



**UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE ONBOARDING PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ELITE TECHNOLOGIES UBICADA EN ESCAZÚ DE SAN JOSÉ. PROYECTO COMPENDIDO ENTRE LOS MESES DE SETIEMBRE 2024 Y ABRIL 2025

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDIANTE:

Ingrid Molina Delgado

TUTORA:

MPs. Nancy Román González

SEDE ARANJUEZ

ABRIL, 2025

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	20
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	20
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 ANTECEDENTES	22
1.4.1 <i>Internacionales</i>	22
1.4.2 <i>Nacionales</i>	24
1.5 PROYECCIONES	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1 EL ONBOARDING	27
2.2 TEORÍA DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	28
2.3 MODELOS DE ONBOARDING Y SU RELACIÓN CON LA RETENCIÓN DE TALENTO	29
2.4 IMPACTO DEL ONBOARDING EN LA PRODUCTIVIDAD	29
2.5 FASES DEL PROCESO DE ONBOARDING	30
2.6 PROCESO DE INTEGRACIÓN A LA EMPRESA	31
2.7 DESAFÍOS Y NECESIDADES DE LOS NUEVOS COLABORADORES	32
2.8 EMPRESA ELITE TECHNOLOGIES	34
2.8.1 <i>Historia</i>	34
2.8.2 <i>Direccionalidad</i>	35
2.8.3 <i>Estructura Organizacional:</i>	36
2.8.4 <i>Ubicación</i>	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	37
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	39

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	39
3.3.1 Fuentes primarias	40
3.3.2 Fuentes secundarias	40
3.4 POBLACIÓN	41
3.4.1 Muestra	41
3.4.2 Criterios de inclusión	41
3.4.3 Criterios de exclusión	42
3.5 VARIABLES	42
3.6 INSTRUMENTOS	44
3.7 PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	45
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1 CONCLUSIONES	72
5.1.1 Objetivo específico 1	72
5.1.2 Objetivo específico 2	73
5.1.3 Objetivo específico 3	74
5.2 RECOMENDACIONES	81
5.2.1 A los colaboradores de primer ingreso	82
5.2.2 Recursos humanos de empresa Elite Technologies a nivel de Costa Rica	82
5.2.3 Universidad Central de Costa Rica	83
REFERENCIAS	84
APÉNDICES	88

Índice de Tablas

Tabla 1. Variable 1: Proceso de Onboarding	43
Tabla 2. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores	44

Tabla 3. Variable 1: Proceso de Onboarding. Dimensión: Planificación del proceso.	48
Tabla 4. Variable 1: Proceso de Onboarding. Dimensión Acompañamiento durante el proceso.	52
Tabla 5. Variable 1: Proceso de Onboarding. Dimensión Recursos y materiales durante el proceso.	56
Tabla 6. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Dimensión: Comunicación efectiva.....	60
Tabla 7. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Dimensión: Adaptación tecnológica.....	64
Tabla 8. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Dimensión: Desempeño.....	68
Tabla 9. Propuesta de Onboardin.....	81

Índice de Figuras

Figura 1 Variable 1 Proceso de Onboarding. Pregunta 1: ¿Considera que el proceso de onboarding está previamente planificado y estructurado en la organización? _____	49
--	----

- Figura 2. Variable 1 Proceso de Onboarding. Pregunta 5: ¿Se le informó previamente sobre los objetivos y etapas de su proceso de onboarding? _____ 51
- Figura 3. Variable 1 Proceso de Onboarding. Pregunta 3: ¿Contó con el acompañamiento continuo de un responsable o guía a lo largo de su proceso de integración (onboarding)? _____ 53
- Figura 4. Variable 1 Proceso de Onboarding. Pregunta 7: ¿Recibió comentarios periódicos sobre su desempeño durante el proceso de onboarding? _____ 55
- Figura 5. Variable 1 Proceso de Onboarding. ¿Se le proporcionó los materiales necesarios (manuales, guías, políticas, etc.) para facilitar su integración durante el proceso de onboarding? _____ 57
- Figura 6. Variable 1 Proceso de Onboarding. Pregunta 11: ¿Tuvo acceso a las herramientas tecnológicas requeridas para desempeñar sus funciones desde el inicio del proceso de onboarding? _____ 58
- Figura 7. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 2: ¿Recibió información clara y oportuna sobre sus funciones y responsabilidades al integrarse a la organización? _____ 61
- Figura 8. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 4: ¿Considera que tuvo el acceso necesario y oportuno a los canales de comunicación para resolver dudas durante su incorporación? _____ 62
- Figura 9. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 6: ¿Obtuvo la capacitación adecuada para el uso de las herramientas tecnológicas necesarias en su puesto de trabajo? _____ 65

Figura 10. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 10: ¿Encontró dificultades significativas para adaptarse a las plataformas tecnológicas de la organización durante su incorporación? _____ 66:

Figura 11. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 12: ¿Considera que recibió el apoyo necesario para alcanzar el nivel de desempeño esperado durante su incorporación? _____ 68

Figura 12. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 13: ¿Le fueron comunicados de manera clara los indicadores o expectativas de desempeño desde el inicio de su integración? _____ 70

Dedicatoria

A mi amada abuelita Luz Marina, quien, aunque ya no está físicamente conmigo, sigue siendo una fuente inagotable de inspiración en mi vida.

Por tu amor inmenso, tu sabiduría y tus palabras llenas de aliento, que cada día resuenan en mi corazón.

Por cada enseñanza, cada historia compartida y cada abrazo que me hizo sentir segura y querida.

Por haber sido ese pilar en mi vida y mi lugar seguro.

Por haber sido parte fundamental de este proceso de carrera, y de haberme acompañado en cada paso de mi carrera, y siempre estar presente, por siempre darme aliento y sentirte tan orgullosa de mí.

Espero ser algún día, al menos, la mitad de lo que tú eras.

Este logro es también tuyo, porque me enseñaste a nunca rendirme y a luchar por mis sueños.

Espero que, desde el cielo, puedas ver el fruto de mi esfuerzo, y sentirte orgullosa de mí, así como yo siempre estaré orgullosa de haber sido tu nieta.

Con amor eterno, para ti, mi abuelita.

Ingrid

Agradecimiento

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra manera, fueron parte de este proceso.

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme la fortaleza, la paciencia, perseverancia y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia, en especial, a mis padres, tías, abuelita y hermana, por su apoyo incondicional, su amor infinito y sus palabras de aliento, en los momentos desafiantes. Gracias por creer en mí y ser el motor en mi camino.

A mis primos, por alentarme siempre, en especial, a Jr., por haberme dicho sí desde el día uno.

A mi pareja, quien fue un apoyo fundamental en el proceso de carrera, el haberme apoyado, creer en mí, y tener paciencia durante estos años de carrera, gracias por siempre haber sido mi apoyo incondicional.

A mi mamita, porque sin ella, y su apoyo, en especial, en esta etapa final, no hubiera sido posible, gracias por haberme limpiado las lágrimas tantas veces, acompañarme en cada paso y motivarme a seguir siempre, y sentirte tan orgullosa de mí. Mami, después de todo, te voy a entregar un título más. Gracias por nunca haberte dado por vencida conmigo. Te amo infinitamente.

A mi papá, por siempre estar presente, y enseñarme a nunca darme por vencida, y decirme que soy capaz de lograr todo lo que me propongo.

A cada uno de mis profesores, porque de cada uno aprendí mucho, gracias por su guía, conocimiento y consejos, que contribuyeron significativamente a mi crecimiento académico y profesional.

Quiero agradecer, en especial, a mi tutora, y quien fue mi profesora en varias materias, Nancy, quien fue una gran guía, y de la cual aprendí muchísimo en cada una de sus clases, gracias por su dedicación y compromiso, fueron clave en la culminación de este trabajo.

A nuestro director de carrera, don Edwin, por su comprensión y compromiso de siempre con nosotros.

A mis compañeros de estudio, quienes se convirtieron en amigos, por compartir juntos este recorrido lleno de desafíos y aprendizajes. Gracias por cada intercambio de ideas, cada momento de colaboración y cada palabra de aliento.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron con su tiempo, conocimiento y apoyo en la realización de esta investigación, Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo Construir un modelo de onboarding para la empresa Elite Technologies, mejorando la integración y adaptación de los nuevos colaboradores de primer ingreso, durante el periodo desde setiembre 2024 hasta abril 2025. Es un estudio con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con diseño no experimental y de corte transversal. La población está conformada por 35 sujetos y la muestra fue de 16. El instrumento construido fue un cuestionario de 12 preguntas cerradas. La principal conclusión, la implementación de un modelo de onboarding estructurado en Elite Technologies es clave para mejorar la integración y la adaptación de los nuevos colaboradores. Por medio de un proceso bien definido, que incluya capacitación, acompañamiento y retroalimentación, se facilita la inmersión en la cultura organizacional, y se optimiza el desempeño desde los primeros meses. Esto no solo reduce la rotación del personal, sino que incrementa el compromiso y la satisfacción de los empleados, contribuyendo al éxito y crecimiento de la empresa. Finalmente, la principal recomendación es para mejorar la integración y adaptación de los nuevos colaboradores en Elite technologies, para ello, se recomienda la implementación de un modelo de onboarding estructurado, que contemple una combinación de orientación digital e interacciones personalizadas. Este modelo debe incluir un plan de acompañamiento en los primeros meses, capacitación progresiva en herramientas y cultura organizacional, y mecanismos de retroalimentación continua, para optimizar el proceso. De esta manera, se fortalecerá la experiencia de los colaboradores desde su ingreso, reduciendo la curva de aprendizaje y mejorando el desempeño a largo plazo.

Palabras Claves: Onboarding – Integración – Adaptación – Capacitación- Retroalimentación.

Derechos de Propiedad Intelectual

La información compilada en este estudio, puede servir de referencia para otros estudios, actividades académicas o de acción social-laboral, tomando la autoría Ingrid Molina Delgado, con el uso correcto de la cita bibliográfica. Por tanto, se recomienda utilizar:

Molina, I. (2025). *Sistematización del proceso de onboarding para los colaboradores de la empresa elite technologies ubicada en Escazú de San José. Proyecto comprendido entre los meses de setiembre 2024 y abril 2025*. [Tesis Licenciatura en Psicología, con énfasis en Administración de Recursos Humanos]. Universidad Central de Costa Rica.

Capítulo I: Problema

1.1 Planteamiento del Problema

La falta de un proceso de onboarding bien estructurado en Elite, puede generar varios problemas importantes. Para empezar, cada nuevo colaborador vive una experiencia diferente, lo cual hace que algunos se sientan perdidos o desorientados desde el principio. Esta sensación de incertidumbre puede afectar un rendimiento inicial y dificultar que se sientan parte del equipo. Es como entrar en un lugar desconocido, sin un mapa ni guía, el estrés aumenta y la confianza se ve debilitada. Todo esto puede influir en su motivación y, en última instancia, en su deseo de quedarse a largo plazo en la empresa.

Cuando los nuevos empleados no tienen un camino claro para adaptarse, es fácil que se sientan desconectados o inseguros en su rol. Esta falta de apoyo, no solo impacta su productividad, sino que también puede hacer que duden de su lugar en la organización, afectando, tanto a ellos como al ambiente de trabajo en general.

Desde la perspectiva de la empresa, esto también tiene un costo elevado, cuando los colaboradores se van rápidamente, la organización debe invertir tiempo y recursos en contratar y formar a nuevas personas, una y otra vez, esta rotación constante, no solo es costosa, sino que también desgasta a los equipos. Implementar un proceso de onboarding bien definido, no solo facilita la integración de los nuevos colaboradores, sino que también ayuda a retener talento, y asegura que todos puedan contribuir de manera efectiva lo antes posible.

El onboarding es un proceso esencial en cualquier compañía, desde la más pequeña hasta la más grande, y las estadísticas lo indican “Las empresas con un onboarding efectivo reducen la rotación de empleados hasta un 82 % (Pérez, 2024, p.4). El onboarding es más que una bienvenida, es una fuerte base para los nuevos colaboradores, una herramienta estratégica para

todas las organizaciones y, en especial, en Elite, que está enfocada en el trabajo remoto, brindando un buen proceso de onboarding, impacta positivamente la retención de talento.

También, “Un onboarding bien diseñado puede aumentar la productividad de los nuevos empleados hasta un 70 %” (Pérez, 2024, p.4). Un programa bien estructurado reduce el tiempo para que los nuevos colaboradores alcancen su máxima capacidad productiva, además de un buen acompañamiento en este proceso, es beneficioso, ya que aprenden sus funciones más rápido, y de una manera más eficiente, incrementando la productividad, tanto para el colaborador como al equipo en general.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Construir un modelo de onboarding para la empresa Elite Technologies, mejorando la integración y adaptación de los nuevos colaboradores de primer ingreso, durante el periodo desde setiembre 2024 hasta abril 2025.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el funcionamiento actual del onboarding en la empresa Elite technologies.
- Diagnosticar los desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores de primer ingreso, durante su proceso de integración en la empresa.
- Diseñar un programa de onboarding, con actividades y recursos específicos, para guiar a los nuevos colaboradores.

1.3 Justificación

La alta rotación del personal es uno de los desafíos más grandes a los cuales se enfrentan las empresas, en especial, en el área tecnológica, que enfrenta tanta demanda y competitividad,

donde la competencia por atraer y retener talento es muy alta. “Se ha evidenciado que hay tres factores centrales causantes de la rotación del personal, donde revela que uno de ellos es la falta de capacitación, que tiene incidencia directa en la motivación. (Niño y Ramírez, 2023, como se citó en Rojas, et al., 2020).

En Elite la falta de un proceso de onboarding bien estructurado, en algunos casos, se ha visto un impacto en la retención de talento. Por lo tanto, esto ha significado una pérdida importante de tiempo, dinero y talento valioso. Este estudio es clave, porque no solo busca entender este problema, sino también ofrecer soluciones concretas, que hagan que los nuevos empleados se integren mejor y adapten más rápido y, con esto, sean más productivos.

Un proceso de onboarding adecuadamente estructurado, no solo ayuda a que los empleados se mantengan durante un largo periodo dentro de la empresa, sino que también puede mejorar el rendimiento y compromiso desde el principio. Un proceso de onboarding mal gestionado, puede provocar confusión, estrés y la sensación de no sentirse parte de la empresa, aún más, si es en un trabajo remoto, lo cual impacta directamente con el desempeño y la forma de ver la empresa. Con un sistema claro y eficiente, Elite puede asegurarse que cada nuevo colaborador se sienta bienvenido, preparado y motivado, lo cual les permitirá rendir al máximo desde su primer día.

Hoy, las empresas pierden, no solo tiempo, sino también recursos valiosos, al no estar los procesos de onboarding bien organizados, o que dependan de tareas manuales. La idea es sistematizar este proceso, en el cual se permitirá automatizar las tareas repetitivas y organizar mejor los recursos involucrados. No solo se ahorrará dinero y tiempo, sino que las personas encargadas podrán dedicarse a tareas más estratégicas, como brindar una capacitación personalizada y hacer un seguimiento más cercano de los nuevos colaboradores. Las estadísticas

indican que “Un proceso de onboarding puede llegar a mejorar la tasa de retención de los nuevos empleados hasta en un 82 % y la productividad de estos en más de un 70 %” (Servian, 2024, p.4). Se puede agregar que un proceso bien estructurado, no solo impacta al nuevo colaborador en su permanencia y rendimiento, sino que refuerza al equipo al cual se está integrando. En contexto, las empresas tecnológicas como Elite, donde la rotación de personal y la rápida adaptación a entornos remotos son desafíos clave, el proceso de un onboarding estructurado facilita la integración de los empleados, promoviendo la colaboración y la eficiencia en entornos virtuales.

