



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa
de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial**

AUTORES:

Granda Severino, Diego Antonio

Liger Robalino, Natasha Doménica

Plaza García, Karla Elizabeth

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Licenciado/a en Psicología Organizacional

TUTOR:

Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

Guayaquil, Ecuador

24 de agosto de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Granda Severino, Diego Antonio, Liger Robalino, Natasha Doménica y Plaza García, Karla Elizabeth**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado/a en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)



f. _____

Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Chiquito Lazo Efrén Eduardo

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Granda Severino, Diego Antonio

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial** previo a la obtención del título de **Licenciado/a en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026

EL AUTOR (A)



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DIEGO ANTONIO
GRANDA SEVERINO**

f. _____

Granda Severino, Diego Antonio



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Liger Robalino, Natasha Doménica**

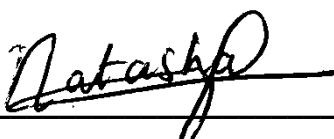
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial** previo a la obtención del título de **Licenciado/a en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026

EL AUTOR (A)

f. 
Liger Robalino, Natasha Doménica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Plaza García, Karla Elizabeth**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial** previo a la obtención del título de **Licenciado/a en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026

EL AUTOR (A)

f. Karla Plaza G

Plaza García, Karla Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Granda Severino, Diego Antonio**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026

EL AUTOR:



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DIEGO ANTONIO
GRANDA SEVERINO**

f. _____

Granda Severino, Diego Antonio



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

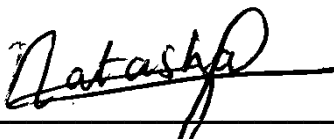
AUTORIZACIÓN

Yo, **Liger Robalino, Natasha Doménica**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026

EL AUTOR:

f. 

Liger Robalino, Natasha Doménica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Plaza García, Karla Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 días del mes de agosto del año 2026

LA AUTORA:

f. Karla Plaza G

Plaza García, Karla Elizabeth

Guayaquil, 21 de agosto de 2026

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

Tema: Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de
Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial



Certificado de análisis

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

Proyecto de sustentación_

ID : ffc8708314a8447d85fab917105a0f97afd1e1e7



2%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Proyecto de sustentación_.txt

Tamaño del archivo original : 731,39 kB

Número de palabras : 16.916

Depositante : Efrén Eduardo Chiquito Lazo

Fecha de depósito : 21 de agosto de 2026

Tipo de carga : interface

fecha de fin de análisis : 21 de agosto de 2026

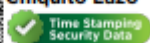
Estudiantes:

- Granda Severino Diego Antonio.
- Liger Robalino Natasha Doménica.
- Plaza García Karla Elizabeth.

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



Efrén Eduardo
Chiquito Lazo



FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)

OPONENTE

AGRADECIMIENTO

Diego Granda

Le doy gracias a Dios por haberme dado la fortaleza y la perseverancia necesarias para llegar hasta el final de esta etapa de mi formación profesional.

A mis padres, María Genoveva Severino Canales y Richard Eduardo Granda Montoya, por haberme apoyado desde el inicio de mi vida universitaria. Gracias por confiar en mí y apoyarme en cada momento. Agradezco también a mis hermanos, Lissette Viviana Granda Severino y Richard Eduardo Granda Severino, quienes siempre han estado para mí en cada momento. Sus palabras de ánimo fueron el motor para seguir adelante.

También quiero agradecer a mis profesores, especialmente al Mgs. Efrén Chiquito y al Mgs. Carlos Barba, por sus enseñanzas, orientación y recomendaciones durante mi formación y en el desarrollo de este trabajo. Sus conocimientos y aportes fueron importantes para completar esta etapa.

A todos ellos, gracias por haberme acompañado y apoyado durante este camino.

DEDICATORIA

Diego Granda

Este trabajo está dedicado, ante todo, a mi familia, pilar esencial de mi vida y compañía constante a lo largo de toda mi formación profesional.

A mis padres, por su respaldo incondicional, por la confianza que siempre depositaron en mí y por mostrarme con su propio ejemplo la importancia de mantenerse firme frente a las adversidades y de trabajar con perseverancia por las metas propuestas.

A las personas que quiero, por cada palabra de aliento, por su paciencia y por acompañarme en los instantes donde más necesitaba seguir adelante.

Este logro no representa únicamente el cierre de una etapa académica, sino también el reflejo de los esfuerzos, aprendizajes y personas que hicieron parte de este camino. Por eso, dedico este trabajo a todos quienes contribuyeron a que hoy pueda alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTO

Natasha Liger

Agradezco bastante a Dios por haberme brindado fortaleza y perseverancia necesarias para llegar hasta este momento tan importante de mi vida. Han sido varios años de esfuerzo, aprendizajes, retos y experiencias que me han permitido crecer tanto en lo académico como en lo personal. A pesar de las dificultades y adversidades que se me presentaron a lo largo de este camino, nunca dejé de luchar por alcanzar uno de mis objetivos más importantes: obtener mi título profesional de Licenciada en Psicología Organizacional. Hoy, al estar cada vez más cerca de cumplir esta meta que me propuse desde hace cinco años, puedo reconocer que cada esfuerzo y cada desafío valieron la pena.

Agradezco a mi tutor de proyecto académico, Efrén Chiquito, Mgs., por su orientación, comprensión y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo. Sus conocimientos y recomendaciones fueron fundamentales para poder llevar a cabo este proceso de manera responsable y enriquecedora. Gracias por guiarnos durante esta etapa, por compartir sus conocimientos y por ayudarnos a superar las diferentes dificultades que se presentaron durante la elaboración de esta investigación.

A mis familiares, les agradezco profundamente por ser un apoyo fundamental durante todos estos años de carrera universitaria. Gracias por cada palabra de

ánimo, por la confianza que depositaron en mí y por motivarme a continuar incluso en aquellos momentos en los que el camino parecía más difícil. Su apoyo y cariño fueron importantes para no rendirme y seguir avanzando hasta alcanzar esta meta.

Finalmente, me agradezco a mí misma por haber tenido la valentía de continuar, por cada esfuerzo realizado, por las veces que tuve que empezar nuevamente y por no abandonar aquello que me propuse alcanzar. Culminar esta etapa representa mucho más que obtener un título profesional; representa el resultado de años de dedicación, crecimiento, aprendizaje y perseverancia. Me quedo con cada experiencia vivida durante la universidad y con la satisfacción de saber que estoy cerrando una etapa muy importante de mi vida para comenzar nuevos retos y oportunidades como profesional.

DEDICATORIA

Natasha Liger

Dedico este trabajo de titulación a las personas que han sido parte fundamental de mi vida y de este camino, a quienes estuvieron conmigo en cada momento, celebrando mis logros, acompañándome en las dificultades y recordándome siempre que podía llegar hasta aquí.

A mi mamá, por ser uno de mis mayores pilares, por su amor, paciencia y apoyo incondicional. Gracias por estar siempre para mí, por escucharme, aconsejarme y darme la fuerza que muchas veces necesitaba para continuar. Gracias por creer en mí incluso en aquellos momentos en los que yo misma dudaba de mis capacidades, a mi hermano, por ser una persona importante en mi vida y por acompañarme durante este proceso. Gracias por tus consejos, por tu apoyo y por ser parte de este camino que hoy me permite cumplir una de las metas más importantes que me he propuesto, a mi princesa, mi perrita y mi compañera incondicional, que

estuvo conmigo en tantas madrugadas mientras realizaba trabajos, estudiaba o simplemente necesitaba compañía. Aunque no pudiera entender todo lo que estaba haciendo, su presencia siempre logró hacerme sentir acompañada, gracias por estar siempre a mi lado y por formar parte de una etapa tan importante de mi vida y a mi papá, por su apoyo y por todo el esfuerzo que ha realizado para verme cumplir mis metas. Gracias por creer en mí y por enseñarme, con tu ejemplo, la importancia de esforzarme para alcanzar aquello que quiero. Este logro también lleva una parte de ti y de todo lo que has hecho para ayudarme a llegar hasta aquí, a mi enamorado, Carlos, por acompañarme durante este proceso, por escucharme, y darme ese aliento que muchas veces necesitaba para continuar.

Este logro es mío, pero también tiene un pedacito de cada una de las personas que me acompañaron y creyeron en mí. A todos ustedes, gracias por ser parte de mi historia, por ayudarme a llegar hasta aquí y por compartir conmigo la alegría de cumplir uno de mis sueños más importantes. Con todo mi amor y gratitud, este logro también es para ustedes.

AGRADECIMIENTO

Karla Plaza

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría y perseverancia para culminar esta etapa. A mis profesores, en especial a los Magísteres Efrén Chiquito, Carlos Barba, Belén Cabezas y Sofía Carrillo, por su guía a lo largo de la carrera. A mi familia, por su apoyo constante y por confiar siempre en mis capacidades a lo largo de este camino. A mis amigos, Joe Echeverría, Giannino Faggioni, Megan Suárez, Diego Olivo, Marcos León, Bianca Cornejo, Jasmín Caballero y Domenica Miranda, por acompañarme en esta etapa universitaria. A mi jefa actual, Adriana Guerrero por ser pieza clave y una guía en la construcción de mi propuesta de onboarding.

A Issaai Castillo, por su aporte fundamental en mi crecimiento profesional y laboral, gracias por celebrar cada pequeño avance como si fuera propio. Gracias a todos por formar parte de este logro.

DEDICATORIA

Karla Plaza

A mi madre, Elizabeth García, por su amor incondicional y su apoyo constante; este logro es también suyo.

A mi padre, Félix Plaza, quien partió antes de ver este momento: donde sea que estés, tu hija ya es profesional.

A mis abuelos, Estrella Casquete y José García, por ser un pilar fundamental en mi formación, enseñándome con el ejemplo el valor del trabajo y la constancia.

RESUMEN

El presente proyecto de titulación da seguimiento a un programa piloto de onboarding, pensado para el personal del área comercial de una empresa multinacional que comercializa insumos para la construcción. La propuesta se sustenta en un marco teórico que aborda los antecedentes del onboarding, su conceptualización y las etapas que lo componen, siempre en relación con la gestión del talento humano. A partir de ahí, se complementa con el levantamiento de información realizado en distintas áreas de la organización, lo cual permite ajustar la propuesta a las necesidades y condiciones actuales de la empresa.

A partir de este análisis, se plantea una propuesta estructurada en cinco fases: pre onboarding; bienvenida e inducción inicial; inducción al puesto y capacitación inicial; integración y acompañamiento; y evaluación y alineación de objetivos. El foco está puesto principalmente en el área comercial, que es el eje central de todo el proyecto. Para saber si esto realmente funciona, se piensa en usar el índice de rotación de personal junto con un instrumento que mide la satisfacción, adaptación e integración, aplicado en tres momentos clave: a los 30, 60 y 90 días de que el colaborador se incorpora.

El trabajo no presenta resultados de una ejecución, ya que su objetivo es dar continuidad al diseño de la propuesta. Para ello, el proyecto se apoya en el modelo de cambio de Faria Mello, lo que permite presentar una base sólida sobre la cual la empresa pueda ejecutar y evaluar el programa en un futuro junto con los responsables correspondientes.

Palabras clave: onboarding, programa piloto, rotación de personal, área comercial, gestión de talento humano.

