



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

EL ONBOARDING Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO EN LA EMPRESA PRIVADA DE TELEFONÍA MÓVIL DE LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Psicología

AUTOR: CAMACHO IDROVO BRYAN SANTIAGO

TUTOR: GUARDERAS VACA BETTI MARGARITA

Quito - Ecuador

2025

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, BRYAN SANTIAGO CAMACHO IDROVO con documento de identificación N° 2350569329 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 28 de julio de 2025

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink that reads "Camacho". The signature is enclosed within a large, hand-drawn blue oval.

CAMACHO IDROVO BRYAN
SANTIAGO
CI.2350569329

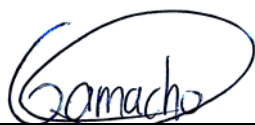
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Yo, CAMACHO IDROVO BRYAN SANTIAGO con documento de identificación No. 2350569329, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor de la Sistematización de prácticas de investigación y/o intervención: EL ONBOARDING Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO EN LA EMPRESA PRIVADA DE TELEFONÍA MÓVIL DE LA CIUDAD DE QUITO, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En correspondencia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 28 de julio de 2025

Atentamente,



CAMACHO IDROVO BRYAN
SANTIAGO
CI.2350569329

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, GUARDERAS VACA BETTI MARGARITA con documento de identificación N° 1709713901, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: EL ONBOARDING Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO EN LA EMPRESA PRIVADA DE TELEFONÍA MÓVIL DE LA CIUDAD DE QUITO realizado por CAMACHO IDROVO BRYAN SANTIAGO con documento de identificación N° 2350569329, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 28 de julio de 2025

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, reading "Betty Guarderas", is written over a horizontal line.

**GUARDERAS VACA
BETTI
MARGARITA
1709713901**

Resumen

La investigación tiene como objetivo evaluar la influencia del proceso de *Onboarding* en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa privada de telefonía móvil en Quito, Ecuador. Se emplea un enfoque cuantitativo con diseño correlacional y de corte transversal. Se aplicaron dos cuestionarios: el Cuestionario de Evaluación del Proceso de *Onboarding* y el Cuestionario de Desempeño Laboral, ambos validados con un coeficiente Alfa de *Cronbach* de 0.92 y 0.96, respectivamente. Los resultados sugieren que un proceso de *Onboarding* bien estructurado tiene un impacto positivo en el desempeño laboral, especialmente en términos de productividad, satisfacción y compromiso organizacional. El estudio destaca la importancia de personalizar la inducción y brindar un acompañamiento constante para optimizar la integración de los nuevos empleados. También se proponen recomendaciones para mejorar la estructura del *Onboarding*, como el uso de plataformas digitales interactivas y el acompañamiento de mentores durante los primeros meses.

Palabras clave: *Onboarding*, desempeño laboral, inducción organizacional, productividad, compromiso.

Abstract

The research aims to assess the influence of the *Onboarding* process on the labor performance of employees in a private mobile telecommunications company in Quito, Ecuador. A quantitative approach with a correlational and cross-sectional design is employed. Two questionnaires were applied: The *Onboarding* Process Evaluation Questionnaire and the Labor Performance Questionnaire, both validated with a Cronbach's Alpha coefficient of 0.92 and 0.96, respectively. The results suggest that a well-structured Onboarding process positively impacts labor performance, particularly in terms of productivity, satisfaction, and organizational commitment. The study highlights the importance of personalizing the induction and providing constant support to optimize the integration of new employees. Recommendations are also proposed to improve the *Onboarding* structure, such as using interactive digital platforms and mentoring support during the first months.

Key words: Onboarding, labor performance, organizational induction, productivity, commitment.

Contenido

Datos informativos del proyecto.....	1
Objetivo	2
Objetivo General:.....	2
Objetivos Específicos:	2
Eje de la intervención o investigación	2
Onboarding laboral	2
Desempeño laboral	5
Relación entre inducción y desempeño laboral	7
Objeto de la intervención o de la práctica de investigación/intervención	9
Metodología.....	13
Población y Muestra	14
Organización y Procesamiento de la Información.....	16
TEST ONBOARDING	23
DESEMPEÑO LABORAL	29
Conclusiones.....	37
Recomendaciones	38
Referencias	39

Índice de tablas

Tabla 1 Fiabilidad test desempeño laboral	36
Tabla 2 Correlaciones	36

Índice de figuras

Figura 1 Género	18
Figura 2 Edad	19
Figura 3 Nivel de estudios académicos	20
Figura 4 Tiempo en la empresa	21
Figura 5 Departamento al que pertenece	22
Figura 6 Claridad de rol.....	23
Figura 7 Socialización y acompañamiento	24
Figura 8 Cultura Organizacional	25
Figura 9 Formación y recursos	26
Figura 10 Satisfacción general	27
Figura 11 Total test onboarding.....	28
Figura 12 Orientación de resultados	29
Figura 13 Calidad	30
Figura 14 Relaciones interpersonales	31
Figura 15 Iniciativa.....	32
Figura 16 Trabajo en equipo.....	33
Figura 17 Organización	34
Figura 18 Total Test Desempeño Laboral	35

Datos informativos del proyecto

El *Onboarding* y su impacto en el desempeño laboral: Caso de estudio en una empresa privada de telefonía móvil en la ciudad de Quito.

Esta investigación tiene como objetivo analizar de qué manera el proceso de Onboarding influye en el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa del sector de telecomunicaciones. El interés se centra en los equipos de atención al cliente y soporte técnico, ya que son las áreas que desarrollan las tareas de atención al cliente, soporte técnico y/o ventas en el caso de distribuidoras.

La hipótesis empieza preguntándose: ¿Cómo influye el proceso de Onboarding en el desempeño de los nuevos colaboradores? Cuando se piensa en una inducción bien hecha, se la identifica con una mejor integración y con un nuevo colaborador que lo hará con sobresalientes en su trabajo. Justo por esto, no es extraño que “una buena inducción emocional de un nuevo empleado lo lleve a aumentar su disposición al trabajo y a concentrarse, así como a ser más productivo” (García-Bustos, 2022).

Otros autores trabajaron pretendiendo resolver esta hipótesis. Bauer (2010) también veía este primer proceso como un determinante a la hora de querer quedarse o irse de una organización e informa que “una buena acogida a los nuevos empleados aumenta la posibilidad de que se sientan a gusto en el equipo desde el inicio, tengan un rendimiento mayor, y se vayan menos”. Por su parte, Salvador Moreno et al. (2021) insisten en que “los factores no económicos, como la intensidad y la personalización del reconocimiento, el ambiente del trabajo, la labor de un buen jefe en su labor de comunicar, socializar y motivar”, quedan como el compromiso del colaborador como factor explicativo de la relación entre bienestar y rendimiento (Salvador Moreno et al., 2018; Investigación sobre la gestión del talento).

Según García-Bustos (2022), el compromiso se convierte entonces en “una fuerza de compromiso constante, con una mayor concentración y con una mayor productividad” (p. 2). Si los trabajadores no tienen ganas, no se comprometen con la empresa para incubar herramientas para ellos.

Con el objetivo de comprobar esta hipótesis, se realizará el diseño de herramientas para la evaluación del *Onboarding* que permitan medir su impacto en la motivación, el compromiso y el desempeño del nuevo empleado. Esto a su vez

proporcionará datos objetivos sobre la eficacia del proceso en vigor y guiará en la elaboración de recomendaciones para mejorarlo e incrementar su retorno.

Objetivo

Objetivo General:

Identificar la influencia del *Onboarding* y su impacto en el desempeño laboral: Caso de Estudio en la Empresa Privada de Telefonía Móvil de la Ciudad de Quito”

Objetivos Específicos:

Establecer los procesos del *Onboarding* que se aplican a los colaboradores de la empresa privada de telefonía móvil.

Analizar los factores del desempeño laboral de los empleados de una empresa privada de telefonía móvil.

Determinar la relación entre el proceso de *Onboarding* y los factores de desempeño laboral como la productividad, satisfacción y compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa privada de telefonía móvil.

Proponer estrategias de mejora en el proceso *Onboarding* para optimizar su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores.

Eje de la intervención o investigación

Onboarding laboral

Según Bauer (2010), el *Onboarding* es un proceso estructurado de socialización organizacional que permite a los nuevos empleados adaptarse de forma rápida y eficaz a la cultura, los valores y los procesos internos de la empresa, lo cual impacta de manera positiva en su rendimiento y nivel de compromiso.

En este sentido, este proceso no solo facilita la integración funcional, sino que también cumple con un rol fundamental en la creación de un nexo emocional entre el colaborador y la organización. Asimismo, desde el campo de la psicología organizacional, se entiende que un *Onboarding* bien planteado puede incidir de forma directa en variables tales como la satisfacción laboral, la motivación y la identificación. Es decir, se trata de una contribución a una incorporación mucho más efectiva y la creación de un ambiente de trabajo saludable y productivo.

En tanto, el sitio DOCUSING (2022) sostiene que el Onboarding es una experiencia estratégica diseñada para que los empleados adquieran los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para desempeñarse con éxito en su nuevo rol.

Por otro lado, la inducción es el primer paso para que los colaboradores emprendan el camino del desarrollo en nuestra compañía. Es una de las partes más importantes, ya que en ella el empleado tiene la posibilidad de conocer quiénes son, cuál es nuestro propósito, intercambiar vínculos con los referentes, y conocer quiénes son quienes estarán para acompañarlo en este proceso. ¡Cuidado! Cuesta aflojar la mano del mango.

Este proceso no solo tiene que ver con la transmisión de información sobre reglas y procedimientos, también busca generar sentimiento de pertenencia, compromiso y motivación en los colaboradores. En ese sentido, González y Pérez (2019) señalan que “una inducción eficaz permitirá al nuevo trabajador identificarse con la empresa, entender su papel en ella, recortar la curva de aprendizaje y mejorar su autoconfianza”.

En este orden, son las empresas que apuestan por hacer un buen Onboarding las que consiguen reducir la rotación de personal y también mejorar el clima laboral, lo que tiene un impacto directo en la tranquilidad y la productividad de la compañía. Un estudio de Lozada Molina (2016) puntualiza que “aquellos colaboradores que reciben un proceso de inducción completo muestran porcentajes de permanencia mayores en la empresa y un mejor rendimiento comparados con aquellos que no reciben acogida”.

A este respecto, los autores Stein y Christiansen (2019) entienden el Onboarding como un conjunto de acciones que buscan guiar al nuevo empleado para integrarlo a la organización, poniendo a disposición herramientas y recursos que le permitan alcanzar su máximo rendimiento en el menor tiempo posible.

Es decir, una empresa del rubro telecomunicaciones que incorpora a nuevos colaboradores, les proporciona un manual digital interactivo con información respecto de los valores de la compañía, normas de convivencia, los distintos canales de comunicación y además realiza una serie de simulaciones, situaciones en las cuales el colaborador se encuentra con un cliente al que debe brindarle muchos servicios, o que está disconforme y debe gestionar a través de sus habilidades el lazo. Este material

incluye escenarios que permiten al trabajador aplicar en ejercicio lo aprendido, brindando una experiencia de aprendizaje más real y afianzada en la realidad.

Además, hay empresas que llevan el Onboarding un paso más allá e incluso lo complementan con jornadas vía online en directo, donde los nuevos empleados pueden interactuar con los distintos departamentos, conocer a su jefe, plantear preguntas frecuentes y, sobre todo, sentirse parte de la organización desde el primer día. Tal y como recuerda Vargas y Salazar (2021), “Cuando el Onboarding incluye elementos interactivos y acompañamiento continuo, se acelera la integración del colaborador y se fomenta su compromiso en la empresa”.

En el caso de otra empresa del sector de las telecomunicaciones, cuando se cerró el sitio de trabajo por primera vez, decidieron apostar por la mentoría, de manera que cada trabajador que llega es acompañado por una persona con experiencia. Alguien que no solo ayude a resolver dudas formales, también para realizar una integración lo más efectiva, vincularse a la gente y crear redes internas. Nada menos que “un Onboarding centrado en las relaciones interpersonales como este permite reducir el estrés laboral del nuevo trabajador y aumentar su deseo de superación”, compartió a Healthy Work (2023) una experta en Onboarding.

Un factor fundamental, pero no el único, en el Onboarding es el seguimiento individual. Google, Amazon, Microsoft y las grandes empresas tecnológicas, en general, ya han desarrollado plataformas capaces de hacer seguimiento del progreso de sus nuevos trabajadores a través de indicadores como la asistencia a cursos, el cumplimiento de determinados objetivos o incluso el nivel de satisfacción. Y también, claro, para detectar posibles barreras en su temprana introducción.

En el marco de una compañía de telefonía móvil en Ecuador, el Onboarding cobra especial relevancia a causa de la dinámica del sector, la alta turnover y lo necesario de asegurar un customer service eficaz desde el primer contacto. Un caso puntual es la implementación de una inducción en tres tiempos: pre-ingreso, primer día y seguimiento durante los primeros 90 días. En la etapa de pre-ingreso se provee un welcome kit virtual para que el talento se vaya prendiendo con videos institucionales y actividades introductorias. El primer día, por fuera, se organiza un tour guiado por las instalaciones, y los primeros tres meses se lleva a los nuevos de la mano con reuniones semanales.

Pues bien, todo esto pinta que el Onboarding no tiene que ser tan solo un trámite administrativo, sino que se erige en una estrategia relevante de desarrollo organizacional. Lo cierto es que una buena llegada permite que se alineen en menos tiempo, aumenten su productividad y fortalezcan su engagement por la compañía. Por lo tanto, se presenta como un imán para lanzar y sostener políticas de RRHH eficaces y perdurables, todas reunidas en pos de favorecer el desempeño de los empleados y los equipos.

Desempeño laboral

Dessler G. (2019) destaca que la inducción no solo posibilita al trabajador entender qué tiene que hacer, sino qué valores y objetivos tiene la compañía y se sienta más integrado, más reconocido y, como es lógico, más motivado y, por lo tanto, orientado al desempeño. No obstante, también hay menos miedo, menos inseguridad y, en consecuencia, los trabajadores asumen antes sus responsabilidades y, por tanto, trabajan con más eficiencia. En resumen, si la empresa acoge bien al recién llegado y a su familia, asegurándole una adecuada integración, estará haciendo un favor (al permitir que juegue a esta nueva partida de la mejor manera) a su nuevo empleado, pero sobre todo a su desempeño laboral.

