación

El presente proyecto se encuentra operando en el apartado de investigación no experimental, ya que no se manipula deliberada ni directamente de las variables ni existe una intervención o cambio directo sobre los procesos organizacionales ya existentes dentro de la organización de estudio.

La investigación no experimental se define como un desarrollo sin la manipulación deliberada de las variables, dando paso y permitiendo que los fenómenos sean observados tal como ocurren en su contexto natural. Desde este enfoque, no se busca variar

intencionalmente las variables independientes, sino realizar un análisis de la realidad existente para comprenderla de manera continua. Consecuentemente, los autores Agudelo Viana y Aigner Aburto (2008), al retomar los planteamientos de Kerlinger (1979), indican y mantiene que la investigación no experimental se centra en la observación de los fenómenos en su ambiente natural, con el fin de analizarlos de manera sistemática y sin la necesidad de la intervención del investigador.

En conclusión, este tipo de metodología es el que mejor se ajusta a las necesidades del proyecto, ya que el análisis principal se encuentra centrado en el diagnóstico de la situación actual y, a raíz de ello, diseñar la propuesta del proceso de Onboarding adaptada a las necesidades de la organización.

Alcance Del Estudio

El alcance de la investigación es descriptivo, debido a que se encuentra orientada a detallar como se desarrolla actualmente el proceso de ingreso, inducción y acompañamiento de los colaboradores dentro de la organización

La investigación descriptiva, también denominada investigación diagnóstica, se orienta a la caracterización de fenómenos sociales a partir de la identificación de sus rasgos más relevantes y diferenciadores. En este tipo de estudios, el interés principal no radica en explicar relaciones de causalidad, sino en describir con precisión situaciones, prácticas, comportamientos y procesos tal como se manifiestan en un contexto determinado. Morales (2012) sostiene que gran parte de los estudios en el ámbito social se desarrollan en este nivel, ya que permiten conocer las realidades organizacionales mediante la observación detallada de sus características predominantes.

En consecuencia, el autor manifiesta que el objetivo de la investigación descriptiva es poder conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de una descripción calificada como cuidadosa, de aspectos de estudio como lo son actividades, objetos, procesos y personas. Este tipo de investigación no se encuentra limitada únicamente a la recopilación de datos, sino que también implica un análisis sistémico de la información obtenida, apoyado en supuestos teóricos o hipótesis realizadas, con el propósito de identificar posibles relaciones entre las variables de estudio y generar generalizaciones significativas que aporten información valiosa al conocimiento del fenómeno estudiado (Morales, 2012).

Por otra parte, podemos identificar que la investigación también tiene un enfoque propositivo, debido a que, a partir de lo analizado en las reuniones sustentadas con las diferentes áreas de la organización, se diseña una propuesta de proyecto de Onboarding alineada con las necesidades de la empresa

Este tipo de investigaciones se orienta al mejoramiento, perfeccionamiento u optimización de sistemas, procedimientos, normas y prácticas existentes dentro de una organización. Su propósito no es comprobar hipótesis en términos de verdad o falsedad, sino evaluar y proponer soluciones en función de su nivel de eficiencia y eficacia frente a una problemática identificada. A partir de lo indicado, Nieto (2018), al retomar los planteamientos de Ñaupas (2013), señala que este tipo de investigación se caracteriza por su enfoque práctico, ya que sus resultados no se califican como verdaderos o falsos, sino como eficientes, deficientes, eficaces o ineficaces, en función de su capacidad para responder a las necesidades del contexto en el que se aplican (Ñaupas, 2013, citado en Nieto, 2018).

Población Y Muestra

Población

La población de estudio bajo información previamente adquirida se encuentra dividida en las 4 áreas principales: Equipo Comercial, Administración y Finanzas, Gestión y Desarrollo, Inteligencia Comercial. A la fecha, la organización cuenta con aproximadamente 800 colaboradores.

Muestra

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizó una muestra de tipo no probabilística, seleccionada bajo criterios establecidos por la alta dirección, quién designó a un representante de cada área como participantes del estudio en función de su rol estratégico en los procesos de integración de los nuevos colaboradores.

Métodos, Herramientas E Instrumentos De Investigación

El método de recolección de datos utilizada en la presente investigación fue la entrevista semiestructurada, Esta clasificación de entrevista nos permite definir el tipo de información que se requiere, estableciendo para ello un guion de preguntas orientadoras. No obstante, dichas preguntas se formulan de manera abierta, lo que facilita la obtención de información más rica, profunda y con mayores matices en comparación con la entrevista estructurada. Asimismo, este tipo de entrevista exige que el entrevistador mantenga una actitud abierta y flexible, lo que le permite adaptar el orden de las preguntas según el desarrollo de las respuestas e, incluso, incorporar nuevas cuestiones a partir de la información proporcionada por la persona entrevistada, enriqueciendo así el proceso de recolección de datos cualitativos (Folgueiras Bertomeu, 2016).

Por otra parte, permitió obtener información cualitativa de manera directa, profunda y contextualizada a partir de los representantes de las áreas asignadas por la organización. Esta técnica resultó pertinente, ya que facilitó la exploración de percepciones, experiencias y criterios relacionados con el fenómeno de estudio, desde la perspectiva de quienes participan activamente en los procesos organizacionales.

Las entrevistas semiestructuradas tuvieron aplicación en los representantes de cada área y que fueron designados por la organización, considerados como fuente de información clave por el nivel de responsabilidad, conocimiento y experiencia. Así pues, se garantizó la obtención de información calificada como relevante, confiable y alineada con los objetivos de la investigación, contribuyendo a una comprensión integral de la realidad organizacional de hoy en día.

Herramientas e Instrumentos

El instrumento usado fue unas guías de preguntas de entrevista semiestructuradas, que fueron diseñadas específicamente para la investigación, la cual estuvo conformada en su totalidad por preguntas abiertas alineadas en su totalidad con los objetivos del estudio. Dichas preguntas permitieron profundizar en las opiniones, prácticas y criterios el personal entrevistado, permitiendo cierta flexibilidad durante el proceso de recopilación de información y favoreciendo la obtención de datos cualitativos valiosos.

Una vez definida la guía de entrevista semiestructurada (Ver Anexos), se coordinó la aplicación de las entrevistas con los representantes de las áreas asignadas por la organización. Las entrevistas se realizaron en fechas previamente acordadas,

garantizando un ambiente de confianza y confidencialidad. Durante la aplicación del instrumento, se siguió el guion de preguntas establecido, permitiendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para profundizar en los temas relevantes según las respuestas de los entrevistados. La información obtenida fue registrada y posteriormente sistematizada para su análisis.

CAPITULO IV LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Área de Gestión y Desarrollo

Durante la reunión con el área de Gestión y Desarrollo se expuso que la organización es una empresa de origen peruano con más de treinta y cinco años de trayectoria y aproximadamente veinte años de presencia en el mercado ecuatoriano. Su actividad principal se centra en el trade marketing, entendido como la publicidad aplicada directamente en el punto de venta, diferenciándose de la publicidad tradicional por su enfoque operativo y orientado a la ejecución en campo.

En la actualidad opera como un hub de soluciones, es decir, que se en la integración de distintas líneas o tipos de servicio que abarcan gestión operativa en punto de venta, análisis de datos, reportería digital, desarrollo tecnológico y estrategias de fidelización. Este modelo o gestión de negocio necesita una supervisión constante entre las áreas y una alta participación de personal operativo.

Por otra parte, dentro de su estructura o jerarquía organizacional, se destaca que la empresa cuenta con cinco áreas de funciones principales como lo son: Comercial y Operaciones; Administración y Finanzas; Gestión y Desarrollo; Inteligencia Comercial; y Arte y Creatividad. La nómina hoy en día cuenta aproximadamente con un número de ochocientos colaboradores, de los cuales más del cincuenta por ciento corresponde a personal operativo que trabaja directamente en los puntos de venta o en campo directo.

Desde el área de gestión y desarrollo se integró y desarrolló que la gestión del personal es un aspecto crítico para la continuidad del servicio, ya que es el giro de negocio de la empresa, por lo tanto, la ausencia de colaboradores en campo o punto de ventas impacta de manera directa y significativa en la operación diaria y tiene afectación directa en el cumplimiento de los compromisos con los clientes.

También, se identificó que la cultura organizacional y se fundamenta una fuerte concentración enfocada a la calidad del servicio, el cual se concibe como un valor interno y externo que debe reflejarse tanto en la relación con los clientes como en la convivencia entre los colaboradores. Este enfoque se sustenta en seis principios corporativos: actuar con integridad, cuestionar para sumar, crecer juntos como familia, liderar con conciencia, exceder expectativas y mantener una actitud positiva frente a las dificultades.