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	2
<i>Justificación</i>	5
<i>Preguntas del proyecto</i>	7
<i>Objetivos.....</i>	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	8
<i>Beneficios del proyecto.....</i>	8
<i>Mecanismo de evaluación del impacto del proyecto.....</i>	9
<i>Capítulo 1 Marco Teórico</i>	13
Antecedentes del onboarding	13
¿Qué es el onboarding?	13
¿Qué es el proceso de onboarding?.....	15
Socialización Organizacional (Desde la psicología social)	16
Desempeño Laboral	18
Satisfacción Laboral	19
Fase de onboarding en el área comercial.....	20
1. Fase previa al ingreso (pre-onboarding)	21
2. Fase de bienvenida e inducción inicial	21
3. Fase de inducción al puesto y capacitación inicial.....	22
4. Fase de integración y acompañamiento	23
5. Fase de evaluación y alineación de objetivos	23
Impacto del onboarding	24
El Modelo de Cambio Planeado propuesto por Faria Mello	25
<i>Aplicación del Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello</i>	26

¿En qué consiste este enfoque y cuál fue la razón para adaptarlo en el presente proyecto?	26
Aplicación del modelo en el proyecto	27
<i>CAPÍTULO 2</i>	29
Metodología	29
Enfoque.....	29
Grupo objetivo.....	30
Población	30
Muestra	30
Instrumento.....	30
<i>Capítulo 3</i>	34
Propuesta del programa piloto de Onboarding.....	34
Técnicas e instrumentos de recolección de información	34
Etapas del proyecto	39
Etapa 1. Diagnóstico	39
Etapa 2. Diseño	40
Etapa 3. Implementación.....	41
Etapa 4. Evaluación.....	47
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	49
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
<i>Referencias</i>	53
<i>Bibliografía</i>	55

Índice de Tablas

Tabla 1. Etapas del modelo de Faria Mello.....	27
Tabla 2. Dimensión: Satisfacción.....	31
Tabla 3. Dimensión: Adaptación.....	32
Tabla 4. Dimensión: Integración.....	33

Introducción

Para empezar, las organizaciones actuales operan en escenarios de alta competitividad, en los que la capacidad de retener e integrar talento humano de manera efectiva se ha convertido en un factor decisivo para su sostenibilidad. (Chávez et al. 2025) En este contexto, el proceso de onboarding ha dejado de entenderse como una simple bienvenida administrativa para consolidarse como una estrategia estructurada de integración de nuevos colaboradores, que facilita adaptación a la cultura organizacional, a sus funciones y al equipo del área comercial donde es foco específico de este proyecto, del que pasarán a formar parte, yendo más allá del primer día de trabajo. No se trata solo de una bienvenida formal: implica un conjunto de acciones para que el nuevo colaborador se sienta parte del equipo, entienda con total claridad qué se espera de él y cuente con las herramientas necesarias para desempeñar su rol desde el inicio.

Sin embargo, contar con el diseño de un programa de onboarding no garantiza por sí solo que los resultados esperados se materialicen. Distintas fuentes coinciden en que la fase de implementación y de seguimiento resulta determinante para verificar si las actividades planificadas cumplen su propósito. En este sentido, se ha señalado que un elemento crítico de cualquier programa de onboarding es la capacidad de programar aplicado en tres momentos clave: a los 30, 60 y 90 días directamente desde la plataforma, revisando en cada corte aspectos como el nivel de comprensión del rol, la adaptación al equipo y a la cultura organizacional, y el cumplimiento de los primeros objetivos asignados, bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos en coordinación con el líder directo del colaborador.

Desde el campo de la gestión del talento humano, también se ha destacado que el seguimiento de la incorporación debe apoyarse en información recogida de manera sistemática, dado que este seguimiento debe incluir

retroalimentación bidireccional y espacios de mejora, lo que refuerza el carácter dinámico y participativo que debe tener este componente del proceso. Asimismo, se ha evidenciado que la incorporación de herramientas tecnológicas facilita el monitoreo del avance de cada colaborador en tiempo real, permitiendo identificar de manera oportuna posibles desviaciones respecto a lo planificado y actuar sobre ellas antes de que afecten la experiencia del nuevo integrante (Eniversy, 2024).

En el caso particular de la empresa Distribución Internacional de Insumos Constructivos, organización multinacional que se dedica a la comercialización de insumos para la construcción, ya contaba previamente con una propuesta de programa de onboarding estructurado, elaborada previamente a partir del levantamiento de información con las principales áreas funcionales de la compañía. Sin embargo, dicho diseño requiere ser puesto en marcha y sometido a un proceso formal de seguimiento que permita verificar su pertinencia dentro del contexto real de la organización, antes de considerar su adopción definitiva. Esta idea coincide con lo planteado en estudios sobre programas de adaptabilidad laboral, donde se sostiene que la forma en que una organización recibe e integra a sus nuevos empleados puede marcar la diferencia entre su éxito o su fracaso a corto y largo plazo, y donde también se advierte que son relativamente pocas las empresas que realmente cuentan con un proceso formal de incorporación.

Desde esta perspectiva, el presente proyecto tiene como propósito dar continuidad a la propuesta de un modelo de onboarding dirigido al talento humano del área comercial en una compañía distribuidora de insumos. Este trabajo se estructura en tres momentos: la descripción del proceso actual de incorporación, la aplicación de las actividades, herramientas y recursos definidos previamente, y la evaluación de los resultados obtenidos mediante indicadores de satisfacción, adaptación e integración, en concordancia con enfoques que sostienen que medir el impacto de este tipo de

programas es esencial para identificar su eficacia y realizar los ajustes que resulten necesarios.

Justificación

El onboarding representa un proceso importante dentro de la gestión del talento humano, debido a que permite orientar a los nuevos colaboradores durante su incorporación a la organización. A través de este proceso, el colaborador puede familiarizarse con la cultura, políticas, valores, objetivos y responsabilidades relacionadas con su puesto. Además, contribuye a que la adaptación al entorno laboral sea más gradual, facilitando su integración con el equipo y ayudándole a comprender el papel que desempeña y la manera en que sus actividades aportan al logro de los objetivos de la organización (Romero et al, 2022).

Vale la pena detenerse en el onboarding justo ahora, en un momento donde la gestión del talento humano ha cambiado bastante. La experiencia del colaborador dejó de ser un detalle secundario para convertirse en algo que las organizaciones toman en serio. ¿Por qué importa esto? Porque cuando el proceso de incorporación está bien pensado, se nota en varios frentes: el aprendizaje inicial fluye con más facilidad, la persona se adapta más rápido al entorno de trabajo, y con el tiempo termina desarrollando mejor las competencias que su rol exige. (Ulloa Romero, Olivares Álvarez, & Flores Rivera, 2022)

Por otra parte, la incorporación de herramientas digitales ha fortalecido los procesos de onboarding al permitir la organización de contenidos formativos, el acceso a recursos de aprendizaje y el seguimiento del avance de los nuevos colaboradores. Asimismo, estas herramientas favorecen la estandarización del proceso de incorporación y contribuyen al desarrollo organizacional mediante experiencias de aprendizaje más dinámicas. (Guaman Guevara et al. 2023)

En este contexto, resulta pertinente que las organizaciones cuenten con programas de onboarding que integren actividades de aprendizaje, acompañamiento y seguimiento, con el propósito de facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores

y fortalecer su incorporación a la organización. Por ello, el presente proyecto busca implementar y evaluar un programa piloto de onboarding que contribuya al fortalecimiento del proceso de incorporación y permita identificar oportunidades de mejora para su aplicación dentro de la empresa. Además, distintos estudios recientes destacan que buena parte de los programas de onboarding no logran los resultados esperados no por deficiencias en su diseño, sino por la ausencia de un proceso formal de seguimiento que permita verificar su aplicación real. Montes Muñoz et al. (2025) evidencian, a partir de un estudio cuasiexperimental, que los programas de onboarding estructurados generan mejoras significativas en la adaptación de los nuevos colaboradores únicamente cuando su ejecución se acompaña de un monitoreo sistemático, lo que respalda la pertinencia de desarrollar un proyecto orientado específicamente al seguimiento de la implementación y no solo a su diseño.

Las herramientas digitales, por su parte, también han dejado huellas en este proceso. Permiten organizar contenidos formativos, dar acceso a recursos de aprendizaje y llevar un seguimiento del avance de cada nuevo colaborador, cosas que antes eran mucho más difíciles de coordinar. Y hay algo más: estas herramientas ayudan a estandarizar el proceso de incorporación y abren las puertas a experiencias de aprendizaje más dinámicas dentro de la organización.

El seguimiento adquiere una relevancia particular en el área comercial. Esto tiene sentido si se considera que los roles de ventas suelen presentar niveles de rotación más altos que el resto de la organización, en gran parte debido a la presión por cumplir objetivos y a la constante evaluación de resultados. Así lo evidencia un estudio realizado en la empresa manufacturera, donde se observa que, ante la situación de un monitoreo adecuado del proceso de onboarding, la rotación tiende a mantenerse por encima de lo proyectado por la organización. De ahí que el seguimiento del programa piloto deba priorizar justamente esta área.

Preguntas del proyecto

¿Cuál es la forma en que actualmente se gestiona el proceso de inducción de nuevos colaboradores en la empresa de Distribución internacional de insumos constructivos?

¿Cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de onboarding de los nuevos colaboradores del área comercial en la empresa Distribución Internacional de Insumos Constructivos?

¿Qué acciones, herramientas y recursos pueden incorporarse en un programa piloto de onboarding que facilite la integración de los nuevos colaboradores del área comercial a la cultura y dinámica de la empresa?

¿Cómo debe estructurarse un programa piloto de onboarding para el área comercial, considerando las necesidades identificadas durante el proceso de integración de sus nuevos colaboradores?

¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta en la propuesta de onboarding para favorecer una adecuada adaptación de los nuevos colaboradores del área comercial a la organización?

Objetivos

Objetivo general

Dar continuidad a la propuesta de un programa piloto del proceso de onboarding estructurado para los nuevos colaboradores de la empresa de Distribución Internacional de insumos de construcción, con el propósito de facilitar su integración cultural, social y funcional, y promover la adaptación efectiva, el bienestar laboral y la productividad desde las primeras etapas de su incorporación.

Objetivos específicos

- Conocer cómo es el actual proceso de onboarding de los nuevos colaboradores en la empresa de este estudio.
- Identificar las principales necesidades y aspectos que pueden mejorarse en el proceso actual de onboarding de los nuevos colaboradores.
- Definir las actividades, herramientas y recursos que puedan formar parte de un programa piloto de onboarding, de acuerdo con las necesidades encontradas para el área comercial.

Beneficios del proyecto

El seguimiento de la propuesta del programa piloto de onboarding permitirá que los nuevos colaboradores se adapten de forma más rápida y efectiva a la organización. Desde las primeras etapas de su incorporación, los nuevos colaboradores contarán con información clara sobre las funciones, responsabilidades y propósito de su cargo dentro de la empresa. Esto permitirá que comprendan mejor su rol, se adapten con mayor facilidad y desarrollen sus actividades con mayor confianza. Además, una adecuada orientación durante el proceso inicial puede contribuir a mejorar la satisfacción laboral y reducir la intención de abandonar la organización, como lo han señalado estudios relacionados con el onboarding y el desempeño laboral en empresas comercializadoras. (Ulloa Romero, 2022).

Además, un proceso de incorporación bien estructurado contribuirá a disminuir la rotación de personal durante los primeros meses de trabajo, ya que reduce la incertidumbre y la desorientación que suelen experimentar los nuevos colaboradores al ingresar a la empresa. En este sentido diversos estudios señalan que un programa de onboarding orientado a la retención del talento contribuye a disminuir la rotación temprana del personal recién incorporado (Guardado-López, 2023).

La ejecución del programa piloto también aportará beneficios en términos de eficiencia operativa, ya que permitirá organizar de mejor manera las actividades relacionadas con la incorporación del nuevo personal y evaluar si la estructura propuesta facilita el trabajo de los líderes y de las áreas de apoyo. Asimismo, poner a prueba el programa antes de implementarlo en toda la organización permitirá identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios, evitando extender un proceso que aún no ha sido validado.

Por otra parte, el proyecto contribuirá a incrementar la productividad inicial de los colaboradores al facilitar la adquisición de competencias técnicas y organizacionales necesarias para el desempeño de sus funciones. Al mismo tiempo, fortalecerá su compromiso con la organización al promover, desde el primer momento, el sentido de pertenencia y la alineación con la cultura competitiva de la empresa.

Por último, continuar con el programa de onboarding que fue diseñado inicialmente, permitirá poner en práctica lo planteado y observar cómo se desarrolla dentro de la organización. De esta manera, se podrá aprovechar el trabajo realizado y obtener información sobre su aplicación, identificando aspectos que puedan fortalecerse y puedan servir como referencia para su futura implementación.

Mecanismo de evaluación del impacto del proyecto

Para poder evaluar el impacto del presente programa de onboarding, de forma totalmente efectiva, se utilizará el índice de rotación de personal del autor Chiavenato (2007), que desarrolla dentro de su modelo de gestión de talento humano. Con el presente indicador, podemos medir en porcentaje la relación entre ingresos y la salida del personal durante cierto periodo determinado. Chiavenato (2007) explica que el índice mencionado está basado en el volumen de los ingresos (entrada) y la desvinculación (salida) de personal con el personal contratado o disponible dentro de la organización, en el tiempo, estimado, y en términos porcentuales.

$$IRP = [(A + D) / 2] / EM \times 100$$

A representa la cantidad de personas que se admiten durante cierto periodo; D, a la desvinculación que pasan en un plazo determinado, es decir, toda salida del trabajador de la organización, sin importar quién la origina, ya que incluye tanto las renunciaciones como los despidos o simplemente las terminaciones de los diferentes contratos por parte de la organización. Por su parte, EM es el promedio de empleados en el periodo, que resulta de sumar el personal existente al inicio y al final del periodo y dividir esa suma entre dos. Se propone aplicar este indicador en el área comercial para obtener una línea base que permita conocer la situación antes de la futura implementación y posteriormente comparar los resultados obtenidos- Sin embargo, el porcentaje por sí solo no permite interpretar el nivel de rotación, por lo que es necesario considerar ciertos rangos. De acuerdo con Gamarra (2026) un índice inferior al 10% anual se considera bajo y puede reflejar una adecuada retención del personal, aunque un porcentaje demasiado cercano a 0% también podría estar relacionado más con un estancamiento que con una estabilidad. Entre el 10% y el 20% se considera un nivel medio o aceptable, mientras que indicadores superiores al 10% y el 20% representan un nivel alto y pueden ser señal de alerta para la estabilidad del equipo, haciendo necesario analizar las posibles causas de rotación.

