



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE NUEVO  
INGRESO A UNA INSTITUCION FINANCIERA: PROPUESTA DE *ONBOARDING***

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Psicología con mención en Comportamiento Humano y Desarrollo  
Organizacional**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Janina del Carmen Ávila Rivera

**Directora:**

PhD. Sonnia Alexandra Heredia Gálvez

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JANINA DEL CARMEN ÁVILA RIVERA**, con cédula de ciudadanía **0930439294**, autora del trabajo de graduación titulado: "COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO A UNA INSTITUCION FINANCIERA: PROPUESTA DE *ONBOARDING*", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2024



Janina del Carmen Ávila Rivera

CC. 0930439294

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**Tema:**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE NUEVO  
INGRESO A UNA INSTITUCION FINANCIERA: PROPUESTA DE ONBOARDING**

**Línea de investigación:**

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA  
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**Autora:**

Janina del Carmen Ávila Rivera

Sonnia Alexandra Heredia Gálvez, Dra. PhD.

CC. 1802914539

**CALIFICADOR**

Varna Hernández Junco, PhD.

**CALIFICADOR**

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

**CALIFICADOR**

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

**DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.  Firmado digitalmente por  
SONNIA ALEXANDRA  
HEREDIA GALVEZ

f. **VARNA  
HERNANDEZ  
EZ JUNCO** Firmado  
digitalmente por  
VARNA HERNANDEZ  
JUNCO  
Fecha: 2024.10.02  
10:14:01 -0500

f.  Firmado digitalmente por  
SEGUNDO GONZALO  
PAZMAY RAMOS

f.  TERESA MILENA  
FREIRE AILLON

f. **DIEGO  
GONZALO  
COCA  
CHANALATA** Firmado  
digitalmente por  
DIEGO GONZALO  
COCA CHANALATA  
Fecha: 2024.10.10  
14:00:19 -0500

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2024**

## DEDICATORIA

Me llena de emoción saber que me encuentro escribiendo estas líneas, parecía una meta muy lejana y ahora que está frente mío me llena de orgullo saber que lo pude lograr. Este trabajo lo dedico a Dios, quién supo llenarme de valor las veces que sentía que ya no podía continuar, siempre estuviste a mi lado Jesús, gracias por amarme tanto.

Dedico este trabajo a mis padres, (mis personas favoritas) porque son mi fuente de inspiración, si no fuera por todo el amor y compromiso que me han brindado no fuera la profesional que hoy en día soy.

Dedico este trabajo a mi amado hijo, mi todo, siempre quise ser tu orgullo de mamá y hoy estoy cumpliendo otra etapa que estoy segura que nos traerá satisfacciones a lo largo de la vida. Te amo hijo y esta meta es por ti.

Dedico este trabajo a todas las personas que piensan que no van a lograr realizar estudiar una maestría, a mí me costó 6 años poder hacerlo, pero mi mensaje es que nunca es tarde, mientras tengamos vida y salud se puede lograr todo lo que se proponga.

## **AGRADECIMIENTO**

Si se trata de agradecer, considero que faltaría muchas páginas para poder hacerlo.

Sin embargo, mi principal agradecimiento es para Dios, porque él me sigue brindando vida, salud, trabajo para poder alcanzar mis objetivos.

Agradezco a mis padres, por el apoyo total que me han brindado en mi formación académica, ustedes han sido mis pilares en este proceso.

Agradezco a mi hijo, porque su comprensión y paciencia, sé que muchas veces nos perdimos un paseo familiar o una reunión, pero tu empatía era la vitamina que necesitaba para saber que estaba por el camino correcto.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato y a todo el personal docente por haber hecho de esta etapa una linda experiencia.

Agradezco mi tutora, por siempre ser el impulso que me ayudo a terminar mi sueño. Gracias por haber sacado la mejor versión de mí.

## RESUMEN

El trabajo contó con el objetivo general de diseñar una propuesta de *onboarding* para el fortalecimiento del compromiso organizacional en los nuevos ingresos de una organización del sistema financiero de la ciudad de Guayaquil. El enfoque del trabajo fue cuantitativo, bajo un diseño no experimental, con alcance descriptivo y corte transversal. Los participantes estuvieron compuestos por 133 colaboradores de nuevo ingreso de hasta un año en la institución financiera. Para el diagnóstico, se empleó el cuestionario conocido como la 'escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) la cual cuenta con 18 ítems con un alfa Cronbach de 0.772, dicho instrumento se encuentra validado y es confiable.

Este instrumento permite medir los 3 tipos de compromiso: afectivo, normativo y de continuidad. Los hallazgos reflejan que, existe un alto índice para la dimensión de continuidad y normativo, en comparación con la dimensión afectiva. Las tres aristas del compromiso tienen una media que denotan el decrecimiento de la dimensión afectiva en comparación a las otras, siendo las misma de esta manera: dimensión afectiva está valorada en un 17,50; mientras que la continuidad en un 21,29; y la normativa en un 21,23. Para esta investigación se refuerzan actividades que influyan en el compromiso afectivo, debido al grado de asociación que tiene con el proceso de *onboarding* y el compromiso con la organización.

A partir del diagnóstico, se diseñó la propuesta de *onboarding* que incluye 5 etapas y diferentes actividades con sus respectivos objetivos, frecuencia de ejecución, responsable, presupuesto y medio de verificación.

**Palabras clave:** compromiso organizacional, *onboarding*, dimensiones del compromiso.

## ABSTRACT

*The objective of the study was to design an onboarding proposal to strengthen organizational commitment in new employees of a financial institution in the city of Guayaquil. The approach of this research is quantitative, non-experimental design, descriptive and cross-sectional in scope. The participants were composed of 133 new collaborators of up to one year of age of the financial institution. For the diagnosis, the Meyer and Allen organizational commitment scale was applied, which has 18 items with a Cronbach's alpha of 0.772.*

*This instrument is validated and reliable. This instrument allowed measuring the 3 types of affective, normative and continuity commitment. The findings reflect that there is a high index for the continuity and normative dimension, compared to the affective dimension. The three edges of the commitment have a mean that denote the decrease of the affective dimension in contrast to the others, being the same in this way: affective dimension is valued at 17.50; while the continuity at 21.29; and the normative at 21.23. For this study, activities that influence affective commitment are reinforced due to the degree of association it has with the onboarding process and commitment to the organization.*

*Based on the diagnosis, the onboarding proposal was designed, which includes 5 phases and different activities with their respective objectives, frequency of execution, person in charge, budget and means of verification.*

**Keywords:** *organizational commitment, onboarding, commitment dimension*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	7
1.1. Compromiso organizacional .....	7
1.2. Instrumentos de medición del compromiso organizacional .....	16
1.3. <i>Onboarding</i> .....	20
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO .....	36
2.1. Diseño y participantes .....	36
2.2. Instrumento .....	44
2.3. Caracterización de la empresa o institución .....	49
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1. Análisis y discusión de los resultados .....	51
3.2. Propuesta de <i>onboarding</i> .....	62
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES .....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	83
ANEXOS .....	91

## INTRODUCCIÓN

El compromiso organizacional es un término o circunstancia de mucha relevancia en las organizaciones y que ha generado, en años recientes, mayor impacto en el sentir de los colaboradores, pues si bien es cierto que este sentimiento surge en base a la relación entre organización y trabajador, también es cierto que esto se debe a un estado psicológico, en donde los aspectos afectivos pueden ser de mucha relevancia, por lo que variables como: beneficios, lealtad, estabilidad, influyen en la permanencia del colaborador. Por lo tanto, conocer el nivel de compromiso de los colaboradores dentro de una organización permitió tomar acciones en pro del bienestar de las personas y organización (Coronado, Valdivia, Davila y Alvarado, 2020).

Por lo que, desde el área de talento humano se considera importante fortalecer el compromiso organizacional desde el primer día de trabajo del colaborador, lo cual desvirtúa aquellos paradigmas en los que se considera muchas veces que esta etapa de acompañamiento al nuevo colaborador culmina en la inducción corporativa. En esta etapa de *onboarding*, es importante que se cuente con la participación de varios actores como: el jefe directo, el personal de talento humano, y nuevo colaborador, para que el proceso de adquirir conocimientos y adaptación a su nuevo entorno sea más efectivo (Neyra, Aliaga, Santos y Alvarez, 2020).

Por lo tanto, este proyecto fue de gran importancia para la organización y los trabajadores, porque a través de la recopilación de datos se diagnosticó y analizó la situación de los colaboradores en relación con su compromiso organizacional. Es por ello, que a través de sus experiencias y percepciones se aportó en el diseño de una propuesta de *onboarding* relacionada con la variable mencionada, con la finalidad de influir de manera positiva en todo el proceso de acogida, lo cual fortalece el vínculo de empleado y empresa desde una visión más amplia.

De la misma forma, Vargas y Machicao (2020) realizaron un estudio comparativo de compromiso organizacional en trabajadores con y sin hijos dentro de una empresa industrial de la ciudad de la Paz, con la finalidad de identificar si existe o

no una diferencia significativa entre ambos grupos. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, no experimental, transversal, las variables fueron manipulables. El instrumento de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) fue aplicado a 119 trabajadores. Los resultados muestran que existe una significativa diferencia entre los trabajadores sin hijos o con hijos dependientes, siendo la interpretación que el grupo de colaboradores con hijos tienen un promedio del 90.42 en la escala de compromiso organizacional, mientras que el grupo de trabajadores sin hijo tiene un promedio de 84,02.

En el primer grupo, existe un alto índice de compromiso afectivo, lo cual considera que la responsabilidad de una familia influye en el desempeño del colaborador, en tanto busca en una organización estabilidad y bienestar para su familia. Mientras que, el grupo de trabajadores sin hijos se evidenció un bajo nivel de compromiso de continuidad, esto se debe a que los trabajadores no sienten dificultad en buscar un nuevo empleo, en este sentido se infiere que las prioridades son el crecimiento profesional y adquirir nuevas experiencias (Vargas & Machicao, 2020).

La investigación realizada por Romo (2023) en Ecuador, que abordó el compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral, contó con la participación de 56 colaboradores de una organización de bebidas. Estos participantes fueron sujetos del instrumento de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) y el instrumento S/21 para medir el grado de satisfacción laboral de los mismos. Los resultados evidenciaron la correlación positiva de 0.837 entre las variables analizadas, La arista afectiva es la que mayor relación tiene con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, relacionados con actividades de bienestar emocional y retribuciones económicas (Romo, 2023).

Así como el compromiso organizacional es importante, se considera que el proceso de *onboarding* es una oportunidad que tienen las empresas para poder fortalecer este vínculo con los nuevos ingresos, y de esta manera reducir los índices de rotación dentro del primero año. Inclusive, un exitoso diseño *onboarding* marcaría la diferencia entre una incorporación positiva o negativa. El *onboarding*, si bien es cierto es un término que gana mucho hincapié en las organizaciones a nivel

mundial, aún existen sesgos, los cuales pueden ser confundidos con procesos de inducción corporativa. El *onboarding*, es un proceso diseñado para favorecer al nuevo colaborador a realizar de manera exitosa la transición de adaptación y aprendizaje en su etapa profesional, y de esta manera empoderarse desde el primer día en su nuevo rol (Jaime, Lila y Paredes, 2021).

En una investigación que se realizó en España, por los autores García, Buquier, Villota (2019), a 93 españoles para evaluar el proceso de acogida en una organización, se empleó el instrumento de Meyer y Allen para medir el compromiso organizacional de los trabajadores. Además, se utilizó el instrumento *Organizational Satisfaction Questionnaire*, para indagar acerca de los índices de satisfacción laboral. Entre los resultados se encontró una relación entre el proceso de acogida y la satisfacción laboral, donde se interpreta que el 36% de la variable de satisfacción laboral se explica por el proceso de acogida organizacional. Asimismo, se identificó una relación positiva entre la satisfacción laboral y el proceso de acogida experimentada, y no hubo mayor relación con la variable de compromiso organizacional (Solanes, Garcia, & Busquier, 2019).

En Ecuador, en la ciudad de Ambato, se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, correlacional, para analizar el proceso de *onboarding* digital como sistema de aprendizaje. Los participantes de esta investigación fueron 250 trabajadores de una empresa productora de calzado, se aplicó un cuestionario con 41 preguntas que contemplaban las dimensiones de: percepción de acogida, formación, cultura organizacional, apoyo, compromiso, evaluación, desarrollo organizacional, y por último perfil demográfico. Este cuestionario obtuvo un valor de Alpha de Cronbach del  $\alpha=0.975$ ., los resultados, evidenciaron que el proceso de *onboarding* digital influye en el aprendizaje y desarrollo organizacional a través de las experiencias de aprendizaje, esto a su vez mejora las habilidades adquiridas y fomenta el sentido de pertenencia del trabajador en la organización (Guaman, Alcocer y Baño, 2023).

En Perú, en una empresa de conserva de pescados se llevó a cabo un estudio que pretendió identificar la relación entre el *onboarding* y el desarrollo profesional. Este

estudio mantuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental. Fue realizado con la aplicación de encuestas como instrumentos de recopilación de datos a 30 colaboradores, lo cual permitió descubrir que existe una relación significativa entre el *onboarding* y el desarrollo profesional en aquella empresa (Gil, 2021).

Como lo afirman algunos autores (Jaime, 2021; Solanes, 2019; Guamán, 2023; Gil, 2021), el *onboarding* además de ser un aprendizaje de doble vía también se considera importante en el aporte del aprendizaje y adaptabilidad a los nuevos retos que se enfrenta el nuevo colaborador. Asimismo, investigaciones realizadas por Vargas (2020) y Romo (2023), sobre el compromiso organizacional, refieren el grado de asociación que muestra el compromiso organizacional y *onboarding* con el nivel de satisfacción, sentido de pertenencia, desarrollo profesional. La relación entre las dos variables si bien no ha sido estudiada a profundidad debería ser un tema de interés y muy enriquecedor para las organizaciones y personas es por ello que se considera importante esta investigación.

La situación problema, que se evidenció en la institución financiera era que cuando ingresaba un nuevo colaborador, se empleaba una inducción que tiene como finalidad dotar de conocimientos en general a los colaboradores. Sin embargo, no se consideraba otros aspectos como la preparación, experiencia y percepción del colaborador. Por lo tanto, se percibía que los colaboradores de la institución financiera privada no se sentían comprometidos con la organización debido a que se evidenciaba altos índices de ausentismo, incumplimiento con las metas establecidas, se percibía desmotivación, no compartían los mismos objetivos de la organización.

Por lo tanto, existía un deficiente proceso de *onboarding* que afectaba de manera negativa en el compromiso organizacional de nuevos colaboradores, por ello era necesario el diseño de una propuesta de *onboarding* con la finalidad de fortalecer este compromiso organizacional, pero para ello se debió evaluar el nivel de compromiso en aquellos individuos de hasta un año en la organización para establecer acciones que fortalezcan su compromiso.

Este proyecto fue guiado por la pregunta de investigación: ¿Cómo fortalecer el compromiso organizacional en los trabajadores de nuevo ingreso a una institución financiera? Para dar respuesta a la pregunta se aplicó un instrumento que permitió sondear cuales son las debilidades del proceso de *onboarding*. Con base a los resultados, se propone diseñar una propuesta de *onboarding*, para el fortalecimiento del compromiso que tienen los trabajadores de nuevo ingreso a una institución financiera. Estos componentes establecen el compromiso de los nuevos ingresos y a su vez la percepción de permanencia dentro de la organización.

### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de *onboarding* para el fortalecimiento del compromiso organizacional en los trabajadores de nuevo ingreso a una institución financiera.

### **Objetivos específicos**

1. Fundamentar teóricamente el *onboarding* para el fortalecimiento del compromiso organizacional.
2. Diagnosticar el compromiso organizacional en los trabajadores de nuevo ingreso hasta un año en la institución financiera.
3. Elaborar una propuesta de *onboarding* con elementos informativos y vivenciales que fortalezcan el compromiso organizacional en los trabajadores de nuevo ingreso a la institución financiera.

Para la ejecución de esta investigación, se contó con la participación de 133 colaboradores de nuevo ingreso de hasta un año de antigüedad. Se estableció como metodología una aproximación cuantitativa, que tuvo un diseño de estudio descriptivo, transversal y no experimental alcance descriptivo. Se utilizó como instrumento la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), con el objetivo de analizar su validación se recurrió a una prueba piloto, en la que a través del Alpha de Cronbach se obtuvo un porcentaje de 0.80 por lo tanto el instrumento de medición para esta investigación es en formato de una encuesta estandarizada validada y confiable.

El procesamiento de datos se realizó por medio del programa estadístico SPSS versión 25. En los resultados de la investigación reflejaron que, existe un predominio de compromiso organizacional afectivo, por tanto, se diseñó una propuesta de *onboarding* con énfasis en los aspectos como: sentido de pertenencia, el deseo de continuar en la organización, entre otros que conforman este tipo de compromiso.

Este proyecto de investigación es de gran importancia para la institución financiera privada de la ciudad de Guayaquil, porque a través de la recopilación de datos se pudo diseñar una propuesta de *onboarding para el fortalecimiento* del compromiso organizacional de los colaboradores. Asimismo, para los trabajadores de esta entidad del sector financiero privado de Guayaquil, es importante este proyecto de investigación porque aportará en el análisis del compromiso organizacional de los colaboradores, lo cual permite identificar mecanismos que generen experiencias memorables en los nuevos ingresos.

Este estudio es de utilidad para la empresa porque permite conocer y mejorar el modelo de *onboarding* que estaba definido en la misma. También resultó útil para los colaboradores porque se pudo identificar aquellos efectos que generan en ellos y de qué manera inciden en su sentido de pertenencia en la organización.

Los beneficiarios de esta investigación fueron los colaboradores, quienes a través de los análisis de resultados se pudo conocer su experiencia en este proceso de *onboarding*, de igual manera la organización fue beneficiada, pues se pudo conocer las posibles debilidades y fortalezas del proceso de *onboarding* y de qué manera influyó en el nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la organización.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Compromiso organizacional**

Se refiere a un concepto de impacto que no se genera por sí solo, las organizaciones tienen la obligación de diseñar programas, y/o estrategias que permitan desarrollar en los colaboradores un vínculo de compromiso hacia la empresa, sea este afectivo, normativo o de continuidad, es decir, que se sienten conectados emocionalmente. Para una organización, conocer el nivel de compromiso que tienen los colaboradores resulta importante, debido que se podrá analizar la lealtad, y sentido de pertenencia de los trabajadores. Por ende, se considera que esta dimensión de compromiso debe fortalecerse desde el proceso de acogida, que permita al nuevo colaborador sentirse comprometido con la organización desde el día uno, un alto nivel de compromiso se vincula con un mejor rendimiento (Salvador, 2019).

Autores como Mowday, Steers y Porter (1979), fueron los más citados a principios de los 70 en relación a trabajos sobre compromiso organizacional, debido a que estos autores indican que este término se entiende como la manera en que se identifican o se involucran los individuos con una organización. Para estos autores el compromiso organizacional se determina por tres factores los cuales hacen referencia a la aceptación a las metas y principios de la institución, la inversión de tiempo y esfuerzo en apoyo a la entidad y, por último, el deseo de permanecer en la institución. Los referidos autores consideraban que el compromiso organizacional tener mayor relación con las experiencias de las personas en el trabajo más no con las características individuales, por lo tanto construyen un instrumento para medir el compromiso organizacional (Mowday et al., 1979).