Durante la reunión también se mencionó que el área de Talento Humano tiene un rol activo en los procesos de atracción, inducción y desarrollo de colaboradores, manteniendo vínculos con universidades y gestionando programas de pasantías como mecanismo de incorporación de talento joven. Se indicó que, para la organización, el alineamiento con la cultura y los valores corporativos es un aspecto prioritario desde el ingreso del colaborador.

Como ultimo análisis también se señaló la necesidad de fortalecer el proceso de inducción y Onboarding, con el fin de asegurar que la cultura, la estructura organizacional y el enfoque de servicio sean comprendidos desde sus primeros días, considerando la diversidad de roles y la magnitud de la organización en cuanto número de personal existente .

Área Comercial.

Parte de la premisa de que ser líder, va mucho más allá de tomar decisiones; se trata de construir un equipo. Para construir grandes proyectos, vamos a depender del entorno que esté en nuestro alrededor; y para ello, la primera tarea es elegir bien. Por ende, el área comercial lo ha segmentado en 7 pasos que abordan al nuevo empleado, en todo este proceso de Onboarding, integrando los conocimientos, y habilidades necesarias:

1. Definir la necesidad; qué falta en el equipo; cuáles son las actitudes habilidades y experiencias que necesito. Se busca el que más suma; el que tenga la actitud correcta y encaja con los valores del grupo.
2. Es importante evaluar el perfil; no solo se encuentra basado en el saber hacer, sino en el saber trabajar con los otros; el talento que no posee la actitud adecuada rompe la sinergia de los equipos; La gestión de contratación no solo se trata de llenar un puesto sino, sumar en valores.
3. Capacitar y acompañar. Nadie nace sabiendo; Así se fortalece la persona, para que crezca en conocimientos. No se puede rendir al máximo sin el apoyo, la guía que conlleva el puesto de trabajo al que se va a ejercer. A su vez, el nuevo colaborador va fortaleciendo el equipo con estos nuevos conocimientos previos, habilidades, más lo que se enseña en el contexto laboral.
4. Apoyarte en el equipo; Si ya tienes el grupo formado, e identificas que falta alguien más, es clave que el nuevo colaborador se apoye en ellos. Que sirva como mentoría,

retroalimentación, colaboración, porque el personal de la empresa ya conoce el comportamiento de los colaboradores, cómo trabaja la empresa, sus valores.

5. Importante ordenar las funciones y responsabilidades, con roles claros, objetivos a cumplir. Cada uno, sabe sus funciones, y el equipo avanza de una manera más rápida y con menos conflictos.

6. Seguimiento y mejora continua. si no hay acompañamiento, no hay avance. Aun así, si la persona hace sus funciones bien, cómo puede seguir mejorando, y encontrar oportunidades dentro de la organización. El coordinador sostiene que escuchar y entender cómo se siente la persona, si se avanza en el equipo, o si falta algo por mejorar, es fundamental.

7. Ejercer el liderazgo; Es elegir al personal, apoyarlas, crecer en conjunto, a nivel individual, grupal, y organizacional; eso marcará la diferencia.

Dicho esto, desde el primer día en que un nuevo colaborador ingresa a la empresa en el área comercial, la información descrita anteriormente contribuye a: estar alineado en cuanto a propósito y objetivo del área, y también sirve para conocer bajo qué parámetros al nuevo colaborador, será evaluado. La función clave para el feedback, es el seguimiento constante; ya que, puede que se perciba comportamientos mínimos requeridos; pero si el colaborador no está dando el 100% en el equipo, mediante el acompañamiento se refuerzan estas habilidades y se aprovecha el máximo potencial del talento incorporado en la organización.

El tiempo asignado para el feedback y evaluación del talento se llevan a cabo en reuniones semanales, para indagar el progreso general del equipo; luego, con el colaborador de nuevo ingreso, se establecen sesiones individuales con el jefe directo, donde ambos comparten sus perspectivas. Adicionalmente, se tiene como referencia una checklist, donde se registran de forma cuantitativa ciertos parámetros de evaluación y seguimiento. Sin embargo, lo que más prevalece es la comunicación directa con el colaborador de nuevo ingreso.

En lo que se refiere a herramientas que emplea el área comercial, todo colaborador debe manejar análisis de data, paquetería office, interpretación de gráficos, Power BI, tablas dinámicas; presentaciones como Canva, PowerPoint.

Además, se describe los grupos de intereses o posibles vínculos que el nuevo colaborador se relaciona desde el área comercial, en el día a día: “cada día es distinto; depende de la necesidad se interactúa con clientes, proveedores, coordinadores y supervisores de cuenta; también se relaciona con las demás áreas de la empresa, pero principalmente con Talento Humano”.

Con respecto al indicador del área comercial, es el cumplimiento de meta; no obstante, existe para el colaborador nuevo una flexibilidad, como los periodos de tiempos, metas ajustables, depende de los directores comerciales. Otros indicadores son el liderazgo del equipo, el desempeño en el área operativa, cumplimiento correcto de reportes.

También, se proporciona un manual de funciones que es compartido, para clarificar las tareas y actividades a desempeñar; se proporciona un manual sobre cómo trabaja cada cuenta distinta, gestión de productos, servicios.

Finalmente, entre las recomendaciones para el nuevo colaborador, es tener la predisposición a seguir aprendiendo. Existen muchas oportunidades de crecer laboralmente, sobre todo con el vínculo a otras áreas, para ser más eficientes al momento de trabajar.

Área Legal.

A diferencia del área comercial, aquí se requiere mayor rigurosidad en cuanto al conocimiento de normativa ecuatoriana, y que el talento incorporado revise y firme la documentación correspondiente si está de acuerdo con las políticas, para que a futuro no repercuta en alguna incidencia dentro de la organización. Otro punto que el área legal considera importante, lo denominan Chip; aquí la persona encargada realiza una presentación del reglamento interno de trabajo y el código de ética; el mismo es presentado de manera estratégica para que sea sencillo de comprender y es entregado una vez se formaliza el ingreso de cada colaborador, para que estén al tanto de las políticas de la organización: como lo son las obligaciones, funciones y tareas

Sin embargo, muchos de los colaboradores al ingresar en la empresa, no se encuentran alineados totalmente con sus obligaciones, presentan dudas; es por ello que se imparte una charla para solventar dudas sobre la jornada laboral, ausencias, permisos en caso de enfermedad de la mano del procedimiento correspondiente, accidentes laborales, prohibiciones del trabajador, tiempos de presentar informes; buscan aclarar lo más importante, para prevenir sanciones por algún incumplimiento de lo mencionado

anteriormente, acordes al reglamento interno; que pueden ser desde llamados de atención (amonestaciones verbales, escritas) si excedes más de 2 notificaciones escritas, el colaborador puede llegar a ser multado hasta un 10% de su remuneración. Por último, se procedería a una terminación de contrato con visto bueno previo, según lo establezca el reglamento interno de trabajo; todo esto dependerá de la infracción del colaborador.

Aunque el área legal no tiene casos de nuevo ingreso, La coordinadora Estefanía Sandoval, quien tiene poco tiempo de haber ingresado (a la fecha de la realización de este proyecto) comentó: “lo que espera una organización de un área legal, es reforzar el conocimiento sobre cómo funciona una compañía; porque el área se encarga de revisar contratos, actas, todo documento que repercute en la empresa; es decir que, para saber qué requiere la empresa, el veneficio o lo que podría perjudicarla, el colaborador de nuevo ingreso debe de conocer el mercado, y el desempeño de la organización; de lo contrario, puede hacer que la empresa se obligue a realizar actividades que no les corresponde”.

Otro punto que resaltó, son los conocimientos previos adquiridos en la academia; “claramente no se busca que sepa el marco legal a memoria, pero sí que cuente con un perfil investigativo; porque el derecho es una rama que está a sujeta a cambios, y la persona tiene que saber interpretarlas”. Adicionalmente, la confidencialidad es parte del accionar de un colaborador de nuevo ingreso; “el área legal se encuentra inmersa con acuerdos comerciales, que generalmente no pueden conocer todas las personas; debe gestionar de buena manera la información que obtenga por parte de las áreas, y brindar la asesoría respectiva en beneficio de las partes involucradas”.