1.4 Antecedentes

1.4.1 Internacionales

En la primera investigación realizada en la Universidad Javariana en Bogotá, Colombia, por Orbezo y Sarmiento (2022), quien en su estudio desarrolla la identificación de las fortalezas y debilidades del proceso actual del proceso de Onboarding para los pasantes en Schlumberger, con el fin de proponer mejoras que hagan el proceso más eficiente. Para el estudio se aplicó entrevistas semiestructuradas con las personas responsables del proceso de Onboarding de Schlumberger. En esta investigación se encontró la necesidad de ajustar los programas de onboarding a los cambios en el entorno laboral y a las necesidades de los empleados, mejorando así la integración y el rendimiento a largo plazo.

En la segunda investigación realizada en la ciudad de Quetzaltenango, en Guatemala, se encontró a Arriola (2022), su investigación la desarrolla en el sector de atención al cliente de Cinépolis, buscó determinar la relación entre el onboarding y la adaptación cultural, para esto se utilizó una encuesta con una escala de Likert de 25 preguntas. En esta investigación se encontró que, cuando el proceso de onboarding es adecuado, los empleados, no solo se adaptan mejor en

la cultura de la empresa, sino que también desarrollan un mayor sentido de pertenencia y compromiso en la marca y su trabajo desde el inicio. Se concluyó que el proceso de onboarding, no solo se debe mantener, sino también mejorar.

La tercera investigación realizada en Bogotá, Colombia, fue desarrollada por María Paula Niño y María Emilia Ramírez Medina, quienes en su estudio analizaron los procesos de onboarding y capacitación implementados por las áreas de recursos humanos en diversas empresas, identificando áreas de oportunidad para mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores. Para el estudio se utilizó una encuesta de 13 preguntas, enfocadas en la experiencia de onboarding y capacitación. En este proceso se evidenció una falta de atención por parte del equipo encargado de integrar y capacitar a los nuevos colaboradores. Se concluyó que existe una importante oportunidad de mejorar los procesos de onboarding.

La cuarta investigación, realizada en la Universidad Panamericana, en México, por Delgado (2015), se desarrolla una propuesta para la implementación de un proceso de onboarding en la institución, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la satisfacción de los nuevos colaboradores. Para el estudio se realizó una revisión de políticas institucionales, así como un análisis de experiencias actuales del proceso de integración de los nuevos colaboradores. La investigación concluye que un proceso de onboarding bien estructurado acelera la adaptación de los nuevos colaboradores, maximizando los aspectos positivos y minimizando los negativos.

La quinta investigación realizada en la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en Ecuador, desarrollado por Flores (2020), se llevó a cabo una investigación para entender cómo los nuevos colaboradores se adaptan a su entorno laboral. Se utilizó una muestra de 192 colaboradores, el estudio reveló que la mayoría solo lograba sentirse parte de la institución

después de cinco años, debido a un proceso de inducción poco eficiente. Mediante encuestas se identificó la necesidad de rediseñar el proceso, y se propuso un modelo de onboarding más estructurado y humano.

1.4.2 Nacionales

La sexta investigación analizada en el presente trabajo fue desarrollada por Alfaro Durán, Barrios Araya y Martínez Benítez, en la Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Administración, Programa de Posgrados, Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, con el objetivo de "Rediseñar el proceso de inducción en el Hotel Nayara Resorts Costa Rica, de setiembre a noviembre 2023". La población de estudio estuvo conformada por 48 colaboradores, quienes ingresaron a laborar en el hotel durante el primer semestre de 2023, de los cuales se seleccionó una muestra de 17 participantes para la realización de dos sesiones de grupos focales. Como instrumento de recolección de información, se utilizó la técnica de grupos focales, la cual permitió recopilar datos mediante la interacción y discusión de los participantes en un entorno estructurado.

Los principales hallazgos del estudio indican que, si bien el departamento de Recursos Humanos ha implementado técnicas de recibimiento que generan sentido de pertenencia en las personas de nuevo ingreso, es necesario implementar otras que les generen estímulo, conexión y calidez humana en el proceso de inducción. En conclusión, el estudio permitió identificar áreas de mejora en el proceso de inducción actual del Hotel Nayara Resorts Costa Rica, lo que llevó a la propuesta de un rediseño del proceso, que busca alinear la inducción con la cultura y valores de la organización, a fin de facilitar la adaptación y desempeño efectivo de los nuevos colaboradores.

En la séptima investigación a nivel nacional se encontró a Ortega (2024), quien se desarrolla en el sector de llamadas Resuelva, en la provincia de San José, Costa Rica, buscó determinar un plan de retención del personal masculino, para esto se aplicó con dos entrevistas a jefaturas y tres asesores de un grupo focal. El instrumento utilizado fue un cuestionario con preguntas abiertas. En esta investigación se encontró que se debe priorizar las relaciones interpersonales, e implementar procesos de capacitación y sociabilización.

En la octava investigación realizada en Heredia, Costa Rica, por Daniela Masís Salazar, Priscilla Rebeca Oviedo Rodríguez, Luis Fernando Román Barrantes y Johan Andrey Smith Ordóñez, llevaron a cabo una investigación en Theragenics Costa Rica Ltda., con el objetivo de analizar los mecanismos de retención del personal para implementar mejoras continuas en el departamento. Se realizó encuestas, entrevistas, análisis de documentos, se identificó oportunidades de mejora en incentivos laborales, condiciones laborales y programas de formación y de desarrollo, los resultados indicaron que, aunque existen esfuerzos en retención, es necesario fortalecer estrategias que alineé los objetivos organizacionales con las necesidades del personal.

1.5 Proyecciones

El presente trabajo de graduación está enfocado a:

Mejorar la productividad de los nuevos empleados. Es uno de los beneficios clave de implementar un modelo de incorporación eficaz. Al proporcionar a los nuevos empleados una orientación clara y los recursos adecuados desde el principio, pueden adquirir rápidamente las habilidades y los conocimientos que necesitan para desempeñar sus responsabilidades de forma más eficaz.

Por otro lado, al implementar un proceso de incorporación sistemático, se espera que disminuya la rotación de empleados del personal. Al promover una integración más fácil y brindar el apoyo adecuado, los nuevos empleados sentirán un mayor sentido de pertenencia, compromiso y satisfacción laboral. A largo plazo, esto puede mejorar la retención de talentos, especialmente en puestos clave.

Del mismo modo, mejorar la experiencia de los empleados y el clima organizacional es un objetivo central. Al proporcionar un proceso de incorporación claro, bien estructurado y consistente, Elite se posiciona como una empresa que impacta positivamente la experiencia de los nuevos empleados. Esto creará un ambiente de trabajo más cohesionado y un clima organizacional más saludable, donde los empleados se sientan apoyados desde el primer día. A largo plazo, este enfoque puede aumentar el compromiso de los empleados con la organización y reducir significativamente el estrés y la frustración dentro del equipo.

Capítulo II: Marco Teórico

El proceso de onboarding, o la integración de nuevos colaboradores, juega un rol esencial en la gestión del talento humano dentro de cualquier organización.

Implementar este proceso de manera adecuada influye directamente en cómo los empleados se adaptan, cómo rinden en sus primeras semanas y cuánto tiempo deciden quedarse en la empresa. En Elite, como ocurre en muchas empresas tecnológicas, la falta de un proceso de onboarding estandarizado y organizado presenta desafíos serios para lograr una integración efectiva de los nuevos empleados. Este marco teórico busca sentar las bases para el diseño de un modelo de sistematizado de onboarding, que permita, no solo integrar eficientemente a los colaboradores, sino también, mejorar su experiencia desde el primer día.

2.1 El onboarding

Según (Ignacio, 2022), “El proceso onboarding es el conjunto de actividades y programas diseñado para recibir y capacitar a los nuevos empleados brindándoles la información, herramientas y recursos necesarios para que puedan integrarse de manera exitosa en su nuevo rol y en la cultura de la empresa” (p.1). El onboarding es una base estratégica en cualquier empresa. Es una manera que los nuevos colaboradores empiecen con el pie derecho y con las mejores bases.

Este proceso busca que los colaboradores comprendan la cultura organizacional, las responsabilidades de su puesto y puedan crear relaciones con sus compañeros de manera eficiente. De acuerdo con (Bauer, 2010), un proceso de onboarding exitoso debe incluir cuatro elementos claves: cumplimiento (garantizar que las políticas y normativas de la organización sean entendidas), clarificación (aclarar las responsabilidades y expectativas del puesto), cultura

(transmitir los valores y principios de la empresa) y conexión (promover relaciones interpersonales que faciliten la integración del empleado en el entorno laboral) (p.2).

Cuando se sistematiza el onboarding, es decir, se organiza de forma estructurada y automatizada, se garantiza que todos los empleados pasen por una experiencia consistente y de calidad. Esto no solo facilita su adaptación, sino que también les permite empezar con buen pie en su nuevo rol.

2.2 Teoría de Socialización Organizacional

La teoría de la socialización es fundamental para entender cómo funciona el proceso de onboarding.

Según (Calderón Mafud & Laca Arocena, 2015):

Se concibe como el proceso de adquirir el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol en la organización. El onboarding es una forma de socialización que, si está bien estructurado puede eliminar la parte donde los nuevos colaboradores sienten incertidumbre a entrar a una nueva empresa. (p.1)

La socialización en la organización, según (Calderón Mafud & Laca Arocena, 2015):

Plantea que la socialización organizacional abarca cuatro áreas claves que influyen en el proceso del colaborador dentro de la empresa esto incluye:

Formación proporcionada por la empresa, que prepara al empleado con todos los conocimientos necesarios.

Comprensión de los empleados, la capacidad de los colaboradores de adaptarse a la cultura organizacional.

Apoyo entre compañeros de trabajo, el respaldo y guía de los compañeros de equipos ayudar a que la integración al equipo sea más sencilla.

Perspectivas de futuro en la organización, ofrece una visión clara sobre el área de crecimiento y Desarrollo profesional dentro de la empresa. (p.5)

Estas cuatro áreas son esenciales para un buen éxito y la satisfacción de los empleados.

2.3 Modelos de Onboarding y su relación con la retención de Talento

La retención de empleados está muy ligada a la calidad del onboarding brindado, imagina llegar el primer día de trabajo y que nadie te presenta a tus compañeros nuevos, no te muestran las instalaciones, no saber dónde están los baños, o la cafetería, te vas a sentir realmente abrumado y fuera de lugar. Según (Pérez Rodríguez, 2024), la calidad del onboarding está directamente vinculada, los colaboradores que han participado en programas de onboarding bien estructurados, quienes tienen un 69 % más de probabilidades de quedarse al menos 3 años (p.1).

Un programa de onboarding bien estructurado es fundamental para reducir la rotación de personal, ya que este proceso ofrece a los nuevos colaboradores las herramientas, orientación y habilidades necesarias para adaptarse a la empresa. Un estudio de Gallup revela que las organizaciones que implementan programas de onboarding efectivos reducen la rotación de los colaboradores en un 58 % durante los primeros años (Psico-smart, 2024).

2.4 Impacto del Onboarding en la productividad

Los primeros días de un nuevo trabajo son esenciales, es más un proceso de familiarización que un momento de rendimiento. Este proceso puede tomar algún tiempo hasta que el nuevo colaborador se logre adaptar completamente y esté funcionando con todas sus habilidades.

Por esto, acelerar el proceso de aprendizaje es clave para que puedan aportar valor lo antes posible. Sin embargo, como se menciona, el onboarding no puede ser igual para todos los roles y perfiles, cada posición tiene sus propias necesidades, por lo que es importante adaptar este proceso de integración, según el rol, para optimizar el desempeño desde el inicio.

Para hacer un proceso de onboarding más eficaz, y lograr que los empleados se adapten rápidamente se deben evitar los siguientes errores:

Pensar que la integración es únicamente responsabilidad del nuevo colaborador, asumir que toda la adaptación recae solo en el nuevo empleado es un error, ya que la empresa también debe estar activa en este proceso.

Continuar con las tareas diarias sin ajustes, el no realizar cambios en las actividades cotidianas puede hacer la adaptación más difícil.

Falta de comunicación entre recursos humanos y los demás equipos, al no haber una buena comunicación, la integración será menos efectiva.

No aprovechar la experiencia previa del nuevo colaborador, el no tomar en cuenta esto y sus habilidades previas es una oportunidad perdida de ideas frescas y nuevas para la empresa.

2.5 Fases del proceso de Onboarding

Basado en la información brindada por (Ramírez, 2004), el proceso de inducción debe contener tres etapas:

2.5.1 Primera: Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización.

2.5.2 Segunda: Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio por desempeñar, tales como: Factores de riesgo a los que estarán expuesto, estándares de

seguridad, elementos de protección personal, especificaciones de calidad, costos y productividad.

2.5.3 Tercer: Evaluación del proceso anterior.

El proceso de Onboarding se fortalece al estructurarse en etapas claves, que garanticen una integración efectiva de los nuevos colaboradores (p.2).

Estructurar el onboarding, no solo promueve una integración eficiente, sino que también contribuye a la reducción de rotación del personal y fortalece el compromiso de los colaboradores.

2.6 Proceso de integración a la empresa

El integrarse a una nueva empresa es un momento clave para cualquier colaborador, y hacerlo de la manera correcta, puede marcar la diferencia en su experiencia. El proceso de integración, no solo busca que los nuevos colaboradores se sientan bienvenidos, sino que también que entiendan claramente su rol y se adapten con confianza a la cultura organizacional.

Es una oportunidad de mostrarles, desde el primer día, cuáles son los valores, la misión y las políticas de la empresa, mientras se les proporcionan las herramientas necesarias para que puedan desempeñar sus funciones con éxito. Como indica (Mavesa, 2023):

La persona a cargo de esta experiencia debe dedicar tiempo para explicar, despejar dudas, presentar al nuevo miembro al equipo y dar una primera impresión positiva de la empresa. Este acompañamiento personalizado fomenta la confianza y la fidelización, entregando un kit de ingreso personalizado que hace que el nuevo colaborador se sienta integral de la empresa. (p.6)

Es un acompañamiento que les ayuda a sentirse parte del equipo, y a comenzar con el pie derecho.

La Universidad Dr. José Matías Delgado, indica que:

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. Algunas organizaciones persiguen deliberadamente atraer, contratar y retener a ciertos tipos de personas, lo que resulta en la imagen de un empleado estereotipado. (p.60).

Igualmente, la Universidad Dr. José Matías Delgado, señala que los componentes del proceso de integración del personal son:

- Reclutamiento
- Selección y contratación
- Inducción
- Desplazamiento
- Separación

2.7 Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores

Los nuevos colaboradores enfrentan diferentes desafíos y tienen necesidades específicas al integrarse a una nueva organización.

Como indica (Gil Cubillos, 2010), “En el actual contexto de globalización, las organizaciones se enfrentan a un ambiente cambiante, entorno político, social y económico, que

repercute indudablemente en la relación y forma en que empresas e instituciones abordan la gestión de personas” (p.27).

El entorno cambiante es uno de los desafíos a los cuales las empresas se enfrentan y, con esto, los colaboradores, por eso, es fundamental contar con un proceso de onboarding bien estructurado, utilizando plataformas digitales y enfoques personalizados.