Según Robbins (2004), define al compromiso con la organización como la relación que el colaborador establece con la organización y sus metas, lo que incide en su predisposición de mantenerse en la empresa de manera voluntaria, inclusive este autor refiere que un alto grado de compromiso del trabajador resulta ser mejor indicador para medir la rotación en relación al indicador que mide satisfacción

laboral, es decir un colaborador puede mostrarse insatisfecho con algún proceso que realice dentro de sus funciones, sin embargo, no quiere decir que no se sienta comprometido en su totalidad con la organización, sino más bien demuestra que su compromiso organizacional es de mayor relevancia en una dimensión de continuidad (Puma y Estrada, 2020).

De la misma forma, Meyer y Allen (1991) definen al compromiso organizacional desde una ideología tridimensional, por lo consiguiente lo refiere como un estado psicológico, que simboliza la relación que existe entre el individuo y la empresa para la que trabaja, y esto influye en la idea de continuar con su labor o desistir de la misma. Esta visión permite observar la relación del individuo en la organización mediante tres dimensiones.

La primera es la afectiva, la cual enfatiza el deseo del individuo en pertenecer a la organización de manera voluntaria. La segunda dimensión se denomina de continuidad, y refiere a la percepción que tiene el individuo de lo que podría perder en caso de dejar la organización. Por último, la dimensión normativa que refiere al sentido de obligación moral que sentiría el individuo al pertenecer a la organización ya sea por un contrato psicológico, normas que reflejen la inversión de la organización hacia el colaborador (Avila y Pascual, 2020).

Para continuar con la descripción, Becker (1960) tenía una definición diferente al compromiso organizacional, debido que para este autor el compromiso organizacional tenía un enfoque unidimensional este autor refiere que esta variable surge por el vínculo entre la empresa y el colaborador producto de aquellas inversiones que realiza la empresa a lo largo del tiempo en la etapa laboral del individuo con la finalidad de obtener beneficios de parte de ella. Dicho autor plantea un enfoque de compromiso organizacional denominada compromiso de cálculo intencionado, que refiere a la permanencia o no del colaborador en la organización en base a las oportunidades que se le pudiera presentar, es decir la permanencia o no del colaborador es en beneficio propio (Coronado et al., 2020).

Por su lado, Kahn (1990) define el compromiso como el beneficio de los individuos que prestan sus servicios a una empresa sobre sus funciones de trabajo, donde estas personas expresan su nivel de compromiso físico, emocional y cognitivo de acuerdo al rol que desempeña. Según este autor el compromiso puede construirse en base a tres dimensiones como son: cognitivo, emocional y físico (Coronado, Valdivia, Davila, & Alvarado, 2020). Por lo tanto, en línea a las conceptualizaciones de compromiso organizacional, se construye un marco conceptual con breves definiciones que permite tener una mirada amplia del tema (ver tabla 1.)

**Tabla 1.**  
Marco conceptual de compromiso

Autor	Definición
Becker (1960)	- El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación
Porter y Smith, (1970) y Argyris (1975)	- Es la integración (o no) entre individuos y organización, que depende de la capacidad de negociar objetivos e intereses.
Sheldon (1971)	- Una actitud u orientación hacia la organización que vincula o anexiona la identidad de la persona a la organización
Etzioni (1975)	- Orientación positiva de sus miembros para generar situaciones colectivas favorables. Enfatiza la dimensión del apoyo social
Wiener (1982)	- La totalidad de presión normativa para actuar en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la organización
Mathieu y Zajac (1990)	- Atadura o enlace de un individuo hacia la organización
Morris y Sherman (1981)	- Actitud en forma de vínculo existente entre una organización y un individuo
Menezes y Bastos (2014)	- Enfoque psicosocial del compromiso organizacional, basado en las teorías del intercambio social.

Fuente: tomado a partir de Ávila y Pascual (2020).

En función a las definiciones antes citadas, este primer abordaje de compromiso organizacional, se entiende esta variable como la relación que surge del individuo con la organización, lo cual permite de esta manera a satisfacer las necesidades de los colaboradores según por algún costo beneficio hacia el individuo. Por lo consiguiente, se entiende que este compromiso se desarrolla por la motivación intrínseca que surgiría de la persona, lo que genera un mayor impacto en el compromiso de permanencia con la empresa.

Por lo tanto, es un método que podría alcanzar la permanencia de los colaboradores en sus lugares de trabajo, adicional puede considerarse que el compromiso llegue a fortalecerse en base a las experiencias positivas de cada individuo, de esa manera alcanzar que esta satisfacción intrínseca se vea reflejada

en el aporte del crecimiento de la empresa y logre contribuir a un ambiente de trabajo más ameno.

### **Enfoques principales y modelos de estudio del compromiso organizacional**

Las dimensiones del compromiso organizacional, son diferentes aspectos que contribuyen en la forma en que los colaboradores se comprometen con la organización, originalmente autores como (Becker, 1960; Mowday, 1979; Robbins 2004), consideraban que el compromiso organizacional surgía por la dimensión de continuidad y/o normativo, sin embargo esta percepción evolucionó de acuerdo a diversas investigaciones. Meyer y Allen (1991), en su contribución con el estudio de compromiso organizacional, proyectó una mirada tridimensional lo que reforzó una tercera dimensión como lo son: afectivo, normativo y continuidad (Neyra et al., 2020).

A finales del siglo pasado, los enfoques que predominan para esta arista de estudio del compromiso organizacional son tres: el compromiso de cálculo intencionado de Becker, el compromiso actitudinal de Mowday et al. (1979), y el enfoque tridimensional de Meyer y Allen (1991) (Ávila & Pascual, 2020).

El compromiso de cálculo o intencionado, según (Becker, 1960), se desarrolla por la perspectiva que tiene el colaborador por continuar o no en la organización, para poder llegar a tomar esta decisión el colaborador analiza las oportunidades que le pudiera suponer su abandono. Es decir, esta voluntad de permanencia del colaborador se basará en su conveniencia (Avila y Pascual, 2020).

El compromiso actitudinal definido por Mowday et al. (1979), refiere a la relación psicológica que vincula al colaborador y la organización y el impulso que este tiene por hacer un desempeño más eficiente, seguido de la misma línea puede manifestarse como la lealtad del individuo hacia la organización. Porter et al (1974) desarrollaron un cuestionario denominado OCQ para medir el nivel de compromiso (Avila y Pascual, 2020).

El enfoque tridimensional de Meyer y Allen (1991) hace referencia sobre el estado psicológico y emocional de la persona, así mismo del fortalecimiento del vínculo afectivo que este tendría tomando en consideración aspectos como sentido de pertenencia, lealtad, satisfacción dentro de la organización, etc. (Avila y Pascual, 2020).

### **Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional por Cohen**

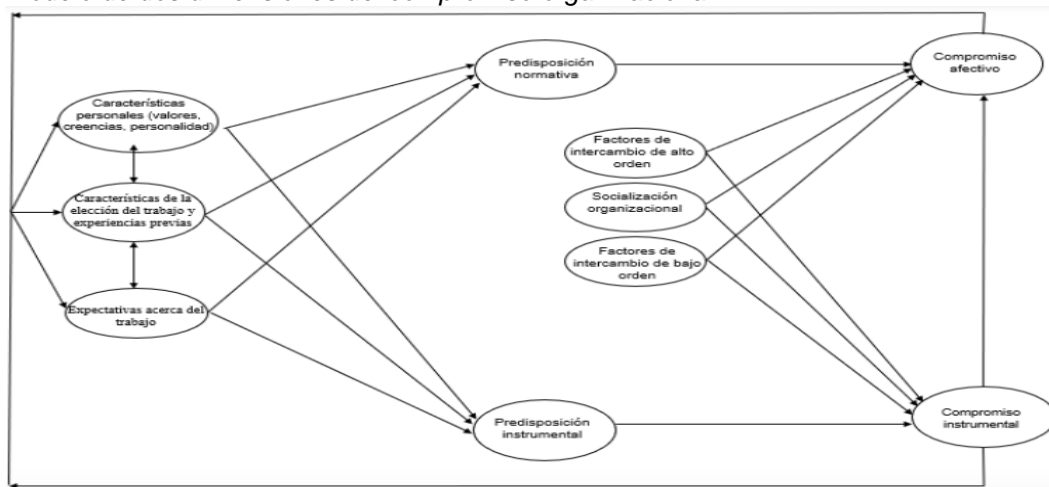
Según lo indicado por Cohen (2007), citado en Nava, Ramos y García (2021), se desarrolla el modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional, lo cual refiere que este compromiso se desarrolla incluso previo al ingreso del individuo a la organización, así mismo menciona que este estado se mantiene o descompensa con el pasar del tiempo. Según este autor, el modelo se compone por la dimensión de apego instrumental y psicológico.

El apego instrumental surge de la dimensión de continuidad que desarrolla Meyer y Allen (1991) y consiste en el intercambio individuo – organización, cuyo resultado da a evaluar el costo que podrían surgir en la organización. Así mismo tiene concordancia con lo manifestado por Becker (1960) cuando refiere que este compromiso se relaciona con el intercambio tangible que puede desarrollarse entre el individuo con la organización (Nava et al., 2021).

Por lo consiguiente, la segunda dimensión que refiere Cohen es la dimensión de apego psicológico, compuesto por la propensión afectiva y normativa, este compromiso afectivo surge del estado psicológico y emocional que tendría un individuo con la organización, mientras que la dimensión normativa según este autor podría ser desarrollada antes del ingreso del colaborador, como la responsabilidad moral de asumir las responsabilidades asignadas (ver gráfico 1).

**Gráfico 1.**

*Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional*



Fuente: tomado a partir de Nava et al. (2021)

## Modelo de Meyer y Allen

Una de las propuestas teóricas de mayor relevancia sobre el compromiso organizacional es la de Meyer y Allen (1991), que señala que el compromiso organizacional se encuentra relacionado con el cumplimiento de las necesidades de las personas, las mismas que en un contexto laboral alcanzan el nivel de satisfacción por factores extrínsecos. Por lo tanto, definen al compromiso organizacional desde un matiz psicológico, al catalogarlo como un estado caracterizado por la relación del colaborador y su organización, y debido a esta construcción se vería influenciado el deseo continuar o desistir de la organización (Romo, 2023).

Por lo consiguiente, Meyer y Allen (1991), proponen un modelo tridimensional de compromiso organizacional con tres componentes o dimensiones: el compromiso afectivo, el cual se refiere a la conexión emocional del individuo con la organización; el compromiso cognitivo, relacionado con los valores e ideologías compartidos entre empleado y empresa; finalmente, está presente el compromiso normativo, basado en las obligaciones morales percibidas hacia la institución empleadora (Romo, 2023).

**Compromiso Afectivo:** Esta dimensión hace referencia a los sentimientos, al vínculo afectivo o emocional del colaborador hacia la organización, caracterizada por su deseo voluntario de permanecer en ella, los colaboradores con un alto nivel de compromiso afectivo valoran su trabajo, se sienten conectados emocionalmente, se genera lazos fuertes que contribuyen al éxito de la organización y el alcance de los objetivos.

Algunas características que prevalecen en esta primera dimensión son los valores compartidos, sentido de pertenencia, e implicación personal. Por lo tanto, se podría evidenciar el apego emocional al percibir satisfacción personal y el cumplimiento de las expectativas del colaborador, es por ello que disfrutan el tiempo en la organización; en esta primera dimensión, los colaboradores al sentir fortalecido su compromiso afectivo empieza a trabajar en pro de la empresa y que la misma no se ve afectada (Chiang y Candia, 2021).

**Compromiso de Continuidad:** Según lo determina Buitrón (2020), se considera que de la teoría del intercambio social surge el compromiso de continuidad, el mismo que refiere a la relación entre el individuo y la empresa que se forma al tener como prioridad o mucha importancia a las consideraciones prácticas del individuo. El colaborador se identifica con la organización debido al tiempo y esfuerzo que le ha dedicado como tal, en esta dimensión la persona le da un valor agregado a la inversión que ha dado en la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Además, la percepción de satisfacción de la organización del trabajo constituye un aspecto importante en la continuidad del trabajador (Buitrón, 2020).

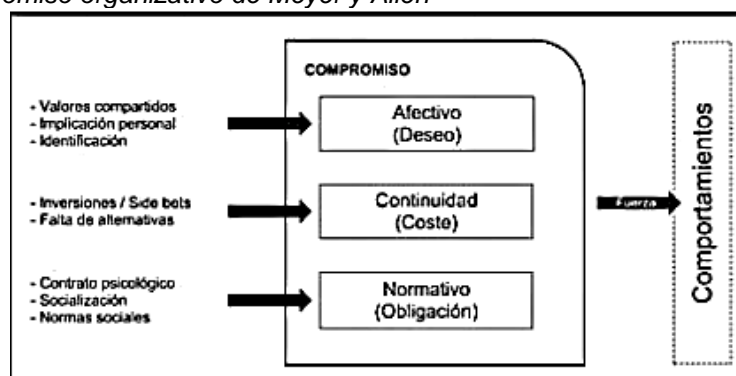
**Compromiso Normativo:** Se refiere a la obligación moral que sentiría el colaborador por alcanzar los objetivos de la empresa; esta tercera dimensión es emocional, se caracteriza por la lealtad que surge del colaborador y es recíproco con ello, por lo que el colaborador siente gratitud por el tiempo y la inversión que la empresa ha realizado en ello (Baez, Zayas, Reynaldo y Yosvani, 2019).

Como se observa en el gráfico 2, estas dimensiones del compromiso organizacional variarán en intensidad e influirían en el desempeño y la retención de los

colaboradores. Por lo tanto, es imperativo fortalecer los lazos afectivos entre colaborador y organización así de esta manera se reforzará el empoderamiento y permanencia voluntaria de la persona, lo cual apunta al desarrollo total del empleado, empleador y así mismo de la empresa (Avila y Pascual, 2020).

### Gráfico 2.

*Modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen*



Fuente: tomado a partir de Ávila y Pascual (2020)

### Modelo de Mowday, Steers y Porter

En la misma línea, Mowday, Porter y Steers (1982) han realizado una exhaustiva investigación referente al compromiso organizacional y el modelo que propone, estos autores definen al compromiso organizacional como una circunstancia inherente a cómo se identifica una persona con una organización específica. Por lo tanto, se considera que esta teoría refiere a la responsabilidad que se tiene con el colaborador para mejorar su percepción frente al compromiso.

A pesar de que estos autores consideraban al compromiso organizacional como una idea unidimensional con énfasis en la dimensión afectiva, afirmaron que el compromiso organizacional tenía tres factores, los mismos que son: una fuerte convicción, adopción de los valores y objetivos organizacionales; el deseo de realizar un sacrificio en bienestar de la empresa; y, por último, el deseo de permanecer dentro de la institución. Lo cual enfatiza en el poder de identificación y compromiso que tiene la personas con la organización (Romo, 2023).

En la primera dimensión refiere a la identificación del colaborador con la organización y como se involucra con las metas establecidas, es decir, al generarse

un mayor compromiso, los colaboradores tomarían la decisión voluntaria de permanecer en ella, se desarrolla las habilidades de las personas, y se estructuran grupos de trabajo más consolidados para alcanzar las metas planteadas de la organización. En este sentido cambia la situación de la organización y permite ser más eficaz en el cumplimiento de sus metas y plantear estrategias más retadoras (Romo, 2023).

En la segunda dimensión hace referencia sobre el involucramiento del colaborador con la organización, en este apartado considera importante el desenvolvimiento y participación activa de la persona hacia la organización con la finalidad de poder contribuir en el crecimiento de la misma, una vez alcanzado este compromiso, el colaborador inicia a desarrollar ideas para el bienestar de la organización. El colaborador muestra satisfacción en lo que realiza, se siente seguro. La tercera dimensión hace referencia a la lealtad hacia la organización, la persona acoge los valores corporativos como suyos y su compromiso con la empresa es voluntario, de esta manera se evidencia satisfacción con la organización y el resultado de ello se evidencia en alto esfuerzo de desempeño de la persona (Romo, 2023).

Por consiguiente, para el desarrollo de esta investigación se utilizó el modelo tridimensional propuesto por Meyer y Allen (1991) debido a que este modelo permite analizar el compromiso desde dimensiones afectivas, normativas y continuidad, es decir, se consideran diferentes aspectos que permite tener una visión más amplia de lo que podría impactar de mayor manera en el compromiso organizacional. Por lo tanto, la relevancia de este modelo radica en su capacidad para proporcionar una comprensión y evaluación del compromiso de los colaboradores, lo que, a su vez, generaría un impacto notable en la retención del personal, el nivel de productividad y el rendimiento general de la organización. Al tener un conocimiento más profundo de estos tres aspectos, la organización desarrollará tácticas destinadas a fortalecer el compromiso con sus colaboradores y a retenerlos de manera efectiva.

## 1.2. Instrumentos de medición del compromiso organizacional

Existen diferentes instrumentos que permiten medir el compromiso organizacional, estos cuestionarios miden las variables desde diferentes enfoques, entre los más relevantes se considera las dimensiones afectivas, normativas y continuidad, con la calificación de tipo Likert, lo que varía de cada una de ellas es el número de ítems (Romo, 2023). En la tabla 2 se señala a varios autores con características de los instrumentos de medición de esta variable.

**Tabla 2.**  
*Instrumentos de medición por diferentes autores*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Características</b>
1990	(Allen y Meyer)	Proponen tres aristas de análisis: la afectiva, la normativa y la de continuación. Compuesto por 19 ítems y distribuidos de la siguiente forma 6, 7 y 6 ítems respectivamente, con una escala de Likert de 7 puntos: en desacuerdo total y totalmente de acuerdo.
1997	(Meyer y Allen)	Sus autores Meyer y Allen, es una herramienta de fácil aplicación puesto que posee 18 ítems, distribuidos en 3 componentes tales como: Afectividad, Continuidad y Normativo
1979	(Mowday, Steers, y Porter)	Sus precursores plantearon un modelo que considera 15 interrogantes, a partir de 3 dimensiones: cómo acepta los principios y objetivos institucionales; cómo se dispone a ayudar al crecimiento de la empresa; y cuánto quiere permanecer en la institución.
2002	(Schaufeli, Salanova, González, y Bakker)	Desarrollaron 24 ítems, desglosados en 3 dimensiones: vigor (9 p.), dedicación (8 p.) y absorción (7 p.); con escala tipo Likert, de seis puntos: nunca (0) hasta siempre (6). Posteriormente, se redujeron a 17 ítems, 15 y 9 ítems.
2006	(Arciniega y González)	Propusieron una traducción del modelo original de Meyer y Allen, usó la adaptación al idioma español antes realizada utilizó 18 interrogaciones en una escala de Likert de 7 puntos

Fuente: modificado a partir de Romo (2023)

Según lo descrito por Coronado et al. (2020) existen diferentes tipos de compromiso, sin embargo, el instrumento de mayor aplicación es el de los autores Meller y Allen (1997), los cuales se dividen en tres dimensiones, afectivo, normativo, continuidad, los cuales genera un impacto en el colaborador, sin embargo, Coronado señala que hay variables que podrían influenciar en el tipo de compromiso, como las siguientes: formación y desarrollo, satisfacción en el trabajo, satisfacción por la vida, bienestar psicológico, liderazgo, confianza, promoción personal, cultura organizacional, clima organizacional, oportunismo, dependencia,

empoderamiento, sin embargo, el comportamiento del colaborador variará según el predominante (Coronado et al., 2020).