Ahora bien, desde el marco legal que regula a la organización, son el ministerio de trabajo, junto con las normativas de la ley laboral; estas son resoluciones que tienen una gestión acompañada del ministerio de trabajo, acuerdos ministeriales; en segundo lugar se encuentra la autoridad Súper Intendencia de Compañías Valores y Seguros, debido al seguimiento de las actividades de la empresa, cómo se forma, puesto que las funciones básicas se vinculan actas de juntas de accionistas, transferencia de acciones, aumento del capital por crecimiento, fusiones de empresas. Como tercer punto comentó sobre la ley de régimen tributario interno, porque todas las empresas tienen que cumplir con la parte tributaria (pago de impuestos o nuevas regulaciones).

Además, como la empresa ofrece un servicio, deben de estar atentos a la ley de defensa del consumidor, puesto que existe la competencia desleal; el ente regulatorio en esta instancia es la Súper Intendencia del Control del Mercado, junto con la ley orgánica de

control de poder de mercado, quien verifica que no se ofrezca un servicio distinto al que se brinda normalmente.

Por otra parte, mencionó que todo abogado debe conocer el código civil; ya que este regula obligaciones, contratos, lo que la ley en Ecuador exige con base en la constitución. Algo que puntualizó sobre la información jurídica descrita anteriormente, es que las demás áreas no están obligadas a conocer en su totalidad el marco legal regulatorio; sin embargo, una persona que ingresa en esta área debe tener conocimiento base de las leyes descritas; por ello, diseñaron un aplicativo que te proporciona las leyes y reglamentos jurídicos al instante. Desde la perspectiva del talento humano, no es necesario saber al 100% el código de trabajo; pero se requiere cierto conocimiento base del código de trabajo, puesto que gestionan las actividades según las normas para ejercer sus funciones de forma correcta. Además, el área financiera conoce en gran medida las normas tributarias; son 2 áreas que se apoyan mucho en el departamento legal de la organización. Continuando con los conocimientos necesarios de un colaborador de nuevo ingreso, por ejemplo, si hablamos de la sede principal ubicada en Guayaquil, debe conocer las ordenanzas que implementa la autoridad cantonal, solo lo que corresponde a las actividades de la organización. Además, el código penal, en el que se detallan los delitos que podría infringir, y de los cuales hay que estar prevenidos.

Esta información se la proporciona, tanto a los colaboradores de nuevo ingreso, como a todos los que se encuentran laborando. Reciben una capacitación cada 4 meses sobre el reglamento interno de trabajo, por medio de una presentación que compacta la información. Sin embargo, dependerá para qué sector de la organización requiera capacitar; por ejemplo, si es para el equipo operativo, hacen énfasis en que ellos tienen información de clientes, materiales entregados, Etc. Sobre los periodos de capacitaciones, tienen un cronograma segmentado por semanas y meses, y el porcentaje de cumplimiento de capacitación. También, entre los KPIs que maneja el área legal son número de capacitaciones, apoyado con el área de talento humano o nómina, que deriva un listado del personal, creando un CHECKLIST de quienes asistan, y generando informes de respaldo, en caso de auditorías por parte del ministerio de trabajo.

El área legal actualmente la maneja en su totalidad la asesora legal Estefanía Sandoval; y es la encargada de a nivel interno, estar en constante comunicación con los demás departamentos; talento humano, finanzas, el área comercial, área de compras; debido a que los departamentos operan documentos que tienen frecuencias en la compañía; no obstante, con las que hay mayor comunicación interna son el área de talento humano, ya

que se puede presentar alguna incidencia diariamente, y se requiere el conocimiento necesario de cómo accionar; y, el área comercial, puesto que al tratar con clientes y firmar contratos, acuerdos, es necesario la comunicación constante por alguna solicitud del cliente.

Las herramientas necesarias, como las soft skills que no deben faltar es saber cómo comunicarse; al manejarse en temas legales, cae en el error de expresarse como con abogados. Debe de entender que sus usuarios más importantes son las áreas internas; otra de las habilidades es saber hablar ante el público; como tercera es la adaptación; se refiere a la dinámica de la empresa, qué tiene que investigar ante posibles cambios.

Y con respecto a las hard skills, las más importantes son el conocimiento legal, listo para tomar decisiones, y las mismas respaldarlas en el marco jurídico

Finalmente, como recomendaciones para tener en cuenta para un colaborador que está conociendo las distintas áreas en el proceso de Onboarding, y que suele faltar es la comunicación, y saber capacitar; cuando una persona ingresa a una empresa, no lo conoce todo; las personas están para aprender, independientemente de si continúan o no, en la organización.

Área de TI

En base de la información levantada y recopilada durante la reunión realizada con la analista del área de Tecnología de la Información, se realizó el análisis correspondiente en el que el proceso de Onboarding en el área se lleva a cabo bajo un enfoque que en su mayoría es calificado como operativo, práctico y ligado al acompañamiento directo del nuevo colaborador. El área de TI cumple un rol medianamente estratégico dentro del proceso de incorporación, ya que permite mantener ese contacto con el nuevo colaborador desde su ingreso hasta su salida de la organización, gestionando así, puntos como lo son los activos tecnológicos, accesos y soporte continuo.

El área de Tecnología de la Información en Ecuador se encuentra conformada por una estructura reducida, integrada por una analista y dos pasantes, mientras que la estructura principal del área se localiza en Perú, desde donde se definen las políticas, lineamientos y procedimientos que deben ser aplicados a nivel local. Esta dependencia organizacional implica que gran parte de los procesos del área estén previamente estandarizados y documentados en manuales operativos, los cuales son socializados con los nuevos ingresos como parte de su proceso de inducción.

Durante el proceso de ingreso de los nuevos colaboradores, el área de TI coordina directamente con Talento Humano para la gestión de habilitar credenciales, la configuración de los equipos de trabajo correspondientes y la entrega de activos tecnológicos (teniendo en cuenta que es dependiendo del área y cargo a desempeñar) garantizando que el nuevo ingreso cuente con los recursos oportunos y necesarios desde el primer día. Por lo tanto, se realiza una inducción inicial sobre las prácticas y políticas de seguridad de la información, los métodos de autenticación, las restricciones de uso de equipos y las normativas internas relacionadas con la protección de datos.

Se identifica que el proceso de capacitación dentro del área no se encuentra estructurado bajo un cronograma formal, sino que se desarrolla de manera progresiva y orgánica, en función de las necesidades operativas y de los problemas que se presentan en la dinámica diaria del trabajo. El aprendizaje se apoya en manuales, acompañamiento directo y supervisión constante por parte de la analista y de colaboradores con mayor experiencia. En cuanto a las competencias requeridas para el área, en base a la información obtenida se destaca que las habilidades blandas son factores indispensables, entre ellas se destacan la comunicación efectiva y la capacidad de gestionar el trabajo bajo presión estas competencias son consideradas indispensables frente a los conocimientos técnicos previos. La analista de TI destaca que la mayoría del conocimiento técnico puede ser adquirido durante el proceso operativo y estratégico de trabajo, siempre que exista la buena disposición para aprender y capacidad para saber comunicar adecuadamente los procesos que se están realizando frente al usuario interno.

En base a la evaluación del desempeño, el área de TI no gestiona indicadores propios, ya que estos son consolidados y cascareados por la sede principal en Perú. Sin embargo, el seguimiento al desempeño del nuevo personal se realiza a través de la supervisión directa, el cumplimiento de los procedimientos establecidos y la correcta aplicación de las políticas de seguridad tecnológica.

Y por último, se evidencia una actitud positiva hacia el diseño y estructuración de la mejora continua del proceso de Onboarding, destacando la disposición del área para recibir propuestas de mejora por parte de pasantes y nuevos colaboradores, especialmente aquellas que se encuentren relacionadas con automatización de procesos y uso de nuevas tecnologías, siempre que estas se alineen con las políticas corporativas vigentes.

Diagnóstico

El levantamiento de información que se llevó a cabo durante la reunión realizada con el área de Estrategia y Gestión Humana y con los representantes de las distintas áreas sujetos de estudio, se sugiere al proceso de Onboarding existente en la organización como un conjunto de prácticas operativas, orientadas a facilitar la integración progresiva del nuevo personal en un contexto organizacional que es amplio, operativo y altamente dependiente del desempeño humano.

La organización, al contar con una nómina extensa de colaboradores, exige un proceso de Onboarding estructurado pero que a la vez sea funcional para garantizar el seguimiento del servicio. De esta manera, los resultados obtenidos en las reuniones formales previas muestran que el Onboarding actualmente no se encuentra estructurado bajo un modelo único que se encuentre formalizado a nivel organización, sino que se ejecuta de manera diferenciada, respondiendo a las facilidades de las distintas áreas de apoyo para la ejecución de este y de las necesidades existentes propias del negocio.