Por desempeño laboral entendemos el producto de la suma de varios factores internos que afectan a la capacidad que tiene un individuo para obtener los resultados esperados. La superación del umbral de desempeño laboral, los logros, es uno de los pilares que sostienen la productividad, la eficiencia y la excelencia del trabajo. La diferencia entre desempeñar un papel o desempeñarlo realmente bien ya no son dos actitudes ante el trabajo, que tienen sentido en un entorno tradicional, sino una oportunidad, un reto y un compromiso, si cabe más. Además, a nadie se le escapa tampoco que el desempeño laboral no es un fenómeno aislado; existe y es fruto de múltiples factores externos que también influyen.

Además de otros aspectos, es importante recordar que la evaluación del desempeño diario del colaborador es otro de los aspectos claves para impulsar los niveles de desempeño de los equipos de trabajo. Las entrevistas de descubrimiento de potencial con seguimiento previo y posterior realizadas a los empleados, les animamos a participar, nos enseñan sobre el estado de ánimo de los empleados. Sobre lo que les preocupa. Sobre lo que creen que deberíamos cambiar. Sobre si se sienten apoyados.

Cómo podría no estar relacionada la actividad comercial con el resto de la empresa y con nuestra sociedad. Desde el punto de vista práctico, muchas empresas han comenzado a incorporar sistemas de valoración 360 grados, donde su jefe no es el único que realiza una valoración del trabajador, sino que lo hacen además colegas, subordinados y clientes internos. Ello permite disponer de una visión más completa del desempeño de cada trabajador y favorece una cultura de mejora continua. Pero también se disgregan de la evaluación con encuestas de clima laboral, entrevistas de salida, análisis de productividad por áreas, etc., de forma que puedan más fácilmente encontrar las barreras que están dificultando el rendimiento de su fuerza de trabajo.

La motivación como motor del desempeño adquiere cada vez más relevancia y no es para menos. Un abierto y sincero “no quiero saber nada de tu gente, trabajo con mierda” del tipo de conversaciones que muestra (felizmente) de vez en cuando la red, más allá del inconfundible “como no te guste tu trabajo...”.

Así lo recoge también Capó et al. (2021): el rendimiento de un colaborador es el resultado de su motivación intrínseca, pero también de las condiciones del entorno que aporta la empresa, así como de otras tantas variables relacionadas con su trabajo en particular que también influyen en el conjunto de su desempeño. En este sentido, conviene que los equipos de Recursos Humanos implementen planes de salud emocional, uno de los factores más preocupantes para una abrumadora mayoría de los profesionales del ámbito de los RR. HH.

De esta manera, por ejemplo, una compañía de servicios en Guayaquil logró elevar en un 25% la productividad de sus colaboradores luego de sumarse a una estrategia de “feedback positivo” y los equipos debían resaltar lo conseguido por su equipo por semana en reuniones cortas. Así de simple. Con esto fortalecieron la moral de sus trabajadores, se generó un ambiente de confianza y cometían menos errores operativos. Así de sencillo. Este caso evidencia cómo pequeños factores pueden tener un gran impacto en el desempeño general.

No debemos olvidar además que el desempeño no solo se mide cuantitativamente (cuánto de nuestras metas o indicadores logramos), sino también desde una dimensión cualitativa que incluye la actitud, la proactividad, el liderazgo, la colaboración y la creatividad del colaborador. Una visión integral del desempeño nos permite a las organizaciones tomar decisiones más humanas, más justas y más sostenibles. Así lo sostienen Jiménez et al. (2021) cuando señalan que “un enfoque

holístico del desempeño considera tanto los resultados como los comportamientos que los generan, facilitando así la construcción de equipos de alto rendimiento”.

El desempeño laboral es una de las variables más importantes a la hora de hablar de gestión del talento humano y de alcanzar los resultados de la organización. Para mejorar su productividad, el inventario de estrategias no debe quedar limitado, sino ser amplio, y podría incluir desde una inducción bien hecha, un liderazgo de personas (no de tareas), una evaluación sostenida, mucha motivación y un espacio de trabajo saludable. Aquellas organizaciones que no solo invierten en la formación y capacitación de su personal, sino en su crecimiento como ser humano, con sus necesidades básicas satisfechas, con guías y modelos a seguir, con palabras positivas y todo lo que se necesite, no solo se transformarán en organizaciones que podrán lograr mejores resultados, se los prometo, sino que también serán organizaciones con mejores líderes, más fuertes, más comprometidas y con más resiliencia.

Relación entre inducción y desempeño laboral

Para Dessler G. (2019), el Onboarding es mucho más que una inducción. Es un proceso continuo que dura las primeras semanas o incluso meses del nuevo empleado en la organización. Luego, el Onboarding es un factor clave en el desempeño, porque hará que el nuevo empleado quiera quedarse y se sienta más persona. Además, servirá para que el empleado no se vaya y será más rápido en aprender sus funciones, lo que significa que será más productivo antes de llegar al sexto mes.

Igualmente, el vínculo entre la inducción y el desempeño laboral se encuentra en que una integración bien diseñada logra que los colaboradores ejerzan sus funciones con claridad, seguridad y dedicación. Tal y como plantean los autores López Molina (2016), “una buena bienvenida consigue que los empleados recién llegados aprendan rápidamente los conocimientos y habilidades necesarios para trabajar con éxito”. Es decir, que si el trabajador recibe la información, el acompañamiento y las herramientas que necesita desde el primer día, aumentarán las probabilidades de que alcance sus metas antes.

Por supuesto, también importa lo que el nuevo empleado sienta en la bienvenida inicial. Según indican López, I & López, I (2022), “cuando a un empleado se le recibe bien, sabe cómo se espera que sea y está motivado, mejora su desempeño”. Es decir, una buena bienvenida no solo les da la información necesaria para hacer su trabajo, sino

que además les permite un estado emocional positivo, creando ganas y dedicación hacia su nuevo proyecto.

Además, datos recientes sostienen que el Onboarding impacta directamente a una variedad de KPIs, incluyendo la calidad del trabajo, puntualidad, investigación y servicio al cliente. Por ejemplo, en un estudio de Lerma (2025), se descubrió que los trabajadores de la empresa que pasaron por un programa estructurado de Onboarding durante sus primeros 30 días fueron 40% más productivos durante sus primeros 3 meses laborales que aquellos que no pasaron por un proceso de integración.

De todas formas, cómo se diseña el programa de inducción también tiene un impacto enorme. Un Onboarding que ofrezca solo documentos impresos y presentaciones unilaterales quizá no tendrá el mismo efecto que uno que incluya actividades interactivas, tutorías y virtualidad inmersiva. De nuevo, en los centros de contacto de empresas como las de telefonía, los nuevos empleados se sentirán más familiarizados cuando se les haga realizar ejercicios de role-play, resolver problemas reales y participar en juegos de bienvenida. Todo esto ayuda no solo a que comprendan el "qué" y el "cómo", sino el "por qué" de cada tarea, lo que genera mayor sentimiento de pertenencia.

Tenemos que perseverar y asegurarnos de que recabarás diferentes opiniones como parte fundamental del proceso. El Onboarding que incluye check-ins frecuentes, encuestas de satisfacción y ajuste post-experiencia te ayudará a identificar fallas y mejorar constantemente. También, y no menos importante, ayudará a que tus empleados sientan que escuchas lo que piensan, que te importan, lo que, por ende, los motivará a rendir más eficientemente.

En el caso de una compañía de telefonía móvil en Ecuador, cuyos empleados están en contacto directo con los clientes y, debido a la naturaleza del servicio, los requerimientos del cliente son sumamente altos. Una mala inducción puede significar errores en los procesos, quejas de los clientes a cada momento y un alto índice de rotación. Pero, por el contrario, un proceso de inducción eficiente y que esté acorde con la tecnología y con los procesos a seguir en la empresa, puede resultar una ventaja competitiva. Así le ocurrió a Telcomóvil S.A., que puso en marcha un programa de inducción graduada de 90 días, con el que logró reducir las quejas de clientes en un 30% e incrementar la permanencia de su personal en un 25%.

Claro, la relación de inducción y desempeño también depende del perfil del colaborador. Las personas más jóvenes que van a su primer empleo probablemente necesiten un Onboarding más detallado y acompañado, pero los que ya tienen experiencia en la industria quizás solo necesiten un último recorrido más técnico y, sobre todo, más adaptativo. Por eso, adecuar el proceso como corresponde al cargo y al tipo de colaborador que llega también incidirá en los resultados de desempeño que se obtendrán a largo plazo.

En síntesis, la teoría y la práctica así lo demuestran: los resultados revelan una relación fuerte y significativa entre la calidad del proceso de inducción y el desempeño laboral de los empleados. Realizar un Onboarding bien hecho no solo mejora la experiencia del nuevo colaborador, sino que también incrementa la productividad de todas y todos, baja costos por rotación y fortalece el crecimiento sostenible de la organización.

Objeto de la intervención o de la práctica de investigación/intervención

¿Cuál es el impacto del proceso de Onboarding en el desempeño laboral de los empleados de una empresa privada de telefonía móvil?

El Onboarding no solo se limita a presentar al nuevo colaborador la misión y visión de la empresa, sino que es una herramienta clave de socialización, motivación y encaje en la cultura corporativa. Según Ramírez (2020), “una buena etapa de trabajo logra que el empleado conozca a qué juego juega y se adapte mejor, que reduzca su curva de aprendizaje y sea más productivo más rápido”. Esto se traduce en que el momento de ingreso directamente impacta en la productividad del negocio, gracias a que los empleados se sienten preparados, seguros y con claridad sobre qué les toca.

Por otro lado, Dessler (2019) sostiene que el Onboarding es una experiencia escalonada que puede extenderse incluso por semanas o incluso por meses y permite que el nuevo colaborador se vaya adaptando. En esta etapa el empleado recibe herramientas, conocimientos y actitudes que no solo afectan su rendimiento de inmediato, sino también su engagement a largo plazo. En este sentido, se vuelve fundamental conocer esta relación, para poder identificar escenarios de mejora al interior de la gestión del talento.

¿Cuáles son los puntos a considerar al momento de llevar adelante un proceso de Onboarding?

De acuerdo a López y Pérez (2021), “una inducción exitosa implica, en principio, la presentación de la cultura de la compañía, el ofrecer formaciones en caso de ser necesarias o hacerlas a medida, permitirle al empleado conectar con sus compañeros de trabajo y contar con el acompañamiento inicial del líder”. Estos ejes, paso a paso, participan de una acogida integral que, por un lado, es menos abrumadora y genera en los empleados mayor seguridad, claridad y, por ende, mayor foco en su trabajo; mientras que a la vez genera un impacto positivo sobre la relación con esos nuevos colaboradores cuya experiencia los enriquezca.

En paralelo, las empresas modernas han sumado a la recepción del trabajador elementos como el feedback, acceso a plataformas de formación y acompañamiento mentorship. Todo esto permite que el trabajador se adapte mejor y esté más comprometido, en especial en sitios como el de la telefonía, a cargo de auxiliar al cliente y con todos los requerimientos técnicos y emocionales cubiertos desde el inicio.

¿Qué piensan los empleados de nuevo ingreso del proceso de Onboarding que la empresa sigue como un proceso de acogida gracias al cual se adaptan mejor en lo laboral y en lo cultural?

Gómez (2022) nos dice que “un buen proceso de acogida aumenta la satisfacción y el compromiso del trabajador, genera menos incertidumbre al entrar a la empresa”. Con esta afirmación el protagonista lo que nos dice en realidad es que el nuevo empleado se sienta acogido e integrado, cómo lo perciba en realidad es un factor determinante para involucrarse, sentirse contento y trabajar con dedicación por la empresa.

A nivel psicológico, por ejemplo, la climatización, el acompañamiento del mentor y la información clara, entre otros factores agregados, vuelven y dotan a los empleados con una bienvenida al equipo extraordinariamente buena. Y esto es clave para que los recién ingresados sientan los valores de la empresa como suyos más rápido y se adapten mejor al nuevo entorno laboral.

La cuarta edición del informe ¿Y si nos cambiamos al despacho de al lado?, elaborado por esta consultora líder en transición de carrera y gestión del talento, muestra un cambio de actitud de buena parte de los trabajadores, que parecen tener una actitud más positiva. A diferencia de otros años, en 2022, los trabajadores han mostrado más

confianza en la estabilidad del empleo (63%, +34 p.p.) y en poder elegir cuándo, dónde y cómo quieren trabajar (63%, +25 p.p.). Es más, el 29% de los empleados afirmaron que la organización para la que trabajaban o más al 25% si tenían garantizado que, añadidos a todos estos elementos, iban a contar con líderes que de verdad les ayudarían a que su regreso fuese solo cosa suya.

La aceleración de los planes de vacunación y la apertura de la economía han marcado una diferencia notable en la actitud de los trabajadores, pero, al mismo tiempo, la pandemia ha dejado numerosos retos sobre la mesa. Cuando el teletrabajo sea un elemento importante, pero no el más importante, cómo gestionar la carrera y la salud mental de los trabajadores son dos de los grandes debates sobre la mesa. Evolution Center BA, la nueva sede de la consultora en Madrid, ha querido lanzar la pelota sobre estos y otros temas de actualidad y previsiblemente replicados siempre y cuando cambie la sede que la empresa ha inaugurado hoy en el corazón del distrito financiero del Paseo de la Castellana.

La oficina estará ubicada en la 3ª planta del edificio Castellana 200, con una superficie de 5.000 metros cuadrados y capacidad para albergar a más de 900 empleados. El nuevo espacio de trabajo ha sido diseñado únicamente con el propósito de satisfacer sus necesidades en el nuevo entorno de trabajo creado a raíz del brote de la crisis sanitaria global COVID-19, por lo que cuenta con mobiliario ergonómico, una amplia variedad de zonas de concentración, descanso y de reuniones y hasta una terraza al aire libre con vistas únicas a Chamartín. La agencia inmobiliaria Entrees confirma además que ha abierto una serie de centros de teletrabajo en el país para desarrollar esta actividad, y que seguirá trabajando para ampliar la red de sucursales y centros de teletrabajo.

¿Qué relación hay entre los tiempos y la calidad de un proceso de Onboarding y el desempeño de los recién ingresados en su nuevo trabajo?

El Onboarding no debería durar solo uno o dos días, como era de costumbre, sino que debiera ser visto como una incorporación por etapas. Torres y Salazar (2022) lo informan que “los empleados que reciben una buena inducción cometen menos errores, son productivos más rápido y se mantienen más fieles a la empresa”. Es decir, si lo ves por partes se ve mucho más claro que hablamos de recursos humanos y no de otra cosa.