Como se observa en la Tabla 3, existe una injerencia entre las variables mencionadas y el tipo de compromiso, en algunos casos son transversales, lo cual tiene un mayor impacto en la percepción de los colaboradores. Según Coronado et al. (2020), contextualiza las variables que inciden en el compromiso organizacional de la siguiente manera:

**Tabla 3.**  
*Influencia de las variables según el tipo de compromiso*

Variable	Compromiso que genera		
	Afectivo	Normativo	Continuidad
Formación y desarrollo			x
Complacencia en el trabajo	x		
Satisfacción en la vida	x		
Bienestar psicológico	x		
Liderazgo		x	
Confianza		x	
Promoción del personal		x	
Cultura Organizacional	x	x	x
Clima Organizacional	x		
Oportunismo	x	x	x
Dependencia		x	
Empoderamiento	x		x

Fuente: modificado a partir de Coronado et al. (2020)

- Formación y desarrollo: Se trata de la inversión que realiza la empresa para el desarrollo de habilidades y competencias del colaborador;
- Satisfacción del trabajo: hace referencia a la satisfacción del colaborador con su trabajo sin embargo no necesariamente un compromiso;
- Satisfacción por la vida: Se refiere al nivel de satisfacción con los familiares, esto influiría en el compromiso organizacional;
- Bienestar psicológico: Hace referencia al estado de salud mental y emocional;
- Liderazgo: La calidad de liderazgo dentro de la empresa lo cual aumenta el compromiso organizacional con un líder efectivo;
- Confianza: Está relacionado con la creencia de los empleados en la integridad y honestidad de la organización y líderes;

- Promoción de personal: Son las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, la falta de oportunidades afecta de manera negativa al compromiso organizacional;
- Cultura organizacional: Se hace referencia a los valores, creencias y normas de la empresa, los valores bien alineados aumentan el compromiso organizacional;
- Clima organizacional: Hace referencia al ambiente en general esto incluye la percepción de los empleados sobre la comunicación;
- Oportunismo: Se relaciona con la tendencia de aprovechar las oportunidades para avanzar por parte de los empleados;
- Dependencia: Es la necesidad de los empleados con la empresa. Esta puede ser económica, estabilidad o desarrollo profesional;
- Empoderamiento: Hace referencia a la autonomía y control de los empleados sobre su trabajo (pág. 4).

El compromiso organizacional conlleva un aspecto importante dada la relación que existe entre los factores como el rendimiento del colaborador, el ausentismo y además el giro del personal al interior de la empresa. El compromiso de los colaboradores sería representado para la organización como mejor productividad lo cual representará mejores resultados por lo tanto la inversión en el bienestar de los colaboradores de la organización van a producir beneficios (Buitrón, 2020).

En resumen, el compromiso organizacional denota el grado de identificación que una persona mantiene con la organización en donde trabaja, al sentirse motivado a involucrarse en las actividades cotidianas que demanda su función además demuestra un sentido de pertenencia a la empresa. Que exista un nivel elevado de compromiso organizacional significa que el esfuerzo, el tiempo y el dinero que se dedicó a los colaboradores fueron suficientes para crear lazos de unidad entre los colaboradores de la organización a la que representan (Avila y Pascual, 2020).

Para analizar el compromiso organizacional y su éxito es importante considerar varios factores que desempeñan un rol importante a la hora de establecer vínculos emocionales con el colaborador, uno de los principales factores es el valor personal,

ya sea por intereses compartidos, creencias o afinidad, las personas se encuentran predispuestas a implicarse activamente y darlo todo de sí mismo; otro factor importante es el grado de satisfacción obtenido con aquello que demuestra interés, si se experimenta cosas positivas si dedica tiempo y energía esto incrementa el nivel de compromiso (Chiang, Manzo y Pinilla, 2020).

Según lo indica Chiang junto a otros autores en la investigación realizada en el 2020, puede destacarse sus aportes como son los distintos factores que influyen para obtener un excelente compromiso organizacional, entre estos factores destacan: la existencia y puesta en práctica una comunicación efectiva, así mismo del otorgamiento equitativo para reconocer las recompensas positivas correspondientes a cada persona, y por último pero no menos importante se encuentran las oportunidades concretas para un desarrollo profesional significativo. En conclusión, se evidencia que muchos aspectos desempeñan un rol importante en la adquisición y desarrollo del compromiso (Chiang, Manzo y Pinilla, 2020).

De la misma manera, Justiniano (2019) destaca otro factor de importancia del compromiso organizacional, el cual es el recalcar la relevancia entre el equilibrio adecuado de las responsabilidades laborales y personales, lo cual es crucial para que los trabajadores de la empresa perciban que ambas facetas tanto laborales como personales son consideradas de un valor importante, y esto da un efecto positivo para la organización, en la medida que los colaboradores se verán más implicados con la empresa por el compromiso de importancia a su nivel familiar (Justiniano, 2019).

Por consiguiente, otro de los puntos importantes es la retención del talento humano para lograr el compromiso organizacional, así lo dice Paredes et al (2021) en su investigación en donde destaca lo esencial que es el área de talento humano en las áreas financieras debido al incremento de la inclusión tecnológica por lo que actualmente el área financiera se ha extendido en sectores empresariales, instituciones, personas naturales con apps, emprendedores, entre otros. Por lo tanto, se requiere personal capacitado en todas las áreas para la atención oportuna, eficaz y confiable, esto se logra mediante el compromiso organizacional trabajado

desde las diferentes áreas financieras (Paredes, Palomino, Cárdenas y Gonzalez, 2021).

### **1.3. Onboarding**

El *onboarding*, o proceso de integración de nuevos colaboradores, desempeña un rol fundamental en el éxito a largo plazo de cualquier organización, este proceso implica más allá de la inducción, y tiene como finalidad proporcionar a los nuevos colaboradores los conocimientos, herramientas, y conexiones indispensables para integrarse de manera efectiva en la cultura y funciones de la organización. Un *onboarding* efectivo, permite acelerar la adaptación del colaborador, y a su vez contribuye a fortalecer la retención y el compromiso organizacional, lo cual establece las bases para una relación laboral productiva y satisfactoria (Jaime, Lila y Paredes, 2021).

Entonces, la incorporación de personas a una empresa es crucial, determina si los intereses y necesidades de cada individuo pueden alinearse de manera que la relación entre empleado y empresa sea duradera. Esta conexión genera un compromiso con la organización, influyendo directamente en cómo los empleados se comportan y actúan para alcanzar los objetivos de manera eficaz.

Se describe al *onboarding*, según Rodríguez (2021), como un proceso de socialización que es desarrollado por la organización para el ingreso de nuevos colaboradores, este nuevo ingreso se lo realiza a través de un esquema que guiará a los objetivos deseados, los principales son la prevención de la deserción laboral y también el afianzar a que los nuevos colaboradores aumenten la inserción laboral con los valores y las normas de la organización o empresa (Rodríguez, 2021). Por tal motivo, al *onboarding* se lo considera como un modelo integrador que se usa dentro del equipo de talento humano de toda organización cuya finalidad es poder generar el vínculo de fidelización del colaborador.

De la misma manera, Guamán y otros autores (2023), refiere que el *onboarding* es un proceso de inducción en el cual los nuevos colaboradores tienen la oportunidad

de adaptarse y familiarizarse con la cultura organizacional de la empresa, por medio de estas estrategias se busca mejorar la adaptación del nuevo colaborador al puesto de trabajo, de tal manera que se otorgue capacitación e información sobre sus roles y desempeño dentro de la misma (Guaman, Alcocer y Baño, 2023). Por lo tanto, se recomienda realizar un seguimiento a través de programas de inducción o acompañamiento, convirtiéndose en actividades que destacan dentro del proceso.

Por otra parte, García (2022) indica que el *onboarding* es un proceso beneficioso para la empresa, por lo tanto, este proceso ayuda a clarificar las posibilidades que tiene la organización con los colaboradores para cumplir los resultados y objetivos, además incluye el tipo de situaciones y de decisiones que son cargo del departamento, debido a que ayuda a conectar de manera rápida y precisa al nuevo integrante de la organización con sus compañeros de área, así mismo con los clientes y proveedores que se maneja de manera interna y externa de la organización. Por último, es importante ubicar de manera precisa a la situación de la organización o departamento de trabajo, al lograr transmitir las oportunidades y los pendientes abiertos del empleo (García, 2022).

Asimismo, Ulloa (2022) señala que *onboarding* es un plan de acogida hacia el nuevo colaborador, en el cual se desarrollan diferentes actividades con la finalidad de poder socializar los aspectos más significativos de la organización. El *onboarding* es también señalado como el proceso de aprendizaje, el cual beneficia a la organización en alcanzar los resultados planteados, es decir, durante este proceso de acogida se transmite al nuevo colaborador la filosofía de la empresa, su cultura y de la misma manera el entrenamiento necesario para poder desempeñar las funciones que se le asignará (Ulloa, 2022).

Por consiguiente, el proceso de *onboarding* es un proceso multietapas, es decir, consta de inducción, socialización, encuentro, y adaptación, en el cual prevalece un enfoque sostenible que resalta como pieza esencia del engranaje corporativo al nuevo colaborador, es decir, la organización persigue establecer un *engagement* o lealtad de todo el personal. La incorporación de los nuevos colaboradores permite

que se genere un vínculo bidireccional que responda a un idóneo desempeño organizacional y a su vez potenciar los conocimientos y habilidades de los nuevos colaboradores. Por lo tanto, este proceso adaptativo debe ser construido de forma meticulosa, puesto que permitirá crear vínculos sostenibles que tenga como resultado la retención del talento (Gil, 2021).

Además, Rosas (2015), citado en la investigación de Ruiz (2022), indica que el *onboarding* es el proceso por el cual el nuevo colaborador se siente a bordo del barco, cuya finalidad es acelerar el proceso de adaptación e integración hacia la nueva empresa, es decir, permite comprender que esta transición es más que la inducción, en tanto se requiere abordar una serie de variables como cultura, *stakeholders*, estilos de liderazgo entre otros. Con el proceso de *onboarding* se pretende reducir el nivel de nerviosismo y ansiedad que los nuevos colaboradores suelen sentir en su primer día de trabajo (Ruiz, 2022).

El *onboarding* en algunas ocasiones suele ser confundido con la inducción corporativa, sin embargo, existen diferencias significativas entre los dos términos, el término de inducción hace referencia al carácter informativo, tiene un enfoque unidireccional, es decir, el colaborador es la única fuente que recibe información, por lo tanto este proceso suele durar poco tiempo. Mientras que, el *onboarding* tiene una mayor durabilidad de tiempo debido a que el proceso es más completo, es de un carácter bidireccional en donde se basa el proceso en la interacción entre los colaboradores y organización (Montenegro, 2022).

Según Llano (2023), existen características que diferencian al *onboarding* de un proceso de inducción, a continuación, se describe lo siguiente:

#### *Onboarding*

- Se basa en una práctica centrada en la orientación de nuevos colaboradores con el fin de brindarles ayuda para su adaptación, integración y socialización en el contexto de la cultura empresarial.
- Acelera de forma efectiva y eficiente el proceso de incorporación de los colaboradores

- El proceso de adaptación es mucho más efectivo, dinámico y específico (Llano, 2023).

#### Inducción

- La inducción tradicional se lleva a cabo por medio de programas y planes.
- La incorporación de personal exige un lapso de adaptación necesario para el aprendizaje de los propósitos, funciones.
- Orienta y da conocer de forma general y específica todo lo relacionado con la organización o empresa (Llano, 2023).

#### **Etapas del *onboarding***

La dinámica del *onboarding* varía dentro de cada organización debido a su cultura y necesidades específicas, pero por lo general se usan pasos frecuentes para un buen manejo del mismo, es importante diseñar este proceso de manera estratégica cuya finalidad sea mucho más que aportar en la incorporación del colaborador, sino también la de fidelizar el nuevo ingreso, su compromiso y un vínculo afectivo de ello. Sin embargo, existe varios factores que inciden de manera negativa en un proceso de *onboarding*, estos pueden ser: carencia de sentido de pertenencia, carencia de información de la organización y de las funciones a desempeñar, inclusive el escaso tiempo que existe para que el nuevo colaborador indicara sus percepciones e incertidumbres (Walsh, 2020).

Por consiguiente, Bauer (2015), citado en una investigación de Gil (2021), indica cuatro niveles que deben ser considerados para un exitoso proceso de *onboarding*, las cuales son: el cumplimiento, la aclaración, la cultura y conexión, también conocido como las 4C por sus iniciales en inglés.

El cumplimiento, pretende enseñar a los colaboradores acerca de las políticas, normas legales y reglamento de la organización; la aclaración, pretende asegurar que los colaboradores comprenda su nuevo rol y funciones de trabajo con la finalidad de poder alcanzar los objetivos organizacionales; la cultura, a pesar de ser un término amplio refiere a proporcionar a los colaboradores un sentido a las

normas organizacionales, que comprendan la dinámica organizacional; la conexión, se refiere a las relaciones interpersonales, redes de apoyo interinstitucionales que surge por la socialización (Gil, 2021).

Asimismo, Campos y otros autores (2022), indican que en la actualidad el *onboarding* puede ser un proceso que impacte de manera positiva o negativa en la organización, pues por medio de este proceso se podrá conocer la experiencia del nuevo colaborador. Por lo tanto, su proceso debe estar diseñado con eficacia y efectividad de inicio a fin, es por ello, que estos autores plantean cinco etapas que tienen como finalidad brindar al nuevo colaborador su completa integración. Estas etapas son preparación, orientación, integración, compromiso, seguimiento, Las mismas se detallan a continuación (Campos, Solis y Yanase, 2022).

**Etapas de preparación:** esta etapa se relaciona como la identificación, convocatoria, selección, y contratación de los candidatos que cumplen con el perfil y las competencias requeridas (perfil duro y blando). De igual manera con las personas que puedan formar y participar activamente de la cultura organizacional, procedimientos, políticas y estilos de liderazgo. Es por ello que, en esta etapa es necesario realizar una capacitación y organizar todos los instrumentos necesarios para facilitar la incorporación del colaborador y que a su vez pueda desenvolverse en su área de trabajo (Campos et al., 2022).

**Etapas de orientación:** hace referencia al primer día de trabajo, la bienvenida al colaborador a su nuevo entorno laboral. En esta segunda etapa se cuenta no solo con la participación del departamento de recursos humanos, sino también de los líderes de área donde ingresará la persona. Se realiza un trabajo en conjunto, donde los de recursos humanos brindarán la orientación general de la organización para su adaptación, sin embargo, el rol de los jefes de área es brindar la orientación necesaria ante las funciones a desempeñar, lo cual permitirá que el colaborador alcance su autonomía (Campos et al., 2022).

**Etapas de integración:** en esta etapa se consideran tres ejes fundamentales que permitirán alcanzar una integración plena y positiva, para ello es necesario

considerar brindar información total de la empresa, el giro del negocio y todo su entorno; así mismo se consideraría la cultura organizacional y por último las herramientas y procedimientos del negocio relacionada con el puesto de trabajo. Por consiguiente, esta etapa hace referencia a la adquisición de capacidad que le permite al nuevo colaborador formar parte de la organización de manera activa, lo que sirve para fortalecer las relaciones afectivas entre el equipo de trabajo (Campos et al., 2022).

**Etapa de compromiso:** proporcionar toda la información y herramienta necesaria al nuevo talento para que se identifique y se sienta comprometido con las metas de la organización. Según Campos et al. (2022) existen diversos impulsores del compromiso los cuáles son el desarrollo del crecimiento profesional, descripción del puesto, estrategia y misión, reconocimiento, comunicación abierta, capacidad de liderazgo de los líderes, cultura organizativa, estos y otros impulsores tienen un impacto positivo para la retención del talento (Campos et al., 2022).

**Etapa de seguimiento:** Un proceso de *onboarding* debe ser medido y evaluado, de esta manera poder determinar los puntos de mejora y cuáles son los logros obtenidos del mismo.

Estas etapas, permite tener una visión más humanista y detallada en un proceso de *onboarding*, así mismo permite generar ideas de la importancia que implica realizar cada etapa con un fin determinado, dejando de lado la ideología de que un proceso de *onboarding* únicamente puede ser considerado como el primer día de trabajo. De igual manera, es importante mencionar que el proceso de *onboarding* no es solo beneficioso para el nuevo colaborador, sino también para la organización, este proceso podría empoderar a la marca empleadora.

Según Rosas (2015), citado en Campos et al. (2022), señalan que para desarrollar un programa de *onboarding* se deben considerar 5 etapas, la primera pretende alinear. En esta etapa es importante involucrar a los *stakeholders* para que puedan indicar su percepción acerca del proyecto; la segunda etapa hace referencia a adquirir, es decir, es el reclutamiento del talento idóneo para formar parte de la

organización; desde la tercera a la quinta etapa se desarrolla un proceso transversal, en el cual la etapa de acomodar se desarrolla el programa de *onboarding* con la finalidad de que el nuevo colaborador cuenta con todas las herramientas y conocimientos para acelerar su adaptación en la empresa (Campos et al., 2022).

Watkins (2017), citado en Campos et al. (2022), señala que la adaptación del nuevo colaborador se refleja en el cumplimiento de objetivos y del equipo de trabajo, así mismo señala la importancia de un seguimiento continuo y acompañamiento en esta nueva etapa al colaborador para poder mitigar oportunamente alguna situación que pueda influir de manera negativa en el proceso de incorporación. Por consiguiente, es importante mencionar que el *onboarding* es un proceso importante, sin embargo, el *pre onboarding* es también importante, debido a que es en esta fase que engancha al nuevo ingreso, lo cual crea el deseo de la persona al querer trabajar en la organización (Campos et al., 2022).

### **Beneficios del *onboarding***

Según los autores Jaime (2022), Reyes (2022) y Paredes (2022), un exitoso proceso de *onboarding* genera beneficios a largo y a corto plazo para el desarrollo del proceso, a continuación, se describen los beneficios.

#### **Beneficios a corto plazo:**

- Integración adecuada del nuevo colaborador
- El nuevo ingreso aprende los valores de la empresa
- El nuevo ingreso demuestra la productividad antes del tiempo estimado
- Disminuye dudas, mal entendidos y frustraciones en el colaborador

**Beneficios a largo plazo:**

- Reduce los índices de rotación en el personal
- Mejor *employer branding*
- Percibe un mejor ambiente laboral
- Da como resultado una mayor productividad

Como se observa, el *onboarding* tiene muchos beneficios a corto y a largo plazo, uno de los beneficios más importantes es tener a un colaborador que desempeñe su trabajo de manera óptima, brinde desarrollo significativo a la organización y de la misma manera demuestre el potencial que ha desarrollado desde el inicio de su trabajo en la organización.

**Estrategias de *onboarding* desarrolladas por otros autores**

Entre las investigaciones de *onboarding*, se ha podido evidenciar una diversidad de estrategias, y actividades que forman parte del programa como tal, como lo es en el caso de Montenegro (2022), implementó un proceso de *onboarding* en su organización para mejorar la experiencia del colaborador, el tiempo de desarrollo de este programa es de 90 días. Para la ejecución de este programa se utilizó como base teórica las 4C de Bauer (2015) cuyas fases son: cumplimiento, aclaración, cultura y conexión. Montenegro, señaló que el desarrollo de este programa será responsabilidad de gestión humana y del área responsable del candidato. (Montenegro, 2022)

Montenegro (2022), detalla actividades en cada fase, las cuales se mencionan a continuación:

**Cumplimiento:**

1. El encargado del área de gestión humana, da la bienvenida al nuevo colaboradora, entrega un kits de bienvenida y los reglamentos internos de la compañía. En esta primera fase, se incentiva la participación del nuevo

colaborador al conocer la historia, misión y visión de la organización, con la finalidad de poder fidelizar desde ese momento al nuevo colaborador.

2. Gestión humana, se encargará de programas reuniones de 30 minutos con los líderes de otras áreas para que el nuevo colaborador pueda conocer su injerencia en estas áreas. Este proceso no tiene tiempo definido.
3. Se realizará un recorrido por las instalaciones.

