

CAPÍTULO 2

EL ONBOARDING, PUERTA DE ENTRADA PARA ASEGURAR UN BUEN DESEMPEÑO: SECTOR DE INDUSTRIA METALMECÁNICA

Autores

Lcda. María Paula Portalanza Zambrano
Licenciada en Gestión del Talento Humano
paulaportalanza@hotmail.es

Mónica Llanos Encalada, Ph.D.
Universidad Tecnológica ECOTEC
mllanos@ecotec.edu.ec; monicallanos@hotmail.com

2.1 Introducción

La incorporación de personal a las organizaciones una vez seleccionados, requiere de una inducción adecuada, lo cual actualmente se lo conoce como *onboarding*. Esta fase es importante para los nuevos colaboradores y a su vez repercute en las expectativas que tienen con respecto a la organización a la cual se han integrado (Cruz, 2020). Anteriormente, los programas de inducción estaban para facilitar la adaptación e integración del talento humano, sin embargo, el *onboarding*, busca primordialmente acelerar la incorporación del capital humano a la organización y complementarlo.

En tal sentido, el *onboarding*, busca crear un proceso progresivo que permita a los nuevos colaboradores una transición eficaz a sus puestos de trabajo para lograr un alto desempeño, ya que este se refiere a la calidad del trabajo que realiza el colaborador dentro de la organización. Esto está relacionado directamente con las habilidades, interpersonales y competencias.

Se destaca que el desempeño corresponde a las tareas o actividades que van acorde al puesto de trabajo del colaborador, es la ejecución de actividades en el puesto asignado, esto contribuye a fortalecer los vínculos con la organización (López, 2016). En este mismo orden de ideas, se sostiene que, el desempeño laboral es el conjunto de prácticas necesarias que engloba la administración para el reclutamiento, formulación y evaluación del personal (Chiavenato, 2000).

En la actualidad, algunas empresas presentan dificultades vinculadas a los procesos de integración del nuevo personal, tales como: falta de recursos; resistencia de los empleados; problemas de implementación en diversas áreas; carencia de una cultura organizacional; carencia de habilidades sociales asertivas y dificultad en la asignación de responsabilidades (Jaime, 2021).

Se destaca que la carencia del *onboarding*, dificulta en gran manera la integración oportuna y efectiva de los trabajadores. Esta situación incide de forma significativa en el desempeño laboral ya que al no obtener el trabajador una inducción adecuada y oportuna, se le dificulta la realización actividades y tareas correspondientes a sus funciones en su entorno laboral.

Es importante para las organizaciones, implementar estrategias en el ámbito laboral que ayuden a dinamizar de forma efectiva la integración de los nuevos colaboradores. Por lo tanto, al enfrentarse las empresas a las diversas problemáticas que están inmersas y vinculadas a los procesos de integración existen riesgos que a su vez están asociados al incumplimiento de normas, el obviar sistemas de seguridad, entre otros, lo que se traduce en pérdida de rentabilidad para la empresa (Bautista, 2020).

En el contexto de empresas del sector metalmecánica, en el último año, estas, se han visto inmersas en problemas de integración en relación con su nuevo personal, principalmente por el desconocimiento en la aplicación correcta de procedimientos en sus puestos de trabajo. También se evidencia carencia de una cultura organizacional; manuales de procedimientos de labores prácticas y de una comunicación interna efectiva por parte de los inductores. Es evidente que estos inconvenientes inciden de forma negativa, tanto en el proceso de integración e inducción del nuevo personal, como también en el desempeño laboral.

Ante lo expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la incidencia del *Onboarding* en el desempeño laboral de los colaboradores operativos de las empresas metalmecánicas en Guayaquil durante el período 2021-2022? Para dar respuesta a esta interrogante, el objetivo del presente estudio es analizar la influencia que tienen las variables entre sí, ya que en la actualidad es importante optimizar los procesos de inducción e integración del talento humano a las organizaciones, esto con el fin de mejorar de forma significativa su desempeño.

Es determinante señalar que el *Onboarding* se basa en optimizar el proceso de inducción y poner en práctica una serie de pasos y fases con el firme propósito de favorecer la integración de los empleados de forma más efectiva.

El Onboarding es un trabajo mucho más profundo que una inducción y es parte de la nueva cultura empresarial (Jaime, 2021) por ello, es imprescindible acotar que este, no solo acelera la adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, sino que, hace que sea mucho más eficaz y eficiente, acortando el tiempo y ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo.

La investigación es de tipo mixto exploratorio y descriptivo ya que según Hernández y Mendoza (2014) este tipo de estudios analizan problemáticas poco investigadas. Se caracteriza también por ser no experimental de diseño transversal cuya característica consiste en la recolección de datos en un único momento (Bernal, 2016).

2.2 Revisión de la Literatura

La inducción forma parte de todos aquellos esfuerzos que se realizan para direccionar a los colaboradores durante sus primeros días en la empresa, suele ser general e informativo sobre la cultura organizacional, busca además, disminuir la rotación del personal y brindar conocimientos y herramientas que permita al nuevo personal independizarse a corto plazo y lograr integrarse a su puesto de trabajo (Wanous, 2000). Por el contrario, *Onboarding* es más completo, pues contempla, el introducir a los nuevos colaboradores a su trabajo; alinearlos con las metas, valores, reglas, políticas y procesos de la organización de tal forma que se conecten oportunamente con la cultura organizacional Watkins (2016).

Otro punto de vista importante, es el de (Wanous, 2000), quien explica que la orientación al personal que ingresa, ocurre mientras los trabajadores están bajo una enorme cantidad de estrés, al enfrentarse a una situación nueva. Por ello, el énfasis debe estar enfocado en las necesidades de los nuevos colaboradores y no, en la organización y sus resultados (Snell A. , 2006). Por lo tanto, el *Onboarding* es un proceso progresivo diseñado con el fin de ayudar a los colaboradores a alcanzar con éxito su integración y adaptación a la empresa (Amador, 2018).