Como indica (Peña Sanabria, 2021):

Las empresas deben cumplir normas laborales dentro de sus operaciones, ofrecer trabajo decente, productivo y que genere ingresos justos, garantizando la seguridad laboral, la protección social, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración en las actividades de las empresas y de la sociedad donde contribuye. (p.7)

Como indica dicho autor, estas normas debe cumplirlas una empresa, pero también se convierten en desafíos a los que se enfrentan diferentes colaboradores.

Como expresa (Alles, 2020), los colaboradores, en especial los nuevos integrantes, se enfrentan a diferentes desafíos, entre los principales se encuentran:

- Comunicación Efectiva: El trabajar de forma remota puede ocasionar malentendidos o falta de claridad, por lo cual es esencial mantener una comunicación clara, abierta y constante, para que todos tengan claro los objetivos.
- Medición de desempeño: Sin poder tener una interacción cara a cara, para evaluar el rendimiento de los colaboradores es necesario contar con indicadores claros y objetivos, que permitan su productividad de manera justa.

- Mantenimiento de la cultura organizacional: el trabajar de manera virtual, transmitir los valores de la empresa y fomentar el sentido de pertenencia son tareas complejas, pero esenciales para mantener a los equipos comprometidos.
- Adaptación Tecnológica: Contar con las herramientas digitales adecuadas, no solo facilita la colaboración, sino que asegura un flujo de trabajo más organizado y eficaz. (pp.31-32)

El liderar equipos de manera remota requiere de varios factores como lo es la tecnología, comunicación efectiva y un enfoque humano, para preservar la productividad y el bienestar.

Como indica (Monreal, 2019):

Los trabajadores en la actualidad, buscan que el empleador sea capaz de ofrecer innovación y creatividad, contando con el ingenio y la opinión de su equipo para organizar los diferentes proyectos y haciéndoles partícipes de la toma de decisiones. Esto supondrá mayor motivación para los trabajadores, que se verá reflejado en el compromiso de estos en la organización. (p.7).

Cuando las empresas priorizan la innovación generan entornos dinámicos que favorecen el aprendizaje continuo y la resolución efectiva de problemas.

2.8 Empresa Elite Technologies

2.8.1 Historia

Elite es una compañía proveedora de soluciones de gestión financiera y operaciones comerciales para los bufetes de abogados más exitosos del mundo.

Desde su creación en 1947, Elite ha revolucionado la forma en que los bufetes de abogados gestionan sus operaciones, poniendo la tecnología innovadora en el corazón de su

éxito. Actualmente, las soluciones para la gestión financiera y las operaciones comerciales ayudan a los clientes a automatizar procesos, optimizar su eficiencia y mejorar, tanto su desempeño financiero, como su rentabilidad. Entre 2003 y 2023, Elite fue parte de Thomson Reuters y, en junio de 2023, inició una nueva etapa como empresa independiente, tras ser adquirida mayoritariamente por TPG, una firma global especializada en la gestión de activos alternativos.

2.8.2 Direccionalidad

Visión: Estar en el corazón de los bufetes de abogados más exitosos, acelerando sus negocios.

Valores:

Encender una Innovación Imparable: Buscamos continuamente nuevas ideas y formas de impulsar el crecimiento. Al adoptar perspectivas frescas y un pensamiento creativo en todo lo que hacemos, perseguimos nuevas oportunidades y descubrimos soluciones efectivas que benefician, tanto a nuestro equipo como a nuestros clientes.

Liderar con Excelencia Colaborativa: Triunfamos en el mercado, gracias al trabajo en equipo y la colaboración, aprovechando perspectivas diversas para sobresalir. Somos asesores de confianza, entregando consistentemente resultados superiores y un servicio excepcional, mientras formamos alianzas duraderas con nuestros clientes.

Defender la Integridad: Mantenemos los más altos estándares de integridad, tratamos a todos con respeto y fomentamos un entorno de inclusión. Al valorar experiencias diversas y promover un comportamiento ético, construimos confianza y respeto mutuo con nuestros empleados, clientes, socios y las comunidades donde vivimos y trabajamos.

Impulsar el éxito a través de la Agilidad: Empoderamos a nuestro equipo para que tome la iniciativa y tome decisiones, promoviendo una cultura de agilidad. Esto permite acelerar el crecimiento, adaptarnos rápidamente y convertir ideas en realidad, impulsando el éxito, tanto para la empresa, como para los clientes.

2.8.3 Estructura Organizacional

El modelo organizacional que tiene Elite consiste en un director general, director de comunicaciones corporativas, director ejecutivo de producto, director ejecutivo de experiencia del cliente, director ejecutivo de tecnología, director ejecutivo financiero, director ejecutivo de recursos humanos y el director ejecutivo de ingresos.

2.8.4 Ubicación

Elite Technologies es una empresa que labora remotamente, pero en Costa Rica tiene una oficina en We Work, en San Rafael de Escazú, y la oficina principal está ubicada en New York, Estados Unidos.

Capítulo III: Marco Metodológico

En el siguiente capítulo se presentará el marco metodológico, que será la guía de la investigación centrado en un enfoque cuantitativo. Este enfoque permitirá poder analizar de manera objetiva los datos recolectados.

Basado en (Azuero, 2019), “La formulación del marco metodológico en una investigación, es permitir, descubrir, los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacionalizados” (p.1).

El marco metodológico estará orientado a evaluar el impacto de un proceso de onboarding sistematizado en una empresa tecnológica remota como Elite. Esto incluirá la recopilación de datos a través de encuestas estructuradas, análisis estadísticos y métricas relacionadas con la retención de talento, la satisfacción de los empleados y su productividad inicial.

3. 1 Enfoque de la Investigación

Este estudio se basará en un enfoque de investigación cuantitativo, por lo cual se trabajará con datos numéricos y herramientas estadísticas para dar respuesta a las preguntas que guiará la investigación. Este método ayudará a identificar conexiones entre distintas variables y obtener resultados que pueden ser aplicados en otros contextos garantizando un proceso riguroso y preciso.

De acuerdo con (Neil & Cortez, 2018), “La investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista, es aquella que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos” (p.69).

El enfoque cuantitativo resulta particularmente adecuado para estudios que buscan medir y evaluar fenómenos de manera objetiva, proporcionando resultados concretos, que pueden ser generalizados, a partir de muestras representativas.

Se afirma lo siguiente:

El paradigma positivista o naturalista, se caracteriza por el alto interés por la verificación, del conocimiento a través de las predicciones. Algunos lo llaman “paradigma prediccionecita”, ya que lo importante es plantearse una serie de hipótesis como predecir que algo va a suceder y luego verificarlo o comprobarlo. En las ciencias exactas y naturales es en donde tiene mayor aplicación. Cuando hay una tormenta eléctrica y enseguida cae la lluvia, la predicción se puede verificar fácilmente, lo mismo sucede con el fósforo y el fuego. En Ciencias Sociales esto no es tan sencillo. (Ballina Ríos, Universidad Veracruzana, 2013, p. 7)

El paradigma positivista, con su enfoque en la predicción y la comprobación puede ser una herramienta útil para enfrentar un desafío. En el marco de investigación se puede formular hipótesis sobre cómo un proceso de onboarding bien diseñado, podría influir positivamente en la retención de talento y en la integración de los nuevos colaboradores. Por ejemplo, se podría anticipar que implementar un proceso de onboarding claro y estructurado ayuda a reducir la rotación de empleados y aumentar la productividad en un plazo determinado.

3.2 Método de la Investigación

Según (Dzul Escamilla, 2013), el diseño experimental “Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos (p.1).

En la investigación sobre la falta de un proceso estructurado de onboarding en Elite, resulta muy útil adoptar un enfoque basado en la observación. Esto significa analizar cómo los nuevos colaboradores viven su integración al equipo sin modificar nada del proceso actual. Es como observar el día a día de ellos para poder entender lo que enfrentan desde su perspectiva.

Por ejemplo, se podría prestar atención cómo los empleados recién contratados navegan su adaptación dentro de la empresa. Esto permitiría identificar desafíos frecuentes que impactan en su experiencia y productividad.

3.3 Fuentes de Información

Para comprender a profundidad la problemática del proceso de onboarding en Elite, y desarrollar soluciones efectivas, es esencial contar con fuentes de información confiables y variadas. Estas fuentes permiten construir una base sólida para el análisis, combinando datos internos de la empresa, como tasas de rotación y encuestas de satisfacción. La información indica que:

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información, su objetivo principal es el buscar, fijar y difundir la fuente de información implícitas en cualquier soporte físico, estas se pueden catalogar desde diferentes perspectivas, sin embargo, cada autor puede elaborar su propia clasificación dependiendo de su grado de información. (Cruz García, 2010, p.1)

En el contexto de onboarding en las empresas como Elite, que es una compañía tecnológica, las fuentes de información adquieren un rol crítico. En el proceso de integración, es indispensable proporcionar a los nuevos colaboradores acceso a todas las fuentes de información, que incluyan manuales, guías o plataformas digitales de información, lo que garantiza una transición más eficiente y fortalece su comprensión de las políticas, procedimientos y valores de la organización.

3.3.1 Fuentes primarias

Para entender mejor la problemática del proceso de onboarding en Elite, es fundamental apoyarse en fuentes de información confiables. Según (Cabrera Méndez, 2010), las fuentes primarias “Son aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior (Selección, interpretación...)” (p.4).

En el proceso de investigación se contará con la colaboración de empleados de diferentes áreas de la empresa, para poder obtener información de primera mano. Esto incluye dos colaboradores del departamento de finanzas, uno del área de recursos humanos y dos de soporte. Sus experiencias y perspectivas serán clave para ver el panorama completo, identificar los retos más importantes y diseñar soluciones que realmente respondan a las necesidades y realidades de quienes forman parte de la empresa Elite.

3.3.2 Fuentes secundarias

Basado en (Cabrera Méndez, 2010), indica que:

Son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental (descripción bibliográfica, catalogación, indización, y a veces, resumen). Es decir, alguien ha

trabajado sobre el contenido de estas. Permiten el conocimiento de documentos primarios, a partir de diversos puntos de acceso (autor, título, materia...) (p.4).

3.4 Población

Como indica (López, 2004), la población es “Es el conjunto de personas u objetos que se desea conocer algo en investigación” (p.1).

En esta investigación, la población estará compuesta por un total de 30 personas, las cuales forman parte de diferentes áreas de la empresa Elite. Estas áreas incluyen un departamento de finanzas, soporte y reclutamiento, lo cual garantiza una diversidad de perspectivas y diferentes relaciones con el proceso de onboarding.

3.4.1 Muestra

El autor (López, 2004), indica que la muestra es “Un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación” (p.1).

La muestra de la presente investigación estará conformada por un total de 16 personas, seleccionadas de diferentes áreas de la empresa. Se eligió colaboradores que sean nuevos dentro de la empresa de diferentes áreas, tales como soporte, finanzas y reclutamiento. Esto permitirá mostrar de manera detallada cómo cada área percibe el proceso de onboarding.

3.4.2 Criterios de inclusión

- Empleados activos: Los participantes deben ser empleados activos de Elite en los respectivos departamentos.
- Disponibilidad para participar: Los empleados deben estar dispuestos a participar en el proceso de investigación de forma voluntaria.

- Experiencia de al menos dos meses: Solo se incluirá empleados que hayan estado en la empresa por lo mínimo dos meses, lo que les ha permitido experimentar el proceso de onboarding.

3.4.3 Criterios de exclusión

- Empleados temporales: Aquellos empleados que tengan un contrato temporal.
- Empleados que no participen voluntariamente: Se excluirá empleados que no estén dispuestos a colaborar activamente en la investigación.
- Empleados con menos de dos meses: Se excluirá empleados con menos de dos meses, ya que no habrán tenido el tiempo suficiente en el proceso de onboarding.

3.5 Variables

El autor (Cauas, 2015), indica que las variables son “Todas las cosas, todos los fenómenos y todas las propiedades y características que pueden cambiar cualitativa o cuantitativamente se denominan variables”.

Las variables juegan un papel clave en la medición del impacto del proceso de onboarding sistematizado. Las variables cualitativas pueden incluir aspectos como la satisfacción del empleado, la percepción de la claridad en las políticas de la organización y el sentido de pertenencia.

El adecuado manejo de las variables garantiza que el estudio aporte resultados significantes y aplicables, contribuyendo a mejorar la experiencia de integración de los nuevos colaboradores.

Tabla 1*Variable 1: Proceso de Onboarding*

Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
(Ignacio, 2022): “El proceso onboarding es el conjunto de actividades y programas diseñado para recibir y capacitar a los nuevos empleados, brindándoles la información, herramientas y recursos necesarios para que puedan integrarse de manera exitosa en su nuevo rol y en la cultura de la empresa”. (p.1)	Planificación del proceso. Acompañamiento durante el proceso. Recursos y materiales durante el proceso.	Preguntas 1 y 5. Preguntas 3 y 7. Preguntas 9 y 11

Tabla 1. Variable 1: Proceso de Onboarding

Tabla 2

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores

Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
(Gil Cubillos, 2010): “En el actual contexto de globalización, las organizaciones se enfrentan a un ambiente de cambiante entorno político, social y económico, que repercute indudablemente en la relación y forma en que empresas e instituciones abordan la gestión de personas”. (p.27)	Comunicación efectiva.	Preguntas 2 y 4.
	Adaptación tecnológica.	Preguntas 6 y 10.
	Desempeño.	Preguntas 12 y 8.

Tabla 2. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores.

3.6 Instrumentos

Como indica el autor (Ruiz Bolívar, 2013), “En el contexto de las ciencias de la educación, los instrumentos de medición son procedimientos sistemáticos y estandarizados que permiten observar la conducta humana, a fin de hacer inferencias sobre determinados constructos, rasgos dimensiones o atributos”. (p.1)

Para la recolección de datos de la investigación se seleccionó el cuestionario como instrumento principal. Este permite obtener información directa de los participantes sobre su experiencia con el proceso de onboarding.

Como indica (Chávez de Paz, 2008) “El cuestionario es la técnica más universal y se utilizan en todas las investigaciones sociales; sin embargo, es predominante en la Sociología. La entrevista, es predominante su uso en las ciencias de la comunicación social” (p.6).

La técnica de entrevista cuestionario combina lo mejor de la entrevista y los cuestionarios, convirtiendo esto en una herramienta útil para obtener información, tanto cualitativa como cuantitativa. Consiste en realizar una serie de preguntas previamente definidas directamente al participante, y esto ayuda a recopilar datos claros.

Para (Robles Garrot & del Carmen Rojas, 2015):

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (p.3).

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, es revisado y validado por tres personas expertos en la materia. Esto asegura que el instrumento utilizado y las preguntas sean claras y alineadas con los objetivos de la investigación. Reduciendo el riesgo de sesgos y errores en la recolección de datos.

3.7 Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Como indica (Peersman, 2014):

Uno elegir bien los métodos de recolección y análisis de datos es esencial en todos los tipos de evaluaciones. La síntesis presenta una visión de las cuestiones relacionadas con la elección y uso de métodos para las evaluaciones de impacto, las que informan sobre

efectos a largo plazo previstos y no previstos producidos por los programas o políticas.

(p.1)

Elegir los métodos correctos para recolectar y analizar datos, es clave para que las evaluaciones de impacto logren su objetivo, entender tanto los resultados esperados como aquellos inesperados a largo plazo. En el caso de Elite, esto es importante, contar con un enfoque estructurado ayuda a evaluar la integración de los nuevos colaboradores, influye en su desempeño inicial y en su satisfacción y permanencia en la empresa.