#### **Aclaración:**

1. El jefe de cada área, deberá elegir una persona guía que acompañe durante los primeros meses al nuevo colaborador, con la finalidad de que pueda enseñar el funcionamiento del área, los roles de cada compañero.

#### **Conexión:**

1. El jefe inmediato generará reuniones semanales de equipo de trabajo, con la finalidad de poder tratar temas pendientes de trabajo, *feedbacks*, este espacio permitirá que el nuevo colaborador fortalezca las relaciones interpersonales, que aumente su sentido de pertenencia con la organización y se sienta más seguro de sí mismo.

#### **Cultura:**

1. Gestión humana deberá realizar un monitoreo semanal del sentir del nuevo colaborador, así mismo, realizará conversatorio para conocer la percepción de ellos e ir haciendo mejoras en el proceso.

De acuerdo al diseño de *onboarding* de esta autora, se puede observar que tiene una metodología enfocada en el aprendizaje del giro del negocio, cumplimiento de normas y políticas, de acuerdo a su investigación, la finalidad es poder fidelizar a

los nuevos colaboradores por lo que propone actividades que permita generar seguridad y confianza en el nuevo colaborador (Montenegro, 2022).

En otra investigación, Vizcaíno (2020), señala la importancia de desarrollar un programa de *onboarding*, en su estudio revela que una de las causas principales de rotación en su organización es que los nuevos colaboradores no sienten acompañamiento en este proceso de aprendizaje y adaptación. Por lo tanto, Vizcaíno diseña una propuesta de onboarding para generar compromiso y retención del personal en la UISEK (Vizcaíno G. , 2020).

Para el diseño de esta propuesta, Vizcaíno elaboró su propio un modelo de cinco etapas, las cuales son: preparación, orientación, introducción, sentido de pertenencia, seguimiento y control. La construcción de este modelo fue realizado en base a los referentes teóricos de *onboarding* de diferentes autores como: Lamb (2011), Grados (2013), Rosas (2015), Pérez (2018). Este programa está diseñado con actividades enfocadas en desarrollar estrategias de *employer experience* para mejorar la experiencia del colaborador, generar sentido de pertenencia (Vizcaíno G. , 2020).

Vizcaíno (2020), detalla actividades en cada etapa, y menciona actores directos que participan en ella, las cuales se mencionan a continuación:

### **Etapas de preparación : 30 días**

#### **Actores directos:**

Analista de talento humano  
Jefe directo

#### **Actividades:**

1. Analista de talento humano, envía email de bienvenida al colaborador
2. Analista de talento humano detalla listado de documentos a entregar

3. Analista de talento humano, coordina reuniones con cada una de las áreas relacionadas con el puesto
4. Envío de comunicado vía email con la información relevante del nuevo empleado
5. Presentación del video institucional
6. Jefe directo, realiza la verificación de materiales, suministros área de trabajo
7. Jefe directo, Prepara documentos e información necesaria
8. Jefe directo, realiza entrega de accesos y configuraciones para los sistemas que requiere manejar
9. Jefe directo, entrega plan de capacitación nuevo colaborador
10. Jefe directo, asigna un compañero guía

**Etapa de orientación: 30 a 60 días**

1. Analista de talento humano realiza la presentación de bienvenida resaltando cultura organizacional.
2. Analista de talento humano realiza tour guiado por las instalaciones y áreas de la institución.
3. Analista de talento humano, indica políticas y procedimientos
4. Analista de talento humano, orienta acerca de contrato, nómina. salarios y bonificaciones
5. Jefe directo da a conocer los objetivos institucionales y el desempeño que se espera para la consecución de los mismos
6. Jefe directo, indica estación de trabajo la cual debe contener todas las herramientas e insumos necesarios.
7. Jefe directo, asigna tareas retadoras para que adquiera destrezas
8. Analista de talento humano, planifica una reunión con el responsable de SSO para conocer pautas de contingencia y normas de seguridad.

**Etapa de introducción: 60 a 90 días**

1. Contactar al empleado con las personas claves que se relacionará para promover la comunicación

2. Realizar reuniones y actividades con el equipo de trabajo para conseguir sinergia y buen ambiente de trabajo
3. Verificar el cumplimiento de los objetivos planteados
4. Presentación de directrices con respecto a las funciones a desempeñar
5. Explicación acerca de los proyectos en los que interviene el empleado
6. Fijar un cronograma de reuniones bidireccionales con el jefe inmediato para brindar retroalimentación
7. Explicación de la estructura organizacional, principales procesos y relación con stakeholders
8. Proporcionar soporte y apoyo para conseguir una adaptación eficiente con los procesos, equipo y ambiente de trabajo.

**Etapas de sentido de pertenencia:** dentro de 90 días

1. Programar actividades de integración como campeonatos de fútbol, dinámica y actividades de esparcimiento para fomentar un ambiente laboral positivo.
2. Realizar actividades de *teambuilding* con cada uno de los departamentos para que conozcan los roles que cumplen en cada una de las áreas
3. Día de experiencia en el área de admisiones para conocer el giro del negocio
4. Fijar cursos de capacitación de acuerdo a los resultados proporcionados por las retroalimentaciones por el Jefe Directo
5. Utilización de herramientas de transmisión de información como *microlearning* y *social e-learning*
6. Establecer espacios en los que el empleado tenga mayor participación en la toma de decisiones y en la manera de realizar su trabajo
7. Realizar reconocimientos por el trabajo realizado por el nuevo colaborador para elevar su autoestima y motivación
8. Entrega de pequeños incentivos por el logro de metas fijadas estos pueden ser artículos con el logo institucional para generar conexión con la marca empleadora.

### **Etapas de control y seguimiento: 90 días**

1. Aplicar encuesta de seguimiento de los primeros 90 días para verificar el avance del nuevo integrante.
2. Realizar entrevista al nuevo colaborador para conocer opiniones y sugerencias

De acuerdo a la propuesta diseñada por Vizcaíno (2020), se puede evidenciar que su enfoque estuvo basado en generar conocimientos en los nuevos colaboradores acerca de las funciones a desempeñar, incluye actividades que denoten el acompañamiento en el proceso de adaptación, así mismo, hay actividades que inciden en el sentir del nuevo colaborador, con la finalidad de poder fortalecer su sentido de pertenencia y compromiso con la organización (Vizcaíno G. , 2020).

En otra investigación Remache (2019), diseña estrategias de *employee experience* para mejorar la productividad en la empresa Vaz Clothes. En este estudio, el autor identificó la necesidad de contar con un programa de *onboarding* que le permita integrar de manera proactiva al nuevo colaborador. Para el diseño de esta propuesta se consideró las cinco etapas formuladas por el departamento de recursos humanos de la Universidad de Charlotte citado por Rosas (2015).

El diseño de este programa tiene una duración de 90 días, se considera *stakeholders* en las diferentes etapas, además se estableció diferentes actividades en cada una de las etapas, las cuales son: preparación, orientación, integración, compromiso y seguimiento, a continuación se detalla a continuación (Remache, 2019).

### **Etapas de preparación**

Participantes: recursos humanos y jefe directo.

Actividades:

1. Contacto y recolección de información de nuevo colaborador.
2. Verificación de materiales e información necesaria para conocimiento general de la empresa.

3. Designación de compañero(s) de trabajo que acompañen como guía durante las diferentes etapas de *onboarding*

### **Etapas de orientación**

Participantes: recursos humanos, jefe directo, compañero

Actividades:

1. Bienvenida a la Empresa.
2. Orientación departamental, tour por instalaciones.
3. Indicaciones de seguridad para el empleado.
4. Revisión administrativa de visión, misión, valores fundamentales, y plan estratégico de la empresa.

### **Introducción**

Participantes: recursos humanos, jefe directo, compañero

Actividades:

1. Presentación de empleado a individuos/equipos con quien se interconectará.
2. Contexto claro sobre obligaciones, puesto de trabajo y responsabilidades en la empresa.
3. Adaptación sobre procesos de la empresa.

### **Etapas de compromiso**

Participantes: recursos humanos, jefe directo

Actividades:

1. Socialización de inquietudes y sugerencias del empleado.
2. Reconocimientos e incentivos, factores extralaborales, construcción de experiencias.
3. Convivencias / Capacitaciones.

## Etapa de seguimiento

Participantes: recursos humanos

Actividades:

1. Verificar progreso del empleado.
2. Hacer ajustes/Proveer soporte adicional al empleado.

Como se observa en la propuesta de Remache (2019), pretende realizar un programa estructurado e integrador, cuyo fin sea de agilizar el proceso de adaptación del nuevo colaborador y que su aprendizaje sea más eficiente, así mismo se evidencia que esta propuesta permite la participación de otros actores que conforman la organización para fortalecer el vínculo de relación (Remache, 2019).

En conclusión, un proceso de *onboarding*, es un proceso importante para la retención del talento humano, porque genera un impacto positivo en el desarrollo y permanencia de la persona en la organización; para poder alcanzar este objetivo, es necesario establecer adecuadamente el acompañamiento al colaborador en su incorporación, un adecuado *onboarding* facilitará la adaptación e integración del nuevo colaborador (Garcia, 2022).

El proceso de *onboarding*, es fundamental para garantizar una integración exitosa de los nuevos empleados en la empresa. Al proporcionar una orientación adecuada desde el primer día, los empleados se sienten valorados y comprenden mejor su rol dentro de la organización. Esto no solo aumenta la satisfacción y la corresponsabilidad de los individuos, sino que también aporta a la mayor retención de talento a largo plazo. Además, un programa de *onboarding* bien estructurado aceleraría la productividad de los nuevos empleados al reducir el tiempo que los empleados tardan en adaptarse a su nuevo entorno laboral, la empresa maximizaría su inversión en talento y garantizar un retorno de la inversión más rápido y efectivo

Es importante diseñar una propuesta de *onboarding*, porque un proceso de integración efectivo marcará la diferencia en la experiencia de los nuevos empleados y en el éxito a largo plazo de la empresa. Al diseñar un programa de *onboarding* personalizado y bien estructurado, la empresa garantizará que los nuevos empleados se sientan bienvenidos, valorados y preparados para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Además, un *onboarding* sólido contribuirá a una mayor retención de talento, a una mayor productividad y a una cultura organizacional más sólida y cohesionada, para poder alcanzar el objetivo de investigación se considera las cinco etapas: planteada por Rosas (2015), las cuales son: preparación, orientación, integración, compromiso, seguimiento.

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1. Diseño y participantes

El presente estudio fue una investigación aplicada, en tanto se conoce sus variables de estudio y problemática en la organización, por lo que se diseñó una propuesta de intervención que permita dar solución y respuestas a las interrogantes planteadas. Este tipo de investigación requirió de la identificación de los problemas del entorno y de conocimientos adquiridos para proponer soluciones (Castro et al., 2022).

Se utilizó este tipo de investigación, porque genera conocimiento que puede ser aplicado directamente en la situación problema, lo cual dispone de mecanismos o estrategias que intervengan en la situación actual para obtener un cambio (Álvarez, 2020), es por ello que se consideró la utilización de este tipo de investigación en el presente trabajo porque en base a los resultados obtenidos se propuso acciones que minimicen y/o transformen una realidad.

Por lo tanto, este tipo de investigación fue favorable para la realización de esta tesis, por lo que se diseñó una propuesta de *onboarding* con la finalidad de poder mejorar el proceso y aportar de manera positiva en la experiencia del nuevo colaborador, se consideró dimensiones relevantes como: la afectividad, continuidad y normativa que influyen en el sentir de los colaboradores. Por consiguiente, en este tipo de investigación su enfoque está centrado en dar solución a los problemas. La investigación aplicada está relacionada con la investigación básica porque depende de sus descubrimientos y resultados (Manterola, Quiroz, Salazar, & García, 2019).

Para alcanzar el objetivo general, que consistió en diseñar una propuesta de *onboarding* para el fortalecimiento del compromiso organizacional en los trabajadores de nuevo ingreso a una institución financiera, se realizó una investigación no experimental, donde no se manipulan las variables de manera intencional, es decir, el estudio de su contexto se analizó en su estado natural (Acosta, 2023). En este sentido, las variables de estudio no son sujetas a

manipulación, los fenómenos fueron observados en su estado natural para luego ser analizados y relacionados en la teoría (Correa et al., 2021).

Algunas características de este tipo de investigación no experimental son:

- a) Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado.
- b) Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
- c) Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

En esta investigación no experimental, no se pretendió incidir en la percepción y experiencia de las personas, sino que se analizaron las respuestas de los participantes en base a sus experiencias y de esta manera poder aportar en cambios significativos en el proceso de *onboarding* que se diseñó. Según Kerlinger (1979), no hay estímulos o condiciones en las cual los sujetos de estudio son expuestos a modificar su conducta, los sujetos son observados en su realidad.

En lo que respecta al diseño, este fue de índole transversal, puesto que se recopila los datos para un solo momento, cuyo fin es detallar aquellas variables de estudio y analizar su interrelación en un periodo específico. En esta investigación se analizó el compromiso organizacional, lo cual ofrece la oportunidad de una propuesta de *onboarding* para el fortalecimiento del sentir en los nuevos ingresos una vez aplicada. La investigación es transversal descriptiva porque evidencia la realidad de la institución y en base a la recopilación de datos se ofrecen resultados.

La investigación fue desarrollada bajo el enfoque cuantitativo, y se utilizó la recolección de datos para dar respuesta a la pregunta de investigación o hipótesis, se tomaron como referencia datos numéricos, los mismos que luego fueron analizados con métodos estadísticos (Hernández, Fernández y Baptista, 2018). Es decir, una investigación cuantitativa permite analizar una realidad sustentados en mediciones, las mismas que posterior serán representados en gráficos.

Por lo tanto, esta investigación es de enfoque cuantitativo porque se analizó los datos numéricos, lo cual permitió que sus respuestas sean más objetivas, es decir no puede ser manipulada por sesgos personales. Así mismo, el método que se emplea es deductivo, quiere decir que va desde lo general a lo particular, los instrumentos que se utilizan en estos enfoques son estandarizados, confiables y validados, para la interpretación de sus resultados se utiliza números los mismos que son analizados estadísticamente en tablas y son representados por gráficos (Acosta, 2023).

Por los medios para obtener los datos se utiliza una investigación de campo, que consistió en obtener los datos de análisis para la interpretación de resultados en su contexto real, el instrumento que permite alcanzar este fin fueron las encuestas estructuradas, cuestionarios, entrevistas, entre otros. Por ende, en la presente investigación se utilizó el instrumento de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) a los nuevos ingresos de una institución financiera privada de Guayaquil, cuyo cuestionario permitió medir y conocer el grado de compromiso organizacional de los participantes.

De acuerdo con Tamayo (2002), la investigación de campo establece que los datos se recopilan desde su realidad, por lo tanto, se los denomina primarios, es decir el valor de este proceso permite confirmar la veracidad de las condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que, facilita su revisión e interpretación (Tamayo, 2002).

Es importante señalar que, para el desarrollo de la investigación se consideró que el alcance o método de la misma sea descriptiva, quiere decir que las características del fenómeno y lo que se busca ya es de conocimiento. Por este motivo, la investigación descriptiva suele ser un trabajo previo a la investigación expositiva, en tanto el conocimiento de las propiedades de un fenómeno determinado permite dar explicaciones a otros asuntos que guardan relación (Ramos, 2020).

Por consiguiente, la investigación descriptiva se caracteriza por su enfoque de describir a detalle situaciones en su contexto natural, no hay manipulación de variables, utiliza métodos cuantitativos y cualitativos para facilitar una información objetiva, es decir tiene como finalidad contextualizar la información. Por lo tanto, la investigación de alcance descriptivo permitió que, por medio de su tipo de estudio, se pudo conocer e interpretar las diferentes percepciones y sentir de los colaboradores de hasta un año durante su proceso de *onboarding* y de esta manera analizar el nivel de compromiso organizacional que influye en los participantes.

## **Participantes**

Para la realización de esta investigación, se considera como participantes a los trabajadores de una institución financiera privada de Guayaquil que tengan un año de antigüedad en la organización, por lo tanto, la población inicial de esta investigación eran 143 colaboradores, sin embargo, por condiciones de desempeño y otros factores externos a la organización se decidió desvincular 10 personas durante el primer año de ingreso, de esta manera la presente investigación se realizó finalmente con 133 colaboradores de nuevo ingreso, dada la consideración en el periodo abril 2022 – 2023, estos participantes pertenecen a diferentes áreas de la organización, tales como administrativos, negocios y operaciones, que oscilan entre las edades de 18 a 30 años de edad, de género masculino y femenino.

Cómo se observa en el Gráfico 3, el mayor número de colaboradores durante el periodo de abril 2022 – 2023 predominó en el área de *staff* servicios bancarios, que pertenece a la sección de operaciones. Esta área es la más grande dentro de la organización, debido a que en ella se encuentran todos los cargos de atención al público externo, así mismo es una de las áreas con mayor rotación en la institución financiera privada. De los 133 colaboradores que fueron considerados para este estudio, 100 personas son del *staff* servicios bancarios que representa el 75,19% de la población que ha ingresado.

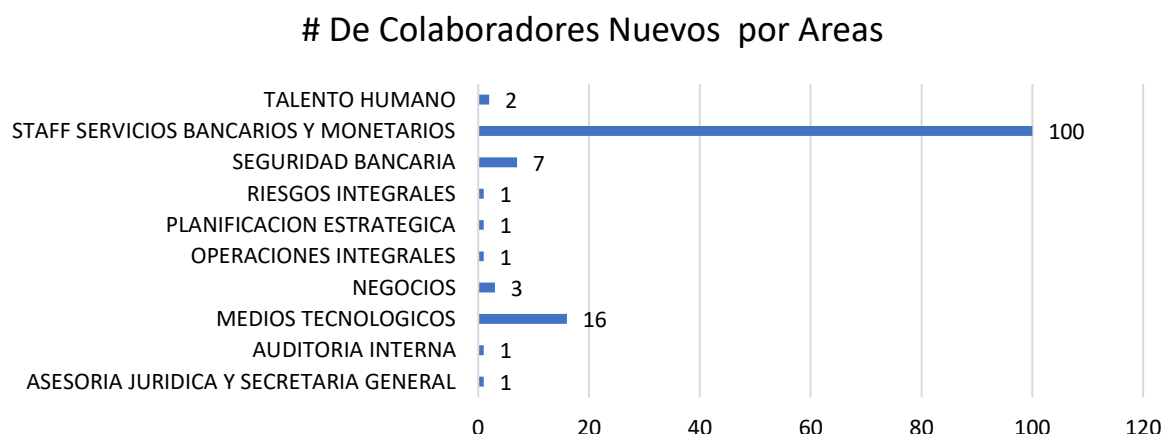
Por lo consiguiente, el área de medios tecnológicos es la segunda en tener más ingresos en este periodo antes señalado, con un total de 16 nuevos colaboradores

que representa el 12,03% de la población de estudio. De igual manera, es un área con un mayor número de colaboradores dentro de la organización, pero con menor rotación que la sección de operaciones.

De acuerdo a lo observado en el gráfico 3, el resto de ingresos equivale a un número inferior a 10, lo cual resultó en un total de 19 personas que han ingresado en diferentes áreas como asesoría jurídica, auditoría interna, negocios, operaciones integrales, planificación estratégica, riesgos integrales, seguridad bancaria y talento humano, estas 17 personas que han ingresado en diferentes áreas representan el 12,78% de la población restante. La siguiente caracterización corresponde a los diferentes cargos que ocupan los participantes de la presente investigación, para ello se observa la siguiente tabla 4.