Por otro lado, Gómez (2022) nos recuerda que hechos como tener claro qué se espera de ti, una buena relación con el equipo y feedback continuo son antecedentes que repercuten en tu rendimiento. Dejando de lado que la calidad no depende solo de lo que suministras, sino de cómo llega al trabajador, de si se adapta a sus circunstancias y a su manera de aprender.

¿Qué cambios podemos realizar para mejorar la parte más humana del Onboarding y, por ende, tener empleados más productivos?

Ya la psicología organizacional admite que el Onboarding implica aspectos afectivos, cognitivos y sociales. Traducido, ya no te valdrá con entregar información pura; necesitarás acompañamiento, reconocimiento y sentido. ¿O es que como explican en la Revista Electrónica de Psicología de la FES Zaragoza-UNAM (2022), el liderazgo positivo suma puntos a la productividad? ¿O participas en la ayuda mutua, o generas buen clima de equipo? El desempeño de las personas en una organización se ve impactado directamente por estas cuestiones. De la misma manera, los empleadores tienen esa gran y gratuita herramienta al alcance de la mano para contar con su compromiso, no perderlo o reducir conductas contraproducentes.

Podemos concluir que el alcance de los cambios y su impacto positivo está en cómo los líderes se involucren y pongan a la gente en el centro de la transformación. Dos miradas clave serán: la hoja de ruta para la gestión del cambio en la organización y cómo se verá el trabajo en la nueva normalidad.

En este sentido, el líder de recursos humanos deberá proponer y movilizar a los distintos líderes de negocio a definir juntos cuál es su rol en el cambio, brindar herramientas para que los líderes puedan identificar y regular sus propias emociones y acompañar en coaching, fomentar la discusión y el intercambio de ideas, para que los líderes se lleven las mejores prácticas que otros están llevando adelante. Además, el líder de RRHH deberá potenciar y fomentar la formación de líderes que la Dirección haya identificado como talentos internos.

El capital humano debe estar en el centro tanto de la decisión de cómo reanudar las actividades como de la planificación de cómo se hará. En pro de la estrategia y de la rentabilidad, las compañías deberán prestar especial atención a las necesidades de su capital humano, con compromiso, empatía, flexibilidad y apertura.

Metodología

La investigación será de enfoque cuantitativo, de tipo observacional, correlacional, transeccional, en donde las variables planteadas: Onboarding y desempeño laboral serán sometidas a medición por medio de instrumentos y sus resultados analizados estadísticamente como un análisis descriptivo y correlacional. El análisis descriptivo tiene por finalidad señalar en términos de características, dimensiones, propiedades, etc., lo más importante de cada una de las variables, dando respuesta al logro del objetivo 1, para luego establecer el grado de relación que existe entre estas variables en el caso de estudio. De esta forma, es posible conocer de modo objetivo cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral y la relación que existe con el proceso de Onboarding de los nuevos colaboradores en la empresa de telefonía fija.

Uno de los instrumentos es el Cuestionario de Evaluación del Proceso de Onboarding, basado en el modelo Onboarding: Delivering the Promise of Talent Management de SHRM Foundation. Este cuestionario sirve de indicador para averiguar los puntos fuertes y débiles del proceso de inducción, y también la percepción que tienen los empleados sobre distintos aspectos del Onboarding, como lo son la claridad de la información recibida, el apoyo de supervisores y compañeros de trabajo, la comprensión de sus funciones y la manera en que encajan en la cultura organizacional. El cuestionario se completa con una escala Likert de 1 a 5 (donde 1 = muy insatisfecho/a y 5 = muy satisfecho/a).

El cuestionario mide la percepción de los trabajadores si el proceso de inducción es efectivo y a la vez, nos da la oportunidad de descubrir en qué debemos mejorar y si influye en su desempeño laboral. La aplicación de este cuestionario tendrá una duración estimada de 20-30 minutos. Dicho instrumento se observará en el Anexo 1.

El segundo instrumento es el Cuestionario de Desempeño Laboral, que evalúa el rendimiento de los empleados en función de su productividad, satisfacción laboral, compromiso organizacional y adaptación al trabajo en equipo. Este cuestionario se concentra en las competencias y comportamientos que los colaboradores ponen de manifiesto en su entorno de trabajo, con una escala tipo Likert de 1 a 5 (donde 1 = muy bajo y 5 = muy alto). Con los resultados obtenidos de este cuestionario podremos ver la relación que existe entre un buen proceso de Onboarding con el desempeño laboral en

los primeros meses de trabajo. El tiempo estimado para rellenar el cuestionario es de 15-20 minutos. Este instrumento se puede ver en el Anexo 2.

Ambos cuestionarios han sido validados con un alfa de Cronbach de 0.92 para el Cuestionario de Onboarding y 0.96 para el Cuestionario de Desempeño Laboral, lo que garantiza que las variables del estudio están siendo bien medidas.

A lo largo de lo aquí mencionado, se llevará a cabo una investigación de campo, con un tipo de investigación experimental-correlacional, donde se obtendrán los datos de los sujetos en dos áreas: atención al cliente y soporte técnico. Contar con estos dos grupos de trabajos permitirá saber si el Onboarding influye en el desempeño laboral en un entorno real de trabajo. De tal forma, sería conveniente poder saber si el Onboarding influye en el bienestar de los colaboradores, en su productividad y en el compromiso organizacional.

Se realizará un análisis descriptivo para identificar y caracterizar las propiedades de las variables medidas, con el objetivo de resaltar la relación entre el proceso de Onboarding y el desempeño laboral, la correlación de estos constructos con la productividad de la empresa y el crecimiento humano del personal.

El estudio se realizará con una metodología transversal, lo que nos permitirá medir, recolectar datos, analizar y generar evidencia empírica sobre la relación entre el proceso de Onboarding y el desempeño laboral, así como las implicaciones que estos constructos tienen en el ámbito laboral y social de la compañía de telefonía móvil..

Población y Muestra

El tipo de muestreo que se utilizará será no probabilístico, específicamente de muestreo por conveniencia. La población de estudio estará compuesta por colaboradores directos de una empresa privada de telefonía móvil en la ciudad de Quito. A la fecha, la empresa cuenta con una población homogénea de 150 empleados, distribuidos en varias áreas operativas, entre las que figuran atención al cliente y soporte técnico, que son las que centrarán el estudio.

Para la investigación se tomará como base la población de 65 empleados que hayan pasado por el proceso de Onboarding en el último año; estos pertenecen a áreas como atención al cliente y soporte técnico, debido a que hoy la estructura de la empresa permite analizar cómo el Onboarding incide directamente en el desempeño laboral de

los colaboradores en estas áreas que cuidan directamente la productividad de la empresa.

A la par, se llevará a cabo el cálculo de muestra, tomando en cuenta los criterios de selección no probabilísticos por conveniencia, definidos a partir de los criterios de la empresa, como asignación de roles, tiempo de experiencia en la organización, entre otros. Además, no se pondrán barreras de edad al estudio, pues su objetivo es ver distintas aristas que puedan ser influyentes en las variables a estudiar como el mismo Onboarding y el desempeño laboral, sea cual sea la edad o el tiempo de experiencia.

La recolección de datos se hará a través de un procedimiento online; se utilizará Google Forms, con ello se digitalizarán los instrumentos de medición. Esta vía asegurará la rigurosidad de la toma de datos, además de que se firmará la organización y posteriormente el análisis.

Esta investigación busca generar evidencia que permita desarrollar intervenciones destinadas a mejorar la cultura organizacional para ambas partes, tanto para los trabajadores como para los empleadores. El propósito final es contribuir a elevar la productividad y el rendimiento laboral mediante un proceso de Onboarding más efectivo, en un entorno donde el salario emocional es clave y tiene un impacto positivo en el bienestar laboral de los trabajadores.

La descripción del problema nos lleva a la elección de dos instrumentos de medición que forman parte del presente trabajo: el Cuestionario de Aplicación de Programas de Onboarding, y el Cuestionario de Rendimiento Laboral. Las dimensiones de cada uno de estos cuestionarios, debidamente intencionados, así como la composición del cuestionario, nos permitirán adecuarnos al objetivo del proyecto de evaluación, como así también a la diagnosis de los procesos realizados por la compañía en su obligación de cuidar por el desempeño de sus empleados.

En cuestiones éticas, se acompañará de una carta de consentimiento informado que asegure el anonimato y la confidencialidad de los datos de los trabajadores participantes del estudio, y que no habrá una invasión a sus derechos durante el trabajo de campo y recolección de datos.

Para poder publicar la evaluación, una vez que los aspectos éticos y de la compañía estén previstos, la idea es ordenar los instrumentos, llevar a cabo el trabajo de campo, intencionar, obtener las calificaciones de las dimensiones y puntuaciones global.

De este modo se asegurará la confiabilidad de los resultados y nos permitirá realizar una interpretación adecuada de los datos obtenidos.

Organización y Procesamiento de la Información

El tipo de muestreo que se utilizará será no probabilístico, específicamente de muestreo por conveniencia. La población de estudio estará compuesta por colaboradores directos de una empresa privada de telefonía móvil en la ciudad de Quito. A la fecha, la empresa cuenta con una población homogénea de 150 empleados, distribuidos en varias áreas operativas, entre las que figuran atención al cliente y soporte técnico, que son las que centrarán el estudio.

Para la investigación se tomará como base la población de 65 empleados que hayan pasado por el proceso de Onboarding en el último año; estos pertenecen a áreas como atención al cliente y soporte técnico, debido a que hoy la estructura de la empresa permite analizar cómo el Onboarding incide directamente en el desempeño laboral de los colaboradores en estas áreas que cuidan directamente la productividad de la empresa.

A la par, se llevará a cabo el cálculo de muestra, tomando en cuenta los criterios de selección no probabilísticos por conveniencia, definidos a partir de los criterios de la empresa, como asignación de roles, tiempo de experiencia en la organización, entre otros. Además, no se pondrán barreras de edad al estudio, pues su objetivo es ver distintas aristas que puedan ser influyentes en las variables a estudiar como el mismo Onboarding y el desempeño laboral, sea cual sea la edad o el tiempo de experiencia.

La recolección de datos se hará a través de un procedimiento online; se utilizará Google Forms, con ello se digitalizarán los instrumentos de medición. Esta vía asegurará la rigurosidad de la toma de datos, además de que se firmará la organización y posteriormente el análisis.

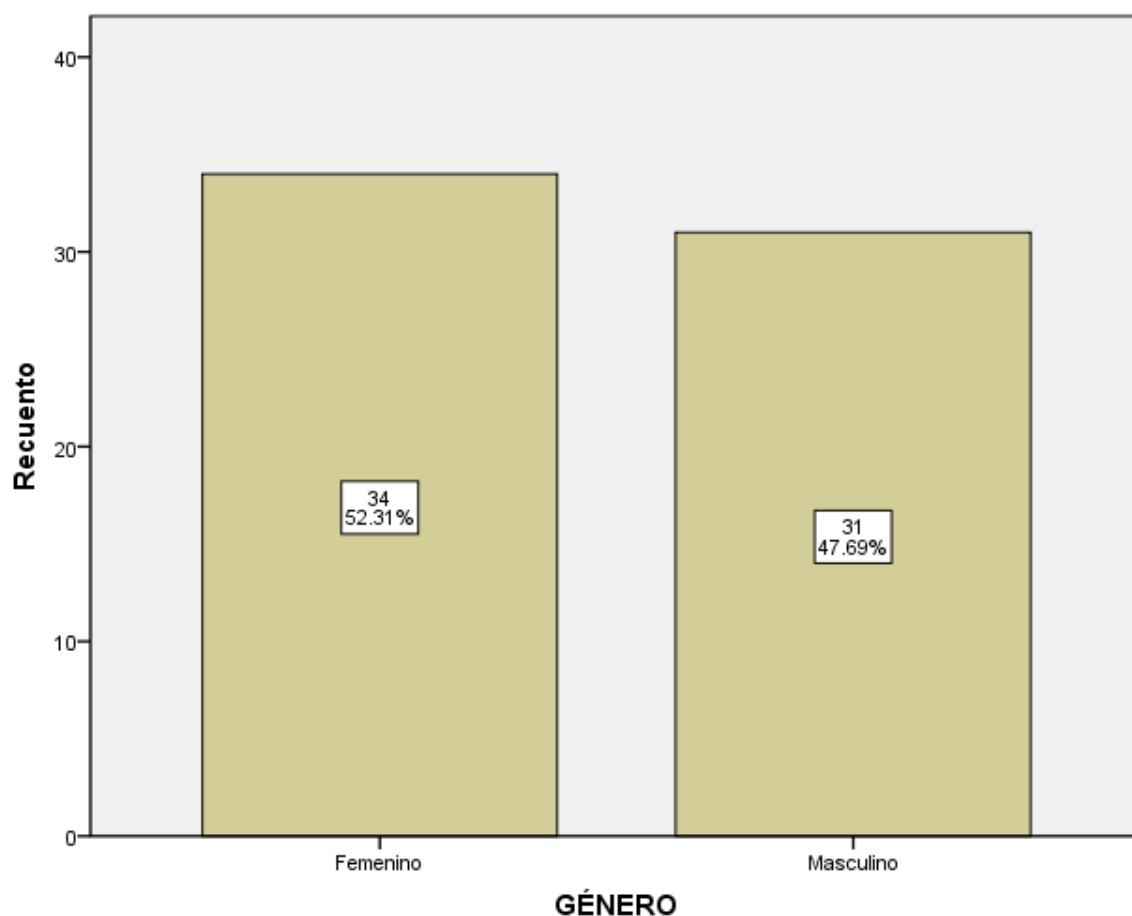
Esta investigación busca generar evidencia que permita desarrollar intervenciones destinadas a mejorar la cultura organizacional para ambas partes, tanto para los trabajadores como para los empleadores. El propósito final es contribuir a elevar la productividad y el rendimiento laboral mediante un proceso de Onboarding más efectivo, en un entorno donde el salario emocional es clave y tiene un impacto positivo en el bienestar laboral de los trabajadores.

La descripción del problema nos lleva a la elección de dos instrumentos de medición que forman parte del presente trabajo: el Cuestionario de Aplicación de Programas de Onboarding, y el Cuestionario de Rendimiento Laboral. Las dimensiones de cada uno de estos cuestionarios, debidamente intencionados, así como la composición del cuestionario, nos permitirán adecuarnos al objetivo del proyecto de evaluación, como así también a la diagnosis de los procesos realizados por la compañía en su obligación de cuidar por el desempeño de sus empleados.

