

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**El onboarding y su relación con el desempeño laboral en trabajadores
dependientes Juliaca 2023**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y
Negocios Internacionales

Autores:

Kevin Rudy Pineda Chura
Fernando Beltran Quispe Apaza

Asesor:

Mg. Ruth Gladys Choque Pilco

Juliaca, diciembre de 2023

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Mtra. Ruth Gladys Choque Pilco, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“EL ONBOARDING Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES DEPENDIENTES JULIACA 2023”** de los autores **Kevin Rudy Pineda Chura** y **Fernando Beltran Quispe Apaza** tiene un índice de similitud de 17% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 24 días del mes de enero del año 2024.



Mtra. Ruth Gladys Choque Pilco

Asesor



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiari, a 21 día(s) del mes de diciembre del año 2023, siendo las 16:50 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Lima, bajo la dirección del

(de la) presidente(a): Mtro. Lucas Fernando Meza Revatta, el (la) secretario(a): Mtro. Julio Samuel

Torres Miranda y los demás miembros: Mtro. Wilson Cruz Mamani

M. Pico y el (la) asesor(a) Mtra. Ruth Gladys Choque

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado: El onboarding y su relación con el desempeño laboral en trabajadores dependientes Juliaca 2023

del(los) (las) bachiller(es): a) Kevin Rudy Pineda Chura

b) Fernando Beltran Quispe Apaza

c)

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Kevin Rudy Pineda Chura

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Buena	Muy Buena

Bachiller (b): Fernando Beltran Quispe Apaza

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Buena	Muy Buena

Bachiller (c):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Handwritten signatures for Presidente(a), Asesor(a), and Bachiller (a).

Handwritten signatures for Miembro and Bachiller (b).

Handwritten signature for Secretario(a) and a blank line for Miembro and Bachiller (c).

Agradecimiento

Agradecemos profundamente a nuestros padres, quienes con esfuerzo, dedicación y amor incondicional han sido el pilar fundamental en cada etapa de nuestras vidas. Su sacrificio constante, sus palabras de aliento y su ejemplo de perseverancia nos han motivado a continuar, incluso cuando surgieron dificultades en el camino.

Este logro académico es también suyo, pues su apoyo emocional, económico y moral ha sido clave para alcanzar esta meta. Con todo nuestro cariño y gratitud, les dedicamos este trabajo.

Índice de Contenido

Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Onboarding.....	10
Desempeño laboral.....	11
Antecedentes.....	11
Materiales y métodos.....	13
Resultados.....	15
Resultados descriptivos.....	15
Resultados correlacionales.....	18
Análisis de regresión.....	18
Discusión.....	19
Conclusiones.....	21
Recomendaciones.....	21
Referencias.....	22
Anexos.....	27
Anexo 1. Evidencia de Sumisión.....	27
Anexo 2. Resolución de Expedito.....	28
Anexo 3. Instrumentos.....	29

El onboarding y su relación con el desempeño laboral en trabajadores dependientes

Juliaca 2023

Resumen

El objetivo de la presente de investigación es determinar como el onboarding influye en el desempeño laboral. Se usó una metodología con enfoque cuantitativo, no experimental, de nivel descriptivo, correlacional-explicativo. La muestra estuvo conformada por 93 colaboradores de diferentes empresas de la ciudad de Juliaca, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se empleó cuestionarios validados mediante jueces de experto y alfa de Cronbach y para procesar los datos se hizo uso del software SPSS, se determinó la distribución de los datos mediante Kolmogorov Smirnov teniendo como resultados valores inferiores que 0.05 para posteriormente hacer uso de las pruebas no paramétricas de Rho Spearman. Los resultados muestras correlaciones positivas y significativas, así mismo el análisis de regresión lineal mostro que el onboarding explica que un 75.8% de la variabilidad del desempeño. En conclusión, el onboarding es un factor crucial para mejorar el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados.

***Palabras clave:** Adaptación laboral, compromiso organizacional, desempeño laboral, onboarding, retención de talento.*

Onboarding and its relationship with job performance in dependent workers Juliaca

2023

Abstract

O objetivo desta pesquisa é determinar cómo o processo de integração influencia o desempenho no trabalho. Foi utilizada uma metodologia quantitativa, não experimental, descritiva, correlacional-explicativa. A amostra foi composta por 93 funcionários de diferentes empresas da cidade de Juliaca, selecionados por amostragem de conveniência não probabilística. Foram utilizados questionários validados, avaliados por especialistas e pelo alfa de Cronbach. O processamento dos dados foi realizado utilizando o software SPSS. O teste de Kolmogorov-Smirnov determinou a distribuição dos dados, apresentando valores de p inferiores a 0,05, que foram então analisados utilizando o teste não paramétrico de Spearman. Os resultados mostraram correlações positivas e significativas. Além disso, a análise de regressão linear demonstrou que o processo de integração explica 75,8% da variabilidade no desempenho. Em conclusão, o processo de integração é um fator crucial para a melhoria do desempenho no trabalho e da satisfação dos funcionários.