Estos rangos, sin embargo, no aplican igual en todos los sectores. Las áreas comerciales y de ventas suelen tener una rotación más alta que el promedio de la empresa, porque son roles evaluados constantemente por resultados de venta, con presión sostenida por cumplir metas y, muchas veces, mayor movimiento contractual.

Alcances y consideraciones del proyecto según el convenio

El desarrollo de este proyecto se realiza bajo los lineamientos establecidos en el convenio de colaboración suscrito entre la universidad y la organización. En el marco de este acuerdo, toda la información que la empresa nos facilite se destinará únicamente a fines académicos y se resguardará con absoluta confidencialidad. Además, el proyecto se apega a las disposiciones vigentes en materia de protección de datos y propiedad intelectual. Por tratarse de una empresa multinacional, su desarrollo también se alinea con las políticas corporativas de la organización, sus protocolos internos de comunicación y las normas establecidas para el manejo de información de netamente carácter estratégico.

Por otra parte, ese trabajo tiene un alcance limitado por el tiempo disponible para el proceso de titulación. Eso significa que la investigación no abarca todo el programa de onboarding, sino que se enfoca puntualmente en darle continuidad y seguimiento al piloto ya implementado en el área comercial, buscando analizar cómo se ha aplicado y qué resultados ha dejado hasta esta etapa. Debido a esta delimitación, la ejecución del programa en las demás áreas de la empresa no forma parte del presente estudio y podrá considerarse en futuras fases de implementación, una vez que el piloto haya sido evaluado y se disponga de información que respalde su ampliación.

Por otra parte, hay un límite claro en este trabajo, y tiene que ver con el tiempo disponible para el proceso de titulación. ¿Qué implica esto en la práctica? Que la investigación no busca ejecutar el programa de onboarding completo, si no algo más puntual: dar seguimiento a la propuesta que ya se diseñó para el área comercial, con el fin de analizar qué tan viable es y confirmar que su diseño está listo para el momento en el que se decida implementarlo. Por esta misma razón, la ejecución real del programa, tanto en esta área como en las demás, queda fuera del alcance de este

estudio y podrá abordarse más adelante, cuando la organización cuente con las condiciones necesarias para ponerlo en marcha.

Capítulo 1 Marco Teórico

Antecedentes del onboarding

El concepto de onboarding forma parte de una evolución en el concepto general de la gestión de talento humano. Todo comenzó como un paso en el departamento de personal, allá por inicios de los años 50, y desde entonces ha pasado por distintas etapas hasta llegar a un punto clave: las organizaciones empezaron a entender que las personas son el único recurso capaz de aportar inteligencia, innovación y creatividad a su negocio (Paiva de Báez, 2024). Ese cambio de mirada fue justamente lo que permitió que procesos como la incorporación de nuevos colaboradores dejaran de ser algo meramente administrativo y pasaran a tener un peso mucho más estratégico.

Esta evolución no se quedó solo en práctica organizacional, también se refleja en cómo ha crecido la producción académica sobre el tema en los últimos años. Un análisis en la bibliografía y fuentes disponibles recientes muestra que la investigación en torno a la socialización organizacional y el onboarding se ha expandido de formas considerables, extendiéndose hacia disciplinas y áreas que antes no lo consideraban tan de cerca, entre ellas la gestión comercial y de ventas (Didion et al., 2023). Esto no es casualidad: evidencia que las organizaciones le están dando cada vez más relevancia a este proceso como base de los programas de incorporación estructurados que se aplican hoy en día.

¿Qué es el onboarding?

En términos simples, el onboarding puede entenderse como el conjunto de prácticas, algunas formales, otras no tanto, mediante las cuales una organización acompaña a un nuevo colaborador en su camino a convertirse en un miembro plenamente integrado. Una revisión reciente de la literatura sobre este proceso señala algo interesante: la transformación digital de las organizaciones ha cambiado bastante

la forma en que se aplica, y hoy existen distintos niveles de complejidad que van desde un onboarding básico hasta modalidades más avanzadas, como la integración remota de nuevos colaboradores (Pinco et al., 2024).

Desde el punto de vista de quienes diseñan e implementan estos procesos, existe además una diversidad de interpretaciones sobre lo que constituye un onboarding adecuado. Al entrevistar a algunos especialistas en el sector de recursos humanos, se encontró que las expectativas de las empresas frente al onboarding suelen apuntar hacia algo muy concreto: convertido en una fuente de ventaja competitiva, apoyada en la sala de retención de talento y en el aprovechamiento oportuno de las competencias del nuevo colaborador desde el primer día. Y esto no queda solo en el plano de la percepción, la evidencia empírica respalda la idea de que los programas estructurados superan en resultados a los procesos informales. Por ejemplo, lo demostraron a través de un estudio con personal de reciente ingreso: un programa de onboarding que combina formación guiada, acompañada por mentores, aprendizaje basado en simulación y capacitación en herramientas digitales mostró mejores resultados en la adaptación temprana frente a rutina habitual de incorporación. Un hallazgo que, sin mayor esfuerzo, puede trasladarse al diseño de la inducción comercial que se propone en el presente trabajo académico.

Por último, el onboarding no debe entenderse únicamente como la transmisión de información técnica, sino también como un mecanismo que favorece la vinculación emocional del colaborador con la organización. Ashley et al. (2025) explican que el onboarding contemporáneo se concibe como una experiencia estratégica y multidimensional que moldea la comprensión que tiene el nuevo colaborador de su rol, de la cultura organizacional y de sus relaciones dentro del entorno de trabajo, aspecto especialmente relevante para el personal comercial, que suele desempeñar sus funciones con menor contacto presencial y constante con el resto de la organización.

¿Qué es el proceso de onboarding?

El proceso de onboarding ha dejado de concebirse como un trámite administrativo para transformarse en una herramienta estratégica de gestión del talento, capaz de incidir directamente en la manera en que un nuevo colaborador se integra a sus funciones. De acuerdo con Jaime Barón et al. (2024), estructurar formalmente la incorporación de personal permite que los nuevos integrantes se identifiquen con mayor rapidez con la cultura y la estrategia organizacional, lo cual resulta especialmente relevante en el área comercial, donde el desempeño del colaborador se evalúa de forma constante mediante resultados de venta.

Varios estudios recientes coinciden en algo: el onboarding no es un trámite más, sino un recurso que realmente determina la retención y el bienestar de los nuevos colaboradores. (Mosquera y Soares, 2025) encontraron que cuando el proceso de incorporación está bien hecho, se crea un vínculo más duradero entre el empleado y la organización, lo que a su vez reduce la intención de irse. Esto cobra especial peso en los equipos comerciales, donde justamente los primeros meses son los que más riesgo de abandono concentran.

La función de recursos humanos también ha cambiado, y eso ha influido en cómo se concibe la incorporación de nuevo personal. (Rogosińska-Pawelczyk y Jankowski, 2025)) lo explican así: a medida que la gestión de RRHH deja de ser puramente operativo y pasa a un rol más estratégico, el onboarding gana protagonismo, ya no solo como trámite de bienvenida, sino como una herramienta para reducir el estrés que implica cambiar de entorno laboral y para acelerar la adaptación del nuevo colaborador a sus funciones.

Sobre la evolución de este campo de estudio, según menciona (Didion et al, 2024) al revisar distintas fuentes: la investigación en torno a la socialización organizacional y el onboarding ha venido creciendo de manera sostenida en los últimos años, extendiéndose hacia disciplinas y enfoques cada vez más variados. Un

dato no debería pasar desapercibido, porque deja ver algo importante, las organizaciones le están otorgando un peso cada vez mayor a este proceso dentro de su gestión estratégica del talento. Y hay algo más que vale la pena resaltar: la incorporación de herramientas digitales ha marcado un antes y un después en el diseño contemporáneo de los procesos de onboarding, incluyendo los que están dirigidos especialmente a la fuerza comercial.

Socialización Organizacional (Desde la psicología social)

La socialización, como concepto, nace en la psicología social. Tiene que ver con cómo una persona aprende las normas, los valores y las formas de comportarse que le permiten integrarse a un grupo. Llevado al ámbito organizacional, sucede algo similar cuando una persona ingresa a una nueva empresa: no es suficiente con conocer sus funciones. Resulta igual de importante comprender cómo se relacionan quienes conforman ese entorno, qué comportamientos se esperan, y de qué manera se va integrando progresivamente a la dinámica del equipo.

En esa línea, Melgar Bayardo et al.(2026) encontraron, en un estudio con colaboradores de mandos medios, que una socialización organizacional adecuada incide de forma directa tanto en la calidad de vida laboral como en la satisfacción de los nuevos colaboradores. El estrés inicial baja, y el sentido de pertenencia se construye más rápido. Sin ese acompañamiento pasa lo contrario: la persona termina descifrando por su cuenta las reglas no escritas de la organización, y eso casi siempre toma más tiempo del necesario, además de generar roces que se podrían haber evitado.

Ahora, en el área comercial esto tiene una capa adicional. El nuevo colaborador no solo tiene que socializar con su equipo interno, también necesita aprender a moverse dentro de las dinámicas propias de cada tipo de cliente que atiende la empresa, sea un proyecto público, una institución educativa o un desarrollo hotelero. Por eso, una buena socialización en esta área no solo ayuda a que la persona se

sienta parte del equipo, sino que le da las herramientas para desenvolverse con seguridad afuera, algo que en otras áreas no tiene mayor peso.

Experiencia del emplead, abarca todo lo que una persona vive dentro de una organización, desde el primer contacto hasta el día en que se va. Cómo la reciben, cómo la forman, cómo la tratan, qué tan bien se siente en su día a día. No es algo que pase en un momento puntual, sino algo que se va construyendo con cada interacción que tiene con la empresa.

Reina et al. (2024), posterior a revisar una parte de la literatura científica sobre el tema, encontraron que la experiencia del empleado se ha vuelto un área de estudio en expansión, conectada de forma directa con la salud y seguridad laboral, el bienestar, el compromiso y la cultura organizacional. Y esto todavía más en áreas como comercial, donde el colaborador pasa buena parte de su tiempo fuera de la oficina y tiene menos oportunidades de construir esa expresión cara a cara.

Justamente por eso, en el área comercial la experiencia del empleado depende mucho de momentos puntuales bien diseñados: la primera semana, la primera capacitación técnica, el primer acompañamiento en campo. Si esos momentos se les lleva un control, el colaborador arma una percepción positiva de la empresa desde el primer vistazo, algo que después se nota en cuánto tiempo decide quedarse y qué tan comprometido se muestra con su cargo y trabajo.

Cultura Organizacional La cultura organizacional es, básicamente, el conjunto de valores, creencias y formas de actuar que comparten las personas dentro de una empresa, y que terminan definiendo su identidad. No es algo que esté escrito en un manual; es algo que se respira en el día a día, es la forma como se comunican los equipos, qué se celebra, qué se corrige y qué se da por sentado.

Santana y Loor (2024) encontraron una relación entre la cultura organizacional y la forma en que se gestiona el talento humano dentro de una empresa. Cuando la

cultura está bien definida y se vive de manera consistente, eso se nota en el compromiso de los colaboradores. Para alguien que recién entra al área comercial, entender esa cultura desde el inicio no es un detalle menor, porque su trabajo implica representar a la empresa frente a clientes externos.

Algo particular del área comercial: el colaborador no solo vive la cultura organizacional puertas adentro, también la transmite hacia afuera cada vez que habla con un cliente. Si no entiende bien los valores y la forma de trabajar de la empresa, corre el riesgo de proyectar una imagen distinta a la que la organización busca, y eso puede terminar afectando tanto la relación comercial como la reputación de la marca.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral, dicho de forma simple, es qué tan bien una persona cumple con las funciones y los resultados que su puesto le exige. En áreas comerciales esto se mide de manera bastante concreta: metas de venta, cumplimiento de objetivos y calidad de gestión con el cliente.