En cuestiones éticas, se acompañará de una carta de consentimiento informado que asegure el anonimato y la confidencialidad de los datos de los trabajadores participantes del estudio, y que no habrá una invasión a sus derechos durante el trabajo de campo y recolección de datos.

Para poder publicar la evaluación, una vez que los aspectos éticos y de la compañía estén previstos, la idea es ordenar los instrumentos, llevar a cabo el trabajo de campo, intencionar, obtener las calificaciones de las dimensiones y puntuaciones global. De este modo se asegurará la confiabilidad de los resultados y nos permitirá realizar una interpretación adecuada de los datos obtenidos.

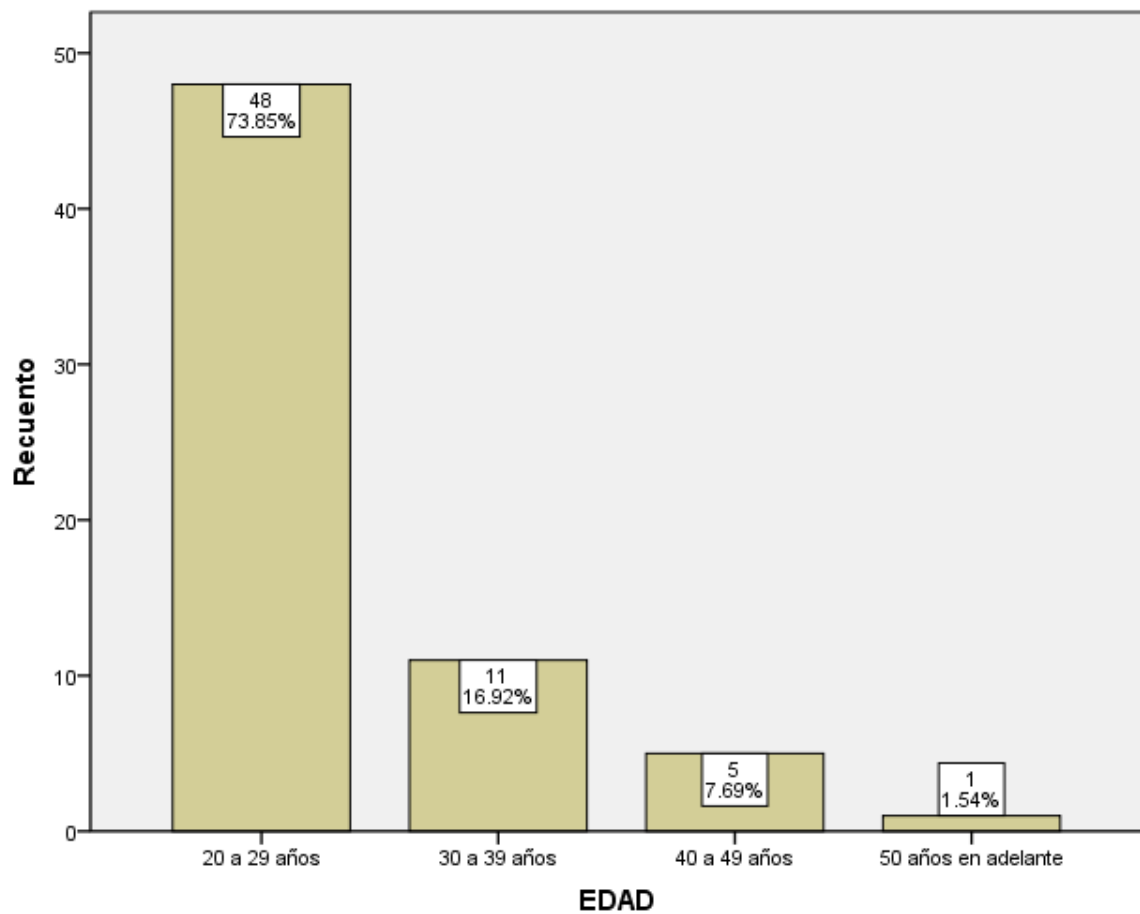
Figura 1 Género



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

En cuanto al género de los participantes, se observa una distribución relativamente equitativa entre mujeres (52.31%) y hombres (47.69%). Esta composición equilibrada es crucial, ya que permite realizar análisis comparativos entre ambos géneros. Además, dicha distribución proporciona una base sólida para evaluar diferencias o similitudes en las percepciones de los colaboradores, lo cual es fundamental para el estudio que estamos realizando.

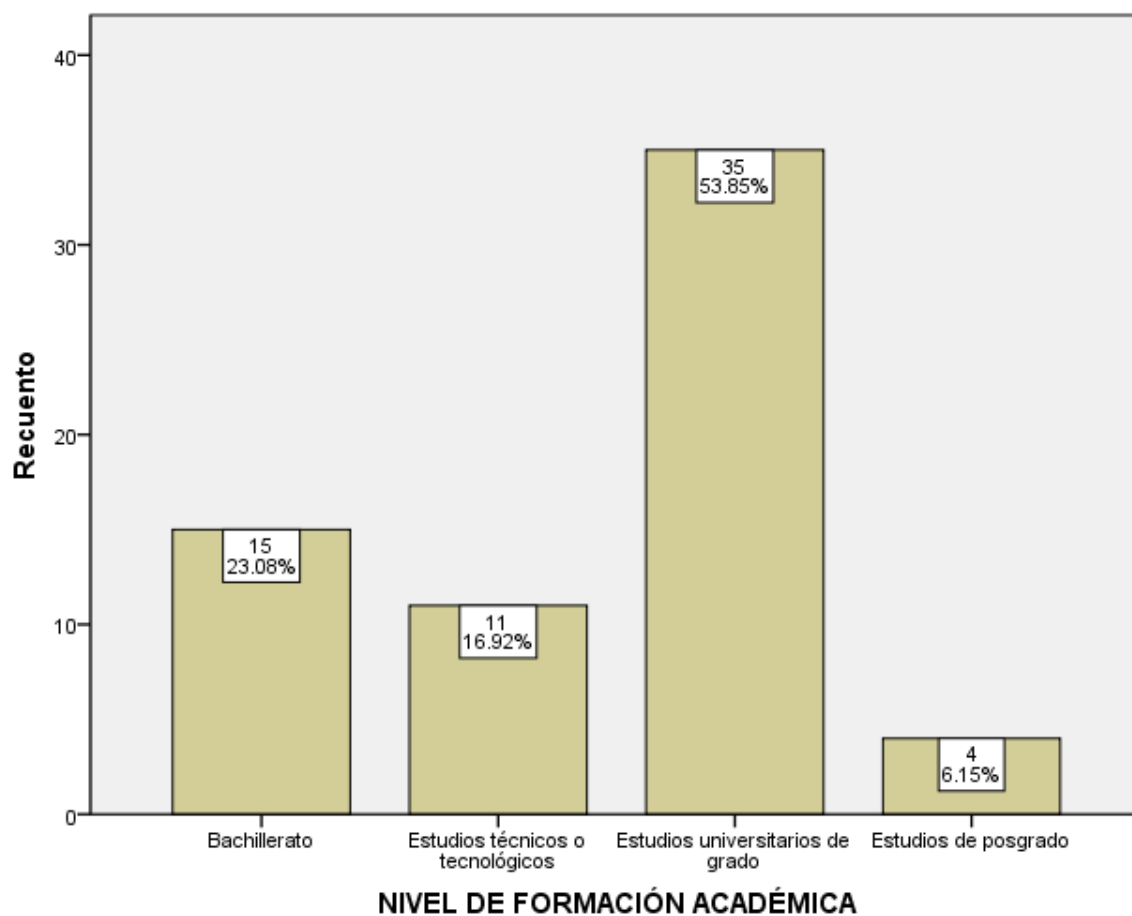
Figura 2 Edad



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

El 73.85% de los colaboradores tiene entre 20 y 29 años, lo que indica que la población estudiada está mayoritariamente compuesta por jóvenes. Esta característica puede influenciar las percepciones, actitudes y comportamientos frente a las variables analizadas en la investigación, ya que las personas de este grupo etario pueden tener una visión distinta sobre el entorno laboral en comparación con otros grupos de edad.

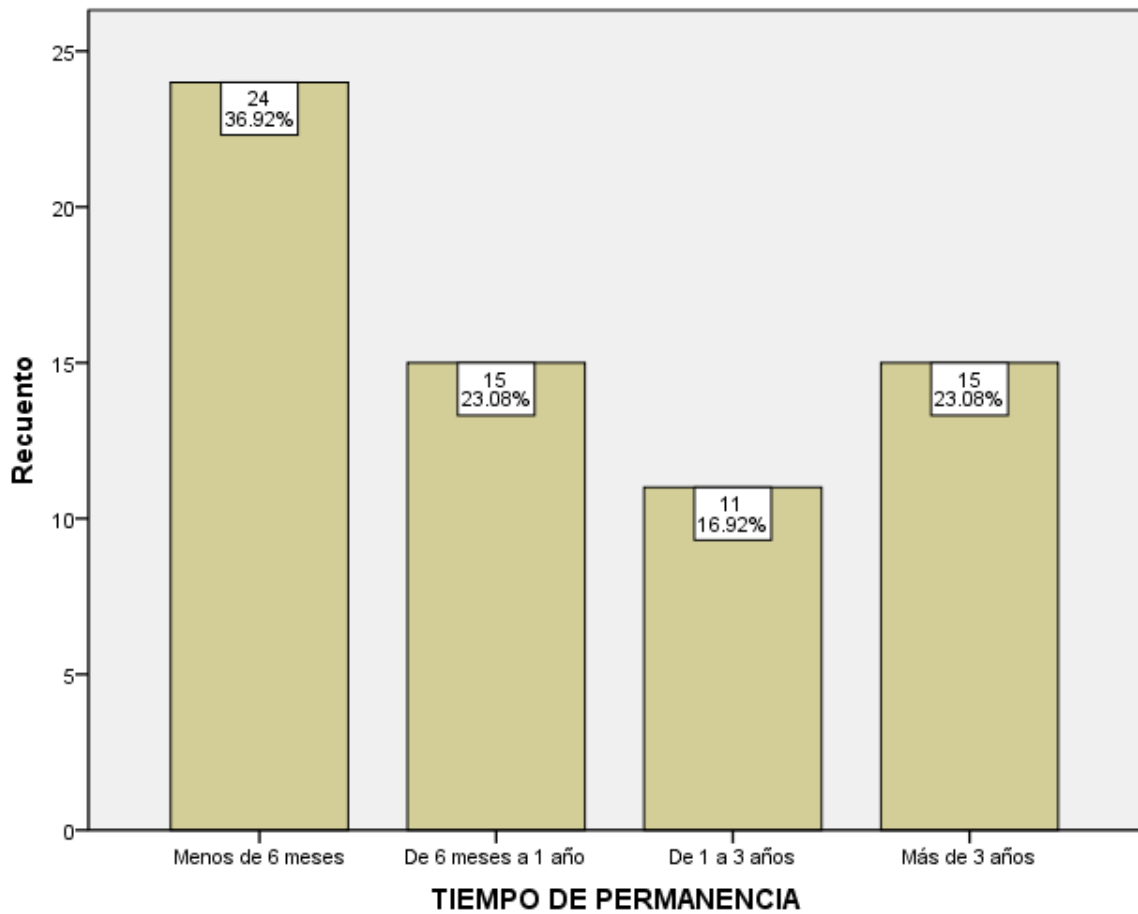
Figura 3 Nivel de estudios académicos



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La mayoría de los colaboradores posee estudios universitarios de grado (53.85%), lo que sugiere que tienen un nivel educativo relativamente alto. Esta característica puede influir en su capacidad de análisis y comprensión de los temas tratados en la investigación, lo que podría reflejarse en la forma en que perciben las variables en estudio, como el desempeño laboral y la satisfacción con el *Onboarding*.

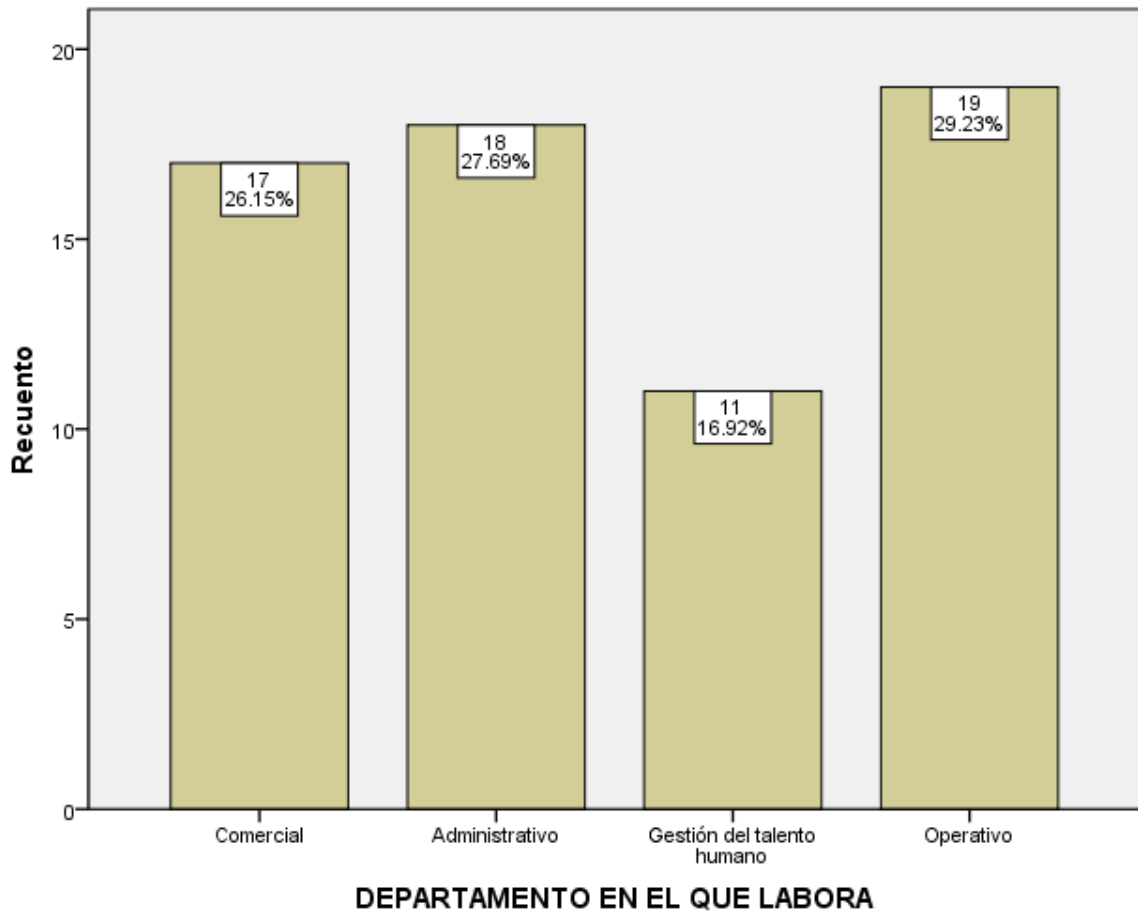
Figura 4 Tiempo en la empresa



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

El tiempo de permanencia en la empresa varía considerablemente. Un 36.92% de los colaboradores tiene menos de seis meses en la empresa, lo que podría indicar un proceso reciente de expansión organizacional o, alternativamente, una alta rotación laboral. Sin embargo, también existen empleados con 1 a 3 años de antigüedad, lo que sugiere que hay diversidad en los perfiles de los empleados en términos de tiempo de permanencia. Este factor podría afectar el clima laboral, la adaptación organizacional y el compromiso institucional de los empleados.