(Fernández Fernández, Cordero Sánchez & Córdoba Largo, 2002) sostienen:

Los registros u observaciones efectuados proporcionan una serie de datos que necesariamente deber ser ordenados y presentados de una manera inteligible. La estadística descriptora desarrolla un conjunto de técnicas cuya finalidad es presentar y reducir los diferentes datos observados. (p.17)

En Elite, utilizar técnicas de estadística descriptiva puede ser de gran ayuda para entender mejor cómo el proceso de onboarding afecta aspectos clave, como el tiempo que le toma a un nuevo colaborador alcanzar un buen desempeño, cómo perciben el apoyo que reciben durante su integración y cuán inclinados están a quedarse en la empresa a largo plazo. Presentar estas métricas de manera clara y accesible, no solo ayuda a detectar áreas donde se puede mejorar, sino también prever posibles retos en el futuro, lo que facilita tomar decisiones más acertadas y alineadas con las necesidades de quienes se están incorporando al equipo.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

En el siguiente capítulo se presentará los resultados y análisis obtenidos que se llevó a cabo mediante un cuestionario, el cual fue aplicado a los empleados de Elite Technologies, con el objetivo conocer el proceso de Onboarding, a partir de su integración y desempeño. Por medio de las respuestas, se buscó identificar qué aspectos están funcionando adecuadamente y cuáles podrían mejorarse, con el fin de construir un modelo de onboarding estructurado, que facilite la integración y la adaptación de los colaboradores de primer ingreso.

Par dar inicio al proceso de análisis, se debe aclarar que, con el fin de mantener una estricta confidencialidad de las personas participantes, le fue asignado a cada colaborador claves de identificación, tales como las claves de “CO 1” hasta el “CO 16”.

El cuestionario fue enviado el miércoles 29 de enero del 2025, por medio de la herramienta interna de la empresa Microsoft Teams y el instrumento completado se recolectó el martes 4 de febrero del 2025.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, acompañados de una tabla de frecuencia y sus respectivos porcentajes para cada variable y dimensión. Además, se incluye gráficos ilustrativos que permiten visualizar de manera clara la distribución de las respuestas, facilitando así el análisis y la interpretación de los datos.

Tabla 3

Variable 1: Proceso de Onboarding. Dimensión: Planificación del proceso

Respuestas	Frecuencia		Porcentaje	
	SÍ	NO	SÍ	NO
Pregunta 1: ¿Considera que el proceso de onboarding está previamente planificado y estructurado en la organización?	9	7	56,25 %	43,75 %
Pregunta 5: ¿Se le informó previamente sobre los objetivos y etapas de su proceso de onboarding?	10	6	62,5 %	37,5 %

Tabla 3. Variable 1: Proceso de Onboarding. Dimensión: Planificación del proceso.

Figura 1

Variable 1 Proceso de Onboarding. Pregunta 1: ¿Considera que el proceso de onboarding está previamente planificado y estructurado en la organización?

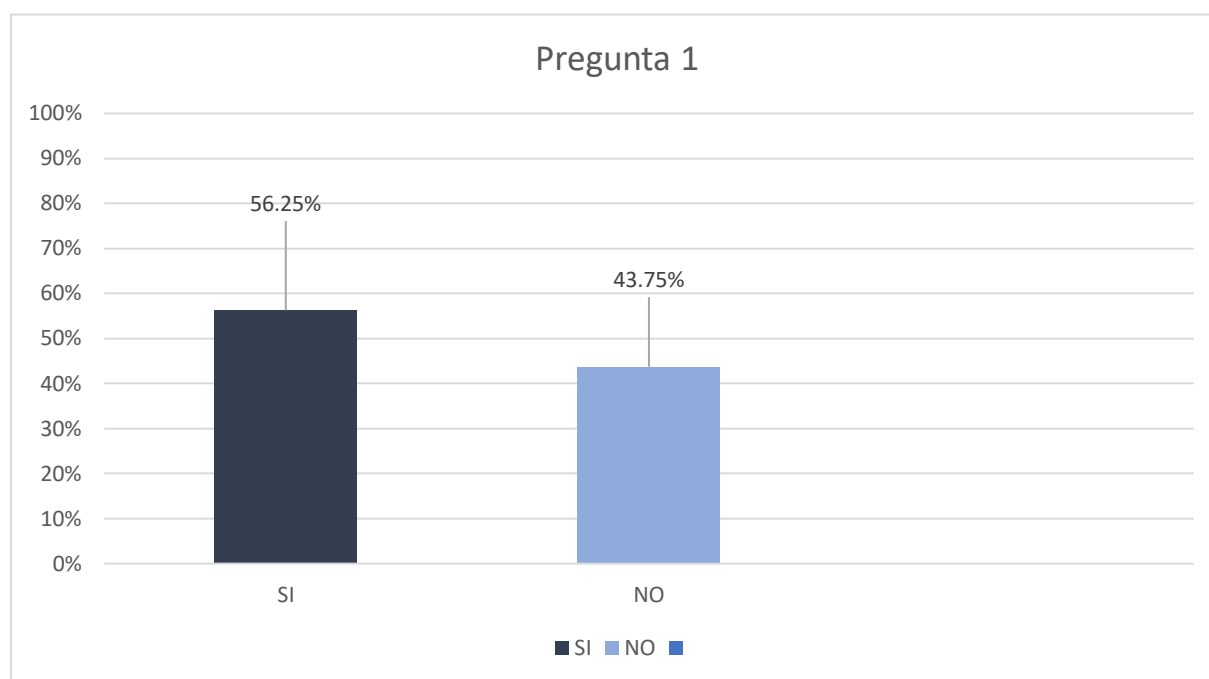


Figura 1 Variable 1 Proceso de Onboarding Pregunta 1: ¿Considera que el proceso de onboarding está previamente planificado y estructurado en la organización?

La figura 1 está relacionada con la pregunta ¿Considera que el proceso de onboarding está previamente planificado y estructurado en la organización? De los 16 encuestados, el 56,25 % respondió afirmativamente, lo que sugiere que la mayoría percibe una estructura en el proceso de incorporación. Sin embargo, un 43,75 % indicó que no considera que el onboarding esté bien planificado, lo que evidencia oportunidades de mejora en la claridad y sistematización del proceso dentro de la organización. Estos resultados permiten identificar la necesidad de optimizar la estrategia de onboarding, para asegurar una experiencia más consistente y efectiva para los nuevos empleados.

De acuerdo con lo mencionado en el marco teórico, según (Ignacio, 2022):

El proceso onboarding es el conjunto de actividades y programas diseñado para recibir y capacitar a los nuevos empleados, brindándoles la información, herramientas y recursos necesarios para que puedan integrarse de manera exitosa en su nuevo rol y en la cultura de la empresa. (p.1)

Una estrategia de onboarding adecuadamente estructurada permite reducir la incertidumbre en los primeros días de trabajo, mejorar la experiencia del empleado y fortalecer la identidad corporativa, contar con un proceso planificado y alineado con los valores y objetivos de la organización y es clave para lograr una integración exitosa y potenciar el desarrollo del capital humano.

Figura 2

Variable 1 Proceso de Onboarding. Pregunta 5: ¿Se le informó previamente sobre los objetivos y etapas de su proceso de onboarding?

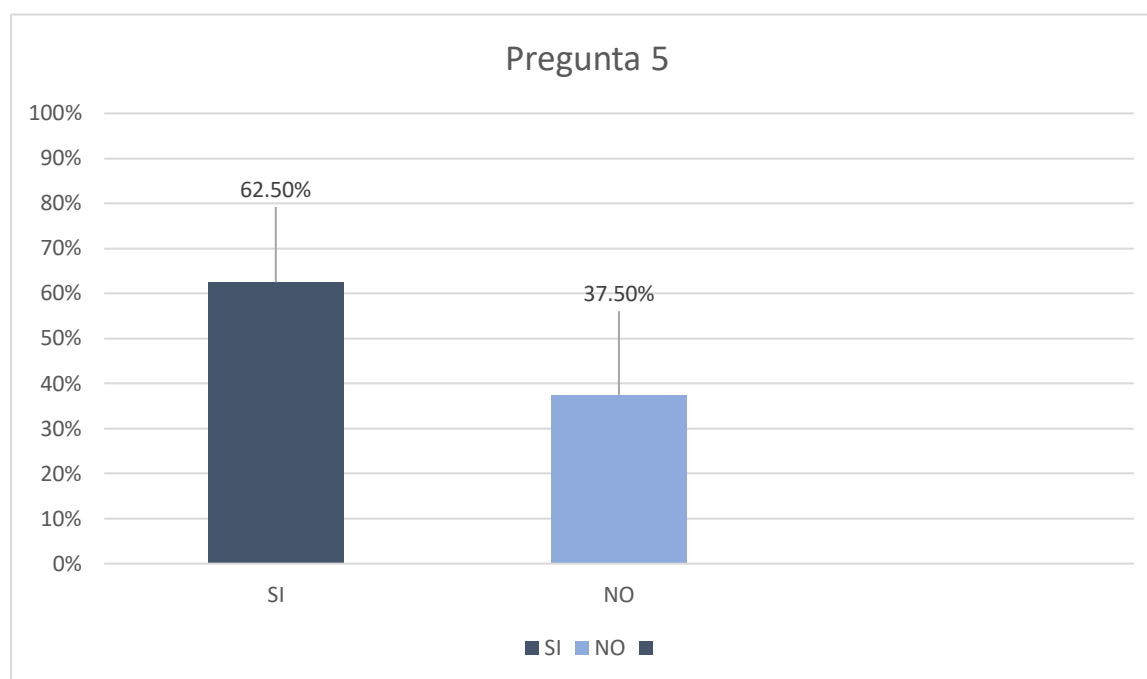


Figura 2. Variable 1 Proceso de Onboarding Pregunta 5 ¿Se le informó previamente sobre los objetivos y etapas de su proceso de onboarding?

La figura dos está relacionados con la pregunta 5: ¿Se le informó previamente sobre los objetivos y etapas de su proceso de onboarding? De los 16 encuestados, el 62,5 % indicó que sí recibió información previa sobre los objetivos y etapas del onboarding, mientras que el 37,5 % señaló que no recibió dicha información. Estos resultados reflejan que, si bien una parte significativa de los colaboradores percibe con claridad el proceso de onboarding, todavía existe un porcentaje importante que experimenta falta de información. Contar con una comunicación efectiva desde el inicio, permite que los colaboradores comprendan mejor que esperar durante su incorporación, lo que facilita su adaptación y reduce la incertidumbre.

De acuerdo (Bauer, 2010), un proceso de onboarding exitoso debe incluir cuatro elementos claves: cumplimiento (garantizar que las políticas y normativas de la organización sean entendidas), clarificación (aclarar las responsabilidades y expectativas del puesto), cultura (transmitir los valores y principios de la empresa) y conexión (promover relaciones interpersonales, que faciliten la integración del empleado en el entorno laboral) (p.2).

Una planificación adecuada debe incluir información detallada sobre sus fases, los recursos disponibles y los objetivos que se esperan alcanzar en cada etapa. La falta de claridad en este aspecto puede generar confusión y afectar la experiencia del colaborador, impactando su compromiso y desempeño en la organización.

Tabla 4

Variable 1: Proceso de Onboarding. Dimensión Acompañamiento durante el proceso

Respuestas	Frecuencia		Porcentaje	
	SÍ	NO	SÍ	NO
Pregunta 3: ¿Contó con el acompañamiento continuo de un responsable o guía a lo largo de su proceso de integración (onboarding)?	10	6	62,5 %	37,5 %
Pregunta 7: ¿Recibió comentarios periódicos sobre su desempeño durante el proceso de onboarding?	11	5	68,75 %	31,25 %

Tabla 4. Variable 1: Proceso de Onboarding. Dimensión Acompañamiento durante el proceso.

Figura 3

Variable 1 Proceso de Onboarding. Pregunta 3: ¿Contó con el acompañamiento continuo de un responsable o guía a lo largo de su proceso de integración (onboarding)?

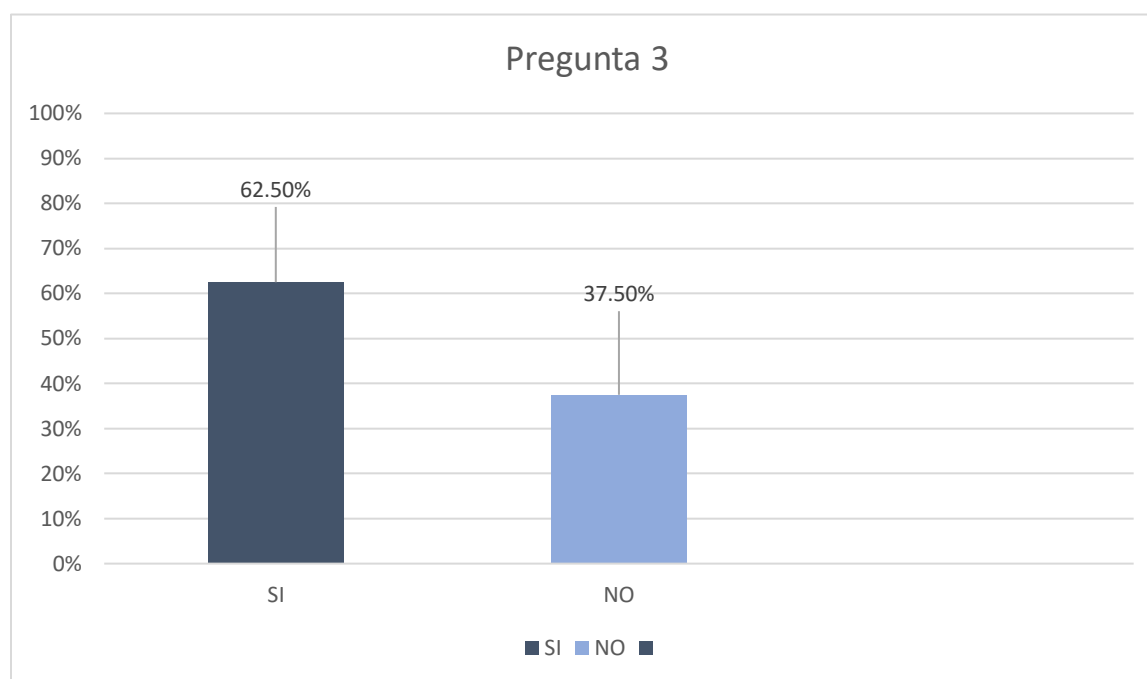


Figura 3. Variable 1 Proceso de Onboarding Pregunta 3 ¿Contó con el acompañamiento continuo de un responsable o guía a lo largo de su proceso de integración (onboarding)?

La figura número tres está relacionados con la pregunta 3: ¿Contó con el acompañamiento continuo de un responsable o guía a lo largo de su proceso de integración (onboarding)? De los 16 encuestados, un 62,5 % indicó que sí recibió acompañamiento continuo, mientras un 37,5 % expresó que no contó con un guía durante su proceso de integración. El acompañamiento en el onboarding es un factor determinante para la experiencia del empleado, ya que les permite resolver dudas, brindar orientación y facilitar la adaptación a las dinámicas de trabajo.