2.2.1 El proceso de *Onboarding*, y su implementación

La implementación del *Onboarding*, como se ha dicho anteriormente, busca la integración de los nuevos empleados mediante estrategias que permiten; optimizar, agilizar, y acelerar este proceso (Ordóñez, 2021). Por ello, se debe considerar varias fases; tales como: preparación; bienvenida e integración. Su objetivo primordial, es dar a conocer al nuevo colaborador las condiciones y recursos de su sitio de trabajo; sus compañeros; instalaciones; cultura organizacional; objetivos; políticas y valores de la organización.

En la tabla 24 se muestran los aspectos diferenciales entre el proceso de inducción y el *Onboarding* (Martínez, 2020). Este último presenta algunas diferencias significativas con el tradicional, pues se enmarca en un nuevo enfoque que determina, a parte de la integración, una incidencia relevante a posteriori en el desempeño laboral de una manera positiva en el colaborador (Milkovich, 1994).

Tabla 24.

Diferencias entre el Onboarding y el proceso de inducción

| N° | Proceso de inducción | Procesos de Onboarding |
|----|---|---|
| 1 | La inducción tradicional se lleva a cabo por medio de programas y planes. | Se basa en una práctica centrada en la orientación de nuevos colaboradores con el fin de brindarles ayuda para su adaptación, integración y socialización en el contexto de la cultura empresarial. |
| 2 | La incorporación de personal exige un lapso de adaptación necesario para el aprendizaje de los propósitos, funciones. | Acelera de forma efectiva y eficiente el proceso de incorporación de los colaboradores. |
| 3 | Orienta y da conocer de forma general y específica todo lo relacionado con la organización o empresa. | El proceso de adaptación es mucho más efectivo, dinámico y específico |

Nota. Las diferencias entre ambos procesos resaltan lo dinámico, versátil y útil que es el *Onboarding* dentro de una empresa (Milkovich, 1994) y (Bohórquez E. e., 2020).

Madakan (2019) destaca que el *onboarding* forma parte de una práctica esencial que se vincula con acelerar la incorporación de nuevos colaboradores a la organización, práctica centrada en la orientación, con el fin de brindarles una ayuda para su adaptación, integración y socialización dentro del contexto de la cultura empresarial. También busca adentrar al colaborador de una forma mucho más precisa e idónea dentro del contexto laboral y que este se familiarice a su vez con todas sus funciones.

Es importante resaltar que la función principal del *onboarding* consiste en impulsar al nuevo capital humano a comprender cada elemento y aspecto vinculado con su quehacer laboral; a su vez, obtener habilidades, y desempeñarse de forma adecuada dentro de su puesto al momento de realizar sus actividades y tareas.

Entre las metas de este proceso se encuentran:

1. Que los nuevos colaboradores se sientan a gusto en su entorno laboral.
2. Propiciar un entendimiento claro sobre las tareas y actividades que realizará en los procesos de la organización.
3. Ayudar a entender, comprender y generar un arraigo en los valores y objetivos dentro de la cultura organizacional.

En este mismo orden de ideas, se destaca que los nuevos miembros del equipo pueden crear una relación idónea y eficaz con sus colegas y superiores en corto plazo, lo cual, genera un sentido de pertenencia, con el fin de lograr una integración natural, exitosa y promover así, un clima organizacional efectivo. En este sentido, Villalobos y García (2021), indican que las empresas han aprovechado este proceso para mitigar los siguientes aspectos:

1. Malentendidos entre trabajadores.
2. Ejecución de las labores con una sana competencia.
3. La reducción de renuncias y absentismo laboral a corto plazo.

El principal objetivo es asegurar de manera ágil y rápida la productividad y autonomía de los nuevos colaboradores, con el mínimo estrés. El *onboarding* son las iniciativas puestas en marcha para garantizar una adecuada integración de los recién llegados, es más que, el evento de un día, una simple bienvenida, un contrato, un ordenador, entre otros (Snell A. , 2006). De hecho, el momento de la incorporación es vital para fortalecer la perspectiva que el nuevo empleado tendrá sobre su empresa.

Además, se considera que el nuevo integrante cumple un papel determinante, no solo suplir sus necesidades, sino también, las de la organización, Villalobos (2019), e incide de forma significativa en el nuevo integrante, cuyo objetivo primordial será disfrutar del acompañamiento en el acoplamiento.

Suárez (2018); Fritsche (2016), señalan, que llevar a cabo este proceso, permite obtener beneficios a través del tiempo, a corto o mediano plazo, lo cual reduce los índices de rotación y absentismo laboral. La incorporación apropiada e idónea del nuevo trabajador es la adaptación desde una perspectiva empática, socializadora y productiva, lo cual, además logrará, compromiso y sentido de pertenencia (Vásquez, 2017).

Características del proceso de *Onboarding*

Ortiz, (2015) señala que las principales características del *Onboarding* son:

1. Asegurar que el candidato se incorpore la compañía y que no se desvincule del proceso en el último momento.
2. Hacer que su experiencia sea memorable aprovechando este momento de gran motivación.
3. Crear una red *networking* que le permita conocer a los miembros de la organización lo antes posible, mejorando los canales de comunicación.
4. Acelerar la curva de aprendizaje necesaria para que alcance altos niveles de desempeño en el menor tiempo posible.

Etapas del proceso de *Onboarding*

En la siguiente tabla constan las etapas del *Onboarding*. Villabos (2019):

Tabla 15.