Figura 5 Departamento al que pertenece

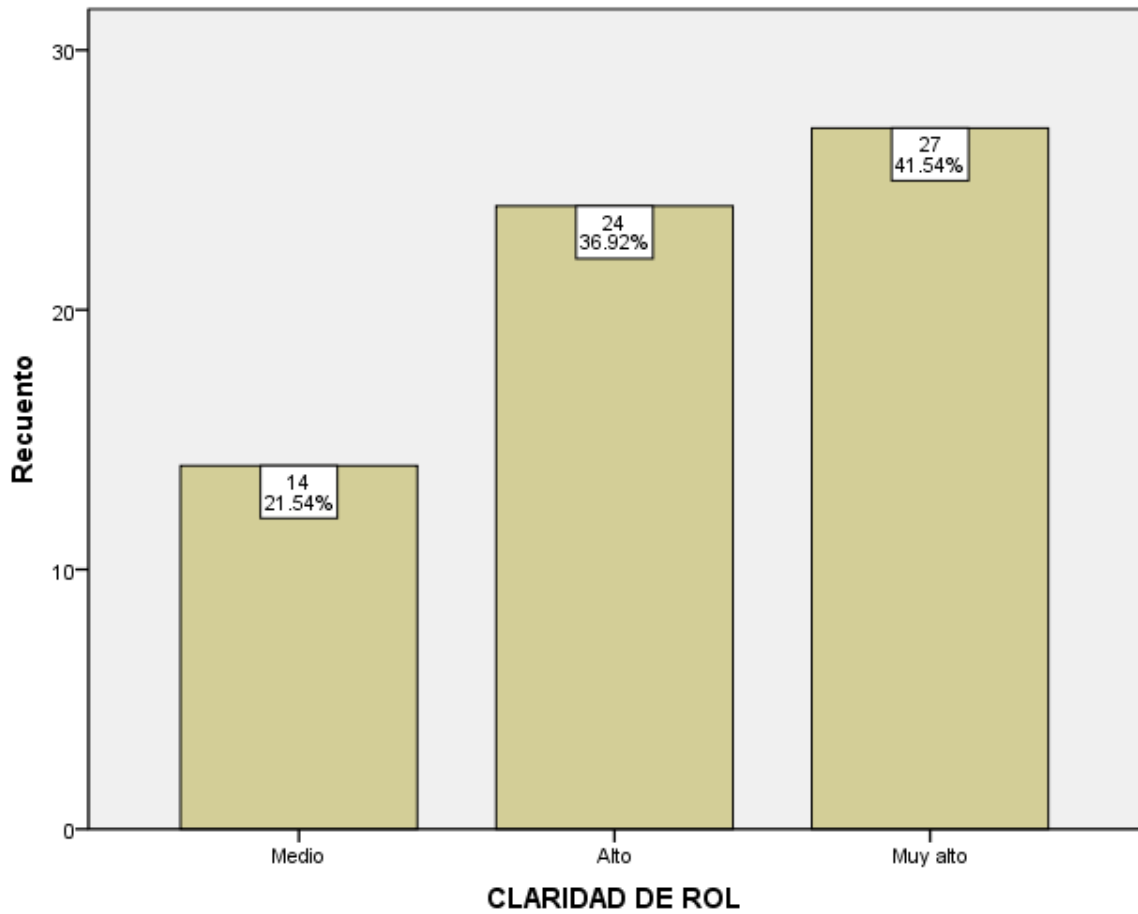


Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La mayor parte de los empleados (29.23%) trabaja en el departamento Operativo, lo que refleja que el trabajo en esta área tiene un rol central dentro de la estructura organizacional. Los departamentos de Administrativo y Comercial siguen en importancia, con un 27.69% y 26.15% de participación respectivamente. Esto sugiere que las funciones de apoyo administrativo y ventas son clave en los procesos comerciales de la empresa. Por otro lado, el departamento de Gestión del Talento Humano tiene una menor representación, lo que podría implicar que este equipo es más reducido o tiene menor involucramiento en aspectos relacionados con el bienestar de los empleados.

TEST ONBOARDING

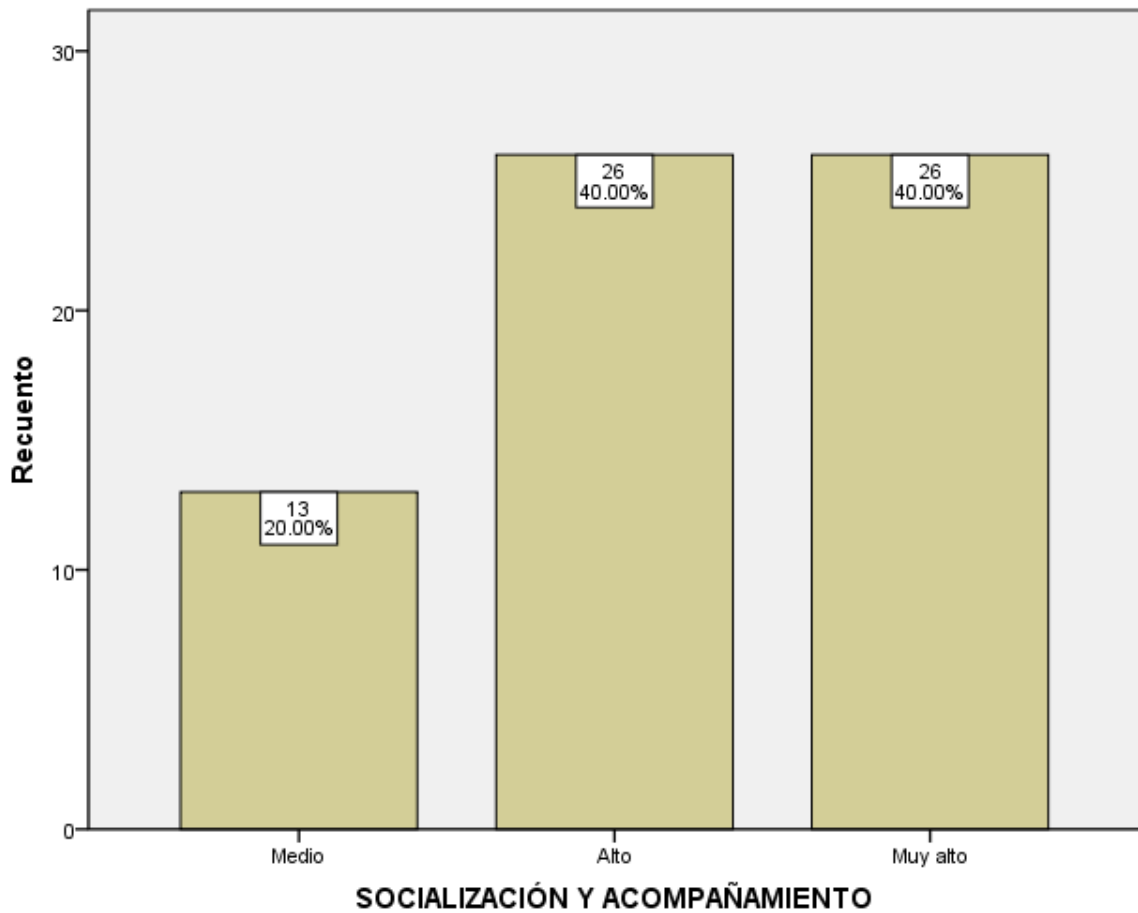
Figura 6 Claridad de rol



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

En cuanto a la claridad del rol de los colaboradores, el 41.54% considera que tiene un nivel muy alto de claridad en sus funciones, lo cual es positivo para la comprensión de sus responsabilidades dentro de la organización. Esto contribuye a evitar ambigüedades que podrían afectar el desempeño laboral y la satisfacción general. Es un indicador de que la empresa está haciendo un buen trabajo en definir las expectativas de los empleados respecto a sus tareas.

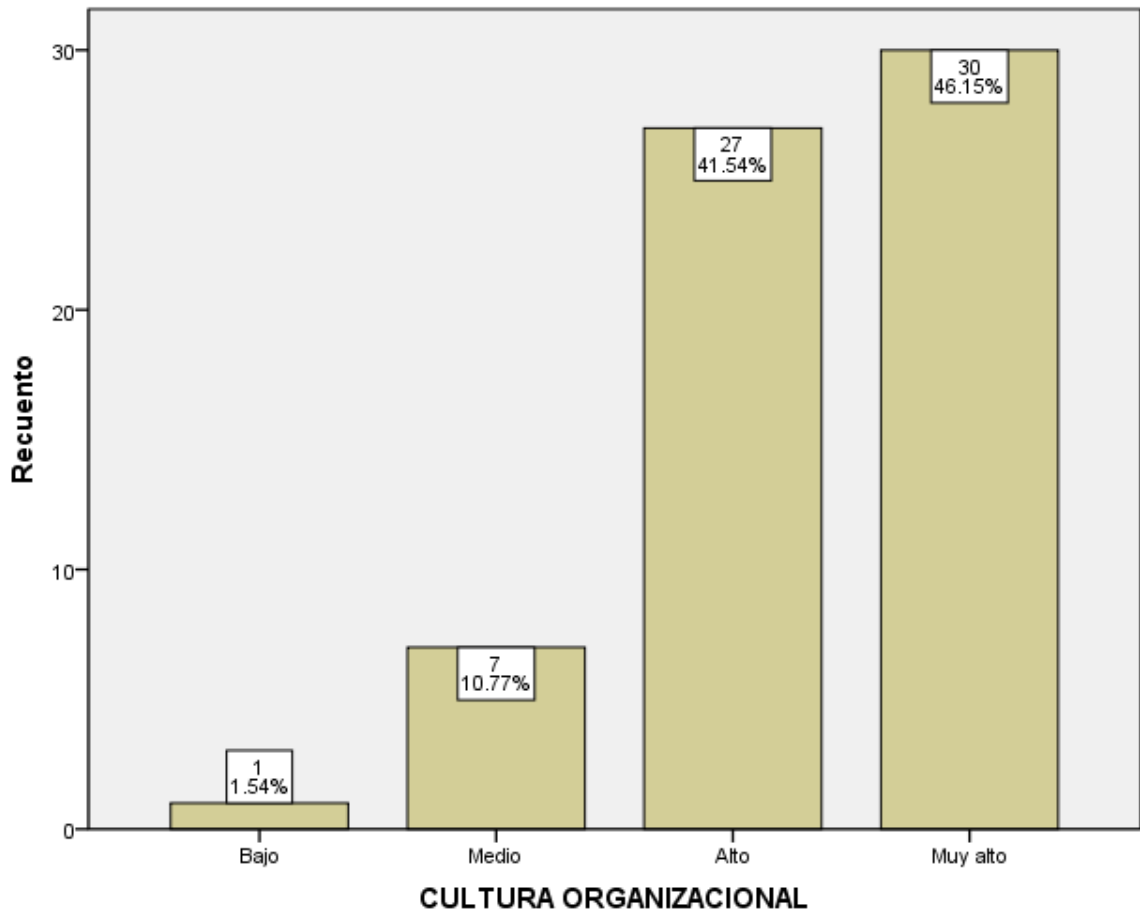
Figura 7 Socialización y acompañamiento



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La socialización y el acompañamiento en el proceso de *Onboarding* son fundamentales para integrar a los empleados a la cultura organizacional. Los resultados muestran que un 80% de los participantes percibe un alto o muy alto nivel de apoyo social y orientación, lo que refleja que la empresa ha implementado estrategias efectivas para asegurar una integración positiva y acogedora para los nuevos colaboradores. Este acompañamiento contribuye a que los empleados se sientan bienvenidos y valorados, lo que fortalece su compromiso con la organización y puede aumentar la satisfacción con el proceso de *Onboarding*.