Desde una de las primeras fases como lo es el ingreso del colaborador, la organización prioriza la transmisión del giro del negocio, es decir a que se dedica la empresa, para luego llevar el enfoque de servicio y la cultura organizacional que se encuentra declarada en principios corporativos claramente definidos. Actualmente contamos con el alineamiento en el propósito organizacional y los valores corporativos, aspecto clave desde un comienzo de la relación laboral, ya que estos aspectos y procesos orientan el comportamiento que es el esperado y la forma de interacción adecuada.

El proceso de Onboarding que se lleva a cabo si cuenta con contenidos integrales en base a los roles y responsabilidades que estos implican. Sin embargo, los resultados reflejan que la profundidad, el orden y los mecanismos de seguimiento de estos contenidos varían según el tipo de cargo que desempeña el nuevo colaborador, especialmente entre cargos que son administrativas y operativas. Esta variabilidad de contenido responde a la naturaleza única del negocio, aunque genera experiencias de ingreso no homogéneas.

También pudimos identificar el acompañamiento directo de los líderes de la mano de reuniones periódicas y la interacción cotidiana con la dinámica grupal. No obstante, este nivel de acompañamiento depende en su totalidad del liderazgo inmediato, lo que limita la estandarización del proceso.

De esta manera, los resultados muestran que el Onboarding cumple una función preventiva, particularmente en lo relacionado con el conocimiento de las políticas internas, el reglamento de trabajo y las responsabilidades legales del colaborador. La socialización de esta información busca reducir riesgos organizacionales y asegurar el cumplimiento normativo; sin embargo, se identifican casos en los que los nuevos ingresos presentan dudas iniciales, lo que ha requerido espacios adicionales de aclaración y capacitación.

El aprendizaje específico se desarrolla de manera constante y progresiva, combinando la documentación y práctica cotidiana, sin la sustentación de un cronograma formal de inducción específica correspondiente.

La fase del seguimiento y evaluación, los resultados obtenidos indican que no existe un sistema de indicadores claves para la medición la efectividad de este proceso. El seguimiento de los colaboradores en base a lo que confiere aprendizaje, desarrollo y desempeño se realiza a través de la observación directa que puede llegar a estar sujeto de visiones subjetivas. Por lo tanto, el enfoque permite una evaluación cercana pero también representa desventaja como poder manejar una medición comparativa y sistemática del proceso.

De manera general, los resultados reflejan que el Onboarding es un proceso existente, funcional y alineado con las necesidades del negocio, pero desarrollado de forma fragmentada y con distintos niveles de formalización. La organización ha incorporado prácticas relevantes que facilitan la adaptación del colaborador; sin embargo, la ausencia de un modelo estructurado limita la consistencia de la experiencia de ingreso y la consolidación temprana de una identidad organizacional compartida.

El proceso de Onboarding se caracteriza por su orientación práctica y empírica, su énfasis en el acompañamiento directo sin estandarización y su enfoque alineado en la cultura de servicio, constituyendo así una base sólida sobre la cual se puede fortalecer y articular un modelo de Onboarding más integrado y homogéneo, acorde con las necesidades actuales y complejidad operativa.

CAPÍTULO V: DESARROLLO

Propuesta: Programa De Onboarding

En organizaciones con estructuras complejas, resulta necesario contar con un programa de Onboarding integral que permita la incorporación del colaborador de una manera ordenada, progresiva y alineada con los objetivos organizacionales.

De esta manera, el programa de Onboarding propuesto ha sido diseñado considerando las particularidades estructurales y operativas, cuya organización se encuentra constituida por cinco grandes áreas: Dirección Comercial y Operaciones, Administración y Finanzas, Gestión y Desarrollo, Inteligencia Comercial y el Área Legal. La diversidad funcional exige y necesita un proceso de incorporación directa que no se limite únicamente a la presentación formal del puesto de trabajo, sino que permita al nuevo ingreso comprender de manera integral el funcionamiento del giro del negocio, su cultura, sus procesos y la interdependencia existente entre las distintas áreas.

Etapa I de Pre-ingreso

La primera etapa corresponde al pre-ingreso que se entienden como el conjunto de actividades que se ejecutan una vez confirmada la vinculación del colaborador y antes de su primer día laboral. En esta fase se solicita al colaborador la información personal y administrativa requerida para su registro en los sistemas internos, tales como datos personales, documentación de respaldo y datos bancarios, asegurando el cumplimiento de los procesos organizacionales.

De igual manera, se tramitan los accesos tecnológicos necesarios según el puesto asignado, incluyendo aspectos y datos como lo son: correo corporativo/organizacional, sistemas internos de usos y herramientas digitales necesarias según el rol asignado.

De tal manera, se coordina la preparación del espacio de trabajo, contemplando la asignación de equipos, materiales y recursos que permitan al colaborador iniciar sus funciones sin inconvenientes. Esta etapa tiene como finalidad reducir la incertidumbre inicial y generar una primera impresión positiva de la organización. Desde una visión estratégica, esta etapa no solo responde a aspectos operativos; sino que se constituye en el primer contacto simbólico entre el colaborador y la organización; por ende, la fase inicial se orienta a generar una percepción de orden y preocupación por el bienestar del

nuevo empleado, evidenciando una experiencia de Onboarding positiva y alineada con los valores institucionales.

Etapa II: Ingreso e Inducción institucional

La inducción institucional o mejor conocida como Primer día de ingreso, se encuentra establecida como el primer contacto formal del colaborador con la organización y grupos de trabajo, por lo tanto, tiene como finalidad generar una experiencia inicial que se encuentre calificada como enriquecedora y positiva. Es muy importante que, durante esta etapa, el colaborador reciba una visión integral de la organización permitiendo así que conozca la identidad corporativa, estructura organizacional y giro del negocio/funcionamiento de la empresa

En esta fase inicia con una bienvenida institucional que va de la mano del área de estrategia y gestión, en la cual se presenta la historia, misión, visión, valores y cultura organizacional, haciendo énfasis con respecto al enfoque del servicio y los principios corporativos que guían los comportamientos esperados de los colaboradores.

Posteriormente, se brinda la información necesaria en base a la estructura organizacional, explicando las funciones de cada una de las áreas, como se relacionan entre ellas y con el giro de negocio y su importancia y funcionamiento estratégico dentro de la empresa.

En esta instancia, el colaborador entiende cómo su rol tiene funcionamiento y participación en la cadena de valor, y cómo las distintas áreas trabajan en conjunto para garantizar la sostenibilidad del servicio brindado. En efecto, también se desarrollan espacios claves que permitan la socialización de procesos administrativos, financieros y legales, garantizando que el colaborador conozca desde el inicio sus derechos, deberes y responsabilidades, en conjunto con las políticas internas, el reglamento de trabajo y lineamientos de seguridad. La participación del Área Legal es fundamental para dar a conocer información sobre aspectos contractuales, confidencialidad y cumplimiento normativo, fortaleciendo la transparencia y seguridad jurídica.

Por último, esta etapa contempla la presentación correspondiente del lugar de trabajo y de las áreas permitiendo que el colaborador comprenda la estructura física de su nuevo lugar de trabajo, la toma de decisiones y la dinámica de los departamentos.

Etapa III: Inducción del puesto

La inducción funcional se orienta al conocimiento profundo del cargo que desempeñará el colaborador, así como de los procesos y herramientas específicas de su área de asignación. En esta etapa, el jefe directo asume un rol protagónico como guía y facilitador del aprendizaje.

El colaborador recibe información detallada sobre sus funciones, responsabilidades, indicadores de desempeño y expectativas del puesto. Asimismo, se le proporciona capacitación técnica en el uso de herramientas, sistemas internos y manuales operativos, permitiéndole desarrollar las competencias necesarias para su desempeño.

Esta etapa contempla importante un aprendizaje práctico, el seguimiento directo y cercano y la resolución de dudas, promoviendo una la dinámica grupal y departamental

Los pares del nuevo colaborador también tienen una gran incidencia en esta instancia; puesto que ya conocen cómo se maneja la dinámica empresarial, convirtiéndose en el soporte inmediato brindando el respaldo necesario en el proceso de aprendizaje colaborativo.

Etapa IV: Acompañamiento y Adaptación

La etapa de acompañamiento y adaptación se considera integral durante las primeras semanas de trabajo y su propósito es brindar soporte frecuente al colaborador. Esta fase se promueve la comunicación continua, la resolución abierta de dudas o consultas y el feedback constante, permitiendo así la identificación de posibles dificultades en el proceso de adaptación.