### Gráfico 3.

Representación gráfica de la distribución de los participantes por áreas



Fuente: elaboración propia

Como se observa, en la tabla 4, existe una diversidad de cargos que fueron contratados dentro del periodo abril 2022 – 2023, el puesto de cajero es el que predominó en el listado, con una contratación de 92 colaboradores que representa el 69,17% de la población contratada, mientras que, 9 personas fueron contratadas para desempeñar el cargo de Ingeniero Desarrollo Tecnologías e información (TI) que representa el 6,77% de la población, por lo consiguiente, la diferencia del 24,06% de la población representa a otros cargos contratados.

La institución financiera privada en la cual se realizó la presente investigación, tiene cobertura de agencias a nivel nacional, es decir, en las 4 regiones del Ecuador que son: Costa, Sierra, Oriente y Galápagos, y dentro de cada una de ellas hay diferentes agencias bancarias en las que existe la necesidad de cubrir diferentes vacantes, los cuales se detallan en la tabla 4.

**Tabla 4.**  
*Cargos Contratados periodo abril 2022 -2023*

<b>Nombre de Cargos</b>	<b># de Personas por Cargo</b>
Asesor Relacional I Banca Empresas	1
Asesor Transaccional Banca Personas	2
Asistente Atm	3
Asistente Coactiva	1
Asistente De Factibilidad Crediticia	1
Asistente Monitoreo Transaccional	1
Asistente Servicios Bancarios	5
Asistente Verificación De Datos	1
Cajero	92
Ejecutivo I Auditoría De Tecnología De La Información	1
Ejecutivo I Control De La Estrategia	1
Ejecutivo I Gestión De Identidades Y Accesos	1
Ejecutivo I Ingeniería De Seguridad	1
Ejecutivo I Investigaciones	1
Enfermera	1
Especialista Gobierno De Seguridad	1
Ingeniero Calidad De Software	1
Ingeniero De Desarrollo Ti	9
Ingeniero De Servidores	1
Ingeniero Gestión De Servicios	1
Ingeniero Middleware	1
Operador Centro De Cómputo	2
Operador Consola De Seguridad	1
Subgerente Seguridad Física Y Transportación De Valores	1
Técnico Autoservicio	1
Trabajadora Social	1
<b>Total</b>	<b>133</b>

Fuente: elaboración propia

Tal cual lo indica la Tabla 5, únicamente se ha considerado la región costa, por lo tanto, los colaboradores que participan en este estudio se encuentran divididos en diferentes agencias de Guayaquil. Por lo general, la organización siempre trata de ubicar a los colaboradores en lugares cercanos a su domicilio, sin embargo, será prioridad cubrir la posición de acuerdo a la necesidad de la agencia.

**Tabla 5.**  
*Ubicación de colaboradores por agencias*

<b>Agencias</b>	<b># De Participantes</b>
Guayaquil-Aguirre	2
Guayaquil-Alban Borja	4
Guayaquil-Alborada	2
Guayaquil-Autobanco Alban Borja	1
Guayaquil-Barrio Centenario	2
Guayaquil-Cervecería	2
Guayaquil-CNEL El Fortín	1
Guayaquil- CNEL Garzota	5
Guayaquil- CNEL Guasmo Norte	1
Guayaquil- CNEL Malecón	4
Guayaquil- CNEL Parque California	3
Guayaquil- CNEL San Eduardo	3
Guayaquil- CNT 25 De Julio	1
Guayaquil- CNT Boyacá	3
Guayaquil-Consorcio Sgs. Norte	1
Guayaquil-El Dorado	1
Guayaquil-Entre Ríos	6
Guayaquil-Mall Del Sol	5
Guayaquil-Mall Del Sur	2
Guayaquil-Nueve De Octubre	3
Guayaquil-Policentro	5
Guayaquil-Principal	61
Guayaquil-Puerto Marítimo	2
Guayaquil-Reg. Civil	2
Guayaquil-Registro Civil Sur	1
Guayaquil-Riocentro Ceibos	4
Guayaquil-Riocentro Sur	2
Guayaquil-Unicentro	3
Guayaquil-Urdesa	1
<b>Total</b>	<b>133</b>

Fuente: elaboración propia

Dentro de los procesos de selección que se realiza en la organización, no existe el impedimento de poder contratar personas de nacionalidad ajena a la ecuatoriana, como se observa, 131 colaboradores de nuevo ingreso corresponden a la nacionalidad ecuatoriana, lo cual representa al 98,50%, mientras que, 2 personas de nacionalidad española han sido contratadas y representan el 1,50% de los participantes de esta investigación, como se muestra en la tabla 6.

**Tabla 6.**  
*Nacionalidad de los participantes de estudio*

<b>Nacionalidad</b>	<b># de Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Ecuador	131	98,50%
España	2	1,50%
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia

En la presente investigación, es necesario caracterizar el estado civil de los participantes, pues si bien es cierto en una de las investigaciones que se referenció al inicio de este trabajo de titulación se evidenció que las personas con cargas familiares tenían un vínculo afectivo más fuerte con la organización. Por lo tanto, es necesario conocer el estado civil de los participantes para interpretar el resultado de sus respuestas en el instrumento.

En la variable estado civil que se detalla en la tabla 7, se encontró que el *status* soltero predominó entre los participantes, con un resultado muy similar entre el sexo femenino y masculino, lo cual representa el 86,47% de los participantes, precedido por el *status* casado que representan el 11,28% y el *status* divorciado representa el 2,26% de los participantes.

**Tabla 7.**  
*Estado civil de los participantes de estudio*

<b>Estado civil x Sexo</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Casado	15	11,28
F	4	
M	11	
Divorciado	3	2,26
F	2	
M	1	
Soltero	115	86,47
F	52	
M	63	
Total	133	100%

Fuente: elaboración propia

En la variable sexo, la tabla 8 muestra que el sexo masculino es quien predominó en los procesos de contratación de la organización durante el periodo abril 2022 – 2023, con 75 colaboradores de nuevo ingreso que representa el 56,39% mientras que el sexo femenino está representado por 58 colaboradoras de nuevo ingreso que representa el 43,61% de los participantes.

**Tabla 8.**  
*Número de colaboradores por sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
F	58	43,61%
M	75	56,39%
Total	133	100%

Fuente: elaboración propia

Si bien es cierto, dentro de la organización el número de colaboradores en su mayoría son mujeres, se evidenció que en este periodo son los hombres quiénes predominaron en la contratación. En la tabla 9 permite conocer si los participantes de esta investigación ya han tenido experiencias laborales previas, se observa que el resultado es bastante parejo con solo una persona de diferencia.

De acuerdo a la información de la Tabla 9, el 49,62% de la población no ha tenido otras experiencias laborales, esto quiere decir que su primer lugar de trabajo en la institución financiera privada de Guayaquil, mientras que el 50,38% de los participantes ya han trabajado anteriormente en otros sitios. Esta información es de mucha importancia puesto que refleja que los participantes que han tenido la oportunidad de trabajar en otras empresas podrán comparar su proceso de *onboarding* y así mismo reflexionar sobre el compromiso que pudieron haber generado con sus anteriores trabajos.

En el caso de los participantes que no han tenido otras oportunidades laborales podrán acotar en base a sus experiencias como ha sido el proceso de *onboarding* de la empresa y así mismo realizar una autoevaluación y analizar cuanto es su nivel de compromiso con la organización. Dichos participantes colaboraron de manera activa y participativa en el levantamiento de la información, la aplicación del instrumento fue de manera accesible y se pudo realizar a todos los participantes, en este caso no fue necesario un cálculo de muestra.

**Tabla 9.**  
*Otras experiencias laborales*

<b>Primer Trabajo</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Porcentaje</b>
No	66	49,62%
Si	67	50,38%
Total	133	100%

Fuente: elaboración propia

## **2.2. Instrumento**

La herramienta que se utilizó para la fase de recolección de información es de autoría de Meyer y Allen (1997), denominada 'ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL', la cual considera tres aristas de medición. La primera es el

nivel de compromiso desde un enfoque afectivo, la segunda de un compromiso continuo, mientras que la tercera corresponde a la normativa.

El compromiso afectivo está relacionado con el aspecto emocional de los colaboradores, fruto de su sentimiento hacia la organización donde trabajan, esto puede ser manifestado con la intención de continuar en la institución y el sentido de pertenencia que tiene hacia ella. Es por ello que este vínculo promueve que los colaboradores disfruten su lugar de trabajo, este sentimiento se vería relacionado con la motivación intrínseca, en vista de que el colaborador trabaja en beneficio de la empresa y de él (Buitrón, 2020).

En la segunda dimensión del compromiso continuo, el colaborador valora el tiempo y los conocimientos que ha invertido en la organización, hace referencia a los beneficios que los colaboradores perderían en caso de decidir renunciar a la institución. En esta dimensión podría estar relacionado la motivación extrínseca, donde el colaborador podría considerar más atractivo los beneficios o remuneración que percibe de la organización más que las funciones que realiza, así mismo considera que en otras empresas posiblemente no encuentre las oportunidades como las que tiene actualmente sumado el tiempo de inversión hacia la empresa (Chiang, Manzo y Pinilla, 2020).

La tercera dimensión que mide el cuestionario de escala de compromiso organizacional, es la denominada compromiso normativo. Esta aproximación es inherente a la muestra de lealtad que los colaboradores sienten con la organización, es decir siente reciprocidad con la organización por las retribuciones que ha recibido por parte de ella. El colaborador siente un tipo de obligación de mantenerse en la organización por la inversión que ha realizado en el mismo (Romo, 2023).

El instrumento de medición de compromiso organizacional utilizado para la investigación, tiene 18 ítems con un formato de respuesta tipo Likert, la misma tiene como finalidad conseguir los datos específicos de los trabajadores en sus experiencias en sus contextos reales. Esta herramienta mide el compromiso organizacional que tienen los empleados dentro de la empresa en sus tres

dimensiones, Dimensión I: Compromiso afectivo (6,9,12,14,15,18), Dimensión II: Compromiso de continuidad (1,3,4,5,16,17) y Dimensión III: Compromiso normativo (2,7,8,10,11,13), teniendo un total de 18 ítems, obteniendo de esta manera una idea objetiva de cuanto están comprometidos los colaboradores en sus lugares de trabajo.

Los ítems del cuestionario tienen una puntuación en una escala de Likert de 5 opciones de respuesta donde: (1= Totalmente en desacuerdo, 2 = Moderadamente en desacuerdo, 3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 = Moderadamente de acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). La interpretación de los resultados de este instrumento es de la siguiente manera 90 = Puntaje máximo; 67 a 90 = puntaje alto; 43 a 66 puntaje = puntaje medio; 18 a 42 = puntaje bajo; 18 = puntaje mínimo. Por lo tanto, la interpretación de las dimensiones corresponde a componente afectivo = deseo; componente de continuidad = necesidad; componente normativo = deber.

La aplicación de este instrumento tiene una durabilidad de 15 minutos aproximadamente y debe ser aplicado a un solo individuo o a varios. En pro de verificar la fiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto a 33 colaboradores participantes, equivalente al 24,81% de la población de estudio; la interpretación de los resultados mediante el sistema estadístico SPSS versión 25, mostró un al Alfa de Cronbach de 0,772. De esta manera, se concluyó que el mecanismo para recabar información es válido y apto para su aplicación en esta investigación.

### **Validez y confiabilidad del instrumento**

En Ecuador, se realizó un estudio acerca del Fortalecimiento del compromiso organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de Baldoré Cía. Ltda. Se trabajó con 56 colaboradores que corresponde a la población total de los colaboradores, esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo correlacional, diseño no experimental y corte transversal. Para el análisis de los resultados de compromiso organizacional, la presente investigación utilizó el instrumento de Meyer y Allen (1991), la cual consta de 18 ítems orientadas a la

medición de los tres componentes: afectiva, normativa y continuidad. El instrumento de la investigación tuvo un análisis de confiabilidad por Alfa de Cronbach de 0,906 y un 0.927 del cuestionario de satisfacción laboral. También se contó con la validación de los instrumentos por el docente Aitor Aizabal, docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, así como también se contó con la aprobación del Gerente General de la empresa, por lo que se concluye que los instrumentos de recolección de datos son válidos. Los resultados mostraron que existe una alta relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Romo, 2023).

En otra investigación realizada en Ecuador, sobre un análisis de la satisfacción laboral y compromiso organizacional en una empresa pública de servicios hospitalario, en este estudio participaron 100 colaboradores, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal, de alcance descriptivo correlacional. Para medir la variable de compromiso organizacional se utilizó instrumento de Meyer y Allen (1993), este instrumento está constituido por 18 preguntas divididas en sus tres dimensiones: afectiva, normativa, continuidad, este cuestionario fue utilizado en una investigación de tesis titulado Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE matriz Quito. El presente cuestionario fue validado por el director Dr. Jaime Moreno de la disertación con el objetivo de verificar la validez y confiabilidad de datos. Mediante el sistema estadístico SPSS se validó el alfa de Cronbach teniendo un resultado de 9,65. Los resultados obtenidos reflejan que, el nivel de satisfacción no tiene relación con el tiempo que el colaborador lleva en la empresa; por lo tanto, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional presentan correlación fuerte de 0.638: a mayor satisfacción laboral, mayor nivel de compromiso organizacional (Vizcaíno, 2020).

En el estudio de caso que se realizó en Ecuador para investigar la relación del *Workaholism* y el compromiso organizacional, se obtuvo la validez del instrumento mediante expertos y validación de Alpha de Cronbach de datos mediante sistema estadístico SPSS al obtener ,728, lo que indica que la herramienta psicométrica es

altamente confiable, según el parámetro estadístico establecido debido a que el resultado es  $> 0,5$  (Llerena, 2022).

### **Procedimiento metodológico**

Para el desarrollo de esta investigación, se contó con la autorización de la gerente de talento humano, de esta empresa privada de la ciudad de Guayaquil, previa a la explicación de la importancia de realizar este estudio del tema expuesto, se indicó como se iba a realizar la recopilación de datos de los colaboradores, lo que persiguió garantizar la confidencialidad y anonimato de los participantes y de la empresa, el resultado de este estudio permitirá diseñar una propuesta de *onboarding* que podría ser utilizado en la organización si lo consideran apropiado.

Para la realización de este trabajo de investigación, se aplicó los siguientes pasos:

1. Búsqueda minuciosa de fuentes bibliográficas en las cuales se consideró variables como compromiso organizacional y *onboarding*, para de esta manera tener una visión amplia del tema, entender cómo influye un óptimo proceso de acogida en la permanencia del colaborador. Es por ello que, se analizó las teorías de diversos autores clásicos que permitieron entender la realidad de los colaboradores que participaron en esta investigación.
2. Para la construcción del marco teórico, se utilizó estudios de maestrías e investigaciones nacionales e internacionales como referentes, de esta manera se permite tener una mirada más amplia de lo que significaría compromiso organizacional en las personas, asimismo, se pudo comprender la importancia de un adecuado proceso de *onboarding*, de modo que en la elaboración del marco teórico se pudo constatar que es un proceso con diferentes etapas que apuntan a una adaptación y compromiso relevante con la organización. Por lo tanto, se ha podido evidenciar la asociación que tiene el compromiso organizacional y el *onboarding* de una empresa.

3. De igual manera, se realizó la investigación de los tipos de instrumentos que se podrían utilizar para medir compromiso organizacional, y aunque algunos cuestionarios tenían planteadas las preguntas de diferentes formas el contenido era el mismo, en vista de que pretendía medir la percepción de los nuevos colaboradores. Por lo tanto, en esta investigación se utilizó el recurso de Meyer y Allen (1997), un cuestionario de 18 preguntas divididas en tres dimensiones: afectiva, continuidad, normativa.
4. Para poder utilizar este cuestionario en el proceso de recolección de datos, era necesario verificar su confiabilidad y validez, por lo tanto, se realizó previamente una prueba piloto con 33 colaboradores de nuevo ingreso, los mismos fueron contactados de manera individual para poder explicar el motivo y objetivo de este cuestionario. Los resultados obtenidos de esta prueba fueron analizados en el sistema estadístico SPSS versión 25, en dicho sistema se constató el Alfa de Cronbach del instrumento 0772, el cual fue aceptable para continuar con el proceso de recolección de datos. El tiempo para poder recopilar los resultados de las encuestas fue de dos semanas, a pesar de la insistencia que se ejercía entre la población no se lograba recopilar de manera rápida los resultados.
5. Una vez obtenido las respuestas de los 133 colaboradores, se cargaron los resultados en el sistema SPSS para poder analizar los mismos, es decir moda, media, y media aritmética, desviación estándar, y en las dimensiones se establecieron los percentiles 20, 40, 60, 80 para establecer baremos de valoración de los resultados. También se realizó un análisis de la correlación de las dimensiones del test, para verificar la independencia de las dimensiones del compromiso organizacional.

### **2.3. Caracterización de la empresa o institución**

La empresa donde se realizó la presente investigación pertenece al sector financiero, como es un banco privado ubicada su casa matriz en la ciudad de

Guayaquil, actualmente cuenta con 16 agencias a nivel nacional con presencia de negocio en zona 1 y 2.

Esta organización fue fundada el 10 de abril del año 1972, su prestigio como una de las mejores instituciones financieras del sector bancario predomina por sus altos estándares tecnológicos, lo cual ha contribuido con la modernización del sistema financiero ecuatoriano y con cambiar los antiguos conceptos de la banca tradicional. Desde el inicio de este banco, su filosofía está orientada a promover el bienestar de sus clientes y promover el desarrollo del país.

En la actualidad, este banco es un referente del país, por el manejo prudente y profesional de la administración lo cual brinda confianza a sus clientes, logró superar uno de los momentos más críticos que atravesó el país en el año 1999 y que mucho aún lo recuerdan como el feriado bancario. Esta prestigiosa institución ha atravesado varios hitos en su trayectoria, el año 1975 instala el primer sistema informático de la banca ecuatoriana con una red de cinco terminales en línea; en 1979 instaló el primer cajero automático en el país, este fue el primero en línea en toda Suramérica; en el 2004 tuvo un reto muy grande y es que realizó un despunte en el mercado por sus créditos hipotecarios y posteriormente estudiantiles.

Es un banco “pro-gente” tiene como visión, ser un banco eficiente y rentable con un modelo de negocios sostenibles y excelencia en el servicio. De esta manera sostiene y aporta a la misión que decretan y es construir al desarrollo del país y al sistema financiero, con responsabilidad social, lo cual aporta valor para los clientes y accionistas.

Los valores que sostienen esta organización y que se promueven entre los colaboradores son cinco, los cuales se detallan: adaptación, colaboración, pasión, centrado en el cliente, integridad, este grupo de valores hace hincapié a afrontar de manera positiva los cambios del entorno, y observar los problemas como oportunidades de mejora, de esta manera los colaboradores se adaptan a las necesidades de los clientes, en la búsqueda que el cliente tenga la mejor experiencia. Asimismo refuerzan dentro de sus valores que con trabajo en equipo y con integridad se ve el resultado de un trabajo de excelencia.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Análisis y discusión de los resultados

En este apartado se presenta el análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos aplicado, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. En la tabla 10 podemos observar el cálculo que arroja un valor alfa de 0,772, lo que indica que el constructo tiene una consistencia interna aceptable.

**Tabla 10.**

*Análisis de Confiabilidad*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	33	100
	Excluido <sup>a</sup>	0	0
	Total	33	100

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,772	18

Fuente: elaboración propia

### Estadísticos sociodemográficos

En la Tabla 11 se presenta la distribución por áreas de la empresa sujeto de estudio. La distribución muestra que el "Staff de Servicios Bancarios y Monetarios" constituye la mayoría de los encuestados (75.2%), mientras que otras áreas como "Medios Tecnológicos" (12.0%), "Seguridad Bancaria" (5.3%) y "Negocios" (2.3%) tienen una representación menor. Esto sugiere la importancia de prestar atención al compromiso organizacional en el "Staff de Servicios Bancarios y Monetarios", dado su probable impacto en la operación diaria y la experiencia del cliente.