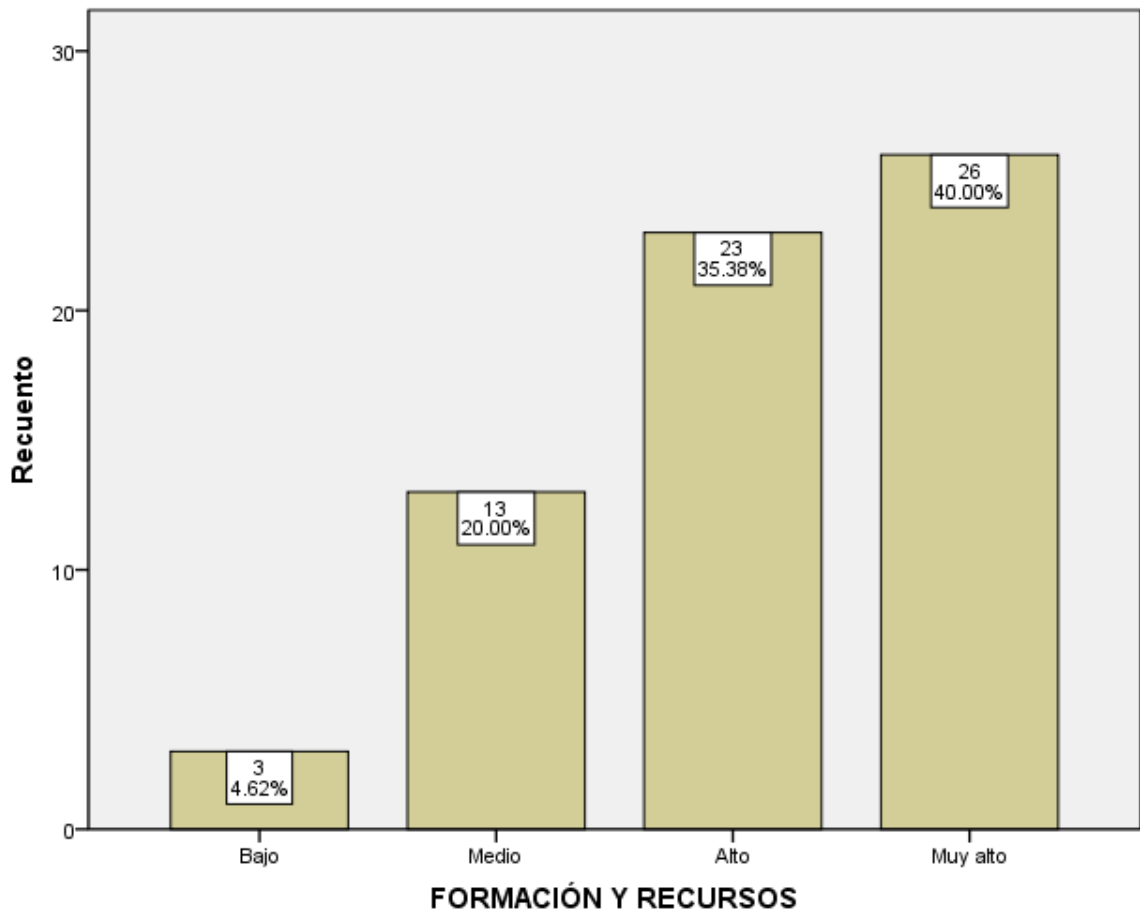
Figura 8 Cultura Organizacional



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

Los resultados en la dimensión de cultura organizacional muestran que una gran mayoría de los colaboradores (más del 87%) tiene una alta comprensión e identificación con los valores de la empresa. Esto refleja que la cultura organizacional es bien transmitida y asimilada por los empleados, lo cual es esencial para fomentar un entorno de trabajo cohesionado y un compromiso fuerte con los objetivos de la empresa. Este alineamiento con la cultura es un factor importante para lograr una alta productividad y una relación armónica en el lugar de trabajo.

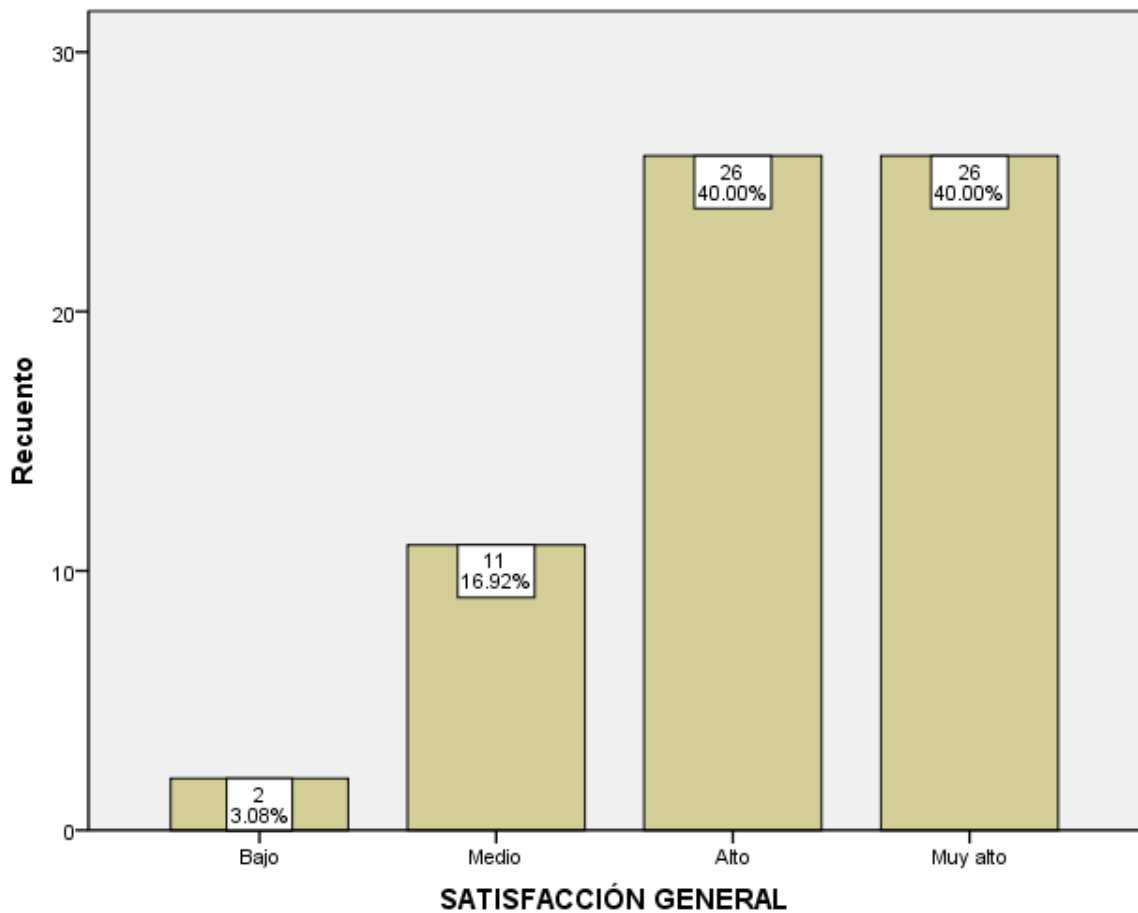
Figura 9 Formación y recursos



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

Los resultados en la dimensión de formación y recursos indican que el 75% de los colaboradores percibe un nivel alto o muy alto en cuanto a la formación recibida y los recursos disponibles para su desarrollo. Esto es un indicio de que la empresa prioriza el desarrollo profesional de sus empleados, lo que puede contribuir a una mayor eficacia en el desempeño y una mejor adaptación a las tareas asignadas. Los empleados que cuentan con una formación adecuada y los recursos necesarios tienen más probabilidades de ser más productivos y satisfechos en sus roles.

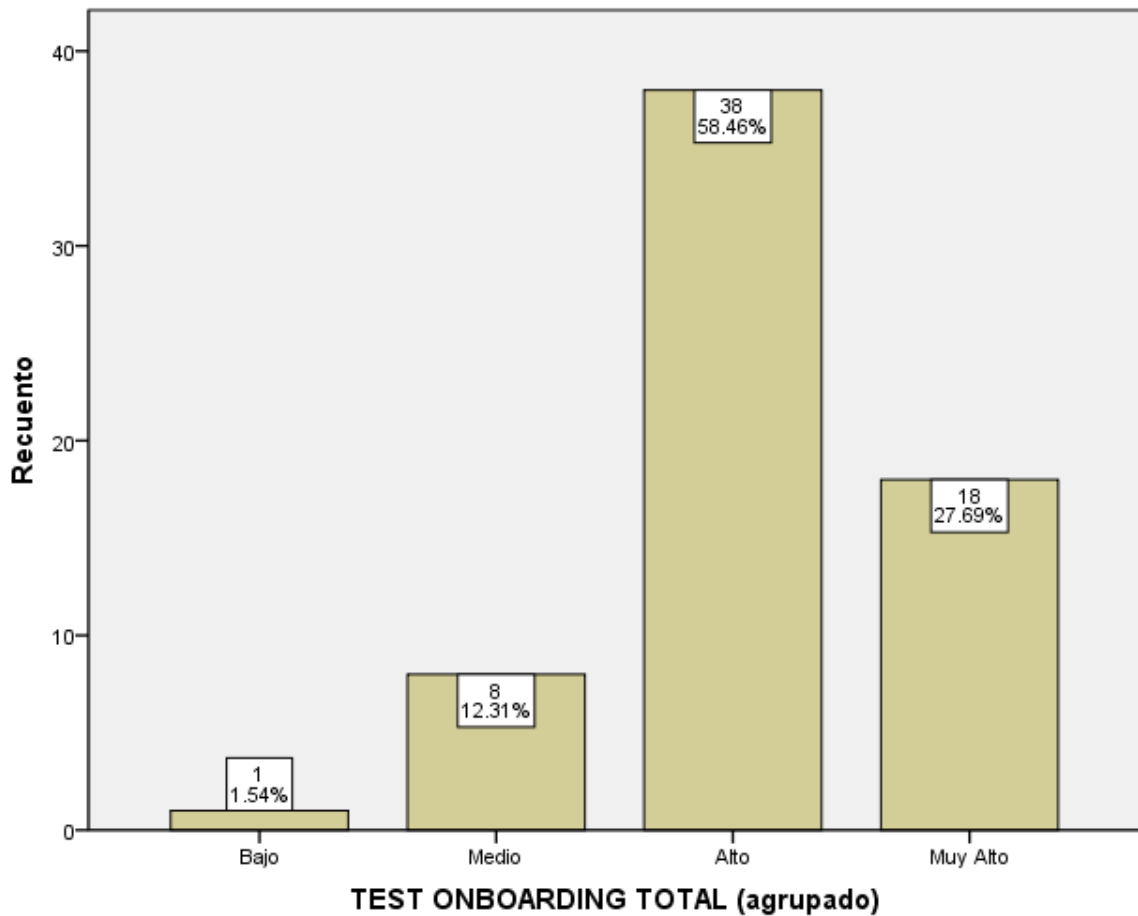
Figura 10 Satisfacción general



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La satisfacción general con el proceso de *Onboarding* es notablemente alta, con el 46.15% de los colaboradores indicando un nivel muy alto de satisfacción. Este dato refleja que los empleados valoran positivamente el proceso de integración, lo cual es un indicador clave de que el *Onboarding* está diseñado de manera que facilita una adaptación rápida y eficaz al entorno laboral. Una alta satisfacción en este aspecto puede ser un motor importante para aumentar el compromiso y la retención de talento en la organización.

Figura 11 Total test onboarding

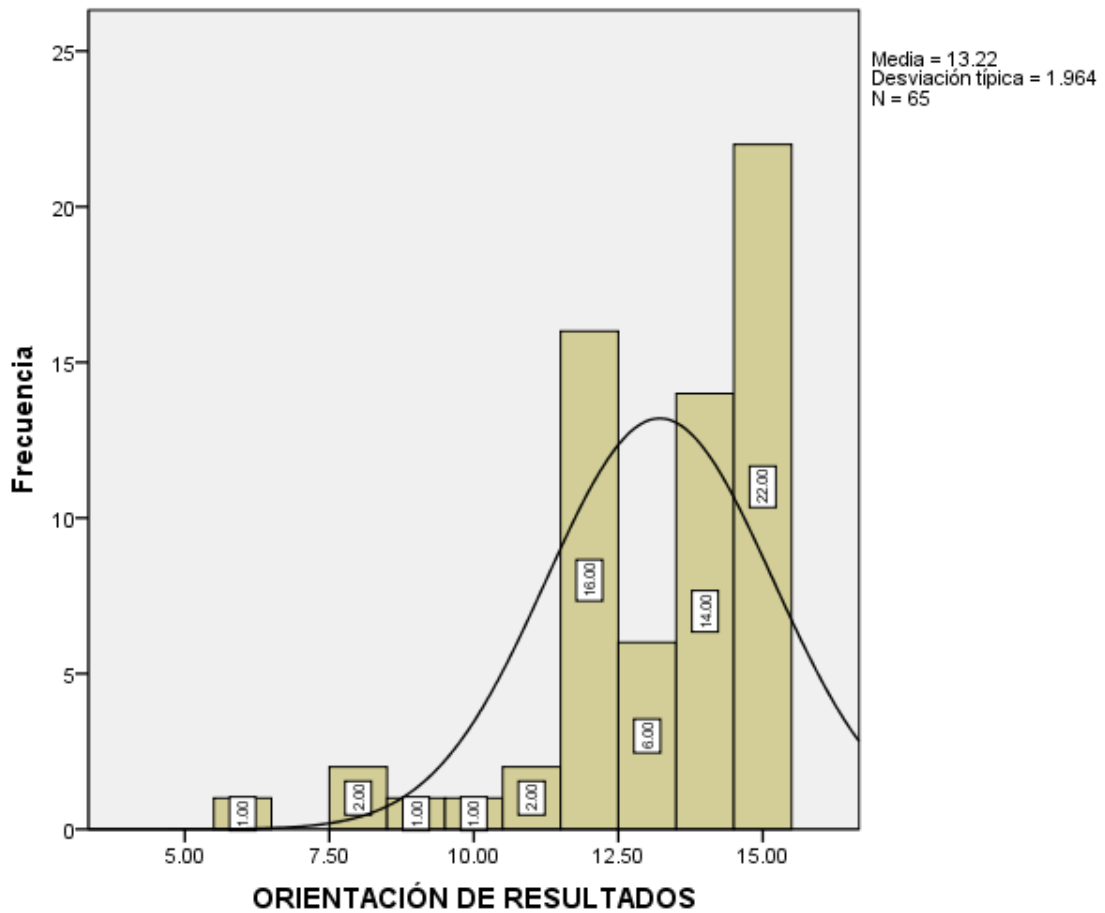


Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La orientación de resultados es una de las áreas de desempeño laboral que muestra una tendencia positiva, con un 81.54% de los colaboradores ubicados en los niveles alto y muy alto. Esto sugiere que la mayoría de los empleados tienen una actitud enfocada a resultados, lo que implica un alto nivel de compromiso con los objetivos organizacionales. Este enfoque es fundamental para el éxito empresarial, ya que asegura que los empleados estén motivados y alineados con las metas de la empresa.