(Zaragoza, 2023), en su revisión sobre el tema, plantea que el desempeño laboral no se explica únicamente por las capacidades técnicas de la persona. Entra en juego también lo que la propia organización le brinda para poder desarrollarse: claridad en las funciones que debe cumplir, retroalimentación oportuna y un proceso de adopción bien conducido desde el momento en que ingresó. Ahí parece la conexión directa con el onboarding, un colaborador que comprende con claridad su rol desde el inicio necesita menos tiempo para alcanzar un buen nivel de desempeño.

En el área comercial ese tiempo de ajuste tiene un costo bastante tangible. Mientras el nuevo colaborador no domina el portafolio de productos ni los procesos internos, es difícil que llegue a las metas de venta esperadas. Por eso acortar esa curva de aprendizaje, con una capacitación técnica bien estructurada desde el inicio,

termina siendo una de las formas más directas de mejorar el desempeño temprano del equipo.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral tiene que ver con qué tan a gusto se siente una persona con su trabajo: el ambiente, el reconocimiento, las condiciones, la relación con compañeros y jefes. Es un estado más bien subjetivo, pero con efectos bastante concretos sobre la permanencia y el compromiso del colaborador.

La satisfacción laboral incide directamente sobre el desempeño de los trabajadores: cuando alguien se siente cómodo y valorado en su puesto, tiende a rendir mejor y a comprometerse más con los objetivos de la organización. Pero esa satisfacción no aparece de la nada, empieza a construirse desde los primeros días en la empresa.

Esta consideración adquiere aún mayor relevancia en el área comercial, donde la presión por alcanzar resultados es constante y los índices de rotación tienden a superar a los del resto de la organización. Un colaborador que experimenta insatisfacción desde sus primeras semanas difícilmente permanece el tiempo necesario para consolidarse en su puesto. De ahí hay que atender la satisfacción desde las etapas iniciales del onboarding deba asumirse con la mayor seriedad y responsabilidad, en tanto constituye una vía para preservar la estabilidad del equipo.

Relación entre el onboarding, desempeño, satisfacción y adaptación a la cultura organizacional.

Un proceso de incorporación bien llevado no se limita a transmitir información: también facilita la socialización del nuevo colaborador, construye una experiencia positiva desde el inicio, acelera su adaptación a la cultura organizacional y, con el tiempo, se termina reflejando tanto en su desempeño como en su satisfacción laboral.

Erazo y Abad Mieles (2025) indican en su estudio correlacional: a mayores niveles de satisfacción, mejores resultados en el desempeño general de los trabajadores. Con ese hallazgo se entiende mejor por qué este proyecto le apuesta a un programa de onboarding estructurado para el área comercial. No se trata solo de dar la bienvenida, sino de sentar las bases para que el nuevo colaborador se adapte, se sienta bien y rinda mejor desde sus primeros meses. El programa piloto que se plantea en esta investigación plantea integrar cada una de las 5 fases que se describen fueron pensadas en incidir, en distinto grado sobre la socialización, la experiencia, la adaptación cultural, el desempeño y la satisfacción del nuevo colaborador comercial. Esa mirada integral es, precisamente, la que le da sentido a evaluar el impacto del programa no solo con el índice de rotación del personal sino también con los indicadores de satisfacción, adaptación e integración definidos para el proyecto.

Fase de onboarding en el área comercial

El onboarding comercial, al igual que los procesos de incorporación en otras áreas de la organización, resulta más efectivo cuando se estructura en fases secuenciales que permiten gestionar la integración del nuevo colaborador de manera progresiva. El soporte tecnológico juega un papel central en este esquema por fases, sobre todo cuando el objetivo es estandarizar la experiencia de incorporación entre distintas unidades de negocios. Según Dolores et al. (2023), esto se plantea así: el onboarding digital funciona como un sistema de aprendizaje que impulsa el desarrollo organizacional, ya que permite entregar los contenidos de cada fase, de manera ordenada y accesible, sin importar dónde esté ubicado el nuevo colaborador.

Ahora bien, cuando se trata de equipos de ventas, el momento y el formato en que se imparte la capacitación no son un detalle menor: tienen consecuencias directas sobre cómo se desempeña el colaborador más adelante. Según el informe del autor Wiseman (2024), los enfoques centralizados de capacitación, cuando se aplican de forma temprana, tienden a generar un mejor retorno sobre la inversión, particularmente

en vendedores que llegan de otro empleo o de otro entorno académico. Esto respalda la idea de organizar el onboarding comercial en fases bien delimitadas desde el mismo ingreso del colaborador. A partir de esta lógica secuencial, a continuación se describen las cinco fases del proceso aplicadas al área comercial de dicha organización.

1. Fase previa al ingreso (pre-onboarding)

Esta primera etapa arranca incluso antes de que el nuevo empleado o colaborador del área comercial pise la empresa por primera vez, y busca dejar todo listo tanto de lado de la organización como del colaborador a ingresar, para que la incorporación fluya sin contratiempos. Los autores Mosquera y Soares (2025) la ubican dentro de la que llaman la dimensión de “bienvenida corporativa”, donde se comparte con el nuevo colaborador información inicial sobre la historia, conociendo la misión, también la visión y finalmente los valores de la empresa. Esto ayuda a que la persona empiece a integrarse, incluso antes de asumir formalmente todas sus funciones.

En el caso particular de los equipos de ventas, la preparación previa al ingreso incluye también decisiones sobre el formato de capacitación que recibirá el nuevo comercial. El informe de Wiseman (2024), del Keller Center for Research, sugiere que definir con anticipación si el enfoque será centralizado o descentralizado tiene implicaciones en el retorno sobre la inversión de la incorporación, por lo que esta decisión debe planificarse antes de la llegada del nuevo colaborador y no resolverse de manera improvisada durante sus primeros días.

2. Fase de bienvenida e inducción inicial

Esta fase marca el primer acercamiento oficial entre el nuevo colaborador comercial y la organización, es el momento en que se hace la presentación oficial institucional y se comparten la misión, la visión y los valores corporativos. Jaime Barón et al. (2024) sostienen que esta etapa cumple un rol determinante en la construcción del sentido de pertenencia, ya que permite que el nuevo integrante visualice con

claridad cómo su función particular contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

El acompañamiento de los líderes directos durante esta etapa resulta especialmente relevante para los equipos comerciales, Mosquera y Soares evidencian que la dimensión de bienvenida del supervisor es decir, el respaldo que el jefe directo justo en esos primeros días influye de forma notable positiva, en que baje la intención de rotación de un nuevo colaborador, lo que resalta la importancia de que los nuevos líderes comerciales se involucren activa y directamente desde el primer contacto con el nuevo vendedor.

3. Fase de inducción al puesto y capacitación inicial

Esta etapa se centra en dar seguimiento y apoyo de forma continua durante los primeros meses del nuevo colaborador dentro de la organización. Y hay evidencia sólida detrás de esto, que expone la manera en que los programas de onboarding que incluyen acompañamiento por mentores logran mejorar resultados en la adaptación temprana, en comparación con procesos que se quedan solo en una capacitación inicial, sin ningún seguimiento posterior. Esto respalda algo importante: mantener el acompañamiento del nuevo personal más allá de sus primeras semanas no es opcional, sino necesario.

La capacitación inicial también cumple una función de reducción de la incertidumbre propia de los primeros días en un nuevo puesto. Frögéli et al. (2023) señalan que los programas formales de onboarding contribuyen a disminuir el estrés asociado a la adaptación a un nuevo rol, un beneficio que en el área comercial se traduce en una mayor confianza del vendedor al momento de enfrentar sus primeras interacciones con clientes.

4. Fase de integración y acompañamiento

Como cierre del proceso de incorporación se contempla un momento de revisión donde se analiza cómo se ha adaptado el nuevo colaborador comercial, su desempeño hasta ese punto y qué tanto ha logrado cumplir con los objetivos que se planteó al inicio. Esta instancia de evaluación no es un simple trámite que vincula directamente con la identificación organizacional del colaborador, ya que cuando el proceso de onboarding se percibe como algo positivo, esto fortalece el sentido de pertenencia y reduce las probabilidades de irse de la empresa.

Importante mencionar algo sobre la literatura reciente que explica que definir indicadores claros es clave para valorar bien los resultados, porque evaluar tanto los mecanismos como los resultados de dicho proceso permite poder identificar en qué momento surgen las principales dificultades, información que resulta muy útil para ir ajustando el programa de onboarding y mantener alineados los objetivos del nuevo colaborador.

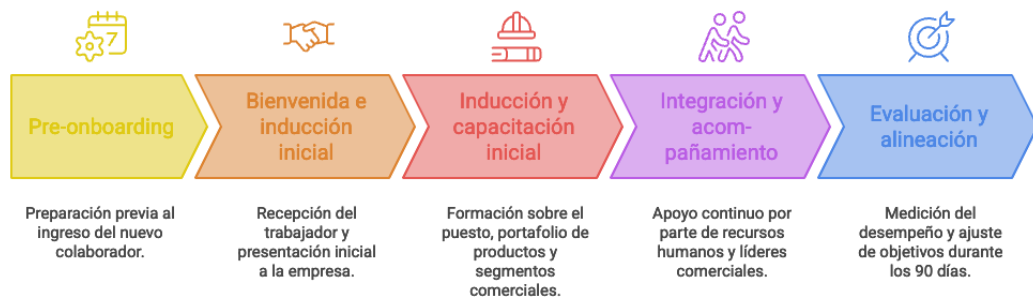
5. Fase de evaluación y alineación de objetivos

Ya para cerrar todo el proceso de incorporación, hay un momento pensado específicamente para revisar cómo le ha ido al nuevo colaborador comercial: cómo se ha adaptado, cómo ha sido su desempeño en estas primeras etapas, y si realmente se están cumpliendo los objetivos que se plantearon al inicio. Y esto no es solo un trámite de cierre, tiene un peso real. Mosquera y Soares (2025) lo explican bien: cuando el colaborador siente que su proceso de onboarding fue positivo, esto fortalece su sentido de pertenencia con la empresa, y baja bastante la posibilidad de que termine pensando en irse.

Ahora, hay algo que la literatura reciente deja bastante claro: si no defines indicadores concretos, es difícil saber si el onboarding realmente está funcionando. Pinco et al. (2024) lo plantean así: evaluar tanto los mecanismos como los resultados del proceso permite detectar justo en qué etapa se están complicando las cosas para

el nuevo colaborador. Y eso sirve para dos cosas en concreto: primero, para ir ajustando el programa sobre la marcha en el área comercial; y segundo, para que los objetivos del colaborador no se desalineen de las metas que tiene la organización.

Figura 1. Diagrama de flujo del programa piloto de onboarding para el área comercial



Elaborado por: Grupo de proyecto académico.

Impacto del onboarding

El impacto puede analizarse desde varios niveles dentro de una empresa a nivel individual incide en la forma de un colaborador, se adapta un nuevo rol a nivel de equipo, favorece la integración social con sus compañeros de nivel organizacional, aporta coherencia y consistencia del proceso de incorporación en su conjunto.

Su eficiencia sobre la permanece el personal, cuando el proceso de incorporación está bien hecho, se crea un vínculo más duradero entre el colaborador y la organización, lo que reduce las probabilidades de que la persona termine saliendo del trabajo, un efecto que cobra especial importancia para el seguimiento del programa piloto propuesto para el área comercial.

La realidad evidenciada defiende algo más: los programas estructurados demuestran una ventaja clara frente a los procesos de inducción informales. Montes Muñoz et al. (2025), en un estudio experimental, encontraron que un programa de integración que combina formación guiada, acompañamiento por mentores y herramientas digitales genera mejores resultados en la adaptación temprana que la

bienvenida habitual, un hallazgo que respalda la idea de someter el programa a un proceso formal de seguimiento antes de hacerlo de manera definitiva.

Por último, medir el impacto requiere de mecanismos de evaluación claros que permitan verificar si se están cumpliendo los objetivos planteados. Pinco et al. (2024) sostienen que evaluar tanto los mecanismos como los resultados del proceso permite que las organizaciones detecten en qué etapas surgen mayores dificultades de adaptación, algo que encaja bien con el enfoque de este proyecto, orientado a valorar los resultados del programa piloto mediante indicadores de satisfacción, adaptación e integración, además del índice de rotación de personal, aplicado al área comercial.