Etapas vinculadas al proceso de Onboarding

| N° | Etapas o fase | Descripción |
|-----------|----------------------|--|
| 1 | Preparación | Un día antes del primer día, comunicar vía correo al nuevo colaborador, el plan de bienvenida, detallando horarios y actividades que se realizarán. Hay que precisar que documentos tendrá que llevar (Documentos de identidad, número de cuenta bancaria, pasaporte). |

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

| | | |
|---|-------------|--|
| 2 | Integración | El área de Gestión del Talento Humano tendrá a mano, el plan de Onboarding, el cual, habrá sido estructurado de acuerdo al área que lo necesite y al colaborador, es decir que, cada uno de los procedimientos deberán ser manejables y adaptables al puesto. |
| 3 | Orientación | La orientación para acondicionarse a través de toda la información que sea útil y necesaria, para saber a qué lugar dirigirse y la forma de conseguir cada recurso que sea imprescindible para el desempeño de sus funciones. |
| 4 | Compromiso | Otro de los objetivos ya mencionados, es el compromiso, que lleva a resultados en cada actividad. Stein y Christiansen (2010) afirman que el compromiso se realiza, cuando el nuevo colaborador, se encuentra física, afectiva e intelectualmente acoplado con su trabajo desarrollando sus actividades principales de manera entusiasta, con energía y responsabilidad. |
| 5 | Seguimiento | Se establece que la persona encargada de guiar (mentor) y el jefe inmediato a lo largo de todo el proceso de Onboarding deberán hacer seguimiento al desarrollo de funciones del nuevo colaborador. |

Nota. En el proceso del *Onboarding* es necesario tomar en cuenta las etapas, con el fin de constatar el objetivo principal de adaptar al colaborador de manera rápida, eficaz y efectiva. (Villalobos B. y., 2019).

Es importante resaltar, que cada etapa es integral de un proceso que busca la adaptación, pero también es importante el seguimiento, y evaluación de funciones en su nuevo rol de trabajo, esto con el fin de optimizar su desempeño a través de la retroalimentación y mejora continua (Kumar, 2017).

Una de las razones por las cuales los nuevos colaboradores renuncian durante los primeros meses es por la falta de adaptación, por lo general por no existir claridad en las funciones, lo cual lo lleva a la frustración por no cumplir con sus expectativas y las de la organización (Fristsche, 2016). Por ello, lo recomendable es entregar por escrito; además, de valores, misión y visión de la empresa, la descripción de su puesto y cómo se medirá su desempeño. Se le brinda así la oportunidad de revisarlo y hacer preguntas para aclarar dudas, (Ortiz, 2015) como por ejemplo: a quién preguntar; con quién trabajar; que tareas realizar; entre otras. Bautista (2020)

El reclutamiento y selección, incluye varias etapas, no sólo se trata de evaluar y elegir al mejor candidato sino también, acompañar y facilitar su integración. En este mismo orden de ideas, es importante mencionar que el *Onboarding* también se relaciona con la motivación. Maslow, citado por Castro (2018), asevera que dentro del ámbito laboral es posible examinar la alegría, entusiasmo, amor y la satisfacción humana. Esta teoría, presenta cinco categorías de jerarquía vinculadas a las necesidades del ser humano, estas son: necesidades físicas básicas, necesidad de protección y seguridad, necesidades de pertenencia y sociales, de presencia de estima y estatus, necesidad es de autorrealización. (Maslow, 1991), por ello, la importancia de la motivación en el entorno laboral.

2.2.2 El desempeño Laboral

Para (Chiavenato, 2011), el desempeño laboral “es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por lo tanto, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas hoy en día” (p. 12), en tanto, para Milkovich (1994), consiste en “una serie elementos característicos que realiza un trabajador dentro de su rango de actividades y asignaciones dentro del ámbito laboral” (p. 12). Además, “es considerado como una serie de características individuales de un trabajador, tales como: cualidades; capacidades; habilidades; necesidades de interacción” (p. 34), dichos comportamientos, inciden en los resultados.

En tal sentido, el desempeño laboral forma parte de un conjunto de acciones que realiza un trabajador en un contexto particular, de acuerdo con sus habilidades y destrezas que están en consonancia con funciones asignadas. También, es un indicador que precisa calidad en las acciones que realiza una persona, por lo cual, es el resultado del comportamiento de los trabajadores en consecuencia de sus actividades asignadas y aportes en función de su cargo que dependen de un regulador entre el colaborador y la empresa (Faría, 2000).

En esta misma línea, Chiavenato (2011), conceptualiza el desempeño laboral como, “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización” (p.12), afirma que un buen desempeño, es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización y que este es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus aptitudes y los objetivos que se quieran lograr, esto, seguido de políticas, normas y visión de la organización.

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

El desempeño laboral refleja la calidad del trabajo que cada empleado aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo, por ello, la evaluación determina si una persona realiza bien o no su trabajo. Desde el punto de vista disciplinario, como parte de la psicología industrial y organizacional, forma también parte de la gestión de los recursos humanos (Iturralde, 2017). Es importante, tomar en consideración, que se trata de lo bien o mal que los empleados hacen sus funciones, pero cuando se trata de considerar el impacto de su desempeño, es necesario una mirada con mayor profundidad (More, 2017).

Características del desempeño laboral

El desempeño laboral está relacionado con la descripción de puestos, pues sin este, no se puede medir los resultados de cada colaborador en su puesto de trabajo, lo cual está vinculado directamente al éxito de las organizaciones (Bautista, 2020). Mejillón (2017), señala, que las características principales del desempeño son: observación; indicadores de evaluación y comportamiento; responsabilidad; compromiso; efectividad y eficacia en la producción; cumplimiento de tareas; rasgos personales; empatía; relaciones interpersonales; espíritu de trabajo.

El desempeño laboral tiene indicadores característicos que permiten medir el comportamiento y factores que inciden en el mismo (Iturralde, 2017). Adicional, este, tiene que ver con otras disciplinas que se involucran (Leal, 2008). En la tabla 16, se muestran las características y aspectos relevantes del desempeño, visto desde el punto de vista de diversas disciplinas de las ciencias sociales.

Tabla 16.