Aunque los departamentos como "Medios Tecnológicos" y "Seguridad Bancaria" tienen una representación menor, son críticos para la eficiencia operativa y la protección de activos del banco, por lo que también es esencial asegurar su compromiso.

Las diferencias en la representación de las áreas destacan la necesidad de un enfoque diferenciado en la gestión del compromiso organizacional. Esto permitirá

adaptar las estrategias a las necesidades específicas de cada departamento y maximizar su efectividad.

**Tabla 11.**

*Tabla de frecuencias: Área de trabajo*

Área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Asesoría Jurídica y secretaria General	1	0,8	0,8
Auditoría Interna	1	0,8	1,5
Medios Tecnológicos	16	12,0	13,5
Negocios	3	2,3	15,8
Operaciones Integrales	1	0,8	16,5
Planificación Estratégica	1	0,8	17,3
Riesgos Integrales	1	0,8	18,0
Seguridad Bancaria	7	5,3	23,3
Staff Servicios Bancarios y Monetarios	100	75,2	98,5
Talento Humano	2	1,5	100,0
Total	133	100,0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 12 se puede ver que, la mayoría de los encuestados (77.4%) trabajan en la sección "Front", mientras que el 22.6% trabajan en la sección "Back". Esta distribución sugiere que la mayoría de los encuestados están involucrados en roles que tienen un contacto directo con los clientes o están directamente involucrados en las operaciones diarias del frente de la institución financiera.

Según Saks (2006), el tipo de puesto y el nivel de interacción con clientes pueden tener un impacto en la percepción del compromiso con la organización (Saks A. , 2006). Esta diferencia en la distribución entre las secciones "Front" y "Back" puede tener implicaciones significativas para el compromiso organizacional. Los empleados en la sección "Front" pueden estar más expuestos a situaciones que requieren interacción directa con los clientes, mientras que los de la sección "Back" pueden estar más centrados en tareas administrativas o de apoyo.

**Tabla 12.**

*Tabla de frecuencias: Sección*

Sección	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Back	30	22,6	22,6
Front	103	77,4	100,0
Total	133	100,0	

Fuente: elaboración propia

Según lo que se observa en la Tabla 13, la mayoría de los encuestados (83.5%) tienen edades comprendidas entre 19 y 29 años, lo que sugiere que este grupo de edad está sobrerrepresentado en la muestra. Por otro lado, hay menos encuestados en los grupos de edades más avanzadas: el 14.3% tiene entre 30 y 39 años, y solo el 2.3% tiene entre 40 y 48 años.

Esta distribución sociodemográfica puede influir en el compromiso organizacional de diferentes maneras. Los empleados más jóvenes pueden tener diferentes expectativas laborales, preferencias de trabajo y niveles de motivación en comparación con aquellos en grupos de edad más avanzada. Además, es posible que los empleados más jóvenes estén más abiertos a nuevas ideas y tecnologías, lo que podría afectar su percepción del compromiso organizacional en relación con la innovación y el cambio organizacional. Por otro lado, los empleados en grupos de edad más avanzada pueden tener más experiencia laboral y estabilidad financiera, lo que podría influir en su compromiso organizacional de manera diferente (Lee & Boyoung, 2023).

**Tabla 13.**

*Tabla de frecuencias: Edad*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
19 - 29	111	83,5	83,5
30 - 39	19	14,3	97,7
40 - 48	3	2,3	100,0
Total	133	100,0	

Fuente: elaboración propia

La distribución por género dada en la tabla 14 muestra que, hay más hombres que mujeres entre los encuestados, con un 56.4% identificados como masculino y un 43.6% como femenino.

Esta diferencia en la distribución de género puede tener implicaciones para el compromiso organizacional, las experiencias laborales, las expectativas y las percepciones pueden variar entre hombres y mujeres debido a factores socioculturales y estructurales. Según Fitong y Dzansi (2023), las mujeres pueden enfrentar desafíos adicionales en el lugar de trabajo, como la discriminación de

género o la falta de oportunidades de avance profesional, que podrían influir en su grado de compromiso con la organización (Fitong & Dzansi, 2023).

**Tabla 14.**

*Tabla de frecuencias: Género*

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Masculino	75	56,4	56,4
Femenino	58	43,6	100,0
Total	133	100,0	

Fuente: elaboración propia

A su vez, en la Tabla 15 se observa que, la mayoría de los encuestados (77.4%) tienen formación de tercer nivel, lo que sugiere que la mayoría de los empleados tienen educación universitaria o equivalente. Por otro lado, un 9.8% tienen formación secundaria y un 12.8% tienen formación de cuarto nivel.

La formación educativa de los trabajadores puede influir significativamente en su compromiso organizacional. Los empleados con educación de tercer y cuarto nivel pueden tener habilidades y conocimientos más especializados que podrían ser valorados por la organización, lo que podría influir positivamente en su compromiso. Además, es posible que estos empleados tengan mayores expectativas de desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento en la organización. Por otro lado, los empleados con formación secundaria podrían tener diferentes experiencias y perspectivas en el lugar de trabajo, lo que también podría influir en su nivel de compromiso (Decramer, 2012).

**Tabla 15.**

*Tabla de frecuencias: Formación de los trabajadores*

<b>Formación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Secundario	13	9,8	9,8
Tercer nivel	103	77,4	87,2
Cuarto nivel	17	12,8	100,0
Total	133	100,0	

Fuente: elaboración propia

## Evaluación del compromiso organizacional

La tabla 16 muestra los estadísticos descriptivos de la “dimensión afectiva” del Cuestionario de Compromiso Organizacional.

El grupo de sujetos encuestados de la institución financiera tiende a valorar la dimensión afectiva en 17 puntos. Esto se manifiesta a través de una media igual a 17.50 y mediana de 17. A su vez, la moda revela que la mayoría de personas encuestadas alcanzaron los 18 puntos.

La desviación estándar de 2.97 indica que, las puntuaciones están relativamente dispersas alrededor de la media, con un 68% de colaboradores que alcanzan valoraciones entre 20 y 14 puntos. Esto podría significar que hay cierta variabilidad en la forma en que los empleados experimentan y expresan su afecto hacia la organización.

El rango de puntuaciones va desde 10 hasta 24, lo que sugiere que hay una considerable variación en los niveles de afecto entre los encuestados. Esto podría indicar que algunos empleados tienen un fuerte apego emocional a la organización, mientras que otros pueden sentirse menos comprometidos emocionalmente. Con los percentiles 20, 40, 60 y 80 de la tabla 16 se establece un baremo que cualifica en una escala ordinal las puntuaciones obtenidas en el Compromiso Afectivo.

El percentil 20 indica que, el 20% de los encuestados con menor compromiso afectivo alcanzan puntuaciones iguales o inferiores a 15 (Muy bajo compromiso afectivo). Con la misma lógica se establecen las puntuaciones de los siguientes percentiles, lo que da como resultado el siguiente baremo:

- Puntuación menor o igual a 15: Muy bajo compromiso afectivo
- Puntuación entre 16 y 17: Bajo compromiso afectivo
- Puntuación entre 18 y 19: Compromiso afectivo moderado
- Puntuación entre 20 y 21: Alto compromiso afectivo
- Puntuación mayor o igual a 22: Muy alto compromiso afectivo

Considerando el baremo establecido, la media de 17.50 y la mediana de 17 indican un bajo compromiso afectivo entre los empleados. La moda de 18 sugiere que la mayoría de los encuestados tienen un compromiso afectivo moderado.

**Tabla 16.**

*Estadísticos descriptivos: Compromiso afectivo*

<b>Estadísticos</b>		<b>Valor</b>
Media		17,50
Mediana		17,00
Moda		18,00
Desviación estándar		2,97
Mínimo		10,00
Máximo		24,00
Percentiles	20	15,00
	40	17,00
	60	18,00
	80	20,00

Fuente: elaboración propia

La Tabla 17 presenta los estadísticos descriptivos de la “dimensión de continuidad”. La media de 21.29 sugiere que, en promedio, los empleados muestran un nivel moderado a alto de compromiso continuo con la organización. Esto se refuerza con una mediana y una moda de 22.00, lo que indica que la mayoría de los encuestados tienen una puntuación cercana a este valor.

La desviación estándar de 4.98 indica que las puntuaciones están relativamente dispersas alrededor de la media. Esto indica que, el 68% de colaboradores alcanzan valoraciones que van de los 16 a los 26 puntos.

El rango de puntuaciones va desde 7.00 hasta 29.00, lo que muestra una amplia gama de niveles de compromiso continuo entre los encuestados.

Al observar los percentiles, vemos que el 20% de los encuestados tienen una puntuación igual o inferior a 17.00, lo que indica un nivel relativamente bajo de compromiso continuo. El 40% tiene una puntuación igual o inferior a 21.00, y el 60% igual o inferior a 23.00, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados muestran niveles moderados a altos de compromiso continuo.

Ahora, se genera un baremo para interpretar los resultados cualitativamente en una escala de Likert de 5 puntos:

- Puntuación menor o igual a 17: Muy bajo compromiso continuo
- Puntuación entre 18 y 21: Bajo a moderado compromiso continuo
- Puntuación entre 22 y 23: Moderado a alto compromiso continuo
- Puntuación entre 24 y 25: Alto compromiso continuo
- Puntuación mayor o igual a 26: Muy alto compromiso continuo

**Tabla 17.**

*Estadísticos descriptivos: Compromiso continuo*

<b>Estadísticos</b>		<b>Valor</b>
	Media	21,29
	Mediana	22,00
	Moda	22,00
	Desviación estándar	4,98
	Mínimo	7,00
	Máximo	29,00
Percentiles	20	17,00
	40	21,00
	60	23,00
	80	25,00

Fuente: elaboración propia

La tabla 18 muestra los estadísticos descriptivos de la “dimensión de normativa”. El grupo de colaboradores de la institución financiera tiende a valorar la dimensión normativa en 21 puntos. Esto se manifiesta a través de una media igual a 21,23 y mediana de 22. A su vez, la moda revela que la mayoría de personas encuestadas alcanzaron los 26 puntos, lo que sugiere que hay un grupo de empleados que mantienen un alto grado de compromiso normativo.

La desviación estándar de 4.70 indica que las puntuaciones están relativamente dispersas alrededor de la media, con un rango amplio que va desde 8.00 hasta 30.00. Esto indica que, el 68% de colaboradores alcanzan valoraciones que van de los 16 a los 26 puntos.

Al observar los percentiles se aprecia que, el 20% de los encuestados tienen una puntuación igual o inferior a 17.00, lo que indica un nivel relativamente bajo de compromiso normativo. El 40% tiene una puntuación igual o inferior a 20.00, y el

60% igual o inferior a 23.00, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados muestran niveles moderados de compromiso normativo.

Ahora, se genera el baremo para interpretar los resultados en una escala de Likert de 5 puntos:

- Puntuación menor o igual a 17: Muy bajo compromiso organizacional
- Puntuación entre 18 y 20: Bajo a moderado compromiso organizacional
- Puntuación entre 21 y 23: Moderado a alto compromiso organizacional
- Puntuación entre 24 y 26: Alto compromiso organizacional
- Puntuación mayor o igual a 27: Muy alto compromiso organizacional

**Tabla 18.**

*Estadísticos descriptivos: Compromiso normativo*

Estadísticos		Valor
Media		21,23
Mediana		22,00
Moda		26,00
Desviación estándar		4,70
Mínimo		8,00
Máximo		30,00
	20	17,00
Percentiles	40	20,00
	60	23,00
	80	26,00

Fuente: elaboración propia

La tabla 19 presenta los estadísticos descriptivos para la valoración general del compromiso organizacional de la empresa.

El grupo de colaboradores de la institución financiera tiende a valorar su compromiso organizacional en 60 puntos. Esto se manifiesta a través de una media igual a 60,01 y mediana de 17. A su vez, la moda revela que la mayoría de personas encuestadas alcanzaron los 60 puntos. De acuerdo con este baremo, la media de 60.01 indica que el compromiso organizacional de la población de estudio alcanza un nivel medio.

La desviación estándar de 10.16 indica que, las puntuaciones están relativamente dispersas alrededor de la media, con un 68% de colaboradores que alcanzan

valoraciones entre 50 y 70 puntos. Esto podría significar que hay cierta variabilidad en la forma en que los empleados experimentan su compromiso organizacional.

El rango de puntuaciones va desde 26.00 hasta 78.00, lo que muestra una amplia gama de valoraciones del compromiso organizacional entre los encuestados.

Según Meyer y Allen, los rangos específicos para interpretar los resultados globales del cuestionario son:

- Puntuación menor o igual a 42: Compromiso bajo
- Puntuación entre 43 y 66: Compromiso medio
- Puntuación mayor a 66: Compromiso alto

**Tabla 19.**

*Estadísticos descriptivos: Compromiso organizacional*

<b>Estadísticos</b>	<b>Valor</b>
Media	60,01
Mediana	60,00
Moda	60,00
Desviación estándar	10,16
Mínimo	26,00
Máximo	78,00

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 20 se muestra la forma en que se distribuyen las respuestas a partir de la evaluación de compromiso organizacional, realizada en función del baremo dado en el Cuestionario de Compromiso Organizacional.

La mayoría de empleados encuestados, representando el 65.4%, muestran un compromiso organizacional en un nivel medio. Le sigue un porcentaje considerable de empleados, equivalente al 27.8%, que presenta un indicador alto de compromiso organizacional. Sin embargo, se observa que un pequeño porcentaje de empleados, aproximadamente el 6.8%, muestra un bajo nivel de compromiso organizacional.

Este diagnóstico indica que, la mayoría de los empleados encuestados muestran un compromiso organizacional en un nivel medio, seguido por un porcentaje

considerable de empleados con un alto nivel de compromiso y un pequeño porcentaje con un bajo nivel de compromiso organizacional.

Esta distribución del compromiso organizacional sugiere que la empresa cuenta con una base sólida de empleados comprometidos, lo que puede ser un activo importante para su desempeño y su capacidad para enfrentar desafíos futuros. Sin embargo, también destaca la necesidad de prestar atención a aquellos empleados con un nivel más bajo de compromiso y desarrollar estrategias para aumentarlo, con el objetivo de fomentar un compromiso aún más fuerte en toda la organización.

**Tabla 20.**

*Tabla de frecuencias: Nivel de compromiso organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo	9	6,8	6,8
Medio	87	65,4	72,2
Alto	37	27,8	100,0
Total	133	100,0	

Fuente: elaboración propia

### **Análisis de correlación entre las dimensiones del cuestionario**

El análisis de correlación se realiza para identificar cómo se interrelacionan las tres dimensiones del compromiso organizacional propuestas por Meyer y Allen (1997): compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo, su independencia estadística afecta la puntuación global del compromiso organizacional de la población sujeto de estudio.

La finalidad de analizar la relación entre las dimensiones es entender la naturaleza multifacética del compromiso organizacional. Identificar las correlaciones entre las dimensiones afectiva, continua y normativa puede ayudar a desarrollar estrategias específicas para mejorar el compromiso de los empleados en diferentes áreas.

Para asegurar la validez de los resultados, se realizó una prueba de normalidad sobre las puntuaciones de cada dimensión. Se utilizó la prueba de Kolmogórov-Smirnov (debido a que la muestra es mayor a 50), la cual arrojó significancias estadísticas inferiores a 0.01. Esto indica que las distribuciones no son normales ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para el análisis.

La tabla 21 muestra las correlaciones entre las tres dimensiones analizadas al respecto del compromiso organizacional, como son: afectivo, continuo y normativo. Estos coeficientes de correlación de Spearman proporcionan información sobre la fuerza y la dirección de las relaciones entre estas dimensiones.

La correlación entre el compromiso afectivo y el compromiso continuo es de 0,261, con un nivel de significancia bilateral de 0.002. Esto denota una correlación positiva débil entre estas dos dimensiones, lo que significa que los empleados que muestran un mayor compromiso afectivo tienden ligeramente a tener un mayor compromiso continuo con la organización.

La correlación entre el compromiso afectivo y el compromiso normativo es de 0,282, también con un nivel de significancia bilateral de 0.001. De manera similar, esto indica una correlación positiva débil entre estas dos dimensiones. Los empleados que muestran un mayor compromiso afectivo tienden ligeramente a tener un mayor compromiso normativo con la organización.

La correlación entre el compromiso continuo y el compromiso normativo es de 0,533 con un nivel de significancia bilateral de 0.000. Esta correlación es más fuerte que las anteriores, lo que sugiere una relación positiva moderada entre estas dos dimensiones. Los empleados que tienen un mayor compromiso continuo también tienden a tener un mayor compromiso normativo con la organización.

Estos resultados son coherentes con la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), que postula que el compromiso organizacional está compuesto por tres dimensiones distintas pero relacionadas entre sí: afectiva, continuativa y normativa. Esta teoría sugiere que estas dimensiones están interrelacionadas y que, en general, se espera que estén correlacionadas positivamente entre sí, como se observa en los resultados proporcionados.

Según Vandenberghe y otros (2001), el compromiso organizacional puede manifestarse de manera diferente en culturas colectivistas en comparación con culturas individualistas, lo que afecta las correlaciones entre las dimensiones. Además, factores como la formulación de ítems y el contexto organizacional pueden influir en las respuestas (Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein, & Delhaise, 2001).

**Tabla 21.**  
*Análisis de correlación: Compromiso organizacional*

			<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Compromiso continuo</b>	<b>Compromiso normativo</b>
Rho de Spearman	<b>Compromiso afectivo</b>	Coeficiente de correlación	1,000	0,261**	0,282**
		Sig. (bilateral)		0,002	0,001
	<b>Compromiso continuo</b>	Coeficiente de correlación	0,261**	1,000	0,533**
		Sig. (bilateral)	0,002		0,000
	<b>Compromiso normativo</b>	Coeficiente de correlación	0,282**	0,533**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	0,000	

*Nota.* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Fuente: elaboración propia

### 3.2. Propuesta de *onboarding*

La presente propuesta pretende ofrecer a los nuevos colaboradores experiencias memorables en su proceso de incorporación en la organización, haciendo más dinámica su adaptación, lo cual permite de esta manera no solo conseguir un adecuado *endomarketing* sino también tener una marca empleadora fuerte que permite fidelizar a sus colaboradores y a los futuros.

Por lo tanto, esta propuesta de *onboarding* sería desarrollada acorde a las políticas de la organización y las estrategias de talento humano, el desarrollo de esta propuesta permitirá que los nuevos colaboradores generen mayor compromiso afectivo con la organización, lo cual crea en ellos sentido de pertenencia con la misma.

Para determinar la propuesta que se detallará a continuación, es importante mencionar que con base en los hallazgos de la encuesta de compromiso organizacional se ha podido evidenciar una moderada relación afectiva de los colaboradores hacia la organización, es por ello que a través de esta propuesta se pretende mejorar aspectos que permiten tener mayor *engagement* con los nuevos ingresos y se compacte con el compromiso relativamente. Debido a ello, es importante mencionar que, dentro de las organizaciones es necesario realizar estudios que permitan medir los niveles de compromiso de los colaboradores, por tanto, dicha variable contribuye a la retención y fidelización de los mismo, así como contar con colaboradores comprometidos y satisfechos.