El Modelo de Cambio Planeado propuesto por Faria Mello

Entre los modelos disponibles para el análisis y la intervención organizacional, el modelo cambio planeado de Faria Mello se posiciona como una de las propuestas más estructuradas para guiar procesos de desarrollo organizacional. El modelo entiende el cambio organizacional, como algo que debe conducirse de forma deliberada y sistemática a través de una secuencia de fases que le permiten al agente de cambio, sea interno o externo, transitar desde el primer acercamiento con el sistema hasta consolidar los resultados de la intervención. (Faria Mello, 1995, como se citó en Tortoletero et al., 2024).

El modelo se compone de nueve fases: contacto, contrato, entrada, recolección de datos, diagnóstico, planeación de intervenciones, acción, acompañamiento y evaluación y termino. El proceso empieza con el contacto: donde está ese primer acercamiento entre el agente y la organización, cuyo propósito es abrir un espacio a la confianza y a una actitud receptiva frente a lo que viene. Superada esa fase inicial , se pasa a formalizar el contrato, instancia donde quedan definidos con precisión los objetivos, las expectativas de las dos partes y los compromisos que asumen dentro de dicho proceso. Finalmente está la entrada, momento en que el agente se integra de manera específica la dinámica interna de la organización; en la práctica, sin embargo,

esta estaba tiene que mezclarse con las dos anteriores, sin una separación tan marcada entre ellas.

Las fases siguientes apuntan a generar reconocimiento sobre la situación de la organización y a definir acciones concretas. La recolección de datos se realiza mediante entrevistas, observación y consulta de documentos con el fin de contar con la información suficiente para construir un diagnóstico comparativo entre el agente de cambio y los integrantes de la organización. Con este diagnóstico se avanza hacia la planeación de intervenciones, es decir, el diseño de un plan de acción orientado a entender las necesidades de cambio ya identificadas.

Aplicación del Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello

¿En qué consiste este enfoque y cuál fue la razón para adaptarlo en el presente proyecto?

Una mirada al Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello se toma como referencia metodológica para orientar la intervención, ya que permite gestionar los cambios dentro de una organización de forma ordenada y planificada, realizando un seguimiento durante todo el proceso. (Chávez y Hernández, 2020) Para este proyecto, enfocado en dar continuidad al programa piloto de onboarding dirigido a los nuevos colaboradores del área comercial de la empresa, el modelo permite establecer objetivos, responsables y formas de evaluar cada etapa.

De esta manera, la implementación próxima del programa deja de entenderse como una actividad aislada y pasa a concebirse como un proceso que arranca con la identificación de las necesidades de la organización, continúa con la planificación y ejecución de las acciones correspondientes, y cierra con la evaluación de los resultados que se esperan alcanzar. En este enfoque, además, deja abierta la posibilidad de realizar ajustes y mejoras conforme avance el proceso. Bajo esta lógica, el onboarding se inserta dentro de la gestión del talento humano, con la intención de

fortalecer la adaptación cultural, social y funcional de los nuevos colaboradores, contribuyendo así a su bienestar, su desempeño y su productividad durante las primeras etapas dentro de la empresa.

Etapas de Faria Mello	Responsable	Aplicación en el Proyecto
Primer contacto	Integrantes del proyecto y Efrén Chiquito	Reunirse con Recursos humanos y los líderes del área comercial para presentar el proyecto, delimitar su alcance y confirmar la necesidad de fortalecer el proceso de onboarding
Contrato	Empresa e integrantes del proyecto	Establecer los objetivos, el cronograma, los responsables y los recursos que se usarán para dar seguimiento al programa piloto.
Entrada	Natasha Liger y Diego Granda	Revisar cómo funciona actualmente el proceso de incorporación, para identificar qué está funcionando bien y dónde hay espacio de mejora.
Recolección de datos	Integrantes del proyecto	Definir las actividades, los materiales, los responsables, los indicadores y el calendario que tendrá el programa piloto.
Diagnóstico	Integrantes del proyecto	Se recomienda que la implementación de la propuesta de onboarding este acompañada de actividades de bienvenida, capacitación y un seguimiento constante a los nuevos colaboradores
Planeación de intervenciones	Empresa	Se sugiere que, con base en los indicadores definidos en el proyecto, la empresa mida la satisfacción, la adaptación, la integración y los resultados generales que llegue a mostrar el piloto.
Acompañamiento y evaluación	Empresa	Presentar los resultados obtenidos, identificar oportunidades de mejora y proponer recomendaciones para extender el programa a otras áreas.

Aplicación del modelo en el proyecto

Tabla 1. Etapas del modelo de Faria Mello.

Empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción.

La organización objeto de este estudio es una empresa multinacional con más de 50 años de trayectoria en el sector de materiales y soluciones para la construcción y la industria, lo que la posiciona como un referente global dentro de su ámbito de actividad. A lo largo de este extenso recorrido, la compañía ha diseñado, fabricado y distribuido materiales y soluciones que forman parte de la vida cotidiana de las personas, presentes en edificaciones, medios de transporte, infraestructura y diversas aplicaciones de carácter industrial.

En Ecuador, la organización desarrolla sus operaciones a través de dos unidades de negocio: Abrasivos, y Adhesivos e Impermeabilización. Ambas unidades operan principalmente mediante procesos de importación provenientes de otras unidades de negocio pertenecientes al mismo grupo empresarial a nivel internacional.

Misión y visión de la empresa

La misión de la organización va mucho más allá de simplemente comercializar productos: apunta a mejorar la calidad de vida de las personas y del entorno donde se desenvuelve, apostando por soluciones sostenibles, capaces de responder a un contexto que cambia constantemente.

En cuanto a la visión, la empresa aspira a algo concreto: consolidarse como líder mundial en construcción liviana y sostenible, ofreciendo soluciones que aporten al bienestar y el futuro de las empresas. En la práctica, esto se traduce en un compromiso permanente con la innovación, desarrollar soluciones que respondan tanto a las necesidades del sector como a los estándares de eficacia en el sector, sin dejar de lado la responsabilidad ambiental, así la organización reafirma su labor por crear entornos que favorecen el bienestar de sus empleados y protege asimismo al planeta, con una mirada al desarrollo sostenible a largo plazo.

CAPÍTULO 2

Metodología

Este proyecto se desarrolla bajo un método descriptivo, es decir, busca caracterizar cómo funciona actualmente el proceso de onboarding en la empresa y describir con detalle el diseño del programa piloto pensado para el área comercial, sin manipular variables ni comparar grupos de forma experimental. Tiene sentido que sea así, ya que el objetivo aquí no es generar conocimientos nuevos a partir de un experimento, sino validar que un diseño ya elaborado sea pertinente y viable para implementar en un futuro.

Para lograrlo, se recurrió a distintas técnicas de recolección de información. Guízar Montúfar (2008) sugiere justamente esto para procesos de diagnóstico organizacional de trabajo, con las distintas áreas (que funciona como entrevista), revisión de documentos existentes, en este caso, la propuesta de onboarding diseñada previamente y el diseño de un cuestionario para medir satisfacción, adaptación e integración durante el piloto. (p. 70)

Enfoque

El enfoque de este proyecto es cualitativo. Guízar Montúfar (2008) explica que la información recopilada mediante entrevistas, cuestionarios, observación o documentación de archivo. Pueden analizarse desde dos grandes enfoques: el cualitativo y el cuantitativo (p. 81). En el presente proyecto académico, este análisis se ubica de manera principal en el enfoque cualitativo, porque el levantamiento que se realizó con las distintas áreas de la empresa, se basa únicamente en reuniones de trabajo y revisión general de documentos, sin que estos cuenten con datos numéricos recolectados o procesados.

Si bien, es cierto que el proyecto plantea herramientas como el índice de rotación de personal y el instrumento de evaluación tipo Likert. Esta se concibe como

parte del diseño propuesto para su aplicación posterior, ya que una vez que la organización ejecute el plan piloto puede proceder a la respectiva evaluación de los distintos colaboradores nuevos que se incorporen y hayan sido parte de este plan inicial propuesto.

Grupo objetivo

El autor Guízar Montúfar (2008) indica que los instrumentos que funcionan como recolección de datos pueden aplicarse pensando en la empresa como un sistema completo o enfocándose en subsistemas, grupos o niveles individuales dentro de la misma (p. 71). Este proyecto opta por la segunda opción en vez de abarcar toda la empresa. Abarca únicamente al grupo objetivo que corresponde a las nuevas incorporaciones del área comercial para el desarrollo del programa piloto.

Población

La población de este presente trabajo es el total de colaboradores del área comercial de la empresa que distribuye insumos constructivos.

Muestra

Como el piloto se va a aplicar a un grupo específico de nuevos colaboradores y no a toda una población general, se utilizó el muestreo no probabilístico o llamado también muestreo por conveniencia, es decir que se forma por la muestra intencional que requeriría en la investigación presente.

Instrumento

Cuestionario

Para el seguimiento del programa piloto se prevé emplear el Cuestionario de seguimiento del proceso de onboarding en el área comercial, instrumento de elaboración propia construido a partir de los lineamientos de (Guízar Montúfar, 2008) sobre la recolección de información en los procesos de desarrollo organizacional. Su

objetivo es medir la experiencia de incorporación del nuevo colaborador del área comercial a través de tres dimensiones: satisfacción, adaptación e integración.

El instrumento está compuesto por quince ítems, cinco por cada dimensión, formulados como afirmaciones cerradas que se responden mediante una escala de tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”. Su aplicación está prevista en tres cortes de seguimiento: a los 30, 60 y 90 días de la incorporación del colaborador.

El puntaje de cada dimensión se obtiene promediando las respuestas de sus cinco ítems, lo que permitirá a Recursos Humanos valorar de manera diferenciada el nivel alcanzado por cada colaborador y comparar su evolución a lo largo del período del piloto. A continuación, se presenta el formato completo del cuestionario utilizado.

Formato completo del cuestionario

Tabla 2. Dimensión: Satisfacción

N°	Ítem	1	2	3	4	5
1	Me siento satisfecho/a con el proceso de bienvenida recibido al ingresar a la empresa.					
2	La información proporcionada durante mis primeras semanas fue clara y suficiente.					
3	Mi líder directo se ha mostrado disponible y accesible durante mi proceso de incorporación.					
4	Estoy satisfecho/a con la capacitación técnica recibida sobre el portafolio de productos.					

5	En general, me siento satisfecho/a con mi experiencia de incorporación hasta el momento.					
---	--	--	--	--	--	--

Tabla 3. Dimensión: Adaptación

N°	Ítem	1	2	3	4	5
6	Comprendo con claridad mis funciones y responsabilidades dentro del área Comercial.					
7	Me siento cómodo/a utilizando las herramientas de trabajo (CRM, SAP Concur, entre otras) requeridas para mi función.					
8	He logrado adaptarme a la dinámica y al ritmo de trabajo del equipo comercial.					
9	Sé a quién acudir cuando tengo dudas relacionadas con mi trabajo.					
10	Me siento preparado/a para atender a los distintos segmentos de clientes que maneja la empresa.					

Tabla 4. Dimensión: Integración

N°	Ítem	1	2	3	4	5
11	Me siento parte del equipo de trabajo del área Comercial.					
12	He podido establecer buenas relaciones con mis compañeros de equipo.					
13	Percibo que la cultura y los valores de la organización se reflejan en el día a día de mi trabajo.					
14	Siento que mi opinión y mi aporte son valorados dentro del equipo.					
15	Recomendaría a otras personas trabajar en esta empresa a partir de mi experiencia de incorporación.					

El puntaje obtenido en cada dimensión se calculará como el promedio de las respuestas correspondientes a sus cinco ítems, lo que permitirá a Recursos Humanos identificar de manera diferenciada el nivel de satisfacción, adaptación e integración alcanzado por cada colaborador en cada corte de evaluación, así como comparar su evolución a lo largo del período del piloto.

Capítulo 3

Propuesta del programa piloto de Onboarding

Técnicas e instrumentos de recolección de información

El presente capítulo desarrolla la propuesta del programa piloto tomando como sujeto central al nuevo colaborador del área comercial. Las demás áreas de la organización se abordan únicamente en función de su intervención dentro de ese recorrido de incorporación: qué contenidos aporta cada una, en qué fase participa y qué se espera que el nuevo comercial obtenga de esa interacción. No se describe, por tanto, el onboarding propio de cada departamento, sino la experiencia del colaborador comercial al pasar por ellos.

Para el seguimiento del tema mencionado en el presente proyecto académico, la propuesta del programa piloto, se realizó la recolección de información en las áreas pertinentes de la empresa parte de este estudio, esto tomando en cuenta las principales áreas de la empresa que formarán parte del desarrollo de esta propuesta. Tomando como pauta la información recabada se formuló una propuesta por cada sección y lo que se espera lograr en cada una de ellas.