El desempeño laboral y su vinculación con otras disciplinas

| N° | Aspectos | Descripción |
|----|------------|---|
| 1 | Psicología | Estudia la mente humana, sus facultades, comportamientos y operaciones. Permite saber, cuál es el conocimiento del hombre en su ambiente laboral. |
| 2 | Derecho | Conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen la sociedad y ayuda a tener una disciplina en la organización, sin perjudicar a terceras personas. |

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

| | | |
|---|-----------------------|--|
| 3 | Antropología | Estudia el desarrollo del hombre en la sociedad que permiten entender el comportamiento del personal de una organización. |
| 4 | Matemáticas. | Ayuda principalmente en planeación y control. |
| 5 | Ingeniería industrial | Conjunto de conocimientos, que ayudan principalmente al área productiva. |
| 6 | Contabilidad | Permite registrar y clasificar movimientos financieros de la organización con el propósito de interpretar los resultados y tomar decisiones acertadas. |
| 7 | Ergonomía | Estudia la interacción entre las tecnologías, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, para evitar afectaciones a su salud. |

Nota. El desempeño laboral y su vinculación con otras disciplinas, lo cual proporciona una visión clara e integral del desempeño laboral (López G. , 2016).

El propósito principal del desempeño laboral es lograr que los trabajadores alcancen las metas y objetivos propuestos, por ello, juega un papel importante para la organización, para su desarrollo organizacional (Bohórquez, 2020).

En tal sentido, es importante resaltar, que el éxito o fracaso de una empresa en rigor depende de este elemento. Leal (2016), asevera que el desempeño laboral está constituido por una serie de factores que, a partir de la observación, se puede verificar acciones y comportamientos del personal, para ello se debe utilizar instrumentos de verificación y evaluación vinculados al comportamiento laboral y el desempeño. Los buenos resultados, son el producto de las competencias y funciones de los colaboradores, aunado a los propósitos y metas específicas de una organización, por ello la importancia de la evaluación y verificación objetiva del cumplimiento de funciones y metas planteadas (Bautista, 2020).

Evaluación del desempeño laboral

La evaluación de desempeño laboral es una de las principales funciones que se lleva a cabo en la organización, debe ser objetiva y permitir dilucidar aspectos concernientes a las acciones; comportamientos; y gestión del personal. Al considerar a través de indicadores la actuación de un trabajador, ayuda a tener una visión más clara por parte de la gerencia con el fin de mejorar aspectos vinculados al manejo de la empresa (Sánchez, 2018).

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Los resultados deben ser medidos de forma individual y grupal, en todos los niveles, desde operativos hasta supervisores e incluso cargos directivos. Para que esto suceda, cada empresa establece criterios al respecto, de aquello a ser considerado para calcular el desempeño, así como, la periodicidad con la que se realizará, la metodología y personas involucradas (Mejillón, 2017).

Sánchez, (2018), indica que la evaluación de desempeño permite precisar los elementos que determinan el clima organizacional, ya que también permite tener una visión clara y diáfana del contexto laboral, así como la problemática presentada.

Las evaluaciones de desempeño están diseñadas para dos contextos esenciales: el trabajo realizado que permite medir las competencias y los resultados obtenidos. Este recurso, es muy valioso si se aplica de forma adecuada, sirve para el desarrollo interno del personal, a la vez ayuda, a retener el talento y hace más fácil la toma de decisiones. Es importante, tener en cuenta todos los elementos que intervienen, ya que es un factor clave para la productividad y el éxito de las organizaciones.

Un puesto de trabajo forma parte de asignaciones, tareas y responsabilidades que asume el trabajador, también tiene que ver con el cumplimiento de labores vinculadas al puesto de trabajo y su recompensa a través de un salario, además, los trabajadores, desarrollan y desempeñan sus tareas mediante el acuerdo previo que recompensa su trabajo (Navarro, 2022).

Se destaca, que los puestos de trabajo engloban distintas obligaciones y demandas que un profesional debe cumplir como parte de este engranaje, de la misma manera en que el colaborador deberá trabajar, también este puesto, incluye derechos sobre los que se celebra un acuerdo (2000).

Álvarez (2018), asevera que, la evaluación de desempeño laboral es un hecho cotidiano de la vida, motivada por la experiencia laboral y es una herramienta fundamental para el desarrollo del talento humano en una organización, por ello, debe ser periódica y sistemática que sirve para apreciar el desenvolvimiento y el potencial de desarrollo que tiene cada trabajador en su área, el mismo que puede identificar y optimizar las habilidades y destrezas del talento humano y así mejorar su eficiencia y eficacia.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del accionar de cada persona, según las actividades que cumple, sus metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo, estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona; y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización (Chiavenato, 2017).

El Modelo teórico de Campbell, se relaciona directamente con el desempeño laboral del trabajador, el cual es importante medirlo por medio de un proceso de evaluación. Por lo tanto, el modelo de Campbell citado por (Bauer, 2010),

Emerge de la necesidad de medir el desempeño laboral de manera integral, al ser un constructo multidimensional, que tiene por finalidad, contar con los componentes principales para medir y de esta manera ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de objetivos, sus elementos describen la estructura latente del desempeño en todos los trabajos (p. 110).

En tal sentido, Borman & Motowidlo Citado por (Bautista, 2020), coinciden también, que el modelo de Campbell es uno de los pilares teóricos de la evaluación del desempeño que ayuda a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones, ya que se enfoca en el comportamiento de los trabajadores y el control de resultados. A su vez, Veloza (2012), menciona que la principal contribución del modelo, es la satisfactoria consistencia al ser completo y parsimonioso, esto se debe gracias al análisis de las actividades observables para los objetivos de la organización.

Descripción de cargos

La descripción de cargos es la fuente de información básica para toda la planeación de la gestión del talento humano, es necesaria para la selección, adiestramiento, carga de trabajo, incentivos laborales y la administración salarial (Púm, 2018). La descripción de cargos es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto, que tiene como base enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos que tienen que ver con el cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende (Saavedra, 2019).