Actualmente, en el gráfico 4 se observa el actual proceso de *onboarding* que tiene la institución, sin embargo, su diseño esta más orientado a un proceso de bienvenida e inducción que se desarrolla en un día o máximo dos, lo cual conlleva un efecto cerrado y de carácter informativo. Inclusive se considera la evaluación del periodo de prueba (90 días) como la finalización de este proceso.

**Gráfico 4.**  
*Modelo actual de onboarding Banco privado de Guayaquil*

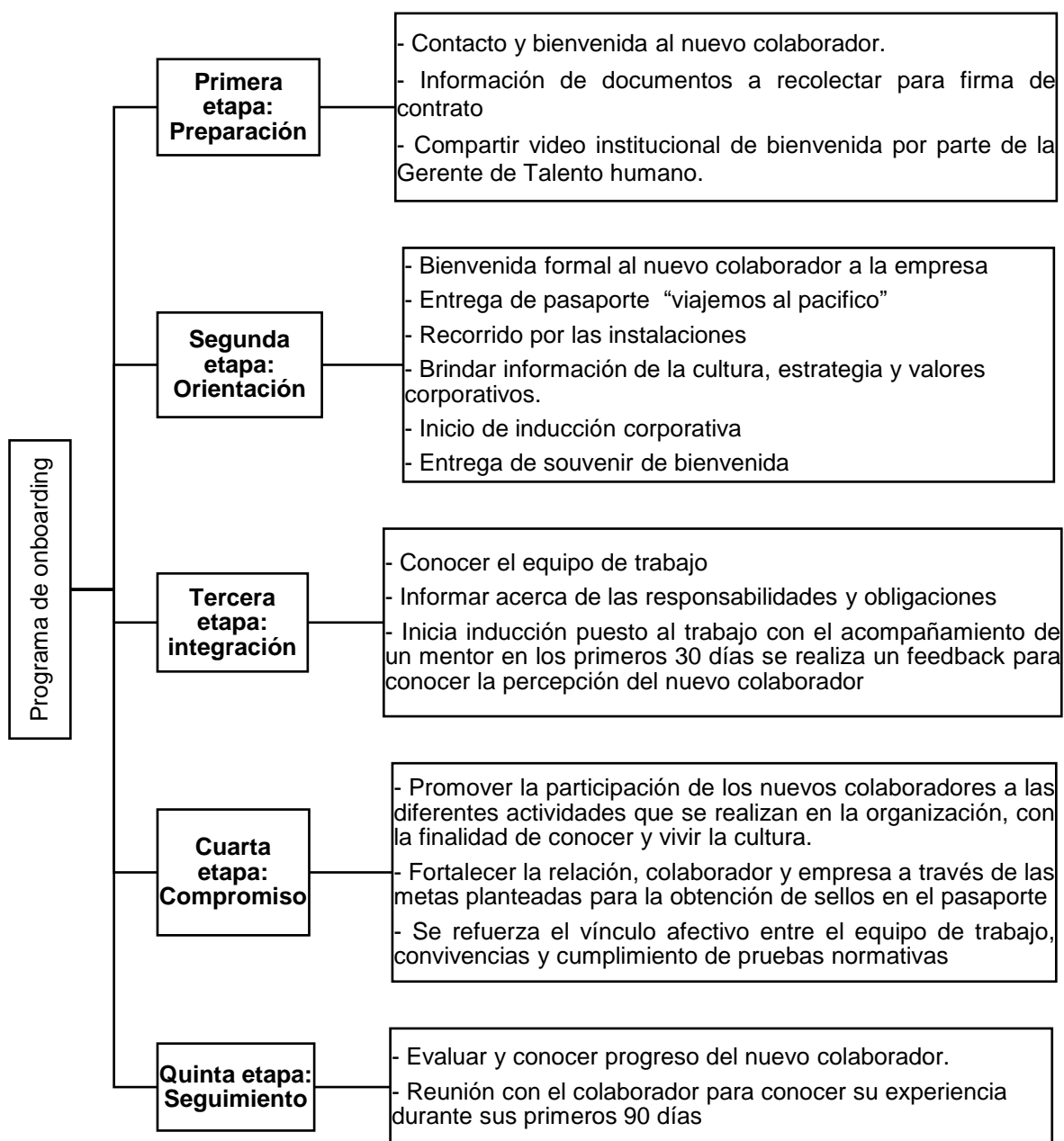


Fuente: elaboración propia

La siguiente propuesta está diseñada con la finalidad de mejorar el proceso de *onboarding* que actualmente tiene la organización. Hay autores como Rosas (2015), Stein y Christiansen (2010), que han señalado etapas para un programa de *onboarding* positivo, no hay estudio que indica un tiempo ideal, algunos de estos autores indican que puede ser un proceso de 3, 6 hasta 12 meses, la finalidad coincide en generar una experiencia positiva en el colaborador. Sin embargo, en base a los resultados obtenidos, para el diseño de esta propuesta se consideró las cinco etapas que plantea Rosas (2015), que permitirá que los colaboradores tengan una incorporación, proactiva y que sobre todo puedan sentirse identificado con la cultura de la organización y que genere compromiso.

En la gráfica 5, se muestra la propuesta que pretende una integración completa del colaborador, considerando aspectos intrínsecos como conocimiento y giro del negocio de la organización, funciones de trabajo, cultura y filosofía de la empresa y la integración y trabajo en equipo, con estas cinco etapas se obtiene una mirada más estructurada del proceso, considerando los aspectos antes señalados, se cuenta con un punto de partida inclusive desde la preparación como tal.

**Gráfico 5.** Propuesta de onboarding – Banco privado de Guayaquil



Fuente elaboración propia

## **Diseño por etapas de la propuesta de *onboarding* – Banco privado de Guayaquil**

Esta propuesta de *onboarding*, está enfocada en desarrollar estrategias que faciliten el proceso de adaptación del nuevo colaborador y que fortalezca el sentimiento de compromiso del mismo, tomando en consideración las dimensiones afectiva, normativa y continuidad. Así mismo, con el desarrollo de esta propuesta se pretende generar valor a la empresa, que impacte en un ambiente de trabajo positivo y en la experiencia de los nuevos colaboradores. Es por ello que, para poder alcanzar el objetivo, en esta propuesta se contará como responsables a todo el personal de talento humano, miembros directivos y todos los colaboradores.

Esta propuesta está diseñada desde el momento en que se le indica al candidato que ha sido la persona seleccionada hasta 90 días después de su ingreso, si bien es cierto, el subsistema de selección tiene estructurado su proceso de reclutamiento y selección, se propone algunas mejoras para que el pre *onboarding* sea más exitoso.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Fortalecer el compromiso afectivo de los nuevos ingresos para fidelizar y generar sentido de pertenencia mediante el proceso de *onboarding*.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar por etapas el proceso de *onboarding* para los nuevos ingresos
- Mejorar la experiencia de los nuevos ingresos en el proceso de *onboarding*.
- Fortalecer el compromiso organizacional en los colaboradores de nuevo ingreso.

## **Etapa de preparación**

En esta primera etapa, el candidato se encuentra con muchas expectativas por su nuevo trabajo, en algunos casos son personas que han decidido cambiar de empresa, por lo que sus expectativas son altas, es por ello que, se realizarían actividades que previamente permitan al nuevo colaborador sentirse en familia.

### **Objetivo:**

Dar al candidato la noticia de que ha sido la persona seleccionada, brindar una cálida bienvenida a “tu banco banco”.

### **Stakeholders:**

- Talento Humano
- Candidato

### **Actividades:**

1. Tomar contacto con el nuevo colaborador y brindar una cálida bienvenida a la organización, felicitándolo por haber ganado el proceso de selección y deseando éxitos en el inicio de esta nueva etapa, de igual manera se le explicará vía telefónica el proceso de firma de contrato. Así mismo, se le indica que le llegará a su correo personal una guía para que considere los puntos a seguir.
2. Se enviará vía *whatsapp*, un video institucional de la gerente de talento humano, donde se ofrezca la más cordial bienvenida a la organización. El contenido del video tendría una duración de 2 a 3 minutos aproximados, iniciará con un *kick off* de la empresa, para que el nuevo colaborador pueda conocer brevemente información acerca de ella. Al término de esta introducción se reproducirá el video de la gerente de talento humano donde se indicará: “bienvenido a un banco de personas para personas, estamos

felices de haber encontrado tu potencial, estamos seguros de que juntos emprenderemos un viaje que nos permita alcanzar las metas de la organización”.

3. Vía correo se enviará un *check list* con la lista de documentos necesarios a recopilar, en el cuerpo del correo se indicaría la fecha de entrega de documentos para la firma de contrato.

### **Recomendaciones para la etapa de preparación**

- Talento humano: Garantizará y asegurará que el nuevo colaborador cuente con todas las herramientas necesarias para poder desempeñar sus funciones con normalidad: software necesario, laptop/pc, equipos ergonómicos para mayor comodidad en su puesto de trabajo, credencial, etcétera.
- Jefe inmediato: Tener preparada la guía de entrenamiento. Nombrar un mentor que acompañará al nuevo colaborador durante su entrenamiento. Reunir al equipo de trabajo y sensibilizar sobre el rol del nuevo colaborador.

### **Etapa de orientación – Inicio de *onboarding***

En esta etapa, se trata del primer día de trabajo del nuevo colaborador, darle la bienvenida a su nuevo lugar de trabajo, se guía al colaborador acerca de la historia, misión, visión, valores, etc., que caracteriza a la empresa. Este tipo de orientación podría proporcionar autonomía y seguridad en el nuevo colaborador, lo cual generaría una actitud positiva que contribuya en la adaptación del colaborador.

## Objetivo

Generar en el colaborador una experiencia positiva en su primer día de trabajo. El colaborador adquirirá todas las herramientas y conocimientos para poder iniciar su nueva etapa con mucho ímpetu.

## Tiempo de duración:

7 días (primera semana de trabajo)

## Stakeholders:

- Talento Humano
- Jefe Inmediato
- Compañero o mentor
- Colaborador

## Actividades:

1. En este primer día, inicia el viaje hacia la nueva aventura para el colaborador, es por ello que, esta etapa se denominará “Viajemos hacia el Pacífico”.
2. Video de bienvenida por parte del Presidente ejecutivo: Llegará por mensaje de *WhatsApp* un video de máximo 5 minutos, dando la bienvenida al colaborador y su familia, así mismo se realiza un breve resumen de la misión, visión del banco y se rescatan los valores corporativos, enfatizando que a partir de ese momento se convertirán en su ADN corporativo.
3. Al llegar al lugar del trabajo, el jefe inmediato y la persona de selección esperaran al nuevo colaborador en planta baja, con la finalidad de realizar el *Check In* y poder orientarlo hasta las salas de capacitación, donde continuará con su inducción. En este momento, se le entregará al colaborador su pasaporte corporativo con su primer sello de “bienvenido a bordo, tu aventura recién inicia”

4. En las salas de capacitación se entrega el kit de Bienvenida, en este proceso de *onboarding* será denominado “Kit de valores”, en el cual se encontrarán con cada obsequio de bienvenida alusivo a los valores corporativos.
  - Adaptación = auriculares y tomatodo.
  - Colaboración = *mouse pad*.
  - Pasión = Camiseta con logo de la organización y mensaje que indique día #1
  - Centrado en el cliente = agenda y esfero.
  - Integridad = credencial y reglamento interno.
5. Inicio de la inducción corporativa, a la cual se denominará “primera escala hacia el conocimiento”, esta inducción estará dividida en los 5 días laborales con una duración de dos horas diarias. En esta actividad el colaborador recibe información institucional, como: historia, misión, visión, valores, estructura organizativa, beneficios corporativos, productos y servicios de la organización. En este espacio participan *stakeholders* claves para describir la cultura de la empresa, donde se aborda temas como seguridad, bienestar y actividades recreativas. Participa el club de empleados, cooperativa para colaboradores, responsabilidad social, brigadistas. Al finalizar cada módulo se tomará un test de evaluación breve para medir lo aprendido, el que logre la máxima puntuación se ganará sellos para el pasaporte.
6. Se indica al colaborador acerca de los cursos *e-learning* que realizará, pues es obligatorio cumplir con la revisión de normativas y políticas.
7. Se realizará un recorrido por las instalaciones y áreas de la organización, en este momento cada líder de área da la bienvenida, presenta de manera general al equipo y da una breve explicación de la misión del departamento.

8. El jefe inmediato recibe al colaborador en el puesto de trabajo: el equipo del área celebra la llegada del nuevo colaborador, se realiza una reunión presencial y virtual para presentar al nuevo colaborador.
9. Se agendará una reunión *one to one* con el líder del área, quién guiará en el primer día, se planteará cuáles son las funciones y objetivos a cumplir.
10. Se asignará a un mentor para que pueda acompañar a colaborador en su entrenamiento al puesto de trabajo. Se entregará al colaborador una guía de entrenamiento con horarios y responsables, de esta manera facilita la coordinación de reuniones con las personas responsables de enseñar los procesos, al finalizar y cumplir con toda la guía de entrenamiento se otorgará sellos en el pasaporte.

### **Recomendaciones segunda etapa orientación**

- Talento humano, asegurará que el puesto de trabajo cuente con todas las herramientas y accesos para iniciar sus labores.
- El jefe inmediato tendrá una lista con las tareas que serán asignadas al nuevo colaborador, de esta manera se evita tener espacios no productivos.
- El colaborador no dudará en preguntar, en esta etapa de aprendizaje es importante que el colaborador muestre interés en la información que recibe y cumpla con la realización de los cursos normativos.

### **Etapa de integración**

En esta etapa, el colaborador adquiere todas las herramientas necesarias para desempeñarse en su puesto actual.

**Objetivo:**

Contribuir en la autonomía del colaborador para que pueda desempeñar sus responsabilidades.

**Duración**

Primer mes

**Participantes**

- Talento humano
- Jefe directo
- Mentor

**Actividades**

1. Promover las buenas relaciones entre el equipo de trabajo, para lograr sinergia entre los involucrados, para alcanzar esta actividad, se conectará redes de apoyo dentro de la organización, es decir, el mentor establecerá los contactos pertinentes con quién tendrá que mantener contacto el nuevo colaborador para el cumplimiento de sus objetivos.
2. El jefe inmediato con la intervención del mentor asignado, se encargarán de cumplir con la guía de entrenamiento que fue entregada al colaborador. El especialista de talento humano velará por el cumplimiento del mismo.
3. Otorgar un *feedback* continuo por parte de la jefatura, con la finalidad de poder corregir posibles errores durante el proceso de aprendizaje, de igual forma es importante este espacio para poder resaltar las fortalezas de la persona y motivar a realizar cambios en procesos que considere oportuno.

4. A los 30 días se realizará una evaluación con la finalidad de poder medir el conocimiento adquirido en estas primeras semanas.

### **Recomendaciones tercera etapa integración**

- El colaborador creará una estructura clara en base a su entorno y el rol que desempeñará, de esta manera le permitirá tener una mejor mirada de su rol y funciones
- El área de talento humano estará presente en la etapa de adaptación, fomentará en el nuevo colaborador deseos de conocer más a la organización y su cultura.
- El jefe directo y compañeros de área generarán reuniones con el nuevo colaborador para revisar procesos que tengan relación con su rol.

### **Etapa de compromiso**

Promover y fortalecer la comunicación, sociabilización y participación en la empresa al nuevo colaborador, en esta etapa denominada “expedición” el colaborador debe sentirse identificado con la organización y la cultura.

### **Objetivo**

Fortalecer el sentido de pertenencia del colaborador para la retención del talento, se promueve el compromiso y satisfacción del colaborador.

### **Duración**

90 días

## Participantes

- Talento humano
- Colaborador
- Jefe directo

## Actividades

1. Al finalizar el primer mes de entrenamiento, se invitará a los nuevos colaboradores a un grupo focal, para lograr evaluar cómo ha sido su experiencia hasta el momento, de esta manera se podrá armar un plan de acción que permitirá mejorar esta etapa. Desarrollar actividades que promuevan vivir la cultura de la organización, al contar con un equipo de brigadistas, voluntariados en temas de responsabilidad social, los nuevos colaboradores serán invitados a participar en los simulacros de emergencia y en las actividades relacionadas a la labor social, con la finalidad de que puedan vivir la experiencia que brinda la organización al formar parte de este grupo.
2. Convocar una reunión con el personal de la “cooperativa para colaboradores” para poder informar sobre los beneficios que obtendrían al momento de afiliarse.
3. Reuniones con *influencers* denominados “embajadores de bienestar”, en este espacio los nuevos colaboradores podrán participar de una charla interactiva con otros colaboradores con más trayectoria dentro de la organización con la finalidad de poder escuchar cuál ha sido la trayectoria de ellos dentro de la organización.
4. Al término de los 90 días se aplicará una encuesta de percepciones al nuevo colaborador para que pueda evaluar el proceso de *onboarding*, simultáneamente se aplica una encuesta al jefe inmediato para conocer su percepción en el acompañamiento durante este proceso.

5. Al finalizar el periodo de prueba (90 días) el colaborador podrá recibir su primer producto institucional, que sería una cuenta corriente, tarjeta de crédito, o préstamo de consumo, siempre y cuando cumpla con las políticas internas para la aplicación del mismo.
6. El colaborador una vez que tenga conocimiento sobre su aprobación de periodo de prueba recibirá un video a su mail corporativo y vía *WhatsApp*. Este vídeo consiste iniciar con la imagen de su familia, para luego congratular al colaborador por haber llegado a la cima y haber culminado con éxito su periodo de prueba. El video continua con un mensaje de parte del equipo de trabajo donde se extiende las felicitaciones.
7. A través de comunicación interna se publicará en las redes internas de la organización las fotografías y nombres de los ingresos.
8. Durante este proceso los nuevos colaboradores ganan sellos en su pasaporte, por haber completado todas las actividades de la guía de entrenamiento, haber cumplido con las evaluaciones normativas, y por haber participado de los diferentes espacios que promueven la cultura de la organización, por lo tanto al finalizar el *onboarding* se indicará las tres personas con mayor puntuación de sellos en pasaporte, los tres finalistas podrán realizar pasantías internas en el área que ellos elijan, después de haber tenido 1 año dentro de la organización. Con esta actividad se promueve el desarrollo y crecimiento profesional. Las pasantías se realizarán dentro las áreas de conocimiento de acuerdo al perfil.
9. El colaborador mantendrá una reunión el jefe directo y con la especialista de selección para mostrar el programa de formación y carrera que se ha preparado para él, esto motivará al colaborador a cumplir con sus objetivos personales y profesionales y de esta manera lograr un crecimiento dentro de la organización.

## Recomendaciones para la etapa de compromiso

- Realizar un cronograma de actividades con los tiempos en el que el colaborador tendrá que participar de estos espacios que promueven el bienestar y sentido de pertenencia.
- El jefe inmediato, brindará total apertura al colaborador para que pueda participar de las actividades que demanden invertir tiempo en labores solidarias, entre otros.
- El área de talento humano asegurará que el colaborador tenga una experiencia positiva durante sus tres primeros meses.

## Etapa de seguimiento

En esta quinta etapa se evalúa el desarrollo del colaborador, su proceso de adaptación y de qué manera ha influido la cultura, beneficios, normas dentro de sus primeros 90 días.

## Objetivo

Evaluar el desarrollo del nuevo colaborador a través del seguimiento continuo durante su proceso de *onboarding*, para tener una perspectiva más integral de las diferentes fases de adaptación.