El acompañamiento contribuye a fortalecer la confianza del colaborador, mejorar su desempeño inicial y consolidar su compromiso con la organización, generando una experiencia de Onboarding más humana y cercana. Tal es así, que, de lo recabado en las entrevistas con los distintos líderes, parten de la premisa que nadie nace sabiendo, que todos están para aprender y reforzar los conocimientos que el talento incorporado obtenga de la academia; y la suma de ambos conocimientos promueven a que la organización siga vigente en el mercado de manera competitiva.

Etapa V: Seguimiento y Evaluación Inicial

Como última fase prevista para este proyecto de Onboarding, tenemos la etapa de seguimiento y evaluación inicial ya que nos permite analizar y evaluar el nivel de integración del nuevo ingreso a la organización. Dentro de esta fase se evalúa el

cumplimiento de funciones en base al cargo a desempeñar, la adaptación simultánea al puesto y la correcta alineación e interiorización con la cultura y normas internas.

Los resultados obtenidos sirven como indicadores para identificar oportunidades de mejora tanto en el programa de Onboarding, fomentando un proceso de mejora continua que fortalezca la gestión del talento humano.

La propuesta del siguiente proyecto consta en reforzar la incorporación e integración del personal contratado en la organización, mediante el diseño de un programa de Onboarding estructurado y alineado a los objetivos estratégicos, la cultura organizacional y la naturaleza de la institución. Lo que busca es que el colaborador cuente con las herramientas, actitudes y competencias para que su adaptación contemple dimensiones culturales, funcionales, organizacionales y humanas. En este sentido, se pretende responder a la necesidad identificada, en la cual se evidenció que: si bien existen prácticas de socialización y acompañamiento inicial, estas se desarrollan de manera aislada y bajo diversos niveles de formalización según el área, los roles y el liderazgo.

A su vez, genera situaciones distintas con respecto a claridad de funciones, y el compromiso inmediato del colaborador. Es por ello, que la propuesta pretende estandarizar los procesos de ingreso, sin perder la flexibilidad requerida para adaptarse a la diversidad de roles que caracterizan a la organización.

Las fases descritas anteriormente, posibilitan acompañar al colaborador desde antes de su primer día laboral, hasta su integración correspondiente; acelerando la dinámica de aprendizaje e incrementando el sentido de pertenencia. Adicionalmente, se recalca que el acompañamiento, la comunicación y el Feedback continuo facilitan entender las necesidades sociales y emocionales durante las primeras etapas de adaptación.

No obstante, el alcance del proyecto no se encuentra programado para la gestión de una fase de implementación del programa ni evaluación a largo plazo, la propuesta manejada permite el manejo de una base sólida para fortalecer la gestión humana en la organización; uno de los beneficios del presente proyecto es su carácter flexible que motiva a que el modelo sea ajustado o modificado en caso de ser necesario con base en la experiencia práctica del mismo, cambios organizacionales y necesidades que surjan a futuro.

Ahora bien, la propuesta de Onboarding debe de tener instrumentos de medición que permita conocer si los objetivos se están cumpliendo; en ese sentido, se plantean indicadores, que posibiliten medir adaptación, claridad de funciones, desempeño inicial y alineación con la cultura de la organización. Así mismo, los colaboradores puedan ser

retroalimentados de forma continua, mediante encuestas, entrevistas y reportes de desempeño; de modo que el proceso de Onboarding se convierta en un mecanismo que contribuya a la sostenibilidad de la empresa.

Uso De Indicadores De Gestión

- 1. Tiempo promedio de adaptación al puesto:** el cual permite identificar cuántos días transcurren desde el ingreso del colaborador hasta que logra ejecutar sus funciones de manera autónoma y conforme a los estándares operativos de la organización. Este indicador se calcula dividiendo el total de días de adaptación acumulados por todos los colaboradores nuevos entre el número total de colaboradores incorporados en el período analizado. La fórmula utilizada es:

Tiempo promedio de adaptación = Total de días de adaptación de los nuevos colaboradores / Número de colaboradores ingresados

Este indicador resulta especialmente relevante debido a la necesidad de una rápida integración operativa que garantice continuidad y calidad en el servicio al cliente.

- 2. Nivel de satisfacción del colaborador con el proceso de Onboarding:** el cual permite evaluar la percepción que tienen los nuevos ingresos sobre la claridad de la información recibida, el acompañamiento del supervisor y la integración al equipo de trabajo. Para su medición, se aplica una encuesta estructurada y se compara el puntaje obtenido con el puntaje máximo posible, expresándolo en términos porcentuales. La fórmula correspondiente es:

Nivel de satisfacción del Onboarding (%) = (Puntaje obtenido en la encuesta / Puntaje máximo posible) × 100

En una organización, este indicador permite anticipar posibles riesgos de desmotivación o abandono temprano.

- 3. Tasa de rotación temprana:** Permite evaluar la efectividad del Onboarding durante los primeros meses de vinculación. Mide el porcentaje de colaboradores

que dejan la organización antes de cumplir tres meses de permanencia. Su cálculo se realiza dividiendo el número de colaboradores que se desvinculan tempranamente entre el total de colaboradores que ingresaron en el mismo período, multiplicado por cien. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Tasa de rotación temprana (\%)} = (\text{Número de colaboradores que salen antes de 3 meses} / \text{Total de colaboradores ingresados}) \times 100$$

También nos permite identificar fallas estructurales en el proceso de inducción o desalineación entre el puesto y las expectativas del colaborador.

- 4. Tasa de cumplimiento de objetivos iniciales:** el cual evalúa si el colaborador alcanza las metas establecidas durante su período de prueba. Para su medición, se compara el número de objetivos cumplidos con el total de objetivos asignados, expresándolo en porcentaje. La fórmula empleada es:

$$\text{Cumplimiento de objetivos iniciales (\%)} = (\text{Objetivos cumplidos} / \text{Objetivos asignados}) \times 100$$

En el contexto operativo, este indicador refleja la efectividad del Onboarding en la transferencia de conocimientos y estándares de trabajo.

En conclusión, el uso de los indicadores nos permite vincular el Onboarding con los objetivos estratégicos de Grupo Luky. En conjunto, estos indicadores transforman el Onboarding en un proceso estratégico y medible, capaz de encontrar brechas de integración y ajustar la experiencia del empleado en tiempo real

Tabla 1 Cronograma De Onboarding

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA ESTIMADA
Pre - Ingreso	Solicitar documentación previa al ingreso del nuevo colaborador	RRHH	1 día antes del ingreso
	gestión los accesos tecnológicos necesarios según el puesto asignado	RRHH	1 día antes del ingreso
	Preparación del espacio de trabajo	RRHH	1 día antes del ingreso
Ingreso e Inducción Institucional	Bienvenida Organizacional	RRHH	Primer día de ingreso
	Entrega de datos solicitados	RRHH	Primer día de ingreso
	Presentación general de la organización: Socialización de la misión, visión y valores.	RRHH	Primer día de ingreso
	Recorrido por las instalaciones de la empresa y presentación de las áreas en matriz.	RRHH	Primer día de ingreso
	Presentación del reglamento interno de trabajo y código de ética	Área Legal	Primer día de ingreso
	Firma del contrato	Área Legal	Primer día de ingreso
	Resolución de dudas sobre normativas laborales y políticas internas	Área Legal	Primer día de ingreso

Inducción del puesto	Presentación del descriptivo de cargo: rol y funciones principales.	Jefe Inmediato	Primer día de ingreso
	Formación inicial sobre los procedimientos del área.	Jefe Inmediato	Primer mes
	Capacitación en herramientas y sistemas dependiendo del cargo (Power BI, Office, aplicativos, entre otros)	Jefe Inmediato / Analista de TI	Primera Mes
Acompañamiento y Adaptación	Acompañamiento inicial por parte del equipo de trabajo.	Jefe Inmediato	Primeros tres Meses
	Espacios de comunicación orientados a la resolución de dudas.	Jefe Inmediato	Primeros tres Meses
	Sesiones de Feedback sobre desempeño y adaptación	Jefe Inmediato	Primeros tres Meses
Seguimiento y Evaluación Inicial	Evaluación del proceso de adaptación a la dinámica puesto y al equipo de trabajo	Jefe Inmediato– RRHH	Tercer Mes
	Identificación de necesidades específicas apoyo o aspectos de mejora en el proceso.	RRHH	Tercer Mes
	Registro para mejora continua del programa de Onboarding (En base a la encuesta de satisfacción)	RRHH	Tercer Mes

Fuente: Elaboración propia (2026).

Diseño de Encuesta de Satisfacción

Sería conveniente mantener el seguimiento de la aplicación del programa de Onboarding por el departamento de Gestión y Desarrollo y los respectivos jefes de cada departamento. Mediante una encuesta de satisfacción se puede conocer la perspectiva de los nuevos colaboradores y la efectividad del proceso de Onboarding.