DESEMPEÑO LABORAL

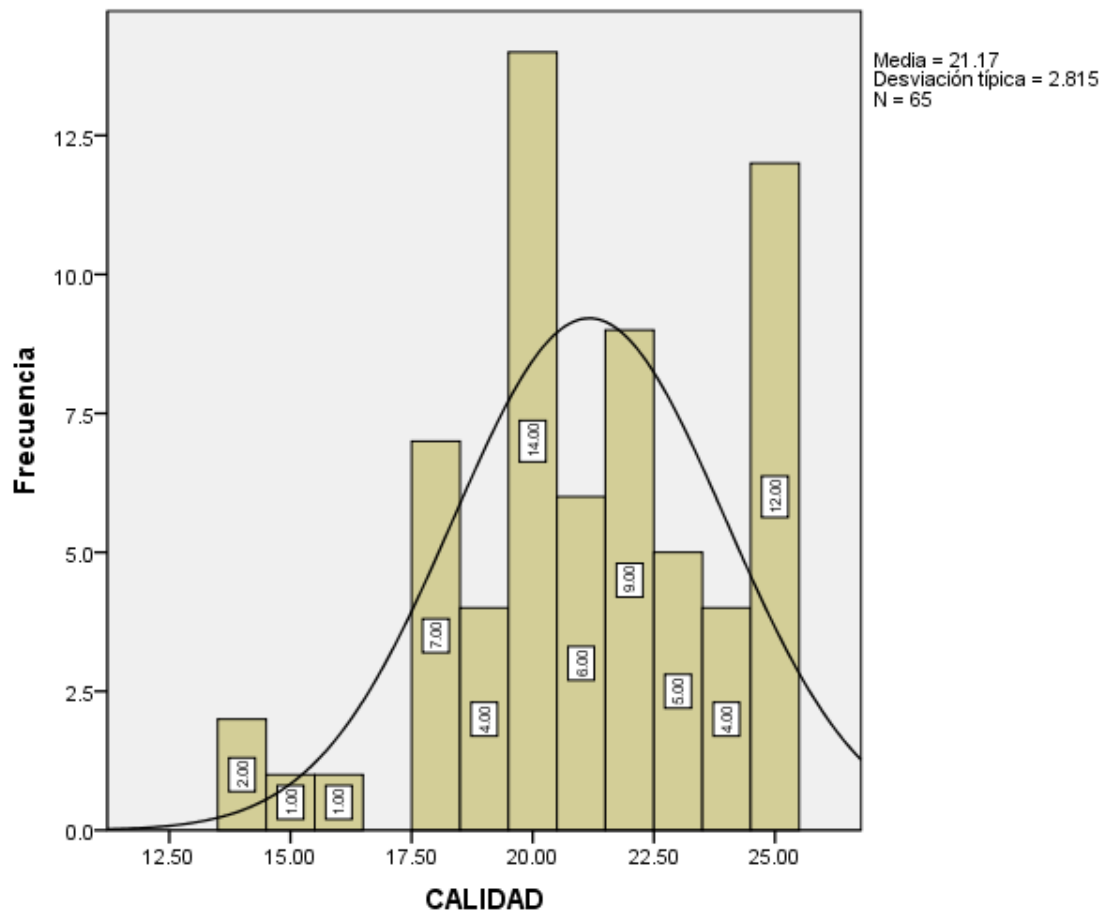
Figura 12 Orientación de resultados



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La dimensión de orientación a resultados muestra un desempeño sólido, con una media de 13.22 y una desviación típica de 1.964. Esto indica que la mayoría de los colaboradores tienen un enfoque claro hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que refleja un alto nivel de compromiso y eficiencia en su desempeño laboral.

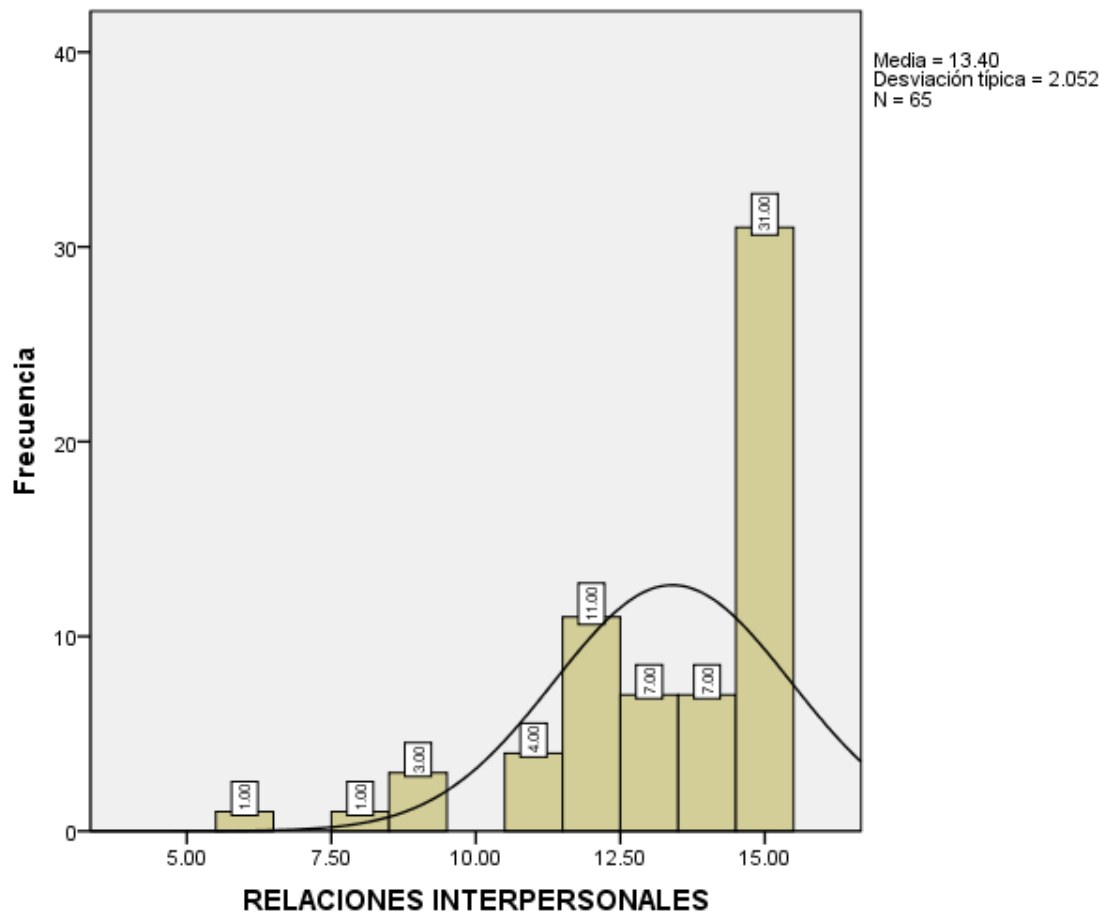
Figura 13 Calidad



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La dimensión calidad refleja un alto desempeño en los empleados, con una media de 21.17 y una desviación típica de 2.815. Esto indica que la mayoría de los colaboradores muestran un trabajo consistente, con un uso eficiente de recursos, poca necesidad de supervisión y un alto nivel de profesionalismo.

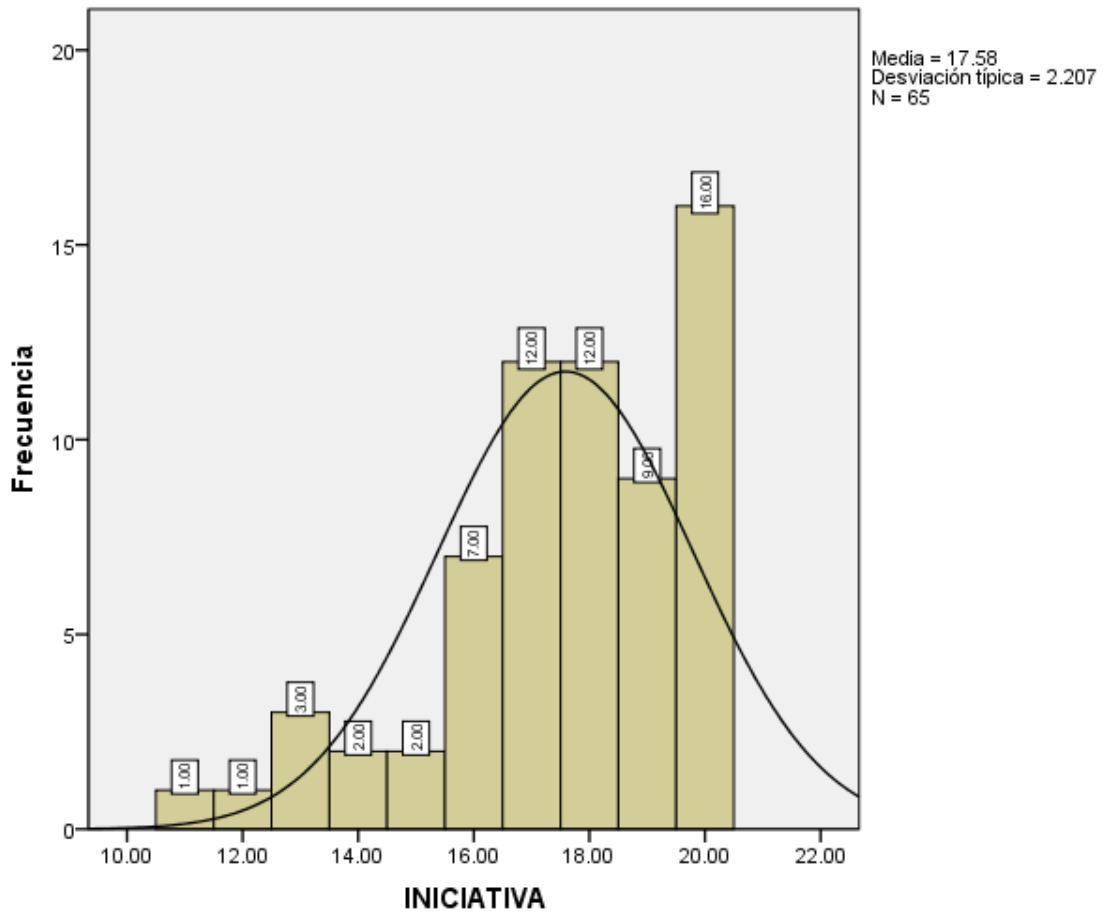
Figura 14 Relaciones interpersonales



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La dimensión de relaciones interpersonales muestra un desempeño positivo, con una media de 13.40 y una desviación típica de 2.052. Esto indica que la mayoría de los colaboradores poseen buenas habilidades interpersonales, como la cortesía y la evitación de conflictos, contribuyendo a un ambiente laboral armonioso y colaborativo.

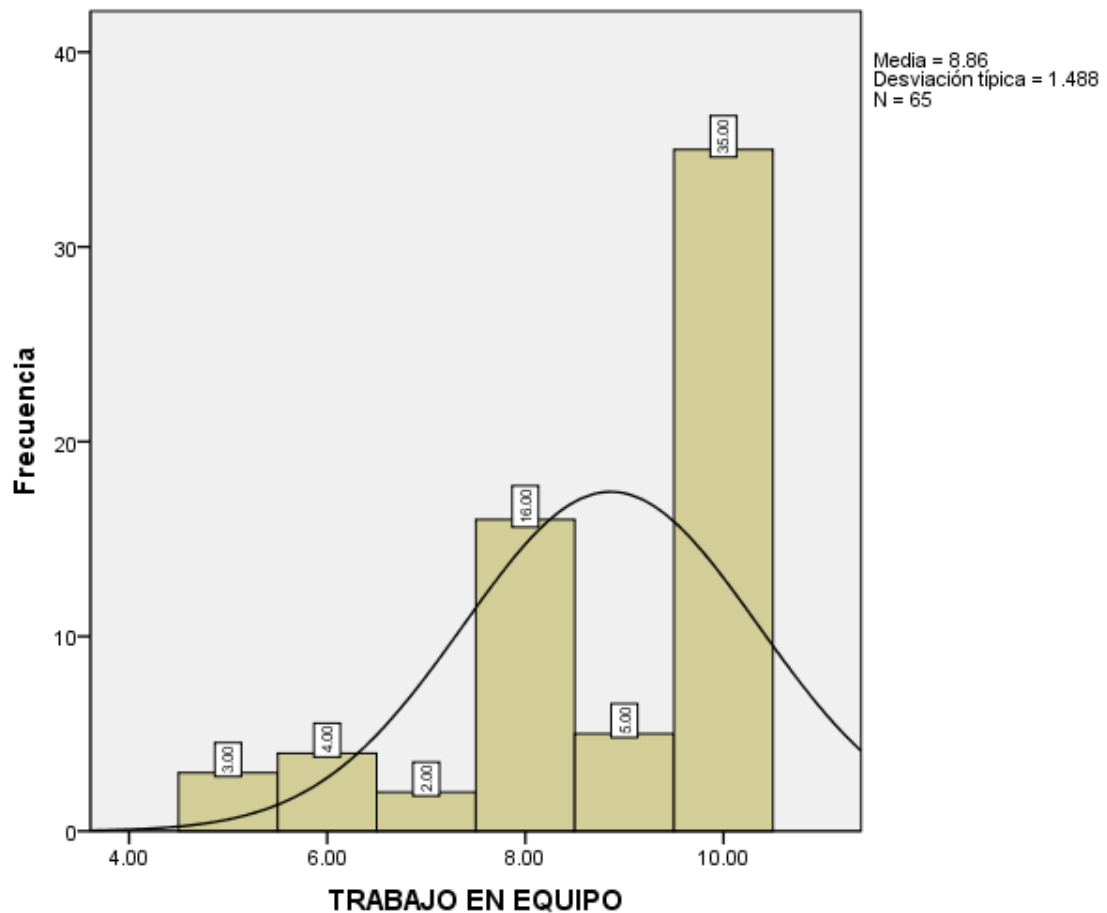
Figura 15 Iniciativa



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La dimensión de iniciativa muestra un alto desempeño, con una media de 17.58 y una desviación típica de 2.207. La mayoría de los empleados exhiben una gran capacidad para proponer nuevas ideas, adaptarse al cambio y anticiparse a las dificultades, lo que refleja una fuerte proactividad en sus roles.