La descripción de cargos se vincula directamente con la productividad y competitividad de las empresas, esto implica una relación directa con el talento humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización y la descripción de cargos permite la eficiencia en la gestión del personal.

En cuanto a los perfiles profesionales y personales, estos forman parte de un conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, les permite asumir responsabilidades propias de una determinada profesión y posee aquellas competencias que se verán demostradas en el desempeño de una actividad (Guanilo. R ., 2017). También es importante resaltar que los perfiles profesionales y personales tienen funcionalidades múltiples, particularidades del colaborador, sus competencias, sus funciones, sus habilidades y destrezas comunicativas, sus fortalezas, su experiencia y los aspectos relevantes que inciden en el perfil profesional.

Estudios sobre el *Onboarding* y desempeño laboral

Es necesario señalar que los estudios vinculados al *Onboarding* y el desempeño laboral en conjunto son escasos, sin embargo, la búsqueda documental logró la obtención de dos estudios. Villalobos (2019), estudio realizado en una universidad de Perú, señala que este proceso instaurado de forma deficiente puede tener un efecto negativo en el resultado final de los objetivos a concretar dentro de una organización, es muy probable que los empleados que han tenido una experiencia negativa en este proceso de incorporación abandonen el empleo después de un periodo de tiempo muy corto.

En tal sentido, es importante destacar que este proceso mucho más estructurado crear empleados mucho más satisfactorios y felices seguros y fuertes, el empleado cree que, y que se ajustan tanto al trabajo como la empresa que se siente más comprometido con estrategia y los objetivos de la empresa, esta sensación de mayor compromiso y pertinencia empresarial por parte del trabajador conduce a una mejor productividad del empleado de una reducción de la tasa de rotación de la empresa.

Se asevera que los efectos de este proceso de *Onboarding* cuando se realiza de forma efectiva y eficaz los resultados son positivos para la empresa y los hallazgos permiten entrever que existen beneficios marcado centro del contexto empresarial y labora:

1. Los empleados y colaboradores se sienten motivados a trabajar.
2. Los empleados tienen metas estratégicas que conseguir.
3. Los colaboradores y empleados se sienten mucho más motivado al campo laboral y a revisar sus actividades y tareas asignadas.
4. El clima organizacional en empresa mejora de forma significativa mediante el empleo de este proceso.

5. Los procesos productivos se mejoran debido a la motivación, competitividad, y funciones instauradas en el empleador, tanto así que el empleado se siente motivado para realizar una tarea con excelencia.

Álvarez (2018), indica que la mayoría de las empresas cometen el error de dejar al nuevo trabajador por cuenta de ellos mismos y de sus compañeros, para aclarar dudas, solucionar problemas e identificar procedimientos a los cuales deben enfrentarse en su nueva labor, lo cual genera angustia, estrés, y resulta compleja su adaptación.

Martínez (2015), propone incorporar el *onboarding* de forma digital, para él, de esta manera se evita que las organizaciones tengan problemas estructurales de adaptación. Esta modalidad, ha tomado gran importancia, ya que, permite asesoría y acompañamiento constante por medio de plataformas o *softwares* digitales que pueden resultar dinámicos y novedosos (Bautista, 2020). (Castagnola, 2020), lo considera parte de la capacitación, que permite el desarrollo y sostenimiento de las instituciones.

2.3 Materiales y Métodos

El enfoque de investigación es mixto, cuantitativo porque busca de forma exhaustiva arrojar y analizar datos numéricos e interpretarlos a criterio del investigador (Hernández, et al 2016) y cualitativa porque permite la recolección de una variedad de materiales empíricos (estudio de caso, experiencia personal, historia de vida, entrevista, textos) que describen los momentos habituales y problemáticos y significados en la vida de los individuos. Bernal (2016), indica que la investigación cualitativa “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 125).

La investigación es descriptiva pues busca caracterizar un determinado fenómeno de estudio con el fin de conocer los principales aspectos teóricos y empíricos (Arias, 2016), también, este tipo de investigación busca dar respuesta a los objetivos planteados, para describir aspectos al desempeño laboral y *Onboarding*.

En cuanto a las técnicas, se utiliza la encuesta, cuyo cuestionario cuenta con 11 preguntas sobre las variables de estudio. El instrumento se aplicó a través de la herramienta *Google Forms*, de forma anónima, confidencial y voluntaria. Se utilizó la entrevista semi estructurada con una guía de tres preguntas abiertas. Para definir el universo se parte del área urbana de Guayaquil, una de las ciudades más productivas del Ecuador, de empresas de la industria metalmeccánica del norte de la ciudad. Los datos fueron obtenidos de la Cámara de Comercio (2017).

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Existen alrededor de 456 empresas, de las cuales se selecciona por conveniencia una muestra no probabilística, las que se encuentran ubicadas en la Vía a Daule, lo cual da 27 empresas, ya que, de acuerdo a Hernández, et. al. (2016): “En la muestra no probabilística, la elección de los miembros depende de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla”. (p. 23).

2.4 Análisis de resultados

Resultados de la encuesta aplicada a 41 colaboradores de las empresas de la industria Metalmecánica.

Variable desempeño laboral

Tabla 17.

Funciones del puesto de trabajo

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|--------------|------------|---------------------|-------------|
| Sí | 30 | 0,71 | 71% |
| No | 11 | 0,29 | 29% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

(71%) de los encuestados expresa que conoce las funciones que le fueron asignadas en su puesto de trabajo, mientras que el 29% no. Es importante destacar que cuándo un colaborador conoce sus funciones y están bien definidas, estará propenso a realizar un trabajo óptimo y direccionado. En este sentido, Amador (2018), asevera que un buen desempeño, es producto de las competencias y funciones que tiene un determinado personal aunado a los propósitos y metas específicas de una institución.

Tabla 18.