Comercial: el recorrido del nuevo colaborador en su propia área

(Levantamiento de información)

Al levantar la información del área comercial se puede observar que la unidad no maneja solo un tipo de cliente, ya que conviven varios proyectos de diferentes espacios públicos como colegios, universidades, centros de salud, hoteles y edificaciones de servicios, todos bajo un mismo paraguas como la asesoría técnica y la comercialización del portafolio de marcas locales. Teniendo en cuenta que no es vender lo mismo a todos los públicos, ya que son distintos según cada segmento. Lo que funciona por ejemplo en un hospital son las normativas, personal involucrado y los tiempos designados. No aplica en una obra de infraestructura y menos en un proyecto

hotelero, donde convergen otros criterios como el diseño o marca. Por eso es la importancia de este tema, busca entender el sector de cada cliente, y su característica diferenciadora.

Para recabar la información pertinente se aplicó una plantilla respectiva de levantamiento estructurada, complementada con reuniones de trabajo con el head del sector comercial de la organización, en las que se profundizó sobre la base o estructura de su equipo, los procesos de venta, las diferentes herramientas digitales y los principales KPI del sector comercial. Con esta base, el programa piloto se plantea como el mecanismo para verificar si el diseño de onboarding responde a las necesidades del equipo comercial y para atender las oportunidades de mejora detectadas en cada segmento.

Recursos Humanos: qué recibe el nuevo comercial de esta área.

(Levantamiento de información)

Con base en el levantamiento de información realizado previamente con el área de Recursos Humanos (Arrobo Zúñiga et al., 2026, p. 16) confirman que aspectos relacionados con la trayectoria de la organización, sus prioridades estratégicas (orientadas al crecimiento sostenible, la innovación y el compromiso ambiental) y la denominada cultura TEC, entendida como el marco compartido mediante el cual los colaboradores piensan, actúan y se relacionan dentro de la empresa. Asimismo, se identificaron los principios de conducta que orientan a los colaboradores, entre ellos el respeto a la legalidad, la integridad y la seguridad y salud en el trabajo, junto con las actitudes esperadas del personal, vinculadas al compromiso profesional, el respeto y la responsabilidad social.

Para efectos del seguimiento del piloto, se retoma esta información con el fin de validar el rol que asumirá el área de Recursos Humanos durante la ejecución del programa, en particular en lo referente a la coordinación logística de las actividades de bienvenida y al seguimiento de las evaluaciones programadas, garantizando que la

incorporación de los nuevos colaboradores comerciales se mantenga alineada con la cultura y los principios institucionales previamente identificados.

Marketing: qué recibe el nuevo comercial de esta área (Levantamiento de información)

Con base en la información recopilada previamente en el área de Marketing (Arrobo Zúñiga et al., 2026), se determinaron tres aspectos centrales para el desarrollo del trabajo. Uno de ellos está relacionado con el posicionamiento de la marca, cuyo enfoque se encuentra en fortalecer la identidad que la empresa transmite hacia el mercado. Para esto, es necesario mantener una comunicación uniforme y una imagen que represente de manera adecuada a la organización. En este primer eje se incluyen actividades como la planificación de campañas, la definición de criterios visuales y la construcción de mensajes que permitan sostener una comunicación coherente con el público. El segundo eje, Trade Marketing, se ubica más hacia la ejecución en el punto de venta y el respaldo directo a la gestión comercial, a través de la proyección de promociones, actividades y material publicitario coordinado con clientes estratégicos.

El tercer eje, marketing intelligence, tiene un enfoque distinto, más analítico, se centra en recopilar y analizar información del mercado, con el objetivo de respaldar sesiones estratégicas que incluyen desde el comportamiento del consumidor hasta el desempeño de las campañas (Arrobo Zuniga , Espinoza Sornoza, & Gomez Layera, 2026). A partir de este levantamiento quedó claro algo: los nuevos colaboradores comerciales necesitan entender cómo se conecta la estrategia de marketing con lo que sucede en el punto de venta, para que su gestión diaria vaya de la mano con los lineamientos de marca que ha definido la organización.

Soluciones al Cliente: qué recibe el nuevo comercial de esta área (Levantamiento de información)

Con base en el levantamiento realizado previamente con esta área (Arrobo Zúñiga et al., 2026), se identificó que su evolución apunta hacia un enfoque de

experiencia operacional, algo que busca, sobre todo, consolidar prácticas orientadas a mejorar continuamente, estandarizar procesos y medir resultados. Este modelo reúne varios componentes: la planeación comercial (presupuestos de venta, proyecciones, cálculo de comisiones), el back office comercial (cotizaciones, conciliaciones, seguimiento de pedidos), la inteligencia de negocios (análisis de datos mediante tableros de control) y el servicio al cliente propiamente dicho, centrado en la gestión de reclamos.

Este mismo levantamiento dejó ver algo más: la importancia de que el nuevo colaborador comercial conozca bien los procesos de gestión de pedidos y reclamos, así como las herramientas tecnológicas que se usan para dar seguimiento a los indicadores comerciales, sobre todo porque esta área da soporte constante a la operación de ventas y actúa como puente entre el equipo comercial y los procesos administrativos que respaldan la facturación y el despacho.

Cadena de Suministro: qué recibe el nuevo comercial de esta área (Levantamiento de información)

Con base en el levantamiento de información realizado previamente con el área de Cadena de Suministro (Arrobo Zúñiga et al., 2026), se reconoció su rol transversal, que conecta la planeación comercial con la gestión logística y el abastecimiento, e influye de manera directa en la disponibilidad del producto y en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes. Se identificaron como componentes centrales la planificación de la demanda y la coordinación con proveedores, la gestión logística (almacenes, transporte y tiempos de entrega) y la gestión de compras, apoyadas en herramientas tecnológicas integradas.

A partir del levantamiento de información realizado previamente con esta área (Arrobo Zúñiga et al., 2026), se reconoció su carácter transversal: conecta la planeación comercial con toda la operación logística, desde el abastecimiento hasta la disponibilidad final del producto, algo que impacta directamente en el cumplimiento de

los compromisos con los clientes. Se identificaron como componentes centrales la planificación de la demanda, la coordinación con proveedores, la gestión logística (almacenes, transporte y tiempos de entrega) y la gestión de compras, todo apoyado en herramientas tecnológicas integradas.

Finanzas: qué recibe el nuevo comercial de esta área (Levantamiento de información)

A diferencia de las demás áreas, al momento de este proyecto no se contó con un levantamiento de información propio ni previo correspondiente al área de Finanzas, por lo que esta sección se plantea como una actividad pendiente dentro del proceso de seguimiento, orientada a describir cómo debería desarrollarse dicho levantamiento antes de la ejecución del piloto. Se recomienda que este se lleve a cabo mediante una reunión de trabajo con el responsable del área, en la que se profundice sobre dos procesos centrales para la operación comercial: la gestión de cartera y la política de gastos y viajes.

En cuanto a la gestión de cartera, el levantamiento debería explorar cómo funciona todo el circuito relacionado con ella: desde la liberación de pedidos hasta la creación de nuevos clientes, pasando por la asignación de líneas de crédito, aspecto que, en conjunto, incide directamente en la capacidad del equipo comercial para concretar sus ventas.

Asimismo, dado que la organización utiliza la plataforma SAP para la gestión de gastos de viaje y rendiciones, el levantamiento debería confirmar su aplicación específica para el personal comercial, cuya labor implica desplazamientos frecuentes hacia los distintos proyectos y clientes que atiende, entre ellos obras de infraestructura pública, instituciones educativas y de salud, y desarrollos hoteleros. Contar con esta información antes de iniciar el piloto permitirá que la capacitación ofrecida al nuevo colaborador comercial sea precisa y esté actualizada respecto a los procedimientos vigentes.

Etapas del proyecto

Conviene distinguir dos niveles que operan en paralelo. Las cuatro etapas que se describen a continuación corresponden al proyecto de intervención y siguen la lógica del Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. Las cinco fases presentadas en el marco teórico, en cambio, corresponden al recorrido del nuevo colaborador dentro del programa y se ejecutan dentro de la etapa de implementación.

Para el desarrollo de esta etapa se consideran reuniones con los responsables de las diferentes áreas involucradas, la aplicación de una plantilla para recopilar información y la revisión de la propuesta de onboarding elaborada anteriormente. A través de estas actividades se podrá determinar qué información necesita conocer el nuevo colaborador, qué departamentos participarán en su proceso de incorporación, cuáles serán las responsabilidades de cada uno y en qué aspectos será necesario brindar un mayor acompañamiento.

Etapas 1. Diagnóstico

El diagnóstico consiste en conocer cómo funciona actualmente la incorporación de personal antes de intervenir sobre ella. Su propósito no es proponer soluciones, sino describir con precisión el punto de partida y delimitar qué necesita el área comercial. En este proyecto se desarrolló mediante reuniones de trabajo con los responsables de cada área, la aplicación de una plantilla estructurada de levantamiento y la revisión de la propuesta de onboarding elaborada previamente. El fruto de esta etapa es el conjunto de necesidades y oportunidades de mejora que sustentan el diseño del programa piloto.

Acciones y tareas principales:

- Examinar el estado actual del proceso de onboarding de los nuevos colaboradores del área comercial.

- Levantar información en conjunto con los responsables de Recursos humanos, Comercial, Marketing, Soluciones al cliente, Cadena de Suministro y Finanzas.
- Determinar las necesidades de información y capacitación que enfrenta el nuevo colaborador comercial.
- Detectar los puntos de interacción existentes entre el área comercial y los departamentos de apoyo.
- Evaluar los sistemas, herramientas y materiales previstos para el proceso de onboarding.
- Definir oportunidades de mejora y elementos que deberían sumarse al programa.
- Responsables: Recursos humanos y líderes del área comercial.
- Recursos: plantilla para el levantamiento de información, reuniones de trabajo, información institucional, documentación relacionada con los procesos y propuesta previa de onboarding.
- Tiempo propuesto: semanas 1 y 2 del proyecto.

Etapas 2. Diseño

El diseño traduce las necesidades detectadas en un programa concreto. En esta etapa se definen las actividades que vivirá el nuevo colaborador, los materiales de apoyo, los responsables de cada intervención, los indicadores con los que se valorará el resultado y la secuencia en que todo ello ocurre. El producto es el programa piloto estructurado en cinco fases, junto con el instrumento de evaluación de satisfacción, adaptación e integración descrito en el capítulo de metodología.

El diseño considera un recorrido de 90 días, durante el cual las actividades se desarrollan de forma progresiva. De esta manera, se evita proporcionar toda la información al colaborador únicamente durante sus primeros días. También se establecen los espacios de seguimiento y las herramientas necesarias para conocer su nivel de satisfacción, adaptación e integración dentro de la organización.

Acciones y tareas principales:

- Definir que actividades se llevarán a cabo en cada una de las etapas del onboarding,
- Delimitar el nivel de participación que tendrá cada departamento dentro del proceso.
- Asignar a los responsables encargados de cada actividad.
- Precisar los contenidos que se le deberán entregar al nuevo colaborador.
- Preparar los materiales requeridos para la inducción y la capacitación,
- Armar el cronograma correspondiente a los primeros 90 días.
- Determinar los momentos destinados al seguimiento de los 30, 60 y 90 días.
- Diseñar el instrumento para evaluar la satisfacción, adaptación e integración del colaborador.
- Definir los mecanismos que permitirán registrar la participación y los avances alcanzados durante el proceso.
- **Responsables:** Recursos Humanos, líder del área Comercial y responsables designados de Marketing, Soluciones al Cliente, Cadena de Suministro y Finanzas.
- **Recursos:** cronograma de onboarding, presentaciones, fichas de productos y marca, herramientas digitales, sistemas internos, materiales de capacitación e instrumento de evaluación.
- **Tiempo propuesto:** semanas 3 y 4 del proyecto.

Etapas 3. Implementación

La implementación consiste en poner en marcha el programa con el primer grupo de nuevos colaboradores del área comercial. A lo largo de esta etapa se desarrollan las cinco fases del recorrido, que van desde la preparación previa al ingreso hasta el acompañamiento durante los primeros noventa días. Recursos Humanos coordina el calendario y la logística, el líder comercial directo acompaña el desempeño cotidiano, y las áreas de apoyo intervienen con las sesiones que les corresponden según la fase.