Como indica (Mavesa, 2023):

La persona a cargo de esta experiencia debe dedicar tiempo para explicar, despejar dudas, presentar al nuevo miembro al equipo y dar una primera impresión positiva de la empresa. Este acompañamiento personalizado fomenta la confianza y la fidelización, entregando un *kit* de ingreso personalizado, lo cual hace que el nuevo colaborador se sienta integrado a la empresa. (p.6)

La ausencia de una guía estructurada puede generar incertidumbre, afectar la confianza del nuevo colaborador. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer el rol de los responsables, para garantizar un proceso más efectivo y alineado con los objetivos.

Figura 4

Variable 1 Proceso de Onboarding. Pregunta 7: ¿Recibió comentarios periódicos sobre su desempeño durante el proceso de onboarding?

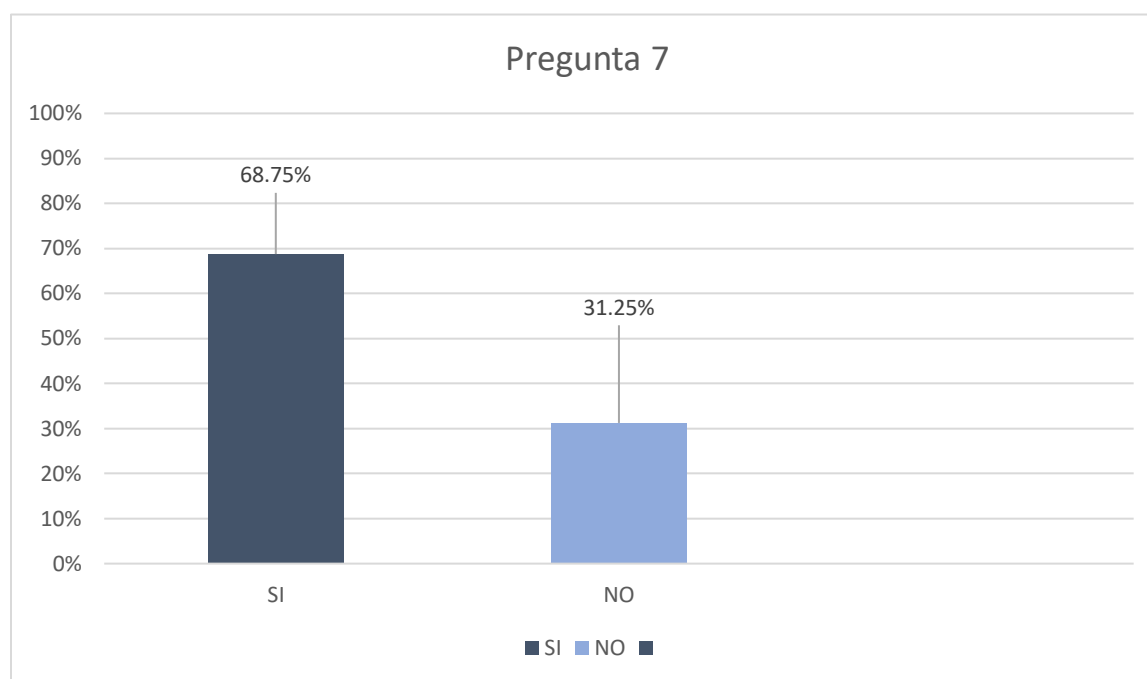


Figura 4. Variable 1 Proceso de Onboarding Pregunta 7 ¿Recibió comentarios periódicos sobre su desempeño durante el proceso de onboarding?

En la figura número 4 está relacionada con la pregunta 7: ¿Recibió comentarios periódicos sobre su desempeño durante el proceso de onboarding? De los 16 colaboradores encuestados, un 68,75 % indicó que sí recibió retroalimentación periódica sobre su desempeño, mientras, un 31,25 % señala que no recibió retroalimentación.

Como indica (Alles, 2020), Medición de desempeño: “Sin poder tener una interacción cara a cara para evaluar el rendimiento de los colaboradores, es necesario contar con indicadores claros y objetivos que permitan su productividad de manera justa” (pp.31-32).

Los resultados resaltan la importancia de contar con un sistema estructurado de retroalimentación dentro del proceso de onboarding. El brindar comentarios constantes, no solo ayuda a mejorar el rendimiento de los nuevos colaboradores, también fortalece su confianza y compromiso con la empresa.

Tabla 5

Variable 1: *Proceso de Onboarding. Dimensión Recursos y materiales durante el proceso*

Respuestas	Frecuencia		Porcentaje	
	SÍ	NO	SÍ	NO
Pregunta 9: ¿Se le proporcionaron los materiales necesarios (manuales, guías, políticas, etc.), para facilitar su integración durante el proceso de onboarding?	12	4	75 %	25 %
Pregunta 11: ¿Tuvo acceso a las herramientas tecnológicas requeridas para desempeñar sus funciones desde el inicio del proceso de onboarding?	11	5	68,75 %	31,25 %

Tabla 5. Variable 1: *Proceso de Onboarding. Dimensión Recursos y materiales durante el proceso.*

Figura 5

Variable 1. Proceso de Onboarding Pregunta 9: ¿Se le proporcionaron los materiales necesarios (manuales, guías, políticas, etc.) para facilitar su integración durante el proceso de onboarding?

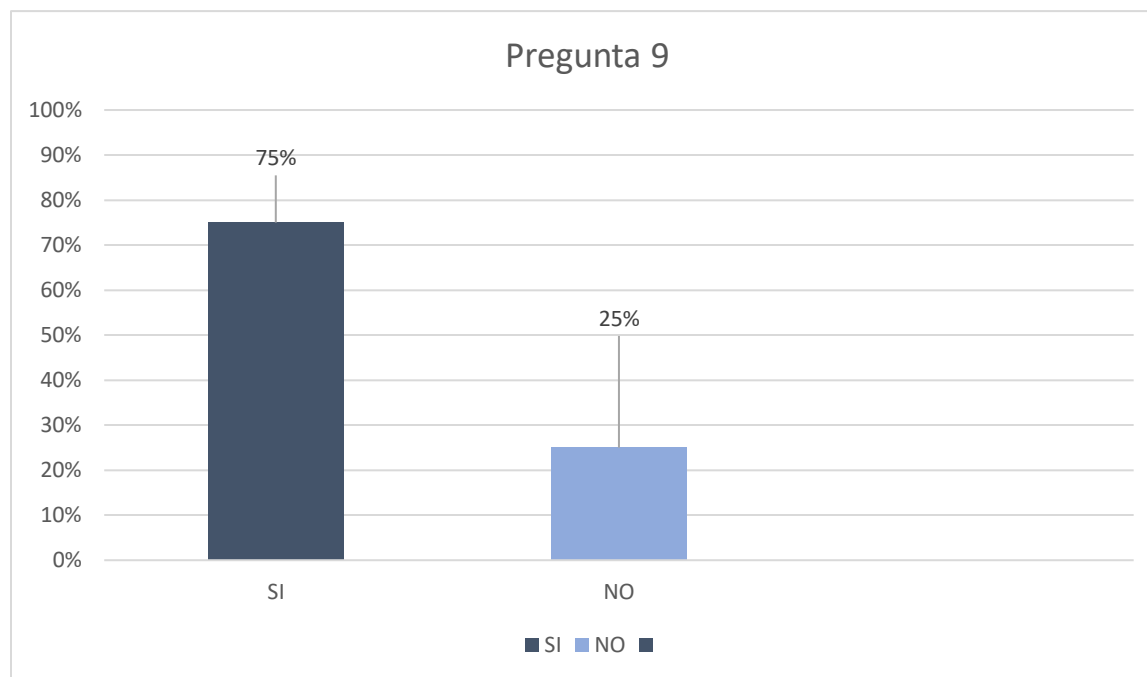


Figura 5. Variable 1 Proceso de Onboarding Pregunta ¿Se le proporcionaron los materiales necesarios (manuales, guías, políticas, etc.) para facilitar su integración durante el proceso de onboarding?

La figura número 5 está relacionada con la pregunta 9: ¿Se le proporcionaron los materiales necesarios (manuales, guías, políticas, etc.), para facilitar su integración durante el proceso de onboarding? De los 16 colaboradores, un 75 % indicó que sí se le proporcionaron los materiales necesarios y un 25 % expresó que no. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados cuentan con documentación de apoyo para su integración. Sin embargo, aún existe un grupo de colaboradores que no ha recibido esta información, esto podría generar incertidumbre y dificultar el proceso de adaptación.

Las fuentes de información son instrumentos para conocer, acceder y buscar la información, su objetivo principal es buscar, fijar y difundir la fuente implícita en cualquier soporte físico, catalogarse desde diferentes perspectivas, pero cada autor puede elaborar su clasificación, según su grado de información (Cruz García, 2019, p.1).

Para mejorar la experiencia de onboarding, es recomendable estandarizar la entrega de estos materiales, y asegurar que todos los nuevos colaboradores tengan acceso a ellos, de manera clara y oportuna.

Figura 6

Variable 1. Proceso de Onboarding. Pregunta 11: ¿Tuvo acceso a las herramientas tecnológicas requeridas para desempeñar sus funciones desde el inicio del proceso de onboarding?

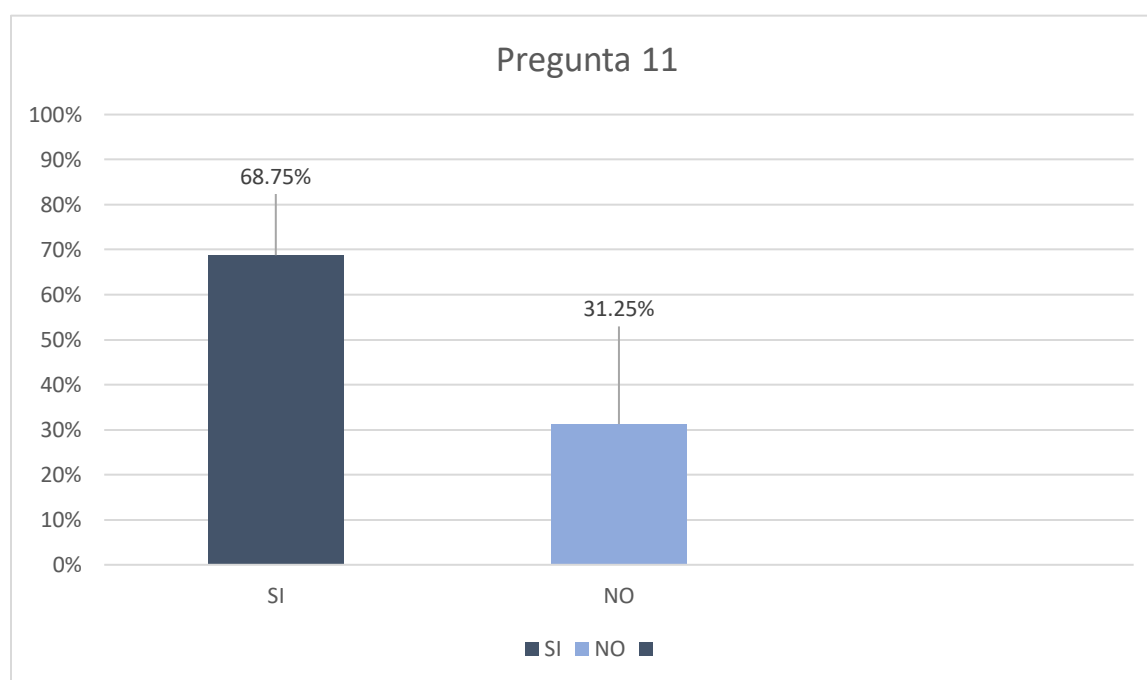


Figura 6. Variable 1. Proceso de Onboarding. Pregunta 11: ¿Tuvo acceso a las herramientas tecnológicas requeridas para desempeñar sus funciones desde el inicio del proceso de onboarding?

La figura 6 está relacionada con la pregunta 11: ¿Tuvo acceso a las herramientas tecnológicas requeridas para desempeñar sus funciones desde el inicio del proceso de onboarding? De los 16 colaboradores encuestados, un 68,75 % indicó que sí contaron con las herramientas tecnológicas requeridas y un 31,25 % señaló que no contaron con dichas herramientas. Los resultados reflejan que, aunque la mayoría de los colaboradores dispone de los recursos tecnológicos para desempeñar sus funciones, aún existe un porcentaje significativo que enfrenta o tuvo limitaciones en este aspecto.

Como indica (Alles, 2020), Adaptación Tecnológica: “Contar con las herramientas digitales adecuadas no solo facilita la colaboración, sino que asegura un flujo de trabajo más organizado y eficaz” (pp.31-32). La falta de acceso oportuno a herramientas como software, plataformas de comunicación o equipos de trabajo puede afectar la eficiencia, integración y la motivación de los nuevos colaboradores.

Tabla 6

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Dimensión: Comunicación efectiva

Respuestas	Frecuencia		Porcentaje	
	SÍ	NO	SÍ	NO
Pregunta 2: ¿Recibió información clara y oportuna sobre sus funciones y responsabilidades al integrarse a la organización?	12	4	75 %	25 %
Pregunta 4: ¿Considera que tuvo el acceso necesario y oportuno a los canales de comunicación para resolver dudas durante su incorporación?	14	2	87,5 %	12,5 %

Tabla 6. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Dimensión: Comunicación efectiva

Figura 7

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 2: ¿Recibió información clara y oportuna sobre sus funciones y responsabilidades al integrarse a la organización?

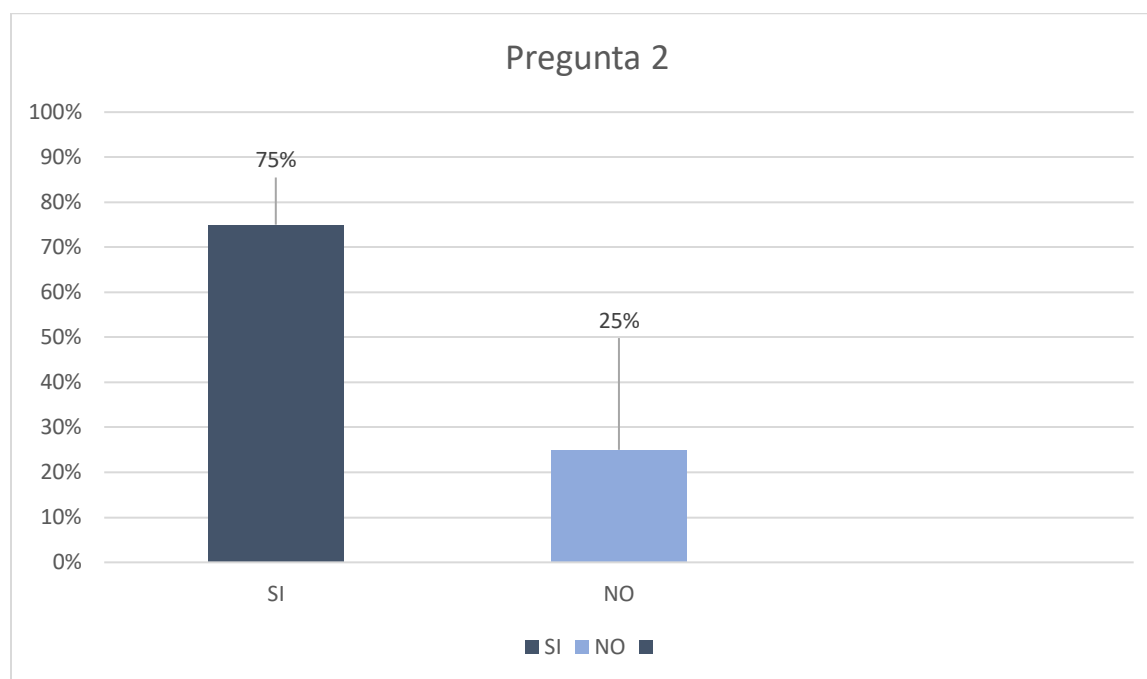


Figura 7. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores Pregunta 2 ¿Recibió información clara y oportuna sobre sus funciones y responsabilidades al integrarse a la organización?