Evaluación de desempleo laboral en la empresa

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|---------------|------------|---------------------|-------------|
| Cada 3 meses | 20 | 0,487 | 48,7% |
| Cada 6 meses | 15 | 0,365 | 36,5% |
| Cada 9 meses | 6 | 0,146 | 14,6% |
| Cada 12 Meses | 0 | 0 | 0% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022).

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

El 49%, señalan que la frecuencia con que se evalúa su desempeño laboral es cada tres meses, 36% expresa que es evaluado cada 6 meses y 14,6% cada 9 meses. La evaluación, es crucial para la organización, ya que, ayuda a mejorar los procesos de gestión, permite diferenciar, las fortalezas y debilidades del colaborador. Se destaca, lo que indica Álvarez (2018), que la evaluación es una de las principales funciones que se debe llevar a cabo, ya que, permite dilucidar los aspectos concernientes al desempeño, acciones, comportamientos y gestión.

Tabla 19.

Desempeño laboral y nivel de satisfacción del cliente

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Muy Satisfechos | 28 | 0,68 | 68% |
| Satisfechos | 7 | 0,17 | 17% |
| Insatisfechos | 6 | 0,15 | 15% |
| Muy insatisfechos | 0 | 0 | 0% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

La mayoría de encuestados creen que los clientes se sienten muy satisfechos con respecto a su trabajo, es importante destacar que uno de los factores para evaluar el desempeño laboral es la satisfacción de los clientes. En este aspecto Sánchez (2018), indica que, para tener una visión clara del estado del funcionamiento de una empresa, es necesario medir los resultados alcanzados de manera individual y grupal, en todos los niveles.

Tabla 20.

Aspectos del Desempeño laboral

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Funciones | 14 | 0,34 | 34% |
| Competencias | 16 | 0,39 | 39% |
| Funciones y competencias | 11 | 0.27 | 27% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

En la tabla 20, se aprecia que menos de la mitad de encuestados cree que su desempeño se basa fundamentalmente en funciones (39%), para el 34% competencias y para el 27% en funciones y competencias. Es importante recordar que el desempeño laboral tiene dos vertientes

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

principales vinculadas al colaborador y estas son las competencias que éste tiene en relación con la capacidad de realizar alguna tarea, y, las funciones que se le delegan a este colaborador. Para Chiavenato (2017), la evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades, las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

Tabla 21.

Mejoramiento del desempeño laboral y supervisión

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Si | 28 | 0,68 | 68% |
| No | 7 | 0,17 | 17% |
| Tal vez | 6 | 0,15 | 15% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

Más de la mitad de encuestados, cree que su desempeño laboral puede mejorar sí, la empresa instaure supervisión y evaluación de forma constante (68%), se destaca de acuerdo a lo fundamentado por los autores citados, que los resultados de los colaboradores tienden a mejorar de forma significativa cuando existe una supervisión óptima con el acompañamiento necesario, ya que el objetivo es mejorar la gestión del talento humano.

Tabla 22.

Procesos de evaluación del desempeño laboral

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|---|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Indicadores de evaluación (instrumento, cuantitativo) | 30 | 0,73 | 73% |
| De forma cualitativa por medio del diálogo | 11 | 0,27 | 27% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

En cuanto al proceso de evaluación, 73% de encuestados sostienen que su desempeño laboral es evaluado por indicadores y éstos, deben corresponder con las necesidades y objetivos de la organización a fin de, detectar las debilidades y fortalezas de los colaboradores y tomar acciones correctivas de manera oportuna.

Variable: El proceso de *Onboarding*

Tabla 23.

Incorporación y adaptación (El proceso de Onboarding)

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|--------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Rápido y efectivo | 14 | 0,34 | 34% |
| Lento y monótono | 6 | 0,15 | 15% |
| Dinámico y ameno | 11 | 0,27 | 27% |
| Tradicional y coordinado | 10 | 0,24 | 24% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

El 34%, percibe que el proceso de incorporación fue rápido y efectiva y 27% que fue dinámica y amena, esta información ayuda a disminuir la rotación del personal y brindar conocimientos y herramientas para la integración a su puesto de trabajo. Bohórquez (2020), indica que, esta integración es necesaria también, para el aprendizaje de sus funciones, y que a su vez, está direccionada a orientar y conocer de forma general y específica todo lo relacionado con la organización.

Tabla 24.

Tareas asignadas e inducción

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Totalmente claras | 26 | 0,63 | 63% |
| Mediamente claras | 9 | 0,22 | 22% |
| No fueron claras | 6 | 0,15 | 15% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

Los resultados de la encuesta señalan que durante su proceso de (*Onboarding*) adaptación e incorporación a la empresa las tareas asignadas fueron totalmente claras (63%), lo cual es significativo y favorable, por ello, Madakan (2019), destaca que esta práctica acelera la incorporación del talento humano a la organización.

Tabla 25.

Bases del proceso de Onboarding

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|--|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Orientación por parte de los encargados | 12 | 0,29 | 29% |
| La forma rápida de integración | 18 | 0,44 | 44% |
| Acompañamiento y direccionalidad precisa | 10 | 0,24 | 24% |
| Funciones dadas por parte del encargado | 1 | 0,25 | 2,5% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

Tal como se observa en la tabla 25, 44% considera que las bases del proceso *Onboarding* contribuyen de forma rápida a la integración, (29%), considera que se radica en la orientación por parte de los encargados, que experimentó la integración a la empresa de forma rápida. Es importante destacar que este proceso ayuda a que los colaboradores se sientan parte de la empresa de tal manera que su proceso de integración sea mucho más rápido y efectivo.

Tabla 26.

Aspectos importantes del proceso de Onboarding

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|---|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Direccionalidad estratégica | 18 | 0,44 | 44% |
| La motivación para trabajar | 12 | 0,29 | 29% |
| El clima organizacional | 5 | 0,125 | 12,5% |
| El proceso rápido y eficiente de adaptación | 6 | 0,125 | 12,5% |
| Total | 41 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Clave de Éxito para el Desempeño de los Colaboradores

De todos los aspectos del *Onboarding*, valoran la dimensionalidad estratégica (44%), y 29% valora la motivación para trabajar. Se destaca que el primero, es importante por cuanto permite tener claridad de los objetivos que se persiguen y la metodología para alcanzarlos, y el segundo beneficia su bienestar al interior de la organización.