El proceso se desarrolla a lo largo de los primeros 90 días y comprende las cinco fases definidas dentro del proyecto. Recursos Humanos tendrá a su cargo la coordinación general y el seguimiento, mientras que el líder del área Comercial será quien acompañe al colaborador en el desarrollo de sus actividades diarias. Por su parte, las áreas de apoyo participarán en los momentos previamente establecidos para proporcionar información, conocimientos, herramientas y orientación relacionados con la gestión comercial.

Área Comercial: experiencia del colaborador en su área

El área Comercial representa una parte fundamental dentro del programa, ya que es el espacio donde el nuevo colaborador desempeñará sus funciones. Por esta razón, durante su proceso de incorporación deberá familiarizarse con la estructura del equipo, las responsabilidades de su cargo, los procesos relacionados con las ventas, las herramientas digitales que utilizará, los principales indicadores y los distintos segmentos de clientes con los que trabaja la organización.

El acompañamiento en esta área inicia desde el pre-onboarding y se extiende durante los primeros 90 días. Durante este periodo, el colaborador cuenta con la orientación de su líder directo, recibe capacitación sobre el portafolio de productos, se familiariza con los distintos segmentos comerciales y recibe apoyo en el desarrollo de sus actividades. Con ello, se busca que su avance sea progresivo, viajando desde el conocimiento inicial de la organización y su puesto hacia un desempeño cada vez autónomo de sus funciones.

- Responsables: líder Comercial y Recursos Humanos.
- Recursos: información relacionada con el cargo, portafolio de productos, herramientas digitales, indicadores comerciales, materiales de capacitación y espacios de acompañamiento.
- Tiempo: desde el pre-onboarding hasta el día 90.

Recursos Humanos: integración institucional y seguimiento

Recursos Humanos participa de manera constante durante las diferentes etapas del proceso de onboarding. Desde esta área, el nuevo colaborador conocerá aspectos importantes de la organización, como su trayectoria, prioridades estratégicas, cultura TEC, principios de conducta y comportamientos esperados dentro de la empresa.

Durante la implementación, Recursos Humanos estará encargado de coordinar las actividades de bienvenida e inducción, organizar el cronograma general y realizar el seguimiento correspondiente a los 30, 60 y 90 días. También tendrá a su cargo recopilar la retroalimentación del nuevo colaborador y de los líderes que intervienen en su proceso de incorporación.

- Acciones: bienvenida institucional, inducción sobre la cultura y los principios de la empresa, organización del cronograma, seguimiento de las actividades y aplicación de evaluaciones.
- Responsable: Recursos Humanos.
- Recursos: material institucional, calendario de onboarding, canales de comunicación e instrumento de evaluación.
- Tiempo: pre-onboarding, primer día y seguimiento durante los días 30, 60 y 90.

Marketing: conocimiento de marca y apoyo a la gestión comercial

La participación del área de Marketing tiene como finalidad que el nuevo colaborador pueda entender cómo se relaciona la estrategia de marca con las actividades que desarrolla desde el área Comercial. Para ello, se le brindará información sobre el posicionamiento de la marca, las herramientas disponibles para apoyar la gestión comercial y los lineamientos que deben considerarse al comunicarse con los distintos segmentos de clientes.

La intervención de Marketing se desarrollará principalmente durante la inducción al puesto. Para facilitar este aprendizaje se utilizarán recursos como presentaciones, fichas de marca y guías con mensajes clave. Además, se contará con un integrante del área que pueda orientar al colaborador y resolver sus dudas durante esta primera etapa.

- Acciones: inducción sobre la marca, presentación de las herramientas de apoyo comercial y explicación de los lineamientos de comunicación.
- Responsable: representante designado del área de Marketing.
- Recursos: presentaciones, fichas de marca, guías de mensajes y material de apoyo comercial.
- Tiempo: durante la primera semana de inducción al puesto.

Soluciones al Cliente: gestión de pedidos, reclamos y herramientas comerciales

La participación del área de Soluciones al Cliente permitirá que el nuevo colaborador conozca los procesos que complementan la gestión de ventas. Entre ellos se encuentran la atención y gestión de pedidos, el manejo de reclamos y el uso de las herramientas destinadas al seguimiento de las actividades comerciales.

Para ello, esta área desarrollará sesiones prácticas en las que el colaborador podrá conocer el sistema de gestión comercial y aprender el procedimiento para registrar y realizar el seguimiento de los reclamos. También se contempla la participación de un representante del área en uno de los espacios de seguimiento, con el propósito de proporcionar retroalimentación sobre el manejo de estos procesos.

- Acciones: capacitación práctica sobre las herramientas comerciales, explicación del proceso de pedidos, registro y seguimiento de reclamos y espacios de retroalimentación.
- Responsable: representante del área de Soluciones al Cliente.

- Recursos: sistema de gestión comercial, procedimientos internos y casos prácticos.
- Tiempo: primera y segunda semana de capacitación inicial, con participación posterior en el seguimiento.

Cadena de Suministro: comprensión del proceso logístico

El contacto con Cadena de Suministro permitirá que el nuevo colaborador conozca la relación que existe entre su gestión comercial y aspectos como el abastecimiento, la disponibilidad de productos y la entrega de los pedidos al cliente. Esta área cumple un papel de conexión entre la planificación comercial y la operación logística, involucrando procesos relacionados con la demanda, proveedores, almacenes, transporte y compras.

Como parte del onboarding, se plantea realizar una sesión en la que se explique de manera general cómo funciona el proceso logístico de la organización, cuáles son los tiempos de entrega y por qué una planificación adecuada es importante para cumplir con los compromisos establecidos con los clientes.

- Acciones: explicación del proceso logístico, revisión de los tiempos de entrega y análisis de la relación entre planificación, disponibilidad de productos y satisfacción del cliente.
- Responsable: representante de Cadena de Suministro.
- Recursos: presentación del proceso logístico, material visual y ejemplos relacionados con el flujo de pedidos.
- Tiempo: durante la fase de inducción al puesto, antes de que el colaborador realice sus primeras gestiones comerciales con clientes.

Finanzas: gestión de cartera y gastos de viaje

En el área de finanzas tendrá como propósito brindarle al nuevo colaborador los conocimientos relacionados con los procesos financieros que forman parte de su gestión comercial. Ahora bien, dado que el levantamiento de información específico de

esta área todavía está pendiente, será necesario confirmar previamente que los datos sobre la gestión de cartera y los gastos de viaje estén actualizados.

Una vez validada esta información, se plantea desarrollar una capacitación centrada en temas como la liberación de pedidos, las líneas de crédito y el manejo de SAP para la gestión de los gastos de viaje. Para afianzar estos conocimientos, se recomienda incorporar ejercicios simulados que le permitan al colaborador practicar los procedimientos antes de aplicarlos en situaciones reales con clientes.

Acciones:

- Capacitación en gestión de cartera, líneas de crédito, liberación de pedidos y manejo de SAP Concur.
- Responsable: Representante del área de finanzas.
- Recursos: SAP Concur, sistemas internos, material de capacitación y ejercicios prácticos.
- Tiempo: Durante la fase de inducción al puesto y capacitación inicia

Imagen 1. Cronograma general de implementación

Fase	Periodo	Objetivo	Actividades principales	Responsable	Instrumento / evidencia	Resultado esperado
1. Pre-onboarding	Antes del ingreso	Preparar al colaborador para su incorporación.	Documentación, información institucional, agenda y herramientas de trabajo.	RR. HH. + líder comercial	Checklist de pre-onboarding	Colaborador preparado para primer día.
2. Bienvenida e inducción inicial	Día 1-5	Facilitar la adaptación inicial.	Bienvenida, misión, visión, valores, políticas, estructura y presentación del equipo.	RR. HH. + líder comercial	Lista de asistencia + checklist	Comprensión general de la empresa y el área.
3. Inducción al puesto y capacitación inicial	Semana 1-4	Desarrollar conocimientos para el cargo.	Catálogo, segmentos comerciales, proceso de ventas, clientes, herramientas y acompañamiento.	Líder comercial + referente	Evaluación de conocimientos + registro	Comprensión de productos, procesos y funciones.
4. Seguimiento inicial	Día 30	Identificar dificultades y experiencia inicial.	Reunión individual, encuesta de satisfacción, revisión de conocimientos y dudas.	RR. HH. + líder comercial	Encuesta + ficha de seguimiento	Detección de brechas y necesidades.
5. Integración y acompañamiento	Día 31-60	Fortalecer adaptación y autonomía.	Visitas/clientes, casos reales, actividades comerciales, retroalimentación y mentoría.	Líder comercial + mentor	Ficha de seguimiento + registro	Mayor autonomía en el puesto.
6. Evaluación intermedia	Día 60	Valorar avance en conocimientos y desempeño.	Evaluación inicial de desempeño, objetivos, integración y retroalimentación.	Líder comercial + RR. HH.	Evaluación 60 días	Avances y aspectos por reforzar.
7. Evaluación y alineación de objetivos	Día 61-90	Consolidar adaptación y definir objetivos.	Responsabilidades progresivas, resultados, retroalimentación y objetivos.	Líder comercial + RR. HH.	Evaluación 90 días + plan	Colaborador integrado y con objetivos definidos.
8. Cierre del onboarding	Día 90	Evaluar el proceso y generar mejoras.	Encuesta final, entrevista de cierre y comparación de expectativas y experiencia.	RR. HH. + líder comercial	Encuesta final + informe	Mejoras para futuros procesos.

Elaborado por Grupo Proyecto de Onboarding.

Etapas 4. Evaluación

Esta evaluación permitirá identificar si el programa cumplió sus objetivos y que debería ajustarse antes de extenderlo a otras áreas. Se realiza aplicando el instrumento de satisfacción, adaptación e integración en los cortes de seguimiento a los 30, 60 y 90 días, y calculando el índice de rotación de personal del área comercial antes del piloto y durante su ejecución, de modo que exista un punto de comparación. El producto de esta etapa es un informe de resultados con las recomendaciones de ajuste correspondientes.

Adicionalmente, se utilizará el Índice de Rotación de Personal como indicador complementario para comparar el comportamiento de la rotación en el área Comercial antes y durante la aplicación del programa.

Acciones y tareas principales:

- Aplicar el instrumento de evaluación a los 30, 60 y 90 días de la incorporación del colaborador.
- Recopilar la percepción del colaborador respecto a su nivel de satisfacción, adaptación e integración durante el proceso de incorporación.
- Obtener la retroalimentación del líder del área comercial y de las áreas que hayan participado en el proceso de onboarding.
- Comparar los resultados obtenidos en cada uno de los tres momentos de evaluación para identificar avances, cambios o posibles dificultades.
- Calcular el Índice de Rotación de Personal del área Comercial como indicador complementario para evaluar la permanencia de los colaboradores.
- Identificar las principales fortalezas del programa y los aspectos que requieran ajustes o mejoras.
- Elaborar un informe final con los principales resultados y hallazgos obtenidos durante el seguimiento del piloto.
- Proponer ajustes y acciones de mejora al programa antes de considerar su implementación real o ampliación hacia otras áreas.
- Responsables: Recursos Humanos, líder del área Comercial y representantes de las áreas involucradas en el proceso.
- Recursos: cuestionario de evaluación, registros de seguimiento, indicadores de rotación, reportes internos y matriz de resultados.
- Tiempo: seguimiento a los 30, 60, 90 días posteriores a la incorporación, con consolidación y análisis de los resultados después del día 90.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En cuanto al primer objetivo específico, se pudo conocer cómo se desarrolla actualmente la incorporación de nuevos colaboradores en la empresa y cuáles son las áreas que participan en este proceso, entre ellas Comercial, Recursos Humanos, Marketing, Soluciones al Cliente, Cadena de Suministro y Finanzas. Este análisis permitió identificar los aspectos que funcionan adecuadamente y aquellos que requieren fortalecerse, sirviendo como base para plantear una propuesta de onboarding más organizada y estructurada.

Respecto al segundo objetivo específico, se diseñó un programa piloto de onboarding compuesto por cinco fases consecutivas, tomando como referencia estudios académicos recientes y los resultados obtenidos durante el levantamiento de información. La propuesta responde a las necesidades detectadas en las diferentes áreas de la organización y establece responsabilidades específicas para Recursos Humanos, los líderes del área Comercial y los departamentos de apoyo. Además, su planteamiento resulta factible, debido a que puede desarrollarse utilizando la estructura y los recursos disponibles actualmente en la empresa, sin que sea necesario realizar inversiones adicionales de gran magnitud.