La figura 7 está relacionada con la pregunta 2: ¿Recibió información clara y oportuna sobre sus funciones y responsabilidades al integrarse a la organización? De los 16 colaboradores encuestados, un 75 % indicó que sí y un 25 % que no. La mayoría aduce que recibieron la información sobre sus funciones de manera clara, pero un porcentaje aún significativo expresa que no, lo que se puede atribuir que hubo incertidumbre en el proceso. Como afirma (Ignacio, 2022):

El proceso onboarding es el conjunto de actividades y programas diseñado para recibir y capacitar a los nuevos empleados, brindándoles la información, herramientas y recursos

necesarios para que puedan integrarse de manera exitosa en su nuevo rol y en la cultura de la empresa. (p.1)

La falta de información clara desde el inicio puede generar confusión, afectar el desempeño inicial del colaborador. Para mejorar este proceso, es recomendable estandarizar la entrega de información sobre funciones y responsabilidades, asegurando que cada nuevo integrante reciba la orientación detallada.

Figura 8

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 4: ¿Considera que tuvo el acceso necesario y oportuno a los canales de comunicación para resolver dudas durante su incorporación?

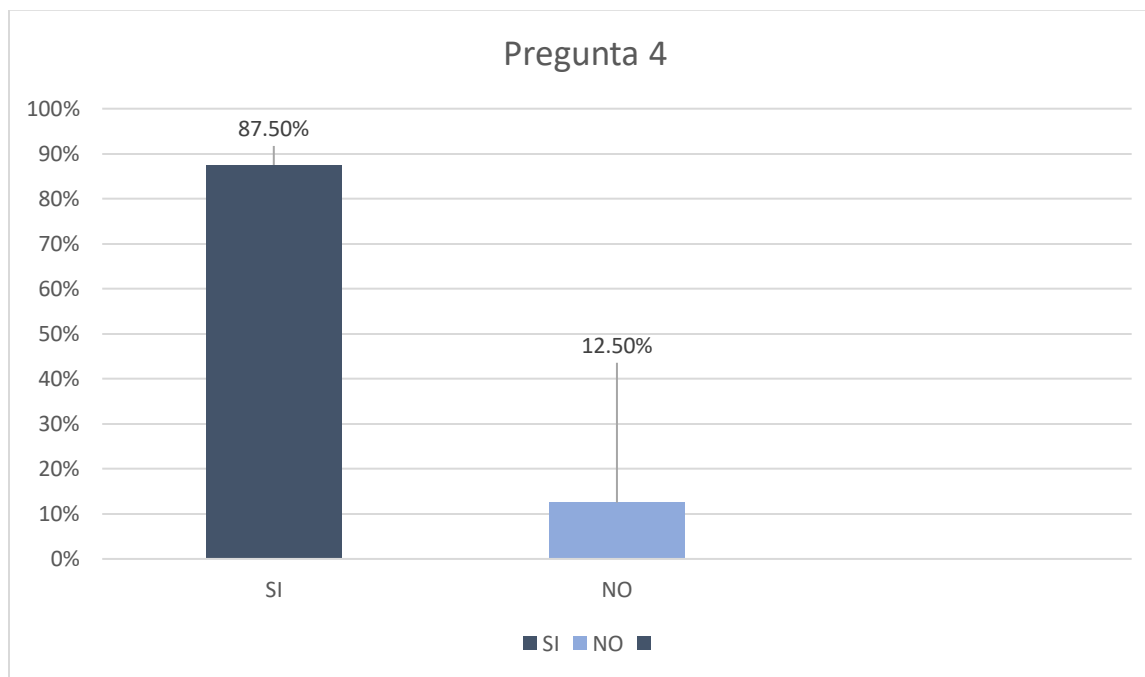


Figura 8. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores Pregunta 4 ¿Considera que tuvo el acceso necesario y oportuno a los canales de comunicación para resolver dudas durante su incorporación?

La figura 8 está relacionada con la pregunta ¿Considera que tuvo el acceso necesario y oportuno a los canales de comunicación para resolver dudas durante su incorporación? De los 16 colaboradores encuestados, un 87,5 % indicó que sí tuvo acceso y un 12,5 % no tuvo acceso a los canales de comunicación.

La Universidad Dr. José Matías Delgado, indica que:

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas, el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso. Algunas organizaciones persiguen deliberadamente atraer, contratar y retener a ciertos tipos de personas, lo que resulta en la imagen de un empleado estereotipado. (p.60)

La facilidad de acceso a los canales de comunicación juega un papel crucial en la experiencia de los nuevos colaboradores, ya que esto influye en su adaptación y su percepción sobre la cultura organizacional. Un sistema de comunicación claro y accesible fomenta confianza, sentido de pertenencia y la eficiencia en la ejecución de tareas. Para mejorar este aspecto es recomendable que se implemente estrategias que garanticen la disponibilidad de los canales de comunicación.

Tabla 7

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Dimensión: Adaptación tecnológica

Respuestas	Frecuencia		Porcentaje	
	SÍ	NO	SÍ	NO
Pregunta 6: ¿Obtuvo la capacitación adecuada para el uso de las herramientas tecnológicas necesarias en su puesto de trabajo?	10	6	63 %	37 %
Pregunta 10: ¿Encontró dificultades significativas para adaptarse a las plataformas tecnológicas de la organización durante su incorporación?	6	10	37 %	63 %

Tabla 7. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Dimensión: Adaptación tecnológica

Figura 9

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 6: ¿Obtuvo la capacitación adecuada para el uso de las herramientas tecnológicas necesarias en su puesto de trabajo?

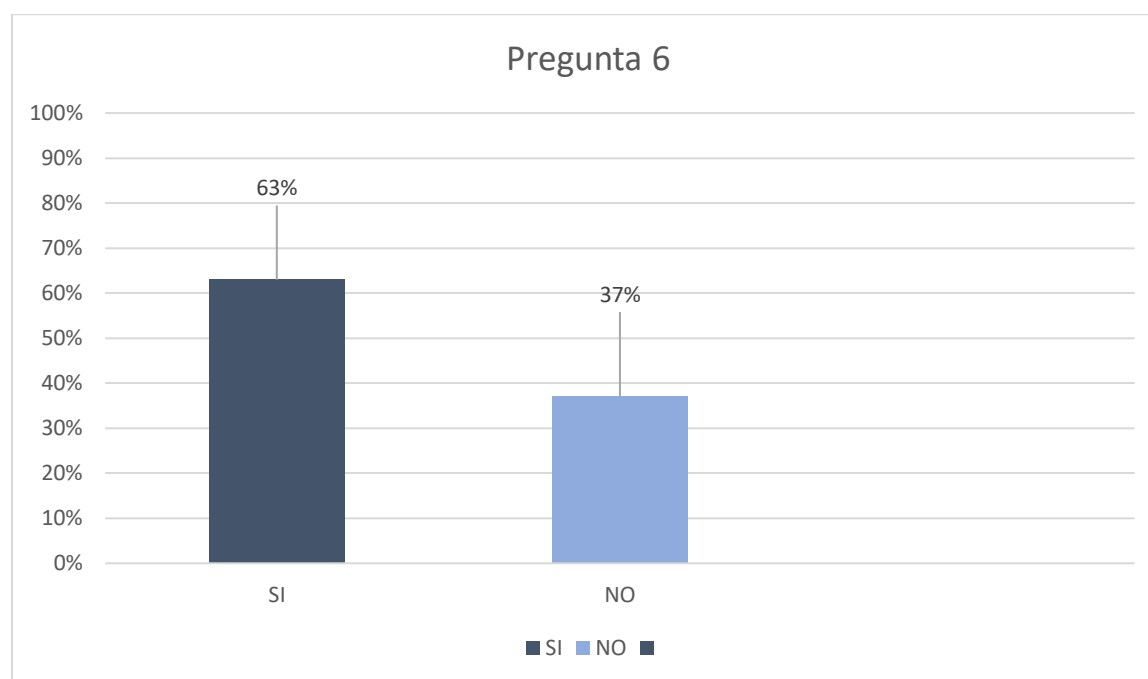


Figura 9. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores Pregunta 6: ¿Obtuvo la capacitación adecuada para el uso de las herramientas tecnológicas necesarias en su puesto de trabajo?

La figura 9 está relacionada con la pregunta ¿Obtuvo la capacitación adecuada para el uso de las herramientas tecnológicas necesarias en su puesto de trabajo? De los colaboradores encuestados, un 63 % precisa que sí recibió la capacitación adecuada y un 37 % que no. Como indica (Alles, 2020), Adaptación Tecnológica: “Contar con las herramientas digitales adecuadas, no solo facilita la colaboración, sino que asegura un flujo de trabajo más organizado y eficaz” (pp.31-32). Estos resultados reflejan que la mayoría de los empleados considera que recibió el acompañamiento necesario para familiarizarse con las herramientas tecnológicas. Para fortalecer este aspecto, se recomienda implementar sesiones de formación estructuradas desde el inicio del

proceso de onboarding, garantizando que todos los colaboradores tengan acceso a las guías, capacitaciones prácticas y acompañamiento técnico.

Figura 10

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 10: ¿Encontró dificultades significativas para adaptarse a las plataformas tecnológicas de la organización durante su incorporación?

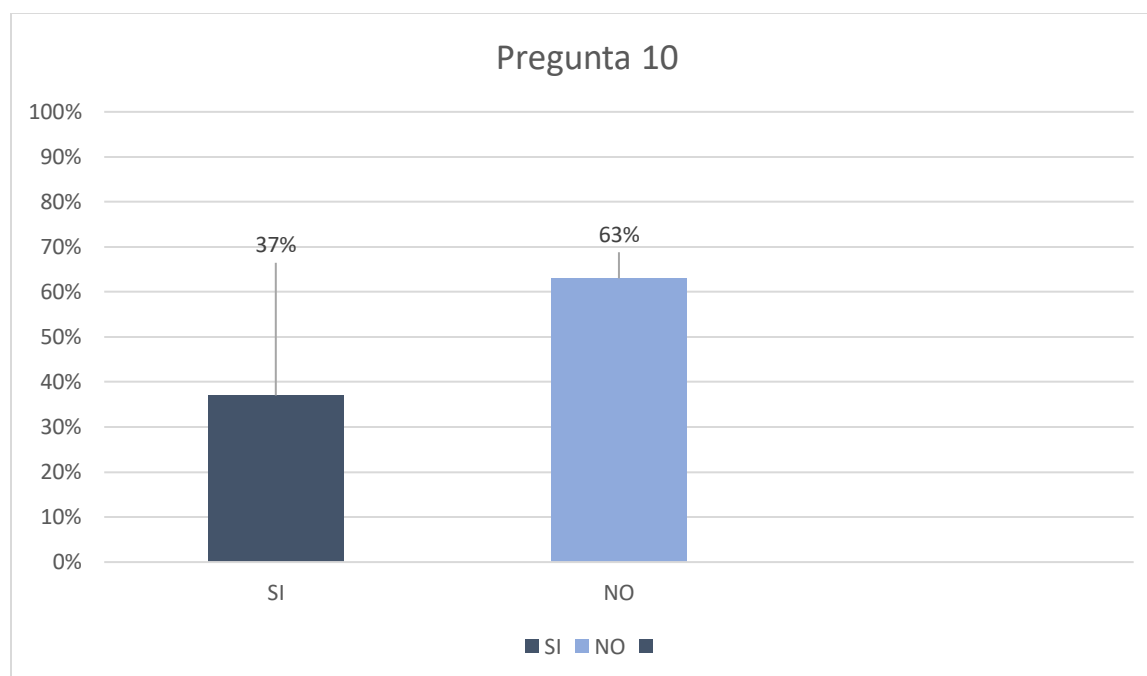


Figura 10. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores Pregunta 10 ¿Encontró dificultades significativas para adaptarse a las plataformas tecnológicas de la organización durante su incorporación?

La figura 10 está relacionada con la pregunta 10: ¿Encontró dificultades significativas para adaptarse a las plataformas tecnológicas de la organización durante su incorporación? De los 16 colaboradores, 37 % contestaron que sí y 63 % respondieron que no. Estos resultados reflejan que la mayoría de los colaboradores logró familiarizarse con las herramientas digitales sin mayores inconvenientes, una proporción considerable experimentó desafíos en este aspecto.

Como indica (Monreal, 2019):

Los trabajadores en la actualidad, buscan que el empleador sea capaz de ofrecer innovación y creatividad contando con el ingenio y la opinión de su equipo para organizar los diferentes proyectos y haciéndoles partícipes de la toma de decisiones. Esto supondrá mayor motivación para los trabajadores que se verá reflejado en el compromiso de estos en la organización. (p.7).

Las dificultades en la adaptación pueden estar relacionadas con la complejidad de los sistemas, la falta de capacitación inicial, o la ausencia de apoyo técnico oportuno.

Para minimizar estos desafíos y mejorar la experiencia de onboarding es recomendable que la empresa implemente estrategias como capacitaciones previas, tutoriales interactivos y sesiones de acompañamiento con personal calificado y una guía accesible y entendible de los principales procesos y funciones de las plataformas.

Table 8

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Dimensión: Desempeño

Respuestas	Frecuencia		Porcentaje	
	SÍ	NO	SÍ	NO
Pregunta 12: ¿Considera que recibió el apoyo necesario para alcanzar el nivel de desempeño esperado durante su incorporación?	10	6	63 %	37 %

Pregunta 8:	13	3	82 %	18 %
¿Le fueron comunicados de manera clara los indicadores o expectativas de desempeño desde el inicio de su integración?				

Tabla 8. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Dimensión: Desempeño

Figura 11

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores. Pregunta 12: ¿Considera que recibió el apoyo necesario para alcanzar el nivel de desempeño esperado durante su incorporación?

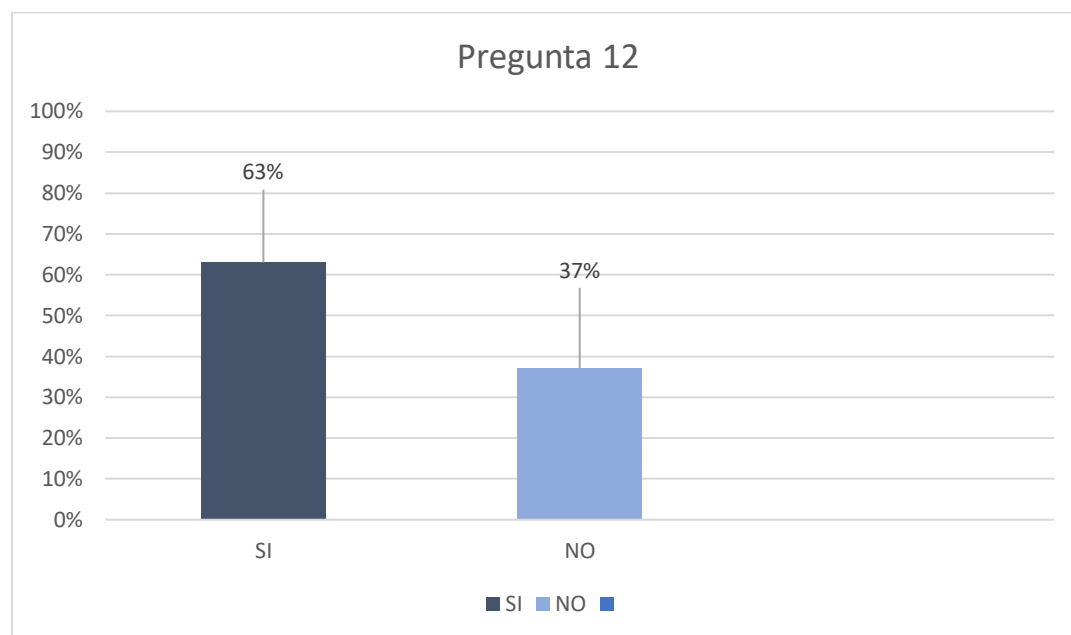


Figura 11. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores Pregunta 12 ¿Considera que recibió el apoyo necesario para alcanzar el nivel de desempeño esperado durante su incorporación?