Objetivo: Evaluar la satisfacción del nuevo personal y efectividad del proceso de Onboarding para identificar áreas/ aspectos de mejora y optimizar futuras experiencias de integración.

Área

- Administración y Finanzas
- Equipo Comercial
- Gestión y Desarrollo
- Inteligencia Comercial

¿Hace que tiempo se encuentra laborando en la empresa?

- Menos de 1 mes
- Entre 1 y 3 meses
- Más de 3 meses

Evaluación del proceso de Onboarding

Lea los siguientes enunciados y seleccione la respuesta que se ajuste a su realidad

¿Cómo fue su experiencia con el proceso previo a su ingreso (documentación, comunicación y preparación)?

- Muy clara y organizada.
- Clara, aunque con algunos inconvenientes.
- Poco clara, requiere mejoras.

Desde su primer día, ¿se sintió bienvenido/a por la organización?

- Sí, totalmente.
- En parte
- No, tuve dificultades para sentirme parte del equipo.

¿La inducción institucional/organizacional le permitió entender la misión, visión, valores y cultura de la empresa?

- Sí, de manera clara.
- Sí, pero de forma parcial.
- No, considero que necesita mejoras.

¿La información recibida sobre normas internas y políticas laborales fue comprensible?

- Totalmente comprensible.
- Parcialmente comprensible.
- Poco comprensible.

¿La capacitación inicial en su área fue útil para comenzar a desempeñar sus funciones?

- Muy útil.
- Útil.
- Poco útil.
- Nada útil.

¿El acompañamiento de su jefe inmediato fue de apoyo en su proceso de adaptación?

- Sí, de manera constante.
- En parte.
- No.

¿Se sintió apoyado/a por su equipo de trabajo durante sus primeras semanas?

- Sí, siempre conté con apoyo.
- En parte, aunque faltó más apoyo en algunos momentos.
- No, sentí que no tuve suficiente acompañamiento.

¿Recibió retroalimentación sobre su desempeño inicial?

- Sí, de manera constante.
- En parte.
- No.

En general, ¿el proceso de onboarding facilitó su adaptación a la empresa?

- Sí, en gran medida.
- En medida moderada.
- En poca medida.

¿Cómo calificaría su experiencia general en el proceso de onboarding?

- Muy satisfactoria.
- Satisfactoria.
- Neutral.
- Poco satisfactoria.
- Insatisfactoria.

Retroalimentación

Su retroalimentación es valiosa para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el proceso de onboarding.

¿Qué aspectos/procesos del proceso de onboarding considera que podrían mejorarse?

Respuesta abierta

¿Qué fue lo que más puede destacar de su proceso de onboarding en la organización?

Respuesta abierta

CAPÍTULO VI:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

Podemos concluir que el proceso de Onboarding, visto desde una visión estratégica que comprende la participación de todas las áreas, se convierte en un eje fundamental al gestionar y coordinar el talento humano en la organización, quien maneja una estructura dinámica y compleja. A partir del diagnóstico organizacional realizado, se evidenció que la incorporación de nuevos colaboradores no puede limitarse a actividades aisladas de carácter administrativo o informativo; sino que requiere ser concebida como un proceso estructurado de socialización organizacional, alineado con la cultura, los objetivos estratégicos, y el contexto en el que se mueve la organización.

El estudio del proyecto se realizó en base a la información levantada en las distintas áreas lo cual nos permitió conocer que existen funciones diferenciadas en cada uno de sus departamentos; esto hace necesario un Onboarding integral que facilite la comprensión del sistema organizacional como conjunto. En este sentido, la propuesta planteada responde a la articulación de la parte operativa del ingreso de un colaborador, con aspectos relacionados con la incertidumbre inicial, los roles claros, el fortalecimiento del compromiso organizacional, desde el primer contacto con el personal incorporado; tal es así que, la propuesta no solo busca mejorar la experiencia del colaborador, sino también optimizar los resultados organizacionales, al fortalecer una integración progresiva, acompañada y acorde con los valores corporativos.

El programa segmentado por etapas articula desde el área de dirección y gestión humana, junto con los demás departamentos y sus líderes, que el Onboarding sea la herramienta encargada de articular la cultura y valores organizacionales. La investigación parte de un contexto en el que el servicio de Trade Marketing con alta rotación y dinamismo de colaboradores, dependa del desempeño humano. Aquí la ausencia de un proceso de Onboarding estandarizado es un factor estructural que puede incidir negativamente en la adaptación, el compromiso, la experiencia del empleado, y en consecuencia la calidad del servicio a los clientes internos y externos de la organización.

Además, los conceptos abordados a lo largo del trabajo sostienen en que el capital humano, el ajuste persona/organización, la socialización con el nuevo colaborador, y la experiencia del empleado, implica entender al Onboarding como un proceso estratégico

aplicado desde antes del primer día del colaborador; puesto que abordan aspectos cognitivos, emocionales, relacionales y culturales, los cuales influyen en el desempeño y permanencia en la organización. La propuesta es un modelo flexible y adaptable, acorde a la dinámica operativa y la diversidad de perfiles que caracterizan a la organización; el planteamiento evita enfoques rígidos con capacidad de mejoras continuas frente a necesidades futuras, lo cual incrementa la viabilidad práctica a implementar.

Recomendaciones

1. Se recomienda que la empresa inicie la implementación del programa de Onboarding de manera progresiva, priorizando al personal operativo debido a su alta rotación, varias localidades nacionales e internacionales en el cumplimiento de su línea de negocio, con la finalidad de evaluar el impacto inicial del proceso en la adaptación, comprensión del rol y alineación cultural, antes de extenderlo a otros niveles de la institución.
2. Consecuente a la implementación gradual, es importante que los líderes se involucren durante la socialización de la cultura empresarial.
3. Generar la apertura y participación de los colaboradores a que puedan aportar planteando ajuste con base en su experiencia del empleado.
4. Dado que el presente estudio se centra en el diseño del programa y no en su implementación, se recomienda que investigaciones futuras evalúen el impacto del Onboarding en variables como rotación temprana, desempeño inicial, compromiso organizacional y experiencia del colaborador. Con ello se pretende conocer empíricamente la efectividad del modelo propuesto y generar mejoras continuas basadas en evidencia.

ANEXOS

Tabla 2 Anexo A: Guía de entrevista Semiestructurada (Área de Estrategia y Gestión Humana)

¿Cuál es el giro de negocio y qué tipo de servicios ofrece como empresa de trade marketing?
¿Cómo se define el propósito de la organización y cuáles son los principios corporativos que guían su forma de trabajo?
¿Cómo está estructurada la organización y cuáles son las principales áreas que la conforman?
¿A quién reporta el área de Inteligencia Comercial y qué nivel de autonomía tiene dentro de la organización?
¿Bajo qué dependencia se encuentra el área de Arte y Creatividad?
¿A qué área le reportan TI y Desarrollo dentro de la estructura organizacional?
¿Qué tipo de personal conforma mayoritariamente la nómina de la empresa?
¿Cuál es el rol del personal operativo en campo dentro del modelo de negocio?
¿Cuál es el enfoque de servicio que la organización promueve hacia sus clientes y marcas?
¿Qué principios organizacionales se consideran claves para el comportamiento de los colaboradores?

Fuente: Elaboración propia (2026).

Tabla 3 Anexo B: Guía de entrevista semiestructurada (Área Comercial)

1. ¿Cómo se construye un equipo de alto impacto dentro del área comercial y de qué manera se alinean el propósito y los objetivos del área con los del nuevo colaborador?
2. ¿Qué aspectos se consideran para evaluar al nuevo colaborador durante su proceso de inducción y bajo qué parámetros se realiza esta evaluación?
3. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento del nuevo personal durante su proceso de adaptación, especialmente a través de sesiones uno a uno (1 a 1)?
4. ¿Qué conocimientos y habilidades se consideran clave para el desempeño del nuevo colaborador y cómo se registra su avance durante el proceso de inducción?
5. ¿Qué herramientas tecnológicas (como Excel, Power BI o presentaciones) son indispensables para el desempeño del área y cómo se apoya al nuevo colaborador en su aprendizaje?
6. ¿Qué tipo de relaciones debe establecer el nuevo colaborador con proveedores, clientes y otras áreas internas, en especial con Talento Humano?
7. ¿Qué indicadores se utilizan para evaluar el desempeño del nuevo personal y cómo se ajustan las metas comerciales durante su etapa inicial?
8. ¿Qué manuales o documentos de apoyo se entregan al nuevo colaborador y cómo contribuyen a su proceso de aprendizaje?
9. Desde su experiencia, ¿qué actitudes o comportamientos facilitan una adecuada adaptación del nuevo colaborador al área comercial?
10. ¿Qué recomendaciones considera importantes para fortalecer el proceso de inducción y adaptación del nuevo personal dentro del área?