En cuanto al tercer objetivo específico, se estableció un mecanismo de evaluación compuesto por indicadores de satisfacción, adaptación e integración, así como por el Índice de Rotación de Personal (IRP) de (Chiavenato, 2007), lo que dota a la organización de las herramientas necesarias para valorar objetivamente los resultados del programa una vez que este sea ejecutado. Cabe precisar que, dado el alcance temporal de este proyecto académico, la aplicación efectiva de estos indicadores y la obtención de resultados corresponden a una fase posterior de

implementación, que queda planteada como una línea de continuidad para la organización.

Es importante poder resaltar un punto importante: No todas las fases del proceso de onboarding pudieron completarse dentro de este proyecto académico. Por eso, la implantación completa y la evaluación de resultados quedan como pendientes o para retomar en una futura etapa posterior de este proyecto.

De manera general, se puede concluir que la propuesta de onboarding representa una alternativa útil para mejorar el proceso de integración de los nuevos colaboradores del área Comercial. Su estructura responde a las necesidades identificadas durante el estudio y se relaciona con lo señalado en el marco teórico sobre los beneficios que puede generar un proceso de incorporación organizado, especialmente en aspectos como la adaptación inicial, el desempeño y la permanencia de los colaboradores. Por ello, el diseño propuesto constituye una base adecuada para una futura implementación dentro de la organización.

Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda ejecutar el programa piloto siguiendo fielmente el diseño y el cronograma de actividades propuestos, iniciando con el grupo de nuevos colaboradores del área Comercial definido para esta etapa. Es fundamental que la organización respete la secuencia de las cinco fases establecidas (pre-onboarding, bienvenida e inducción inicial, inducción al puesto y capacitación inicial, integración y acompañamiento, y evaluación y alineación de objetivos), evitando omitir actividades o comprimir los tiempos definidos para cada una, dado que la efectividad del programa depende en gran medida de la consistencia con la que se aplique.

En segundo lugar, se recomienda aplicar de manera rigurosa los instrumentos de evaluación de satisfacción, adaptación e integración en los cortes de seguimiento establecidos a los 30, 60 y 90 días, bajo la responsabilidad del área de Recursos

Humanos en coordinación con los líderes comerciales. Para ello, resulta importante que la aplicación de estos instrumentos se comunique con anticipación a los nuevos colaboradores, garantizando condiciones de confidencialidad que favorezcan respuestas honestas, y que los resultados obtenidos se documenten de manera sistemática para permitir comparaciones entre los distintos cortes de evaluación.

En tercer lugar, conviene calcular el índice de rotación de personal del área comercial en dos momentos distintos: antes de que arranque el piloto, y luego durante su ejecución. Esto es clave porque la evidencia cuantitativa real que puede respaldar la decisión de continuar o no con el programa. Y no debería quedarse ahí - lo ideal es seguir midiendo este índice incluso después de que termine el proyecto académico, de modo que la organización pueda ver cómo se comporta la rotación a mediano plazo, y no solo evaluar en el momento puntual en que se aplicó el piloto.

En cuarto lugar, una vez el programa haya sido validado con los resultados del piloto, tiene sentido pensar en ampliarlo progresivamente hacia otras áreas de la organización - empezando, claro, por aquellas que muestren mayores niveles de rotación temprana o que enfrenten procesos de incorporación más complejos. Para que esa ampliación funcione bien, debería apoyarse en el levantamiento de información que todavía está pendiente en áreas como Finanzas, así el diseño del programa se ajusta a las particularidades propias de cada unidad de negocio antes de ponerlo en marcha.

En quinto lugar, se recomienda documentar de manera formal las lecciones aprendidas durante la ejecución del piloto, incluyendo tanto los aciertos como las dificultades identificadas en cada fase, con el propósito de que esta información sirva de insumo para futuros procesos de mejora del programa y para investigaciones académicas posteriores que deseen profundizar en la implementación del onboarding dentro de la organización.

Finalmente, se recomienda institucionalizar el proceso de onboarding dentro de las políticas formales de gestión del talento humano de la organización, de manera que se mantenga como una práctica sostenida en el tiempo y no como una iniciativa puntual asociada a este proyecto académico. Ello implica asignar de manera permanente los recursos, responsables y tiempos necesarios para su ejecución, así como incorporar su revisión periódica dentro de los procesos de mejora continua del área de Recursos Humanos.

Referencias

- Arrobo Zúñiga, M., Espinoza Sornoza, L., & Gómez Layera. (2026). *Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa Distribución Internacional de Insumos Constructivos*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.^a ed.). McGraw-Hill. ISBN 978-970-10-6104-6.
- Didion, E., Ambrosius, U., Perello-Marín, M. R., & Catalá-Pérez, D. (2023). Virtual organizational socialization: A structured literature review and research agenda. En *4th International Conference Business Meets Technology 2022* (pp. 177–191). Editorial Universitat Politècnica de València. <https://doi.org/10.4995/BMT2022.2022.15541>
- Eniversy. (2024, 21 de noviembre). *Evaluación del onboarding: Métricas innovadoras que pueden transformar la experiencia de integración de nuevos colaboradores*. <https://eniversy.com/articulos/articulo-evaluacion-del-onboarding-metricas-innovadoras-que-pueden-transformar-la-experiencia-de-integracion-de-nuevos-colaboradores-1410>
- Guaman Guevara, M. D., Alcocer Morocho, J. M., & Baño Jerez, M. V. (2023). Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(2), 591–609. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/622>
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones* (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. ISBN 978-970-10-6484-9.
- Jaime-Barón, L. E., Reyes Vargas, L. I., & Paredes Casas, A. F. (2024). *Onboarding como estrategia de integración de personal*. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). ISBN 978-958-15-0836-5.

- Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*, 19, 3687–3711. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
- Pinco, O., Salanta, I. I., Beleiu, I. N., & Crisan, E. L. (2024). The onboarding process: A review. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 22(1), 2–13. <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>
- Rogozińska-Pawelczyk, A., & Jankowski, Ł. (2025). Rola onboardingu w ograniczaniu rotacji i zwiększaniu efektywności pracy [The role of onboarding in reducing turnover and increasing work efficiency]. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 163(3–4), 102–119. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0055.2811>
- Roldán, V. (2025, 11 de noviembre). *Onboarding estratégico en RRHH: Cómo impacta en la retención de personal*. PeopleForce. <https://peopleforce.io/es/blog/onboarding-estrategico-en-rrhh-como-impacta-en-la-retencion-de-personal>
- Sáenz, M. (2026, 5 de junio). *Onboarding: La relación con el manager como predictor de la permanencia o la rotación*. Observatorio de Recursos Humanos.
- Ulloa Romero, Y. V., Olivares Álvarez, 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. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 50–65. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>
- Wiseman, R. (2024). *Psicología: ¿Por qué importa?* Alianza Editorial. ISBN 978-84-1148-745-0.

Bibliografía

- Arrobo Zuniga , M., Espinoza Sornoza, L., & Gomez Layera. (2026). *Propuesta de programa de onboarding para el personal de la empresa distribución internacional de insumos constructivos*.
- Barón, J., L., Reyes Vargas, L., & Paredes Casas, A. (2024). *Onboarding como estrategia de integración de personal* .
- Chiavenato. (2007). *Solucionario Chiavenato 8ª Edición*.
- Chávez Ordinola, L., Lozano Levano, C., & Cajavilca Lagos, W. (2025). Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática. *REVISTA INVECO*, 11.
- Didion, E., Perello - Marin, M., Catala Perez, D., & Ambrosius , U. (2023). *Cogent Business and Managment*. Taylor and Francis.
- Eniversy. (21 de Noviembre de 2024). *eniversy*. Obtenido de Evaluación del onboarding: <https://eniversy.com/articulos/articulo-evaluacion-del-onboarding-metricas-innovadoras-que-pueden-transformar-la-experiencia-de-integracion-de-nuevos-colaboradores-1410>
- Grupo UPAX. (20 de 03 de (2025)). *ZEUS by Upax*. Obtenido de Onboarding: <https://talentozeus.com/blog/que-es-onboarding>
- Guaman Guevara,, M., Alcocer Morocho, J., & Baño Jerez, M. (2023). Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*.
- Montufar, R. G. (2023). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*.
- Mosquera, P., M., & Soares. (2025). *La incorporación de nuevos empleados: una clave para la retención de personal y el bienestar en el lugar de trabajo*. Obtenido de ResearchGate: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>

- Pinco, O., Salanta, I., Beleiu Natalia , N., & Crisan, E. (2024). *El proceso de Incorporacion*.
Obtenido de Emerald Insights:
<https://www.emerald.com/xjm/article/22/1/2/1273234/The-onboarding-process-a-review>
- Rogozińska-Pawelczyk, A., & Jankowski, Ł. (2025). *El papel de la incorporación de nuevos empleados en la reducción de la rotación de personal y el aumento de la eficiencia laboral*. Obtenido de Biblioteca principal de la Universidad de Economía de Cracovia:
<https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171720915>
- Roldan, V. (11 de Noviembre de (2025)). *peopleforce*. Obtenido de Onboarding estratégico en RRHH: <https://peopleforce.io/es/blog/onboarding-estrategico-en-rrhh-como-impacta-en-la-retencion-de-personal>
- Ruiz Chávez, R., & Hernández Vela, H. (s.f.). *Estrategias de Cambio Planeado en una Empresa Comercial*. Obtenido de Scielo.org: <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>
- Sáenz, M. (05 de Junio de (2026)). *Observatoriorh*. Obtenido de Reclutamiento y selección: <https://www.observatoriorh.com/orh/onboarding-la-relacion-con-el-manager-como-predictor-de-la-permanencia-o-la-rotacion.html>
- SesameHR. (09 de Abril de 2026). *Sesame*. Obtenido de Proceso de onboarding en una empresa: <https://www.sesamehr.es/blog/onboarding/proceso-onboarding-pasos-disenarlo/>
- Ulloa Romero, Y., Olivares Álvarez, E., & Flores Rivera, A. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Revista Impulso*.
- Wiseman, R. (2022). *Psicología: Porque importa?*



**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, **Granda Severino, Diego Antonio**, con C.C: #0957143530 autor/a del trabajo de titulación: **Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial** previo a la obtención del título de **Licenciado/a en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**DIEGO ANTONIO
GRANDA SEVERINO**

f. _____

Nombre: **Granda Severino, Diego Antonio**

C.C: 0957143530



**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, **Liger Robalino, Natasha Doménica**, con C.C: #0932515596 autor/a del trabajo de titulación: **Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial** previo a la obtención del título de **Licenciado/a en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **24 de agosto de 2026**

f. _____

Nombre: **Liger Robalino, Natasha Doménica**

C.C: 0932515596



**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, **Plaza García, Karla Elizabeth**, con C.C: #0926860529 autor/a del trabajo de titulación: **Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial** previo a la obtención del título de **Licenciado/a en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **24 de agosto de 2026**

Karla Plaza G

f. _____

Nombre: **Plaza García, Karla Elizabeth**

C.C: 0926860529



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Seguimiento del programa piloto de onboarding para el personal de la empresa de Distribución Internacional de Insumos Constructivos en el área Comercial		
AUTOR(ES)	Granda Severino, Diego Antonio Liger Robalino, Natasha Doménica Plaza García, Karla Elizabeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado/a en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	23 de agosto del 2026	No. DE PÁGINAS:	56
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión estratégica del proceso de onboarding, estructuración y estandarización de la incorporación, fortalecimiento de la experiencia del colaborador.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Onboarding, programa piloto, rotación de personal, área comercial, gestión del talento humano, recursos humanos.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
El presente proyecto de titulación da seguimiento a un programa piloto de onboarding, pensado para el personal del área comercial de una empresa multinacional que comercializa insumos para la construcción. La propuesta se sustenta en un marco teórico que aborda los antecedentes del onboarding, su conceptualización y las etapas que lo componen, siempre en relación con la gestión del talento humano. A partir de ahí, se complementa con el levantamiento de información realizado en distintas áreas de la organización, lo cual permite ajustar la propuesta a las necesidades y condiciones actuales de la empresa. A partir de este análisis, se plantea una propuesta estructurada en cinco fases: pre onboarding; bienvenida e inducción inicial; inducción al puesto y capacitación inicial; integración y acompañamiento; y evaluación y alineación de objetivos. El foco está puesto principalmente en el área comercial, que es el eje central de todo el proyecto. Para saber si esto realmente funciona, se piensa en usar el índice de rotación de personal junto con un instrumento que mide la satisfacción, adaptación e integración, aplicado en tres momentos clave: a los 30, 60 y 90 días de que el colaborador se incorpora.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-988691171 +593-986503842 +593-598076386		E-mail: diego.granda@cu.ucsg.edu.ec natsha.liger@cu.ucsg.edu.ec Karla.plaza03@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs. Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419 E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			