Tabla 27.

Desempeño laboral de calidad (Colaboradores)

| Categorías | Frecuencia | Frecuencia relativa | Porcentaje |
|----------------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Valoran positivamente el trabajo | 21 | 0,50 | 51% |
| Te incentivan de forma verbal | 12 | 0,29 | 29% |
| Te hacen sentir importante | 9 | 0,21 | 20% |
| Total | 40 | 1 | 100% |

Nota. Información obtenida a partir de las encuestas aplicadas (2022)

Más de la mitad de encuestados dice que los jefes valoran positivamente su trabajo y el cliente se siente satisfecho (51%), para el 29% los incentivos son verbales y para el 20% sienten que son importantes. Estos resultados permiten inferir que el desempeño de calidad se ve reflejado en la satisfacción del cliente y a su vez genera rentabilidad para la empresa, esto estaría en relación a lo expresado por Maslow, citado por Castro (2018), quien asevera que en el ámbito laboral es posible la alegría; entusiasmo, y satisfacción.

En relación a las opiniones de los jefes de las empresas del sector, el aspecto más importante que consideran, son las competencias profesionales del postulante, lo cual consideran que asegura la calidad del trabajo, también coinciden en que utilizan indicadores de evaluación pertinentes a los cargos específicos, lo cual les permite considerar de forma cuantitativa la eficacia en las funciones del colaborador.

Es importante resaltar que existe una relación significativa entre las variables de estudio: desempeño laboral y proceso de *Onboarding*, ya que emergen diferentes aristas que se vinculan de forma directa entre ambos aspectos. Cuando en una organización, la integración de nuevos colaboradores es exitosa, existe correspondencia con el plan estratégico y los aspectos vinculados al fortalecimiento de su cultura organizacional. Adicional, la incorporación de talentos, muestra dinamismo y empatía, garantizando no sólo un alto desempeño sino también una óptima imagen de la organización.

El *Onboarding* y desempeño laboral, permiten consolidar y dar apertura a otros procesos de la gestión del talento humano. Cuando en una empresa existen fallas estructurales, carencia de productividad, dificultades en las relaciones, líneas de mando truncadas, en la mayoría de casos se debe a las falencias en la incorporación e integración de nuevos colaboradores.

El *Onboarding*, pone atención a varios aspectos, tal como se ha expresado, y se basa primordialmente en que para que un colaborador se sienta adaptado a su entorno de trabajo y satisfecho es importante que éste tenga las competencias profesionales pertinentes y que a su vez pueda desarrollarlas de manera pertinente mediadas a través de procesos de incorporación e integración oportunos y adecuados.

2.5 Conclusiones

Luego de la revisión bibliográfica vinculada al proceso *Onboarding* y desempeño laboral, se halló que el primero, forma parte de la práctica esencial que acelera la incorporación de los nuevos colaboradores a la organización, y a su vez permite el impulso y comprensión de cada aspecto vinculado con su quehacer laboral. En cuanto a la segunda variable, se evidencia que, forma parte de un conjunto de acciones que realiza un trabajador, de acuerdo con sus competencias, las cuales deben estar en consonancia con las funciones asignadas.

Al diagnosticar los aspectos vinculados al *Onboarding*, y desempeño laboral del personal operativo de las empresas de la industria Metalmeccánica en la ciudad de Guayaquil, periodo 2021-2022, se halló que, 71%, de encuestados si conoce sus funciones asignadas al puesto de trabajo, mientras que el 29% no. El 49% es evaluado cada tres meses., en tanto, que, para el 34% su incorporación y adaptación a la empresa fue rápida y efectiva, lo cual refleja una minoría.

Es importante, que las organizaciones que al incorporar el *Onboarding*, tengan en cuenta los siguientes aspectos: definición de cada posición y puestos de trabajo; establecer reuniones periódicas entre el nuevo integrante y un coach; monitoreo constante; dosificación de la información y automatización de los procesos.

En el estudio, se evidencia, que existe una relación significativa entre las variables desempeño laboral y *Onboarding* ya que, emergen diferentes aristas que se vinculan de forma directa entre ambas, tales como: integración exitosa; plan estratégico; cultura organizacional; competencias y funciones, y no sólo eso, sino que también se muestra dinamismo y empatía, por lo cual, la empresa tendrá altas posibilidades de que este colaborador tenga un desempeño exitoso.

2.6 Referencias Bibliográficas

- Alvarez, B. P. (2018). El desempeño laboral; un problema social de la ciencia. *Revista Ciencia*, 12(9), 23-56. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-EIDesempenoLaboral-6596591.pdf3
- Amador, N. A. (2018). Desempeño laboral de acuerdo estado de salud del trabajador y el uso del movil en las organizaciones laborales. *Nova. ciencia*, 10(21), 423-440. Obtenido de <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1406>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la investigación científica*. Caracas: Episteme.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. . The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Alexandria, VA. . Obtenido de <http://www.shrm.org/about/foundation/products/Pages/OnboardingEPG>.
- Bautista, R. C. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación Valor agregado*, 7(1), 109-212. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/1417-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2387-2-10-20211026%20(1).pdf
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (3 ed.). México: Pearson. Obtenido de Método inductivo, este método tiene como principal propósito tomar consideraciones específicas para mediante el análisis realizado llegar a las consideraciones generales que van a hacer deporte ha determinado fenómeno de estudio con el fin de estructurar
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bohórquez, E. e. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en un organización. *Universidad y Social*, 9, 383-394. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Camara de Guayaquil de Ecuador. (2017). *Empresas de metalmecánicas*. Obtenido de <https://www.lacamara.org/website/>
- Castagnola, C. C. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral. *Journal of bussiness and entrepreneurial studies*, 4(3), 80-89. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573667939005>