Fuente: Elaboración propia (2026).

Tabla 4 Anexo C: Guía de entrevista semiestructurada (Área Legal)

1. ¿Qué documentación legal y normativa debe firmar un colaborador al momento de su ingreso a la empresa?
2. ¿Cuál es el objetivo de la charla inicial denominada “Chip” dentro del proceso de inducción?
3. ¿Qué contenidos del Reglamento Interno de Trabajo se consideran prioritarios para los nuevos ingresos?
4. ¿Por qué es importante que los nuevos colaboradores conozcan desde el primer día sus deberes, obligaciones y prohibiciones laborales?
5. ¿Qué tipo de sanciones pueden aplicarse si un colaborador incumple el Reglamento Interno de Trabajo o el Código de Ética?
6. ¿A qué colaboradores se dirige la capacitación sobre Reglamento Interno y Código de Ética: solo ejecutivos o todo el personal?
7. ¿Con qué frecuencia se refuerzan estas capacitaciones una vez que el colaborador ya forma parte de la organización?
8. ¿Cómo se registra y respalda la asistencia de los colaboradores a las capacitaciones de inducción y normativas internas?
9. ¿Qué conocimientos generales sobre la empresa debe adquirir un nuevo ingreso antes de asumir plenamente sus funciones, especialmente en el área legal?
10. ¿Por qué el conocimiento del funcionamiento interno de la empresa es fundamental para un nuevo colaborador del área legal?
11. ¿Qué habilidades blandas (soft skills) considera esenciales para una adecuada adaptación del nuevo ingreso dentro de la organización?
12. ¿Qué habilidades técnicas (hard skills) son necesarias para desempeñarse eficazmente desde el ingreso en el área legal?
13. ¿Qué aspectos se refuerzan con mayor énfasis en las capacitaciones posteriores al Onboarding inicial?
14. ¿Qué comportamientos esperados se buscan fortalecer en los colaboradores durante el proceso de inducción?
15. ¿Qué recomendaciones considera clave para mejorar el proceso de Onboarding y asegurar una mejor adaptación de los nuevos ingresos?

Fuente: Elaboración propia (2026).

Tabla 5 nexa D: Guía de entrevista semiestructurada (Área de Tecnología)

1. ¿Cuál es la función del área de Tecnología de la Información dentro de la organización?
2. ¿Cuántas personas conforman actualmente el área de Tecnología de la Información a nivel local y general?
3. ¿Qué conocimientos, competencias y habilidades considera necesarios para desempeñarse dentro del área?
4. ¿Cuáles son las habilidades técnicas que generalmente se requieren para el trabajo en el área de TI?
5. ¿El área ha contado recientemente con ingresos de pasantes o practicantes?
6. ¿Cómo es el proceso de acercamiento y capacitación para los nuevos ingresos dentro del área?
7. ¿Cuál es el rol del área de TI dentro del proceso de Onboarding de los nuevos colaboradores?
8. ¿La entrega de equipos, accesos y la explicación de las políticas de seguridad se realiza desde el primer día de ingreso?
9. ¿Los manuales de procedimientos son entregados a los nuevos colaboradores para guiar su desempeño?
10. ¿Considera que la información proporcionada a los nuevos ingresos es de fácil comprensión?
11. ¿El área de TI mantiene relación con todas las áreas de la organización?
12. ¿Existe contacto con proveedores externos y quién se encarga de dicha gestión?
13. ¿Considera que existen oportunidades de mejora dentro del proceso de Onboarding del área?
14. ¿El área maneja indicadores de desempeño propios o estos son gestionados por la sede principal en Perú?

Fuente: Elaboración propia (2026).

Anexo E: Encuesta de retroalimentación del proceso de Onboarding

Encuesta de Retroalimentación sobre el Proceso de Onboarding ✕ ⋮

Objetivo: Evaluar la satisfacción y efectividad del proceso de integración de nuevos colaboradores para identificar áreas de mejora y optimizar futuras experiencias de integración.

Área *

1. Administración y Finanzas
2. Equipo Comercial
3. Gestión y Desarrollo
4. Inteligencia Comercial

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa? *

1. Menos de 1 mes
2. Entre 1 y 3 meses
3. Más de 3 meses

Evaluación del Proceso de Onboarding



Lea los siguientes enunciados y seleccione la respuesta que se ajuste a su realidad

¿Cómo fue su experiencia con el proceso previo a su ingreso (documentación, comunicación y preparación)? *

- Muy clara y organizada.
- Clara, aunque con algunos inconvenientes.
- Poco clara, requiere mejoras.

Desde su primer día, ¿se sintió bienvenido/a por la organización? *

- Sí, totalmente.
- En parte
- No, tuve dificultades para sentirme parte del equipo.

¿La inducción institucional le permitió conocer la misión, visión, valores y cultura de la empresa? *

- Sí, de manera clara.
- Sí, pero de forma parcial.
- No, considero que necesita mejoras.

¿La información recibida sobre normas internas y políticas laborales fue comprensible? *

- Totalmente comprensible.
 - Parcialmente comprensible.
 - Poco comprensible.
-

¿La inducción institucional le permitió conocer la misión, visión, valores y cultura de la empresa? *

- Sí, de manera clara.
- Sí, pero de forma parcial.
- No, considero que necesita mejoras.

¿La información recibida sobre normas internas y políticas laborales fue comprensible? *

- Totalmente comprensible.
- Parcialmente comprensible.
- Poco comprensible.

¿La capacitación inicial en su área fue útil para comenzar a desempeñar sus funciones? *

- Muy útil.
- Útil.
- Poco útil.
- Nada útil.

¿El acompañamiento de su jefe directo le ayudó en su proceso de adaptación? *

- Sí, de manera constante.
- En parte.
- No.

¿Se sintió apoyado/a por su equipo de trabajo durante sus primeras semanas? *

- Sí, siempre conté con apoyo.
- En parte, aunque faltó más apoyo en algunos momentos.
- No, sentí que no tuve suficiente acompañamiento.

¿Recibió retroalimentación sobre su desempeño inicial? *

- Sí, de manera constante.
- En parte.
- No.

¿Cómo calificaría su experiencia general en el proceso de Onboarding? *

- Muy satisfactoria.
- Satisfactoria.
- Neutral.
- Poco satisfactoria.
- Insatisfactoria.

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 3

Retroalimentación

Su retroalimentación es valiosa para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el proceso de onboarding.

¿Qué fue lo que más valoró de su proceso de Onboarding en la organización? *

Texto de respuesta larga

¿Qué aspectos del proceso de Onboarding considera que podrían mejorarse? *

Texto de respuesta larga

REFERENCIAS

- Agudelo Viana, L. G., & Aigner Aburto, J. M. (2008). Diseños de investigación experimental y no-experimental. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/2f5ad12b-b267-4185-9a47-8cba19a60f58/content>
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M., & Traverso Holguin, P. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. https://www.researchgate.net/profile/Yadira-Armas-Ortega-2/publication/324780840_GEstion_del_Talento_Humano_y_Nuevos_Escenarios_laborales/links/5ae1ecd4a6fdcc91399fc261/GEstion-del-Talento-Humano-y-Nuevos-Escenarios-laborales.pdf
- Barbosa Zavala, M. J., & Urcuango Gualotuña, K. J. (2024). Onboarding y la experiencia del colaborador en el Gad municipal del cantón Latacunga (Doctoral dissertation, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)). <https://repositorio.utc.edu.ec/items/f3271e14-56fa-44d5-9569-cebb23632b07>
- Calderón-Hernández, G., Serna-Gomez, H. M., Alvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Herrera, C. G. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Revista espacios*, 40(03). Obtenido de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n03/19400308.html>
- Calderón Mafud, J. L., (2016). SOCIALIZACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN A PARTIR DEL BIENESTAR LABORAL. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(3), 239-247. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf>
- Carrasco, J. B. (2011). Gestión de procesos. *Santiago de Chile: Evolución SA*. https://www.academia.edu/download/34966411/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_JBC_2011.pdf
- Delgado Garrido, E. (2019). El apoyo social y la satisfacción laboral en relación con el ajuste persona-trabajo. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/16971>
- Encalada, M. D. P. L. (2016). LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN HUMANA: CLAVE DEL ÉXITO DE LAS MEJORES EMPRESAS. *REVISTA CIENTÍFICA*, Vol. 6, No. 1, ABRIL DE 2016 REVISTA INCLUIDA EN EL