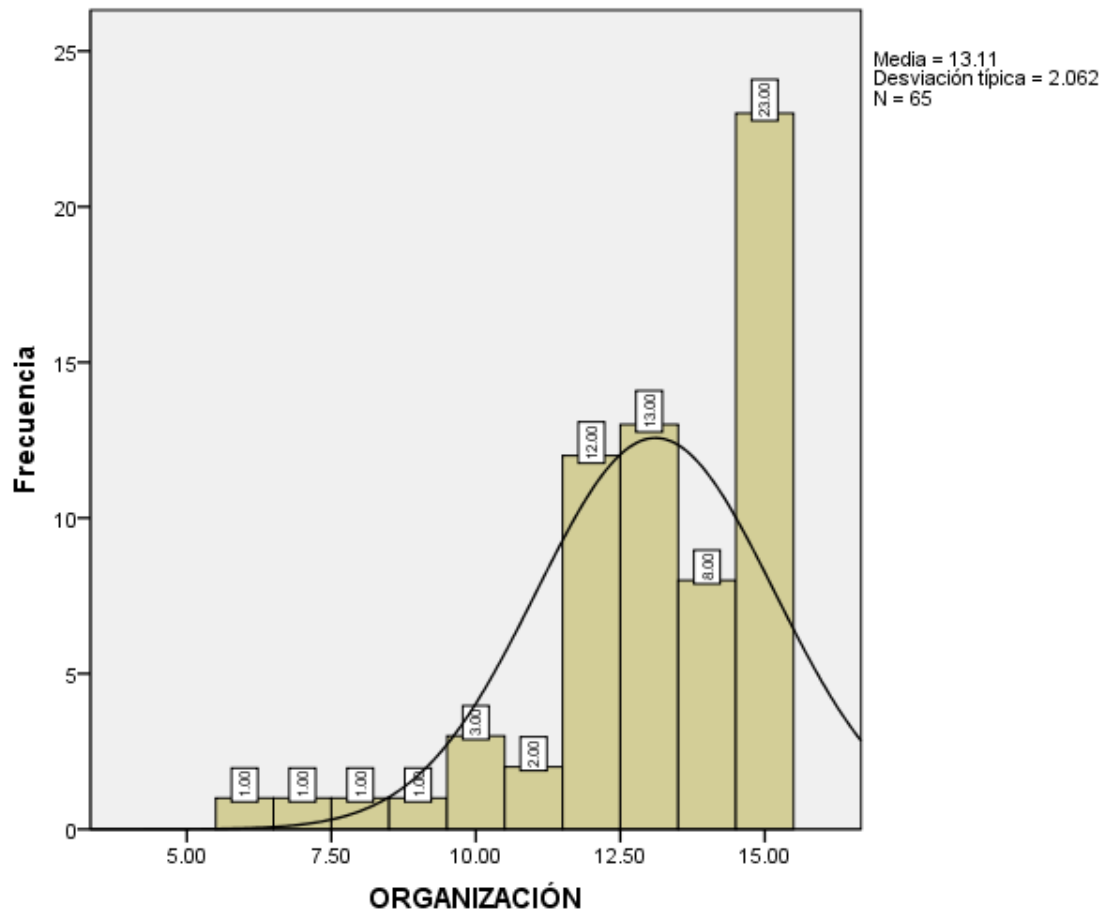
Figura 16 Trabajo en equipo



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La dimensión de trabajo en equipo muestra que la mayoría de los colaboradores tiene una gran habilidad para integrarse y colaborar con el grupo. Con una media de 8.86 y una desviación típica de 1.488, los datos indican que los empleados están bien alineados con los objetivos del equipo y muestran fuerzas positivas para el trabajo colaborativo dentro de la empresa.

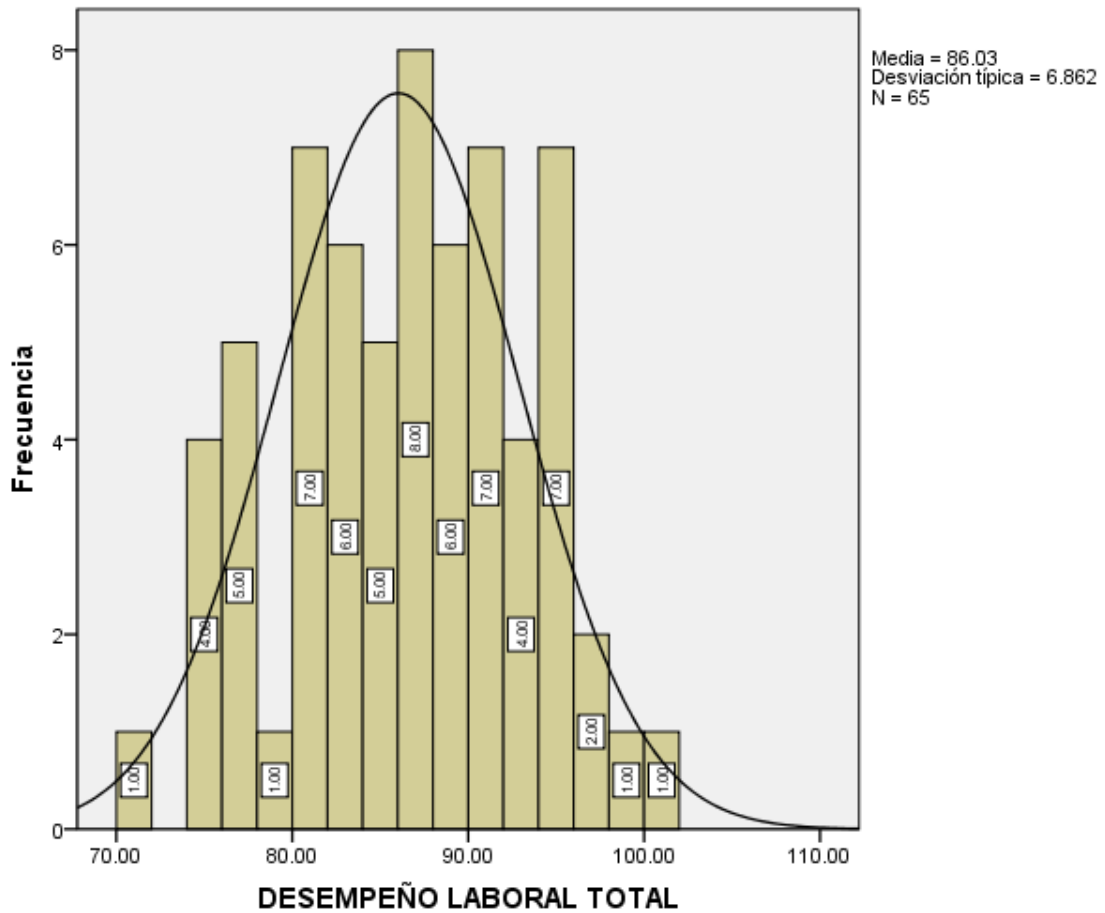
Figura 17 Organización



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

La dimensión de organización muestra una media de 13.11 y una desviación típica de 2.062, lo que sugiere que los colaboradores tienen una buena capacidad para organizar su trabajo, estructurando tareas y materiales de manera eficiente. El histograma muestra una tendencia a concentrarse en los valores altos, lo que refleja una alta competencia en la planificación y el seguimiento de las actividades, elementos clave para la productividad dentro de la empresa.

Figura 18 Total Test Desempeño Laboral



Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

Los resultados del Total Test de Desempeño Laboral muestran un desempeño generalmente sólido entre los empleados, con una media de 86.03 y una desviación típica de 6.862. La distribución de los puntajes tiende hacia valores altos, lo que indica un nivel elevado de desempeño global. Estos resultados consolidan las percepciones positivas observadas en las dimensiones individuales, reflejando un rendimiento consistente y alto de los colaboradores en la organización.

Tabla 1 Fiabilidad test desempeño laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.926	20

Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

El coeficiente Alfa de Cronbach para el Test de Desempeño Laboral es 0.926, lo que indica una excelente consistencia interna del instrumento. Este valor, superior a 0.90, sugiere que las respuestas de los participantes son altamente confiables, lo que asegura que las mediciones del desempeño laboral realizadas en el estudio son precisas y robustas.

Tabla 2 Correlaciones

CORRELACIONES

		ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	CALIDAD	RELACIONES INTERPERSONALES	INICIATIVA	TRABAJO EN EQUIPO	ORGANIZACIÓN
CLARIDAD DE ROL	Correlación de Pearson	.474	.522	.342	.415	.458	.514
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.005	.001	.000	.000
SOCIALIZACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO	Correlación de Pearson	.593	.455	.402	.417	.484	.518
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.001	.001	.000	.000
CULTURA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.560	.474	.277	.549	.544	.505
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.026	.000	.000	.000
FORMACIÓN Y RECURSOS	Correlación de Pearson	.498	.425	.268	.551	.521	.584
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.031	.000	.000	.000
SATISFACCIÓN GENERAL	Correlación de Pearson	.510	.454	.293	.548	.505	.524

	Sig. (bilatera l)	.000	.000	.018	.000	.000	.000
--	-------------------------	------	------	------	------	------	------

Fuente: Programa estadístico SPSS, elaborado por autor (2025).

Esto indica que el proceso de *Onboarding* es efectivo y está directamente vinculado con el desempeño laboral de los empleados de la empresa. Es decir, el *Onboarding* influye significativamente en la productividad y eficiencia del desempeño de los colaboradores, lo que refuerza la importancia de un proceso de integración bien estructurado para mejorar el rendimiento organizacional.

Conclusiones

Se recomienda a las empresas que inicien la planificación de un proceso de Onboarding estructurado y más detallado. Esto les permitirá una rápida inclusión de los nuevos colaboradores, lo que facilitará su adaptación y aumentará su productividad desde el principio.

No solo se trata de capacitar al personal en aspectos técnicos; es crucial no descuidar todo lo que se refiere a fomentar el sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores y asegurar una buena predisposición para adaptarse a la cultura organizacional. Esto último contribuirá a una mayor satisfacción y motivación.

Se sugiere incorporar nuevas tecnologías, como plataformas más dinámicas y juegos de onboarding digital, para que las nuevas incorporaciones puedan conocer el ADN de la empresa de una forma más divertida y, si es posible, más rápida.

La medición es fundamental en este proceso. La diferencia radica en que ahora el valor del nuevo miembro en el equipo, su forma de transmitir conocimientos y su trabajo en equipo deberán ser evaluados de manera interpersonal.

Es importante recordar que, especialmente en los primeros meses, el apoyo constante será un alivio para el recién llegado, quien podrá aclarar dudas o sentirse respaldado cuando surjan dificultades.

Todos los puntos deberían incluir una sección de retroalimentación. Es fundamental saber si el Onboarding cumple con las expectativas, qué cambios se desearían y qué información adicional les gustaría recibir.

Recomendaciones

Se recomienda diversificar los métodos de inducción con actividades como role-play y situaciones prácticas que permitan al nuevo empleado conocer en todo momento sus responsabilidades y expectativas en una nueva empresa.

Especializar el Onboarding a las características del equipo de trabajo de cada empleado contribuirá a que aprenda más rápido y encaje mejor con el nuevo equipo, además de con lo propio del nuevo puesto.

Es importante promover un Onboarding que sea lo más tecnológico y atractivo posible, que ilusione al nuevo empleado y que sea 100% compatible con la cultura corporativa de la empresa.

Se deben marcar objetivos de éxito en el Onboarding que permitan evaluar si la nueva incorporación está aportando, si se está adaptando bien a su puesto y a la compañía y, por tanto, si tiene un lugar en el equipo.

Es fundamental llevar a cabo un seguimiento, sobre todo formal y programado, para ver cómo los nuevos empleados están gestionando su adaptación y si están siguiendo los pasos establecidos.

Comenzar un proceso de feedback bidireccional entre empleados y managers es importante para identificar cualquier tipo de error en el Onboarding y corregirlo, así como para saber si la adecuación al equipo es algo momentáneo o si, además, todos están en sintonía.

Referencias

- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation.
- Corea, S. R., Saldaña, C. M. A., Salazar, H. O., Correa, J. R., Arévalo, P. F., & Orbe, R. E. C. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3805-3823. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/564>
- Dessler, G. (2019). *Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- DOCUSING. Onboarding: qué es, cómo se hace y ejemplos. (2022, 25 octubre <https://www.docusign.com/es-mx/blog/onboarding>
- García-Bustos, A. K. (2022). Propuesta de mejora para proceso de “Onboarding” en Human Capital (Master's thesis). <https://reunir.unir.net/handle/123456789/13988>
- Gómez, L. (2022). La importancia de la inducción en el proceso de adaptación organizacional. Editorial Empresarial.
- Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. Problema: La referencia incluida es "Torres, R., & Salazar, P. (2022)", no "Torres y Salcedo (2023)". <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Healthy Work. (2023, 4 diciembre). Estrategias para reducir la ansiedad laboral en tiempos de cambio - Healthy Work. Healthy Work - Soluciones para el cuidado de la salud mental en las empresas. <https://healthywork.es/sin-categoria/estrategias-para-reducir-la-ansiedad-laboral-en-tiempos-de-cambio/>
- Indacochea, B. Á., Porraspita, D. A., & Ganchozo, B. I. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didasc@ lia: Didáctica Y educación*, 9(2), 147-158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Jiménez, R. A., Campos, P. C., Vargas-Hernandez, J., Cárdenas, R. C., & Salceda, F. P. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Revista de economía y administración*, 13(1), 83-94. http://cented.org.ar/congreso/2016_papers/08_Resumen_Almanza.docx

- Lerma, M. (2025, 9 enero). El impacto de un programa de onboarding efectivo en la productividad del equipo. <https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-un-programa-onboarding-efectivo-en-la-del-mario-lerma-6bwye/>
- Lopez, I., & Lopez, I. (2024, 22 mayo). ¿Cómo el onboarding contribuye al crecimiento profesional ? UMINÉ - Plataforma de Recursos Humanos. <https://umine.com/blog/%E2%81%A0como-el-onboarding-contribuye-a-la-motivacion-y-al-crecimiento-profesional-continuo/>
- López, J., & Pérez, M. (2021). Estrategias de inducción y su impacto en el rendimiento laboral. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45–60.
- Lozada Molina, M. P. (2016). La inducción y su impacto en el Desempeño Laboral del Departamento de Canales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/7e2f12ca-0220-468d-be11-db103c9b14d0>
- Ramírez, C. (2020). Gestión del talento humano: Claves para la integración de nuevos colaboradores. Editorial Talento y Desarrollo.
- Revista Electrónica de Psicología FES Zaragoza-UNAM. (2022). Factores de liderazgo y desempeño en el contexto organizacional. *REP*, 14(27), 65–82. https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/2022/Publicaciones/revistas/Rev_Elec_Psico/Vol_14_No_27/REP14%2027%29-art4.pdf
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41–52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Silva, C. J. S., Sánchez, M. S., Machado, M. C. M., & Hinestroza, M. G. (2018). Entorno laboral saludable en las instituciones educativas y riesgos psicosociales del personal docente. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 2(4), 121-126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6799315>
- Torres, R., & Salazar, P. (2022). Factores influyentes en el desempeño laboral: El papel de la inducción y la capacitación inicial. *Gestión y Productividad*, 18(1), 75–89.