## Duración

Durante los 90 días

## Participantes

- Talento humano
- Colaborador

## Actividades

1. Durante los primeros 90 días, se realizará un grupo focal con los nuevos colaboradores, con la finalidad de poder medir la satisfacción y conocer las perspectivas en esta primera etapa.
2. Escuchar las oportunidades de mejora que son descritas por los nuevos colaboradores y ejecutar un plan de acción en conjunto.
3. Al finalizar, los 90 días del *onboarding*, se aplicará una encuesta de satisfacción a los nuevos colaboradores para medir la experiencia y satisfacción en este proceso.
4. Se realizará una estadística del número de personas que culminan el proceso de *onboarding*.

## Recomendaciones para la etapa de seguimiento

- Actuar de manera oportuna ante las sugerencias y comentarios recibidos por parte de los nuevos colaboradores.
- Las encuestas deben ser concisas, los resultados de la misma serán socializados para mejorar aspectos relevantes.
- El seguimiento continuo no finalizara en la aplicación de un instrumento, si bien es cierto, el resultado permitirá tener una perspectiva amplia del proceso de *onboarding*, al mismo tiempo permitirá analizar otros aspectos en el nuevo colaborador, como por ejemplo el aprendizaje al puesto del trabajo, evaluar la relación entre los pares, etc.





En la tabla 23 se puede observar un resumen del presupuesto general para el programa de *onboarding*, en este apartado se han considerado ingresos mensuales de 20 colaboradores.

**Tabla 23.**

*Presupuesto programa de onboarding*

<b>PRESUPUESTO GENERAL ANUAL</b>				
<b>Materiales</b>	<b>Unidades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Instructores internos	1	5	\$0,00	\$0,00
Impresión de pasaportes	1	240	\$0,75	\$180,00
Souvenir de bienvenida	1	240	\$25,00	\$6.000,00
Diseño de videos	1	242	\$3.000,00	\$3.000,00
Break grupo focales	1	240	\$3,00	\$720,00
Break inducción corporativa	1	240	\$3,00	\$720,00
<b>Total</b>				<b>\$10.620,00</b>

Fuente elaboración propia

Considerando las estrategias para el diseño de una propuesta de *onboarding* de los autores antes citados en el marco teórico como: Remache (2019), Vizcaíno (2020), Montenegro (2022), se llega a la conclusión que estos programas tienen en semejanza lograr la experiencia positiva en el nuevo colaborador, desde variables como sentido de pertenencia, facilitar el proceso de adaptación y como lo es en este caso de estudio fortalecer el compromiso organizacional de los nuevos colaboradores.

Cómo se puede observar, esta propuesta de *onboarding* contiene actividades que se desarrollarán en las cinco etapas planteadas por el Rosas (2015), lo cual permite que este proceso sea más dinámico, durante todo este proceso, el nuevo colaborador no solo va a recibir información acerca de las funciones a realizar, sino que se pretende que su experiencia sea total, en conocimientos de las funciones a desempeñar, pero que también conozca y viva la cultura de la organización. Esta propuesta, también permite la participación de otros colaboradores como: jefe inmediato, compañeros de trabajo, personal de talento humano y el nuevo colaborador lo cual facilitará la relación entre los *stakeholders* involucrados.

A diferencia del *onboarding* actual que se desarrolla en el banco, sus actividades son de poca duración, y se realizan en el tiempo de la inducción corporativa, dejando un espacio extenso sin conocer la experiencia del nuevo colaborador y

como está viviendo el proceso de integración, a continuación , en la tabla 24 se detallan las actividades que se gestiona:

**Tabla 24.**  
*Programa de onboarding actual*

Cronograma de trabajo												
Actividades	Primer mes				Segundo mes				Tercer mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contactar telefónicamente al nuevo colaborador, se explica el proceso de firma de contrato												
Inicio de inducción corporativa												
Recorrer las instalaciones y visita a las áreas del banco												
Acompañamiento al puesto de trabajo y presentación con jefe												
Tiempo en el que colaborador realiza sus funciones												
Previo al término del periodo de prueba, contactar al colaborador para feedback												
Enviar al jefe inmediato la prueba del periodo de prueba												

Fuente elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica permitió tener una visión más amplia acerca del compromiso organizacional y el *onboarding*. Varios autores han definido que el compromiso surge desde diferentes dimensiones como: afectivo y normativo, sin embargo, Meyer y Allen (1997) desde su enfoque tridimensional permite tener una perspectiva general, dando a conocer cómo se construye este sentimiento de compromiso desde la persona.
- La evaluación de las dimensiones del compromiso organizacional en los empleados de hasta un año de trabajo en la entidad financiera, evidenció que las tres aristas del compromiso tienen una media que denotan el decrecimiento de la dimensión afectiva en comparación de las otras, siendo las misma de esta manera: dimensión afectiva está valorada en un 17,50; mientras que la continuidad en un 21,29; y la normativa en un 21,23. Por lo tanto, con la propuesta de *onboarding* diseñada, se pretender mejorar en especial esta dimensión afectiva.
- La propuesta de *onboarding* para la entidad financiera privada de Guayaquil, fue diseñada con veintidós actividades que incluyen en las cinco etapas del *onboarding*: preparación, orientación, integración, compromiso y seguimiento, implementado estrategias que fortalezcan el compromiso organizacional de los nuevos colaboradores. Estas actividades, se desarrollarán en un periodo de 90 días, permitiendo que la adaptación de los colaboradores sea más dinámica y positiva, este proceso de *onboarding* está enfocado mejorar la experiencia del colaborador se refleje en el compromiso afectivo y fidelidad del nuevo colaborador.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda poder implementar el diseño de propuesta de *onboarding* de esta investigación, debido a que se ha considerado un modelo de cinco etapas que permite al colaborador alcanzar conocimientos generales de la organización y a su vez vivir una experiencia enriquecedora durante el proceso de implementación, con la finalidad de fortalecer el compromiso organizacional desde el primer día de trabajo.
- Se recomienda mantener un registro estadístico para conocer la experiencia de los nuevos colaboradores una vez culmine el proceso de *onboarding*, esta información es necesaria, permitirá actuar de manera inmediata ante alguna oportunidad de mejora.
- Se recomienda implementar actividades que promuevan el sentido de pertenencia y la conexión emocional con la organización, tales como encuentros sociales, programas de reconocimiento temprano, y actividades que resalten la misión, visión y valores de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *REVISTA LATINOAMERICANA OGMIOS*, 82-95.
- Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*. Universidad de Lima: <https://es.scribd.com/document/531288925/CLASIFICACION-DE-LAS-INVESTIGACIONES-wecompress-com>
- Arciniega, L., y Gonzalez, L. (2006). ¿Cuál es la influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional? *Revista de Psicología Social*, 21, 21(1), 35-50. <https://doi.org/https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/125409/2006;jsessionid=5354A2990F8CFA85DAFB384DF73137D2?sequence=1>
- Ávila, S., y Pascual, M. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen y Meyer y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.*, 2(1), 201-226. <https://doi.org/https://doi.org/10.17561//ree.v2020n1.12>
- Baez, R., Zayas, P., Reynaldo, V., y Yosvani, L. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Revista Ingeniería Industrial*, XL(1), 14 - 23. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458834003>
- Bayona, C., Goñi, S., y Madorran, C. (2018). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*.
- Betanzos, N., Andrade, P., y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf>

- Buitrón, K. (2020). *Compromiso Organizacional y satisfacción laboral en un grupo de docentes de una universidad del sector educativo de Lima*. Repositorio Académico USMP: [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6962/BUITRON\\_CK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6962/BUITRON_CK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Campos, R., Solis, C., y Yanase, Y. (2022). *El sistema de onboarding y el desempeño laboral en los docentes a tiempo completo de una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021-II*. Repositorio Académico UPC: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667210/Campos\\_SR.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667210/Campos_SR.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Castro et al. (2022). ) La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas*, 24(6).
- Chiang, M., Manzo, C., y Pinilla, S. (2020). Conciliación Trabajo-Familia, Buenas Prácticas Laborales, Compromiso Organizacional, Autoeficacia y Creencias Organizacionales, influencia en los trabajadores de Centro de Salud. *Scielo*(45).
- Chiang, M., y Candia, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA*, 8(1), 14-25. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.014>
- Coronado, G., Valdivia, M., Davila, A., y Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias . *Revista Conciencia Tecnología*(60). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>
- Correa et al. (2021). Estudios Transversales. 179 -185.

- Decramer, A. (2012). External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions. *Personnel Review*, 41(6), 686-704.
- Fitong, G., & Dzansi, L. (2023). Examining the Impact of Gender Discriminatory Practices on Women's Development and Progression at Work . *Business*, 347-367.
- Garcia, A. (19 de mayo de 2022). *Propuesta de mejora para proceso de onboarding en Human Capital*. Universidad Internacional de La Rioja: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/13988/Garc%c3%ada%20Bustos%2c%20Angie%20Katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gil, D. (2021). *Repositorio de la Universidad César Vallejo*. Onboarding y desarrollo profesional en la empresa conservas de Pescado Beltrán EIRL, Chimbote - 2021: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73043>
- Guaman, M., Alcocer, J., y Baño, M. (2023). Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias.*, 5(2), 591-609.
- Hernandez, B., Ruiz, A., Ramirez, V., Sandoval, S., y Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820 - 846. <https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00820.pdf>

- Hernández, Fernández, y Baptista. (2018). *DEFINICIONES DE LOS ENFOQUES CUANTITATIVO Y CUALITATIVO, SUS SIMILITUDES Y DIFERENCIAS*. Métodos y Técnicas de Investigación Social: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones\\_de\\_los\\_enfoques\\_cuantitativo\\_y\\_cualitativo\\_sus\\_similitudes\\_y\\_diferencias.pdf?1548409632=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDefiniciones\\_de\\_los\\_enfoques\\_cuantitativ.pdf&Expires=169](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones_de_los_enfoques_cuantitativo_y_cualitativo_sus_similitudes_y_diferencias.pdf?1548409632=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDefiniciones_de_los_enfoques_cuantitativ.pdf&Expires=169)
- Hernández, H., y Pascual, A. (2017). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 157-163.
- Jaime, L., Lila, R., y Paredes, A. (2021). Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja. *Revista Pensamiento y Acción*(32).
- Justiniano, M. (2019). *La Diversidad Generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la universidad nacional agraria de la selva Tingo María*. Universidad Nacional Agraria de la Selva: [http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14292/1430/MGJA\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14292/1430/MGJA_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Linares, E. (2018). Metodología de una revisión sistemática. *Revista Actas Urológicas Españolas*, 42(8), 499-506. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acuro.2018.01.010>
- Llerena, G. (2022). *Relación del Workaholism y el compromiso organizacional caso de estudio*. Obtenido de Repositorio PUCESA: [https://rraae.cedia.edu.ec/Record/PUCESA\\_db18cc5639235ec4f11344319e7255bd](https://rraae.cedia.edu.ec/Record/PUCESA_db18cc5639235ec4f11344319e7255bd)

- Llano, M. (2023). *Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano: Claves de éxito para el desempeño de colaboradores* (Vol. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.105>). Guayaquil, Ecuador: Editorial Universidad Ecotec.
- Lee, M., & Boyoung, K. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*.
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., y García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica las Condes*, 30(1), 36-49. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.11.005>
- Montenegro, V. (2022). *Implementar el proceso de onboarding para la empresa Transportes Sánchez Polo del Ecuador en el periodo 2022*. Repositorio: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/21432>
- Mowday, R., Steers, R., y Lyman, P. (1979). The Measure of Organizational Commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nava, M., Ramos, P., y García, E. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10(29). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968300003>
- Neyra, M., Aliaga, B., Santos, V., y Alvarez, V. (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional "CO" en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 21 - 42.
- Nicomedes, E. (2018). Tipos de Investigación. *Core. Ac. Uk*, 1-1.

- Ochoa, J., y Yunkor, Y. (2020). *El estudio descriptivo en la investigación científica*. Acta Jurídica Peruana: <http://201.234.119.250/index.php/ajp/article/view/224>
- Paredes, M., Palomino, A., Cárdenas, V., y Gonzalez, C. (2021). Compromiso organizacional en los colaboradores de las instituciones financieras en la región Junín. *Revista Gaceta Científica*, 7(1), 29-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1062>
- Puma, M., y Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. (P. Educación, Ed.) *Revista Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 46-53. <https://doi.org/http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Ramos, C. (2020). LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN: <file:///Users/janinaavila/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475.pdf>
- Remache, J. (2019). *Diseño de estrategias de employee experience para mejorar la productividad en la empresa vaz clothes*. Obtenido de Repositorio PUCE: <https://catalogobiblioteca.puce.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=222577>
- Rodriguez, M. (2021). *El Onboarding: Dinámicas y procesos dentro de los planes de incorporación organizacional*. Repositorio Institucional Unicatolica: <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2204>
- Romo, C. (2023). *Fortalecimiento del compromiso organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de baldoré*. Repositorio PUCESA: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/4189>
- Ruiz, N. (2022). *Onboarding y desempeño laboral de los colaboradores de salud de la Clínica Metropolitana, 2022*. Universidad Cesar Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95891/Ruiz\\_JN%20-%20SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95891/Ruiz_JN%20-%20SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.  
doi:<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salvador, J. (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *Revista San Gregorio*(35), 157-173.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1107>
- Solanes, A., Garcia, A., y Busquier, C. (2019). *Influencia del proceso de acogida organizacional sobre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral*. IX Conferência Internacional de Investigaçã o e Intervençã o em RH:  
<https://doi.org/10.26537/iirh.vi9.2860>
- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México D.F: limusa S.A.
- Ulloa, Y. (2022). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo*.  
<https://doi.org/https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8580/Villalobos%20Huamán%20David%20Andrés.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322-347.
- Vargas, F., y Machicao, C. (2020). Estudio comparativo del compromiso organizacional en trabajadores con y sin hijos, dentro de una empresa industrial en la ciudad de La Paz. *Scielo*, 20(20).

- Villanueva, F. (2022). *Metodologías de la investigación*. Klik Soluciones Educativas:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6e-KEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=para+que+sirve+la+investigaci%C3%B3n+de+campo&ots=WGMR-OIzfn&sig=bjqxAm9s0XJih6irDqneQ-rx4AQ#v=onepage&q=para%20que%20sirve%20la%20investigaci%C3%B3n%20de%20campo&f=false>
- Vizcaíno, G. (2020). *Repositorio digital Universidad internacional SEK*. Obtenido de Diseño de un proceso de onboarding para generar compromiso y retención del personal de la UISEK Quito-Ecuador 2020:  
<https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3974>
- Vizcaíno, I. (Enero de 2020). Análisis de la satisfacción laboral y compromiso organizacional en una empresa pública de servicio hospitalario. Obtenido de Repositorio PUCE:  
<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2c6509cc-eda6-45b6-8a30-c84b315ea6b2/content>
- Walsh, P. (2020). *Re-Imagining Onboarding: A Training Program Utilizing a Blended Approach of Organizational Socialization and the 4 C's of Onboarding*. Proquest:  
<https://www.proquest.com/openview/66dd3fd8cbf32a9e554dd6c9f8662e1d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### *Cuestionario de compromiso organizacional*

#### **CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

##### **INSTRUCCIONES:**

La aplicación de este instrumento es estrictamente académica sin fines de lucro o perjuicio por opinión. se le presentaran algunas preguntas cerradas, a las cuales por favor responda indicando la alternativa que mejor se adecue a su rendimiento hacia la organización. para ello, se usa una escala de 5 puntos ofrecida a continuación:

##### **CALIFICACION**

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo       |
| 2 | Moderadamente en desacuerdo    |
| 3 | Ni en acuerdo ni en desacuerdo |
| 4 | Moderadamente de acuerdo       |
| 5 | Totalmente de acuerdo          |

##### **SELECCIONE SEXO**

- |           |     |
|-----------|-----|
| Femenino  | ( ) |
| masculino | ( ) |

##### **SELECCIONE FORMACION ACADEMICA**

- |              |     |
|--------------|-----|
| Secundario   | ( ) |
| Tercer nivel | ( ) |
| Cuarto nivel | ( ) |

##### **SELECCIONE AREA**

- |  |     |
|--|-----|
| Asesoría Jurídica y secretaria General | ( ) |
| Auditoría Interna                      | ( ) |
| Medios Tecnológicos                    | ( ) |
| Negocios                               | ( ) |
| Operaciones Integrales                 | ( ) |
| Planificación Estratégica              | ( ) |
| Riesgos Integrales                     | ( ) |
| Seguridad Bancaria                     | ( ) |
| Staff Servicios Bancarios y Monetarios | ( ) |
| Talento Humano                         | ( ) |

##### **ELIJA LA SECCION**

- |       |     |
|-------|-----|
| Back  | ( ) |
| Front | ( ) |

##### **SELECCIONE RANGO DE SU EDAD**

19 - 29	( )								
30 - 39	( )								
40 - 48	( )								
<b>N</b>	<b>ENUNCIADO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>			
1	Estaría muy feliz de trabajar para esta empresa por mucho tiempo								
2	Tomo los problemas de la empresa como si fueran míos.								
3	Esta empresa significa mucho para mi								
4	No me siento completamente integrado a la empresa								
5	No Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa								
6	Actualmente trabajo en esta empresa más por necesidad que por gusto								
7	Sería muy difícil abandonar la empresa								
8	Gran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar mi trabajo								
9	Actualmente pertenecer a la empresa refleja tanto deseo como necesidad								
10	Considero que tengo pocas opciones de trabajo como para abandonar mi empresa actual								
11	Otras empresas no me brindarían similares condiciones y prestaciones como lo hace mi empresa actual								
12	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta empresa								
13	Aun si fuese por mi beneficio no sería correcto abandonar la empresa								
14	Me sentiría culpable si dejara ahora mi empresa								
15	Esta empresa merece mi lealtad								
16	No abandonaría a la empresa en estos momentos								
17	Siento obligación de pertenecer a la empresa								
18	Considero que le debo mucho a la empresa								

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco conceptual de compromiso.....	9
Tabla 2. Instrumentos de medición por diferentes autores.....	16
Tabla 3. Influencia de las variables según el tipo de compromiso.....	17
Tabla 4. Cargos Contratados periodo abril 2022 -2023.....	41
Tabla 5. Ubicación de colaboradores por agencias.....	42
Tabla 6. Nacionalidad de los participantes de estudio .....	42
Tabla 7. Estado civil de los participantes de estudio .....	43
Tabla 8. Número de colaboradores por sexo .....	43
Tabla 9. Otras experiencias laborales .....	44
Tabla 10. Análisis de Confiabilidad .....	51
Tabla 11. Tabla de frecuencias: Área de trabajo.....	52
Tabla 12. Tabla de frecuencias: Sección .....	52
Tabla 13. Tabla de frecuencias: Edad.....	53
Tabla 14. Tabla de frecuencias: Género .....	54
Tabla 15. Tabla de frecuencias: Formación de los trabajadores .....	54
Tabla 16. Estadísticos descriptivos: Compromiso afectivo.....	56
Tabla 17. Estadísticos descriptivos: Compromiso continuo .....	57
Tabla 18. Estadísticos descriptivos: Compromiso normativo .....	58
Tabla 19. Estadísticos descriptivos: Compromiso organizacional.....	59
Tabla 20. Tabla de frecuencias: Nivel de compromiso organizacional.....	60
Tabla 21. Análisis de correlación: Compromiso organizacional .....	62
Tabla 22. Cronograma de propuesta de Onboarding .....	77
Tabla 23. Presupuesto programa de onboarding .....	79
Tabla 24. Programa de onboarding actual .....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional .....	12
Gráfico 2. Modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen .....	14
Gráfico 3. Representación gráfica de la distribución de los participantes por áreas .....	40
Gráfico 4. Modelo actual de onboarding Banco privado de Guayaquil .....	63
Gráfico 5. Propuesta de onboarding – Banco privado de Guayaquil .....	64