CATÁLOGO DE LATINDEX, FOLIO 22300.
<https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/105/187/1509>

Esteban Nieto, N. (2018). Tipos de investigación.
<https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

Flores Cisneros, M. F. (2020). Diseño de un proceso de Onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Sangolquí– Ecuador 2019.
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3717/2/PROYECTO%20FERNANDA%20FLORES.pdf>

Folgueiras Bertomeu, P. (2016). La entrevista.
<https://diposit.ub.edu/server/api/core/bitstreams/365ca2b9-743f-4889-abaf-5e52f4633e04/content>

Gaspar Aramburu, K. M. (2024). *Onboarding, orientación, incorporación e inducción* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/170809>

León, A. M., Rivera, D. N., & Nariño, A. H. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*, (2), 65-72.
<https://www.academia.edu/download/111703810/58.pdf>

Magallanes, L. DIFERENCIAS SALARIALES DE EGRESADOS SEGÚN SU CARRERA PROFESIONAL. <https://bibliotecapancdmx.org.mx/wp-content/uploads/2022/11/Diferencias-salariales-de-egresados-segu%CC%81n-su-carrera-profesional.pdf>

Maldonado, J. A. (2012). *Gestión de procesos* (p. 12). B-EUMED.
https://www.academia.edu/download/55606149/GESTION_DE_PROCESOS_2018.pdf

Martínez Martínez, E. A. (2019). *Bienestar social laboral y engagement bajo la categoría mujer docente de la Universidad de Cundinamarca*. Universidad Externado de Colombia.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/8ba8ff61-bbea-4065-b725-cb48686f722e/content>

- Meléndez, B. A. T. (2017). La teoría del capital humano llevada a la práctica en las ciudades de aprendizaje. *Nósis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 26(51), 45-56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5480847>
- Merino González, K. G., Martínez Navarrete, N. C., & García Salmerón, F. J. (2020). *Propuesta de innovación tecnológica para el sistema de inducción onboarding de los ejecutivos de ventas de Red fácil, SA De CV* (Doctoral dissertation, Universidad Evangélica de El Salvador). <http://138.99.0.237/handle/123456789/222>
- Montenegro Vásquez, V. K. (2022). Implementar el proceso de Onboarding para la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador en el período 2022. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a50dc5ca-f10e-4087-a312-2db9de9a614b/content>
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Recuperado el, 11(3)*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>
- Naranjo Salazar, A. A. (2023) *Plan de mejora del proceso onboarding en la empresa Tolepu S.A. de la ciudad de Guayaquil en el periodo de mayo a agosto del 2023*. Universidad Politécnica Salesiana <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26320/1/UPS-GT004756.pdf>
- Quezada-Avendaño, V., López-Inda, K. A., López-Arellano, J. R., & Romero-Rubio, S. A. (2024). *El engagement como resultado del apoyo organizacional y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores*. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (56), 5–20. <https://doi.org/10.17013/risti.56.5-20>
- Quiroz-González, E., & Muñoz-Jaramillo, J. T. (2020). El engagement: una perspectiva desde las organizaciones saludables. Obtenido de: <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/26125>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>

- Rosas Custodio, M. E. (2015). Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano. <https://scripta.up.edu.mx/server/api/core/bitstreams/e6ed9a36-ced5-42e8-adbe-355e772005f4/content>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22. [https://www.academia.edu/download/58257558/Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo sus similitudes y diferencias.pdf](https://www.academia.edu/download/58257558/Definiciones_de_los_enfoques_cuantitativo_y_cualitativo_sus_similitudes_y_diferencias.pdf)
- Soto, L. R. M. (1744). Proceso de Onboarding. *CONSEJO EDITORIAL*, 279. <https://www.unida.edu.py/v4/wp-content/uploads/2025/05/III-Compendio-FEaDyS-2024.pdf#page=279>
- Suarez Castellano (2023) *DISEÑO DEL PROGRAMA DE ONBOARDING PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE ATIMASA S.A.* Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Repositorio PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/30ae5acf-0695-4ea0-9547-20c077837c0e/content>
- Trujillo Coronel, K. J. (2011). *Propuesta de un plan de comunicación para fortalecer la identidad cultura e imagen corporativa de los Clubes Rotaract de la ciudad de Quito orientado a retener a los socios actuales y captar nuevos miembros* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2011). <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/5652>
- Ulloa Romero, Y. V., Olivares Alvares, E., & Flores Rivera, A. R. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Revista Impulso*, 2(3), 50-65. Obtenido de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2959-90402022000200050&script=sci_arttext
- Vizcaíno Salazar, G. P. (2020). *Diseño de un proceso de onboarding para generar compromiso y retención del personal de la UISEK Quito-Ecuador*, Universidad Internacional SEK). Repositorio Institucional.

<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3974/1/Gabriela%20Paulina%20Vizca%20adno%20Salazar.pdf>

Zambrano, L. M. P. P., & Encalada, M. L. (2022). El onboarding, puerta de entrada para asegurar un buen desempeño: sector de industria metalmecánica. *BUENAS PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: CLAVE DE ÉXITO PARA,* 38.

<https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/105/183/1500?inline=1>



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Illescas Infante, Josué Enrique**, con C.C: # **0926572967**; autor del proyecto académico: **Diseño del proceso de onboarding como eje de integración del talento humano en una empresa de trade marketing del Ecuador**, 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 proyecto académico 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 proyecto académico, 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. _____ ,
Illescas Infante, Josué Enrique

C.C: # 0926572967



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación


DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Macias Alcivar, Danna Michelle**, con C.C: # **0953784501**; autor del proyecto académico: **Diseño del proceso de onboarding como eje de integración del talento humano en una empresa de trade marketing del Ecuador**, 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 proyecto académico 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 proyecto académico, 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. 
_____ ,
Macias Alcivar, Danna Michelle

C.C: # 0953784501



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

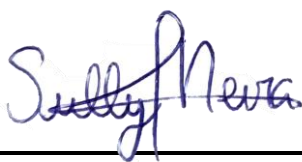
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Neira Borbor, Sully Gabriela**, con C.C: # **0958160137**; autor del proyecto académico: **Diseño del proceso de onboarding como eje de integración del talento humano en una empresa de trade marketing del Ecuador**, 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 proyecto académico 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 proyecto académico, 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.  ,
Neira Borbor, Sully Gabriela

C.C: # 0958160137



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/ PROYECTO ACADÉMICO

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño del proceso de onboarding como eje de integración del talento humano en una empresa de trade marketing del Ecuador.		
AUTOR(ES)	Illescas Infante, Josué Enrique Macias Alcivar, Danna Michelle Neira Borbor, Sully Gabriela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	61
ÁREAS TEMÁTICAS:	Onboarding, Talento Humano, Adaptación laboral		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Onboarding; Gestión del talento humano; Aprendizaje organizacional, Socialización, Experiencia del colaborador, Engagement		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): La gestión del talento humano es un factor estratégico dentro de un entorno cambiante en las organizaciones que buscan fortalecer su desempeño y sostenibilidad. En este contexto organizacional, el proceso de Onboarding cumple el rol esencial al momento de facilitar la integración inicial del colaborador a una nueva cultura, valores y objetivos organizacional. Las empresas del sector de servicios, Son caracterizadas por constantes incorporaciones de personal operativo, de esta manera, requieren de procesos de integración que sean estructurados y que aseguren una adaptación eficiente desde un inicio. La investigación de este proyecto tiene origen del actual proceso de incorporación, lo que permite identificar brechas organizacionales y puntos de mejoras existentes, por lo tanto, esto nos permite proponer un proceso de Onboarding estructurado. Los resultados esperados del presente proyecto buscan contribuir de manera positiva a una adaptación efectiva del personal y optimizar la curva de aprendizaje sobre la organización y procesos actuales, fortalecer el engagement desde un primer acercamiento y mejorar la experiencia del colaborador. Este trabajo suma y aporta un enfoque aplicado a la gestión del talento humano, resaltando la importancia de la estructuración e institucionalización del proceso de Onboarding como un elemento y herramienta estratégica de talento humano para la retención del talento y apoyar al desarrollo sostenible de la organización a corto, mediano y largo plazo.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-959989405 +593-993467089 +593-968406426	E-mail: josue.illescas@cu.ucsg.edu.ec Dannamacias23@hotmail.com sully.neira@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carlos Eduardo Barba Pezo, Mgs. Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419 E-mail: carlos.barba01@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			