La figura 11 corresponde a la pregunta 12: ¿Considera que recibió el apoyo necesario para alcanzar el nivel de desempeño esperado durante su incorporación? De los 16 encuestados, un 63 % considera que sí recibió el apoyo necesario y un 37 % cree que no recibió este apoyo.

Los datos evidencian que la mayoría de los empleados percibe un respaldo adecuado durante su proceso de integración, sin embargo, la falta de apoyo en un porcentaje significativo sugiere oportunidades de mejora en la estrategia del onboarding.

Como indica (Alles, 2020), Medición de desempeño: “Sin poder tener una interacción cara a cara, para evaluar el rendimiento de los colaboradores es necesario contar con indicadores claros y objetivos que permitan su productividad de manera justa” (pp.31-32).

Para optimizar este aspecto se recomienda implementar programas de mentoría, sesiones de seguimiento y sistemas de retroalimentación estructuradas. Dichas estrategias permitirán a los nuevos colaboradores sentirse respaldados y desarrollar sus competencias de manera efectiva, contribuyendo así a su desempeño.

Figura 12

Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores Pregunta 8: ¿Le fueron comunicados de manera clara los indicadores o expectativas de desempeño desde el inicio de su integración?

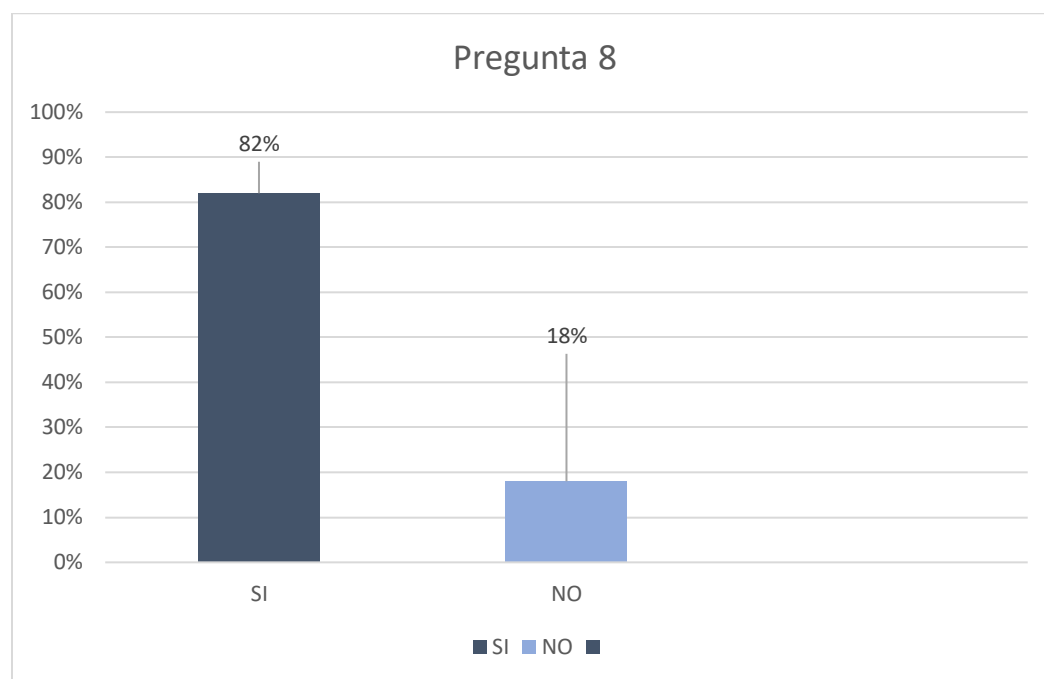


Figura 12. Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores Pregunta ¿Le fueron comunicados de manera clara los indicadores o expectativas de desempeño desde el inicio de su integración?

La figura 12 está relacionada con la pregunta ¿Le fueron comunicados de manera clara los indicadores o expectativas de desempeño desde el inicio de su integración? De los 16 encuestados, un 82 % indica que sí y un 18 % indica que no. Como refiere (Mavesa, 2023):

La persona a cargo de esta experiencia debe dedicar tiempo para explicar, despejar dudas, presentar al nuevo miembro al equipo y dar una primera impresión positiva de la empresa. Este acompañamiento personalizado fomenta la confianza y la fidelización,

entregando un *kit* de ingreso personalizado que hace que el nuevo colaborador se sienta integrado a la empresa (p.6).

El acompañamiento no solo facilita la comprensión de los objetivos, sino que también atribuye al sentido de pertenencia y una integración efectiva. Cuando las expectativas están claramente definidas y los colaboradores reciben apoyo, se fortalece la motivación y el compromiso. Para mejorar este aspecto es recomendable que la empresa siga brindando orientación personalizada y herramientas que aseguren que la comunicación de las expectativas de desempeño sea clara, accesible y bien entendida desde el principio.

Capítulo V: Conclusiones Y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La evidencia obtenida confirma que un proceso de Onboarding adecuado en su diseño diseñado, no solo facilita la adaptación de los colaboradores, sino que también tiene un impacto directo en la retención del talento, reduce los costos derivados de la rotación y acelera la productividad en los primeros meses.

En este capítulo, se muestra las principales conclusiones de nuestro análisis, resaltando por qué un onboarding efectivo marca la diferencia y qué acciones pueden optimizar su implementación.

5.1.1 Objetivo específico 1: “Determinar el funcionamiento actual del onboarding en la empresa Elite Technologies”. Se concluye:

- El proceso de onboarding en Elite Technologies presenta fortalezas clave, especialmente en la claridad de las expectativas de desempeño con un 82 %, el acceso oportuno a los canales de comunicación con un 82,5 % y la provisión de materiales de apoyo con un 75 %. Estos factores contribuyen a que los nuevos colaboradores comprendan sus funciones y cuenten con los recursos necesarios para integrarse de manera efectiva, lo cual indica que hay un buen funcionamiento en el área de onboarding.
- Aunque un 56,25 % de los empleados considera que el onboarding está planificado y estructurado, un 42,75 % no percibe esta organización de manera clara. Esto indica la necesidad de optimizar la planificación del proceso, asegurando que sea más consistente y visible para todos los colaboradores desde su incorporación.

- Un 37,5 % de los empleados reporta no haber recibido acompañamiento continuo durante su proceso de onboarding. Para mejorar la experiencia de integración, es necesario fortalecer los mecanismos de mentoría o asignación de guías, garantizando que todos los nuevos colaboradores cuenten con un apoyo cercano en su adaptación a la empresa.

5.1.2 Objetivo específico 2: “Diagnosticar los desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores de primer ingreso durante su proceso de integración en la empresa Elite Technologies”. Se concluye:

- La mayoría de los nuevos colaboradores cuentan con información clara sobre sus funciones con un 75 %, acceso a canales de comunicación para resolver dudas con un 87,5 % y materiales de apoyo un 75 %. Esto indica que la empresa proporciona recursos clave que favorecen una integración más fluida y eficiente.
- A pesar de que un porcentaje importante de los colaboradores considera que el onboarding está planificado y estructurado, un 43,75 % no lo percibe de la misma manera. Esta diferencia en la percepción puede indicar que, si bien existen lineamientos y esfuerzos para guiar la integración de los nuevos colaboradores, la experiencia no es uniforme para todos. Algunos pueden sentirse bien orientados desde el inicio, mientras en otros podrán experimentar lagunas de información o falta de claridad en los pasos por seguir. La inconsistencia en la estructuración del proceso puede generar incertidumbre, dificultando la adaptación y prolongando el tiempo necesario para que los nuevos colaboradores se sientan plenamente integrados en la organización. Contar con un onboarding claro y predecible, no solo facilita la

incorporación, sino que también fortalece la confianza y el compromiso de los empleados, desde el inicio de su trayectoria en la empresa.

- Una parte significativa de los colaboradores con el 37,5 % no contó con un acompañamiento continuo durante la integración, lo que podría haber generado desafíos en su proceso de adaptación. La falta de un referente guía durante el proceso de onboarding puede hacer que los colaboradores enfrenten incertidumbre sobre sus funciones, la cultura organizacional y el uso de herramientas tecnológicas, lo que, a su vez, puede impactar su confianza y desempeño en las primeras semanas de trabajo. Un acompañamiento más estructurado y cercano, no solo facilita la transición al nuevo entorno laboral, sino que contribuiría a una integración más efectiva, reforzando el sentido de pertenencia y reduciendo el tiempo necesario para alcanzar un nivel óptimo de productividad.

5.1.3 Objetivo específico 3: “Diseñar un programa de onboarding con actividades y recursos específicos para guiar a los nuevos colaboradores”.

Con los insumos obtenidos de los objetivos 1 y 2, así como dar respuesta a la pregunta de investigación.

Tabla 9*Propuesta de Onboarding*

PROPUESTA DE ONBOARDING	
Elite Technologies	
OBJETIVO GENERAL:	Construir un modelo de onboarding para la empresa Elite Technologies, mejorando la integración y adaptación de los nuevos colaboradores de primer ingreso, durante el periodo de setiembre 2024 y abril 2025.
POBLACIÓN META:	Colaboradores de primer ingreso.
UBICACIÓN:	Diversas áreas de la organización.
TIEMPO DE EJECUCIÓN:	Cada vez requerido, a partir del ingreso de un nuevo colaborador.
ELABORADO POR:	Ingrid Molina Delgado.
EJECUTADO POR:	Departamento de Recursos humanos y el jefe de cada área.

PROPUESTA		
Semana/tiempo	Actividades	Recursos y Responsable
Día 1: Bienvenida (Modalidad Presencial)	Presentación de la empresa	<i>Kit</i> de bienvenida y entrega de equipo de trabajo.
	Revisión de acceso a herramientas tecnológicas	
	Recorrido guiado por las oficinas y áreas comunes	No requiere
Día 2: Compañeros/as y lo que haré aquí (modalidad híbrida)	Presentación con el personal de planta. Se agendará un espacio de manera individual con cada miembro del equipo para una presentación más personalizada y que conozca un poco más de cada uno (funciones, manera de trabajo, recomendaciones)	Reunión Virtual por medio de Teams con Líder directo y con los miembros de cada equipo.
	Video sobre la cultura organizacional.	Video: About Elite Elite Sharepoint

	Entrega de manuales, políticas internas.	Documentación PDF Workplace Policies
	Explicación de las expectativas, funciones y objetivos del rol de trabajo.	Reunión virtual por medio de Teams, con Líder directo y persona de HR
	Guía y demostración sobre plataformas de trabajo y herramientas.	Reunión virtual por medio de Teams, con Líder o Mentor.
	Final del día, espacio para dudas o consultas.	Con el líder de cada equipo.
Día 3: Herramientas y mentoría para el éxito (modalidad virtual)	Introducción al mentor asignado, quien será el punto de contacto principal para resolver dudas.	Reunión virtual por medio de Teams, con el líder de cada equipo y el mentor asignado.
	Capacitación sobre el uso de las herramientas necesarias para el puesto.	Líder o mentor de cada departamento.
	Prácticas y ejercicios guiados para familiarizarse con la tecnología	Mentor de cada equipo por medio de Reunión virtual Teamns.

	Acceso a manuales, tutoriales y recursos en línea.	Elite Sharepoint / HR Resources.
	Final del día espacio para dudas o consultas.	Líder o mentor de cada departamento.
Día 4: Aplicación práctica y beneficios (modalidad virtual)	Realizar un pequeño test práctico sobre el uso de herramientas.	Líder o mentor de cada departamento. El test será creado por cada líder o mentor.
	Evaluación del proceso de aprendizaje.	Con el líder de cada equipo.
	Introducción sobre el seguro privado y bonificaciones de la empresa.	Personal del Depto. Recursos Humanos por medio de reunión virtual Team's. Información general en el Elite Sharepoint (Costa Rica Benefits).
	Reunión con el equipo directo para conocer roles y responsabilidades.	Líder de cada departamento con su respectivo equipo por medio de reunión virtual.

	Actividades interactivas con el equipo para fomentar el sentido de pertenencia.	Líder de cada departamento utilizando herramientas en línea como Kahoot.
Día 5: Reflexión y primeros pasos en el entrenamiento (modalidad virtual).	Inicio de introducción a entrenamiento sobre el area de trabajo.	Líder o Mentor de cada departamento. Recursos: Materiales de cada departamentos ubicados en el sharepoint de la empresa para cada departamento.
	Entrevista breve con recursos humanos para conocer la experiencia de la semana, dificultades, dudas o ideas de mejora.	Depto. Recursos Humanos por medio de reunión virtual Team's.
	Reunión con líder en caso de dudas y consultas.	Líder o mentor de cada departamento.
Día 6: Las responsabilidades (modalidad virtual)	Sesión más profunda sobre las responsabilidades específicas del puesto.	Líder y Depto. Recursos Humanos.
	Explicación de expectativas a largo plazo y los objetivos.	Líder de cada equipo. (Basadas en los objetivos anuales para cada equipo).

	anuales del equipo y de la empresa.	
	Formacion en herramientas específicas del puesto que no fueron cubiertas en la primera semana.	Líder o mentor de cada departamento. Según herramientas utilizadas para cada equipo.
	Prácticas guiadas de mayor complejidad.	Mentor de cada equipo Prácticas hechas por cada Líder de equipo.
	Al final se da un espacio para preguntas y respuestas.	Líder o mentor de cada departamento.
Día 7: Evaluación del progreso y ajustes estratégicos (modalidad virtual)	Encuentro con el líder y mentor para hablar sobre el progreso, resolver dudas y recibir realimentacion constructiva.	Líder y mentor.
	Ajustes al plan de integración, si es necesario.	Líder de cada equipo y Depto. Recursos Humanos.
Día 8: Refuerzo y optimizacion de aprendizaje (modalidad virtual).	Ejecución del plan de onboarding con ajustes de los aprendizajes débiles y faltantes.	Líder de cada equipo.

	Reunión de feedback y ajustes.	Depto. Recursos Humanos.
	Espacio para preguntas y respuestas.	Líder y Depto. Recursos Humanos.
	Encuentro con el líder y mentor para hablar sobre el progreso, resolver dudas y recibir realimentación constructiva.	Líder o mentor de cada departamento.