- Castro, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Asociación Canaria de Historia de la Profesión Enfermera (ACHPE)*(52), 107-109. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/85314/1/CultCuid_52-102-108.pdf
- Chiavenato, I. (2000). *El desempeño laboral* . Mexico: McGranhill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: McGrawhill. Obtenido de <https://www.expoknews.com/que-motivaa-los-trabajadores-en-cada-pais/>
- Cruz, S. (2020). Impacto del onboarding en le desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones. *UG.*, 12-23. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54934/1/CASTRO%20HOLGUIN%20JUAN%20JOSE-1.pdf>
- Faría, M. (2000). *Desarrollo organizacional, enfoque integral* . México: Limusa .
- Fritsche, K. (2016). “*PROCESO DE ONBOARDING AL ÁREA COMERCIAL*”. México. Obtenido de <https://ri.iberomex.mx/bitstream/handle/iberomex/1783/016363s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fritsche, K. (2016). *Proceso de Onboarding al área comercial*. Tesis de grado , México. Obtenido de <https://ri.iberomex.mx/bitstream/handle/iberomex/1783/016363s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guanilo, R ., y. C. (2017). *Perfil del personal y su desempeño laboral en la Gerencia de créditos de la asociación mujeres en acción (AMA), Trujillo -1er trimestre del 2017*. Tesis de grado
- H., A. (2000). Inducción y desempeño laboral. *2015*, 1-34.
- Hernández Sampieri, R. B. (2016). *Meotodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, R. y. (2014). *Metodología de la investigación* . México : McGrawHill.

- Iturralde, J. (2017). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito*. Tesis de grado , Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Jaime, L. (2021). Diagnostico del proceso de incorporación del personal. *Pensamiento y acción*, 12(7), 1-23. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/Articulo_1_OK.pdf
- Kumar, N. (2017). New employee onboarding process in an organization. *Symbiosis Institute of Management Studies, Symbiosis International University, Pune, India*, 5(1). Obtenido de <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>
- Leal, R. y. (2008). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 3(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30910216>
- Leal, R. y. (2016). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 234-240. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30910216>
- López, G. (2016). La selección del personal basada en competencia y su relación la eficacia organizacional. *Perpectiva*, 3(4), 129-152. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Madakan, S. (2019). The future digital of industrial engineering. *Journal digital work force*(16), 1-17. Obtenido de <https://doi.org/10.4301/s1807-1775201916001>
- Martínez, A. (2020). Pombo arte digital, el futuro de la incorporación laboral. *Revista científica*, 2(12), 134-156. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/onboarding-digital-el-futuro-de-la-incorporacion-laboral-post-covid-19/>
- Martinez, H. (2015). Comunicación, y desempeño laboral. *Oribis Revista Científica*, 11(32), 23-43. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945572003>
- Maslow, A. (1991). . *El Hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser*. Barcelona : Kairós.
- Mejillón, A. (2017). *Análisis del clima organizacional y su influencia, en el desempeño del talento humano, del instituto de seguro social*. Tesis de Grado, Universidad de la Península de Santa Elena. .

- Milkovich, G. y. (1994). Dirección y Administración de los recursos humanos. *Journal of Applied Psychologist*, 475–480.
- More, L. (2017). *Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016. Universidad Señor de Sipán*. Universidad Señor de Sipán. Perú.
- Navarro, L. V. (2022). Competencia para el cargo en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores. *Ciencia latina*, 6(4), 4068-4088. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2916/4688>
- Ordóñez, H. R. (2021). Onboarding digital como herramienta para la incorporación de nuevos empleados. *Revista de la universidad católica*, 3(4), 123-129. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2289/Onboarding_digital_como_herramienta_incorporacion_nuevos_empleados.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortiz, M. e. (2015). Las multiples definiciones del termino competitividad y la aplibilidad de sus en ciencias médicas. *Edumecentro*, 7(3), 20-31.
- Púm, M. (2018). *Competencias laborales y evaluación de desempeño*. Tesis de grado . Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Saavedra, L. (2019). *Competencias profesionales y desempeño laboral de los trabajadores de la dirección regional educación*. Tesis de grado. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5207>
- Sánchez, N. B. (2018). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista electrónica de gestión de las personas y tecnología*, 5(15), 52.62. Obtenido de <https://app.bibguru.com/p/5d8e7dba-56de-45cd-931a-0a66664bdcc5>
- Snell, A. (2006). Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction. *Strategic HR Review*,, 32(10), 32- 35.
- Suarez, F. (2018). *La gestión del talento humano como estrategia para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa leoncito S.R.L*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36789>

- Vásquez, S. (2017). *Propuesta de un programa de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la Unidad de Gestión Educativa*. Tesis de grado , Chiclayo. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8580/Villalobos%20Huam%C3%A1n%20David%20Andr%C3%A9s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velosa, J. y. (2012). Análisis de la capacidad tecnológica de las pequeña y mediana empresa metalmeccánicas. *Revista escuela de admistración de negocios*(72), 128-147. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20626818014.pdf>
- Villalobos, B. y. (2019). *El onboarding y su relación con los colaboradores del alma de Perú*. Tesis de grado , Lima. Obtenido de <https://app.bibguru.com/p/5d8e7dba-56de-45cd-931a-0a66664bdcc5>
- Villalobos, D. y. (2021). *El Onboarding y su relacion con el desempeño laboralL*. Tesis de grado , Pimentel. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8580/Villalobos%20Huam%C3%A1n%20David%20Andr%C3%A9s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wanous, J. &. (2000). New Employee Orientation programs. *Human Resour Managent Review*, 10(4), 435-451.
- Watkins, M. (2016). *Summary of the First 90 Days*. Sarnia, ON, Canada: Instaread.: Papirus .