Tabla 9. Propuesta de Onboardin

5.2 Recomendaciones

El papel de onboarding juega un papel fundamental en la integración y el desempeño de los nuevos colaboradores dentro de una empresa. Mas allá de ser un simple trámite administrativo, es la primera experiencia que tienen con la cultura organizacional y las dinámicas de trabajo. A partir del diagnóstico realizado, se han identificado, tanto aspectos positivos como oportunidades de mejora, en la forma en que los empleados viven esta etapa crucial. Si bien existen estructuras y prácticas que facilitan la adaptación, también hay retos que pueden influir en su confianza, productividad y sentido de pertenencia.

Por ello, las siguientes recomendaciones están orientadas a mejorar este proceso, asegurando que cada colaborador reciba apoyo, la formación y los recursos necesarios para integrarse con éxito.

Fortalecer la planificación, el seguimiento y la comunicación durante el onboarding no solo hará que la experiencia sea más efectiva y enriquecedora, sino que también contribuirá a la retención del talento y al crecimiento de la organización.

5.2.1 A los colaboradores de primer ingreso

- Asegurarse de comprender las tareas y expectativas desde el inicio. En caso de dudas, debe consultar a su líder o mentor, cuanto más claro tenga su rol, más fácil será su adaptación.
- Contar con un espacio adecuado para el trabajo remoto efectivo, que el entorno sea cómodo y libre de distracciones, asimismo, debe asegurarse de contar con las herramientas tecnológicas adecuadas para desempeñar sus funciones de la mejor manera.
- Si el colaborador tiene sugerencias o en el proceso identifica áreas de mejora, se recomienda que las manifieste a su jefatura. Su opinión es valiosa para optimizar la experiencia de los futuros colaboradores.

5.2.2 Recursos humanos de empresa Elite Technologies a nivel de Costa Rica

- Hay que asegurar que el proceso de Onboarding esté definido, con pasos estructurados y documentados. Proporcionar materiales de bienvenida, cronogramas de actividades y recursos clave facilitará la adaptación de los nuevos colaboradores.
- Designar un mentor para cada nuevo colaborador (por los 8 días de onboarding), esto ayuda a responder dudas y facilitará su integración al equipo, promoviendo un sentido de pertenencia desde el inicio.

- Organizar actividades de bienvenida, reuniones con el equipo y espacios informales de interacción, para que los nuevos colaboradores se conecten con sus compañeros y se sientan parte de la organización.
- Realizar seguimientos periódicos con los nuevos colaboradores para conocer su experiencia, identificar dificultades y hacer ajustes necesarios en el proceso de onboarding, en función de sus comentarios.
- Implementar encuestas o entrevistas con los nuevos colaboradores para obtener realimentación sobre el proceso de onboarding. Analizar esos datos permitirá hacer ajustes y mejoras continuas para una experiencia más efectiva.

5.2.3 Universidad Central de Costa Rica

- Se recomienda que la universidad incorpore en su plan de estudios información actualizada sobre las herramientas digitales más utilizadas en el área de recursos humanos (Workday,SAP). Esto permitirá que los estudiantes adquieran más conocimientos prácticos para el mercado laboral.

Referencias

- Alles, M. A. (2020). *Gestionar sin estar: Desafíos en tiempos de home office*. Obtenido de Google Books:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KMf0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Desafíos+y+necesidades+de+los+nuevos+colaboradores&ots=o63okdynGS&sig=Q_Pk8PHIrrqLvZN-26Rs-xWyKiZI#v=onepage&q=Desafíos%20y%20necesidades%20de%20los%20nuevos%20colaboradores&f=false
- Azuero, A. E. (2019). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062667>
- Ballina Ríos, F. (31 de 01 de 2013). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>
- Bauer , T. N. (2010). *PenEdu learning* . Obtenido de PenEdu learning :
https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Cabrera Méndez, M. (22 de 04 de 2010). *Universidad Politécnica de Valencia*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7580/introduccion%20a%20las%20fuentes%20de%20informaci3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón Mafud, J. L., & Laca Arocena, F. A. (07 de 2015). *Scielo*. Obtenido de Scielo:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372015000200002

Cauas, D. (2015). *Scalahed*. Obtenido de Scalahed:

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf>

Chávez de Paz , D. (2008). *UFSC*. Obtenido de UFSC:

<https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/12542-12543-1-PB.pdf>

Cruz García, M. A. (05 de 12 de 2019). *Repository uaeh*. Obtenido de Repository uaeh:

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/4864>

Dzul Escamilla, M. (2013). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/14902>

Fernández Fernández, S., Cordero Sánchez, J. M., & Córdoba Largo, A. (2002). *Google Libros*.

Obtenido de Google Libros:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=31d5cGxXUnEC&oi=fnd&pg=PA9&dq=concepto++de+estadística+descriptiva+básica&ots=gDkQIoI_kQ&sig=I1QWVs1Aflc1fT7yBENX78FU#v=onepage&q=concepto%20%20de%20estadística%20descriptiva%20básica&f=false

Gil Cubillos, C. (08 de 2010). *Scielo*. Obtenido de Scielo:

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232010000300005&script=sci_arttext

Ignacio, J. (25 de Enero de 2022). *Sesame*. Obtenido de sesame:

<https://www.sesamehr.mx/blog/onboarding/como-aplicar-un-proceso-de-onboarding-de-manera-correcta/>

López, P. L. (2004). *Scielo*. Obtenido de Scielo:

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Mavesa, G. (30 de 12 de 2023). *Linkedin*. Obtenido de Linkedin:

<https://es.linkedin.com/pulse/opta-por-el-onboarding-en-tus-procesos-de-integración-grupo-mavesa-hvcge>

Monreal, M. A. (2019). *Universidad Zaragoza*. Obtenido de Universidad Zaragoza:

<https://zagan.unizar.es/record/85672/files/TAZ-TFG-2019-1608.pdf>

Neil, D. A., & Cortés, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la investigación científica*.

Machala: UTMACH.

Peersman, G. (2014). *Sistema Educativo Salazar*. Obtenido de Sistema Educativo Salazar:

<https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/biblioteca/0c47054be6dd54ac7debc52a8c93535d-analisis%20del%20metodo.pdf>

Peña Sanabria, E. (2021). *academia.edu*. Obtenido de academia.edu:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/103146129/GESTION_HUMANA_DESAFIOS_RETOS_Y_OPORTUNIDADES_EN_EL_AMBITO_GLOBAL_por_Edgar_Pena_Sanabria-libre.pdf?1686197183=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTION_HUMANA_DESAFIOS_RETOS_Y_OPORTUNI.pdf&

Pérez Rodríguez, A. (14 de 06 de 2024). *Linkedin*. Obtenido de Likedin:

<https://es.linkedin.com/pulse/el-impacto-del-onboarding-exitoso-en-la-retención-pérez-rodríguez-mq6ve>

Psico-smart, E. d. (1 de 11 de 2024). *Psico-smart*. Obtenido de Psico-smart: <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-el-onboarding-contribuye-a-la-retencion-de-talento-en-tiempos-de-cambio-organizacional-178990>

Ramírez, G. E. (28 de 07 de 2004). *ARLSURA*. Obtenido de ARLSURA: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43467484/induccin-libre.pdf?1457377645=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPROCESOS_DE_INDUCCION_Y_ENTRENAMIENTO.pdf&Expires=1735926413&Signature=Gehy9ipqP44bDM1kmAted2ifE2IsPY8dIE6V8tyom1M5gWoBkiyy1Ll

Robles Garrot, P., & del Carmen Rojas, M. (15 de 01 de 2015). *Universidad Nebrija*. Obtenido de Universidad Nebrija: <https://www.nebrija.com/revista-linguistica/la-validacion-por-juicio-de-expertos-dos-investigaciones-cualitativas-en-linguistica-aplicada.html>

Ruiz Bolívar, C. (10 de 2013). *Books Google*. Obtenido de Books Google: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57894592/Instrumentos_y_Tecnicas_de_Investigacion_Educativa_-_Carlos_Ruiz-Bolivar-libre.pdf?1543619884=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInstrumentos_y_Tecnicas_de_Investigacion.pdf&Expires=1735963420

Servian, M. J. (20 de 03 de 2024). *Linkedin*. Obtenido de Linkedin: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-onboarding-maría-jesús-carrasco-servián>

Universidad Dr. José Matías Delgado. (s.f.). Obtenido de Universidad Dr. José Matías Delgado: <https://biblioteca.ujmd.edu.sv>

Apéndices

Apéndice 1: Documento de aprobación del proyecto por parte de la institución.

 Outlook

Approval for Thesis Work

From Jessi Danaher <jdanaher@elite.com>

Date Wed 2/12/2025 2:43 PM

To Ingrid Molina Delgado <imolina@elite.com>

Hi Ingrid,

Please use this communication as approval to conduct the Human Resources work as it pertains to your thesis.

Kindly,
Jessi

ELITE 

Jessi Danaher (she/her)

Director, Global Support

E: jdanaher@elite.com **W:** www.elite.com



Learn more at elite.com

Apéndice 2: Consentimiento informado para aplicar el instrumento.



UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Licenciatura en Psicología
Trabajo Final de Graduación

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN
INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA.

Nombre de la persona investigadora: Ingrid Molina Delgado

Nombre de la persona participante: _____

Medio para contactar: _____

- I. **Propósito de la entrevista:** El fin de la entrevista es conocer su criterio y experiencia en cuanto a al proceso de Onboarding. En el marco del Trabajo Final de Graduación denominado “Sistematización del proceso de onboarding para los colaboradores de la empresa Elite Technologies ubicada en Escazú de San José.
- II. Proyecto comprendido entre los meses de setiembre 2024 y abril 2025”; del estudiante Ingrid Molina Delgado, de la carrera de psicología de la UC. El mismo dirigido por la MPsc. Nancy Román González. Aunado, cuenta con el aval por parte de la empresa Elite Technologies.
- III. **Metodología:** Se realizará un cuestionario, en la cual se indagará la percepción, experiencia y conocimiento sobre el proceso de Onboarding en la organización Elite Technologies.
- IV. **Riesgos:** La participación en la investigación , no ocasionará riesgo para la salud e integridad física.
- V. **Beneficios:** No existe un beneficio directo para la persona participante de la entrevista. Pero su contribución en el TFG, permitirá la elaboración de un documento y conocimiento, sobre la temática de proceso de onboarding, específica para la organización Elite Technologies.
- VI. **Voluntariedad:** La participación en la entrevista es voluntaria.

- VII. Confidencialidad:** Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, no haciendo referencia del nombre de las personas participantes, en el documento final. Se recuerda que la confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense, como cuando la ley obliga a informar sobre ciertas enfermedades o sobre cualquier indicio de maltrato o abandono infantil. Estas limitaciones y otras se prevén y señalan a los/las participantes. Los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en un círculo científico o académico, de forma anónima.
- VIII. Información:** Antes de dar su autorización debe hablar con el/la estudiante responsable de la investigación sobre este estudio y el deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas acerca del estudio y de sus derechos. Si requiere de más información, puede contactarlo al correo electrónico ingrid2988@hotmail.com o bien con la tutora al correo electrónico nroman@edu.uc.ac.cr
- IX. Consentimiento:** He leído toda la información consignada en este documento antes de firmarlo, se dio el espacio para hacer preguntas y han sido contestadas de forma satisfactorias; por lo que comprendo de que trata el estudio, las condiciones de la participación y accedo a participar como sujeto(a) de este trabajo final de graduación, el cual al ser un estudio académico se entiende que los resultados son de alcance público.

Nombre completo, firma y cédula del/la participante



Ingrid Molina

Investigador/a

Lugar y fecha
 Firma digitalizada por
 NANCY ROMAN GONZALEZ
 (FIRMA)
 Fecha: 2025.01.04 13:25:44
 -06:00

V^oB^o. Nancy Román González

Tutora de TFG

Escuela de Psicología- Universidad Central de Costa Rica

Apéndice 3: Instrumento



UNIVERSIDAD CENTRAL
 ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 Licenciatura en Psicología
 Trabajo Final de Graduación
 Instrumento

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE ONBOARDING

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:	Sistematización del proceso de onboarding para los colaboradores de la empresa Elite Technologies ubicada en Escazú de San José. Proyecto comprendido entre los meses de setiembre 2024 y abril 2025
Objetivos específicos a cumplir:	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el funcionamiento actual del onboarding en la empresa Elite Technologies. • Diagnósticas los desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores de primer ingreso durante su proceso de integración en la empresa. • Diseñar un programa de onboarding con actividades y recursos específicos para guiar a los nuevos colaboradores.
Variables	Variable 1: Proceso de Onboarding Variable 2: Desafíos y necesidades de los nuevos colaboradores
Persona entrevistada:	Clave de identificación: Puesto de trabajo:
Fecha de aplicación:	Miercoles 29 Enero 2025
Estudiante UC:	Ingrid Molina Delgado

Instrucciones generales: Se agradece su participación en el presente estudio. A continuación se muestra una serie de consultas, donde debe de marcar con una equis (X) de lo que aplica en usted, según la siguientes opciones: SI aplica o NO aplica.

Preguntas de clasificación/cerrada.

1. ¿Considera que el proceso de onboarding esta previamente planificado y estructurado en la organización?
SI () NO ()

2. ¿Recibió información clara y oportuna sobre sus funciones y responsabilidades al integrarse a la organización?
SI () NO ()

3. ¿Conto con el acompañamiento continuo de un responsable o guía a lo largo de su proceso de integración (onboarding)?
SI () NO ()

4. ¿Considera que tuvo el acceso necesario y oportuno a los canales de comunicación para resolver dudas durante su incorporación?
SI () NO ()

5. ¿Se le informó previamente sobre los objetivos y etapas de su proceso de onboarding?
SI () NO ()

6. ¿Obtuvo la capacitación adecuada para el uso de las herramientas tecnológicas necesarias en su puesto de trabajo?
SI () NO ()

7. ¿Recibió comentarios periódica sobre su desempeño durante el proceso de onboarding?
- SI () NO ()
8. ¿Le fueron comunicados de manera clara los indicadores o expectativas de desempeño desde el inicio de su integración?
- SI () NO ()
9. ¿Se le proporcionaron los materiales necesarios (manuales, guías, políticas, etc.) para facilitar su integración durante el proceso de onboarding?
- SI () NO ()
10. ¿Encontró dificultades significativas para adaptarse a las plataformas tecnológicas de la organización durante su incorporación?
- SI () NO ()
11. ¿Tuvo acceso a las herramientas tecnológicas requeridas para desempeñar sus funciones desde el inicio del proceso de onboarding?
- SI () NO ()
12. ¿Considera que recibió el apoyo necesario para alcanzar el nivel de desempeño esperado durante su incorporación?
- SI () NO ()
-



UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 Licenciatura en Psicología
 Trabajo Final de Graduación
 Instrumento

Proceso de validación del instrumento Cuestionario Onboarding, por juicio de persona experta, tipo contenido:

STEPHANIE
 MARIA BOLAÑOS
 BERMUDEZ
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por
 STEPHANIE MARIA BOLAÑOS BERMUDEZ
 Fecha: 2025.01.27 15:16:48
 -05'00'

Melissa Chinchilla A.

M.Psc Stephanie Bolaños Bermúdez
 Psicología Laboral

Lic. Melissa Chinchilla Aguilar
 Administración / Reclutadora RRHH

NANCY ROMAN
 GONZALEZ
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por
 NANCY ROMAN GONZALEZ
 (FIRMA)
 Fecha: 2025.01.27 15:16:48
 -05'00'

MPs. Nancy Román González
 Psicología Laboral/ Adm. Recursos Humanos.