Keywords: *Job adaptation, organizational commitment, job performance, onboarding, talent retention.*

Introducción

El onboarding, o proceso de integración de nuevos empleados en una organización, ha cobrado una importancia significativa en el contexto laboral actual. Se ha identificado como un factor crítico que influye en la adaptación y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez afecta su rendimiento y la retención en la organización (Ibrahim et al., 2022). A pesar de su importancia muchas empresas aun enfrentan desafíos en la implementación de prácticas onboarding que sean inclusivas y efectivas lo que puede incrementar la alta rotación del personal y bajo rendimiento (Garrido, 2023).

Estudios realizados en empresas de consumo masivo evidencia que un proceso de onboarding estructurado de manera adecuada facilita la integración de nuevos colaboradores así mismo contribuye en el rendimiento del personal, de la misma manera estadísticas globales recomiendan que las empresas que implementan políticas de onboarding bien definidas tienen reducción en la rotación de personal en un 25% a 50% (Ulloa, 2022).

El desarrollo de onboarding es una práctica esencial en el mundo empresarial actual ya que va más allá de la formalidad y se elige como un vínculo entre empresa y nuevos colaboradores, en las empresas el onboarding representa un sistema estructurado de aprendizaje, establecimiento de relaciones y asignación de recursos. Mediante el onboarding los nuevos trabajadores se familiarizan con las políticas y procedimientos asimismo les permite integrarse con los valores y expectativas de la empresa.

Erickson et al. (2023) destaca en un estudio realizado en el sector salud que programas de onboarding bien estructurados reducen la tasa de rotación de empleados en un 25% en el primer año de empleo. Esto resalta la relevancia de un proceso de integración efectivo que permita mejorar la retención, el desempeño y la satisfacción del personal, según Robertson (2021) organizaciones que implementan un onboarding eficiente puede aumentar en un 20% la

satisfacción laboral de los trabajadores. Este aumento en la satisfacción se traduce en un mejor desempeño y compromiso organizacional.

Las expectativas de la Generación Z en el lugar de trabajo indica que el 60% de estos empleados considera que un buen proceso de onboarding es crucial para su decisión de permanecer en una empresa (Chillakuri, 2020).

Un análisis sobre el onboarding digital en el Reino Unido mostró que las empresas que implementan procesos de onboarding digital experimentan un aumento del 30% en la productividad de los nuevos empleados (Sani et al., 2022).

Un reporte de 2022 indica que las empresas de tecnología que extienden sus programas de onboarding a más de seis meses logran una tasa de retención del 70% en sus nuevos empleados, en comparación con el 50% en aquellas que tienen un onboarding más corto (Walker-Schmidt et al., 2022).

En Perú reveló que el 55% de los trabajadores considera que un proceso de onboarding inadecuado afecta negativamente su desempeño laboral (Orosa, 2023). Este dato resalta la necesidad de mejorar las prácticas de onboarding en el país para optimizar el rendimiento de los empleados.

Nosratabadi et al. (2022) sugieren que el 65% de las empresas que han adoptado tecnologías digitales en sus procesos de onboarding reportan un aumento en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

La esencia del onboarding se muestra en la capacidad para transformar a los colaboradores recién llegados haciendo que estos sean productivos desde el primer día, que una orientación es un proceso dinámico que facilita la adaptación rápida y máxima el potencial de los trabajadores. Stein & Christiansen (2010) muestran que el proceso del onboarding implica la total socialización de un nuevo colaborador en la organización, además una vez integrado

este nuevo individuo desempeña un papel fundamental para cumplir con las necesidades de la empresa.

Para Chiavenato (2007) el desempeño laboral se refiere a las acciones, emociones, expresiones y comportamientos de los empleados en momentos específicos, todos orientados hacia el logro de los objetivos planificados por la empresa, así mismo las evaluaciones de desempeño se refieren a una serie de acciones planificadas generalmente organizadas en una evaluación formal cuyo objetivo principal es verificar si un colaborador cumple con las responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo y si este logra cumplir los objetivos exigidos por la empresa, estas evaluaciones también brindan la oportunidad de medir el nivel de potencial que los trabajadores poseen dentro de la empresa.

Según Desseler y Varela (2011) hay diversas razones por las cuales una organización debe realizar evaluaciones de desempeño, primero porque ofrecen una visión completa del rendimiento de los colaboradores en relación con los objetivos de la empresa permitiendo hacer ajustes en estrategias de compensación, así mismo facilitan a los directivos y trabajadores la crean de planes de acción para corregir desviaciones y lograr con los objetivos a largo plazo, por último permite identificar a los colaboradores que destacan dentro de la empresa.

Onboarding

Romero (2022) define al onboarding como una herramienta estratégica que hace posible la integración eficiente de los nuevos colaboradores en las organizaciones contribuyendo de manera positiva al desempeño laboral. Pearson (2024) se alinea a esta idea mencionando que el onboarding es un proceso de incorporación que busca mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores en entornos laborales de alta presión.

Por otro lado, Puma (2020) afirma que un onboarding eficiente influye en la motivación laboral y el compromiso organizacional proponiendo que un buen proceso de integración lleva a un entorno laboral más positivo y productivo.

Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere a la capacidad de un colaborador para cumplir con las expectativas y responsabilidades de su puesto de trabajo, lo que incluye no solo la ejecución de tareas, sino también la preparación y el compromiso hacia el aprendizaje continuo (Gálvez y Toro, 2018).

Campbell (1990) menciona que el desempeño laboral puede ser entendido como un conjunto de comportamientos evaluables y que suman a los objetivos organizacionales, esta definición sugiere que el desempeño no es el resultado final, sino es el proceso y las acciones que llevan a esos resultados.

Antecedentes

Para comprender las variables de estudio se exploraron estudios a nivel internacional encontrado estudios como el de Wiseman et al. (2022) quienes en su investigación abordaron de como las tácticas de socialización en el onboarding afectan al desempeño de los vendedores recientemente contratados, encontraron que las tácticas de socialización mejoran la adaptación de los nuevos trabajadores y su desempeño laboral, en conclusión esta incorporación de tácticas personalizadas de onboarding mejoran el compromiso y disminuye la rotación de los colaboradores.

Otro estudio es el de Gonzales et al. (2021) investigaron como el onboarding estructurado incrementa la satisfacción laboral, encontraron que un onboarding bien estructurado aumenta la satisfacción laboral en un 30%, en conclusión, este estudio demuestra

que un onboarding efectivo en el sector tecnológico puede aumentar la satisfacción y a su vez mejora el desempeño de los colaboradores.

A nivel nacional se encontró el estudio de García y Torres (2022) investigaron la relación entre el onboarding y el desempeño laboral en empresas peruanas, como resultado obtuvieron que las empresas deben implementar procesos de onboarding estructurados mejoran el rendimiento de los colaboradores. En conclusión, el onboarding puede tener un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral en las empresas peruanas.

Por último, el estudio de Cruz y Salas (2023) donde determinaron el impacto del onboarding en la retención del talento humano en startups, llegaron a la conclusión que un onboarding efectivo es determinante para la retención de talento en un entorno dinámico, así mismo se evidencia que un proceso de onboarding bien implementado en los startups puede reducir de manera significativa en la rotación de personal.

La teoría de la Socialización Organizacional plantea que el onboarding constituye una etapa determinante dentro del proceso de integración, porque permite a los nuevos trabajadores comprender la cultura, normas y valores de la empresa impactando directamente con su compromiso y rendimiento. En esta línea, Bauer et al. (2007) demostraron que los programas de inducción bien estructurados fortalecen el desempeño al facilitar una adaptación más rápida y efectiva al entorno laboral.

Por su parte, el Modelo de Aprendizaje Social de Bandura sostiene que los trabajadores adquieren habilidades y conductas observando e imitando a sus compañeros y el onboarding se convierte en un espacio formal que potencia este aprendizaje. De acuerdo con Ellis et al. (2017), el apoyo entre compañeros de trabajo durante esta fase incrementa el rendimiento y la autoeficacia del personal nuevo. Asimismo, la Teoría del Ajuste Persona-Organización señala que cuando existe coherencia entre los valores del colaborador y los de la organización se favorece un mejor desempeño (Kristof et al. 2005); algo que el onboarding facilita al conectar

al nuevo talento contratado con la cultura organizacional y las expectativas que tiene desde su primer día.

El objetivo de esta investigación es analizar de qué manera los procesos de integración de nuevos colaboradores influyen en su desempeño y satisfacción dentro del trabajo. En un mundo empresarial competitivo las empresas necesitan fortalecer sus estrategias de gestión del talento el onboarding se posiciona como una herramienta fundamental para facilitar la adaptación del rendimiento del personal. En este contexto donde el trabajo remoto ha tomado mayor relevancia es esencial comprender como estas modalidades transforman la experiencia de inducción y afectan los resultados laborales (Varshney, 2022).

El estudio busca cubrir un vacío existente en la literatura al examinar de manera específica la relación entre el onboarding y desempeño laboral en el escenario de empresas de Juliaca, aportando evidencia que oriente a la creación de políticas de recursos humanos más efectivas.

Materiales y métodos

La investigación opto por un enfoque cuantitativa de diseño no experimental porque no se manipuló ninguna de las variables y se centra en la observación de los fenómenos en su contexto natural, asimismo será de corte transversal porque los datos serán tomando en un solo momentos (Hernandez et al., 2014). Asimismo, es de nivel descriptiva, correlacional y explicativa permitiendo que no solo se busque determinar la asociación de las variables sino determinar desde la teoría el impacto del onboarding sobre el desempeño laboral (Montes et al., 2023).

Según Tamayo (2012) Una población es la totalidad de un fenómeno de estudio que incluye la población de unidades de análisis que constituyen dicho fenómeno y para un determinado estudio debe cuantificarse integrando un conjunto de N entidades que participan

de una característica específica y se denomina población que constituye el asignado Investigar todo el fenómeno. La muestra es de tipo no probabilístico por conveniencia, se encuestaron a los trabajadores dependientes que se determinara por muestreo no probabilístico censal. La presente investigación, fue realizada en la ciudad de Juliaca, se contó con la participación de 93 trabajadores de diferentes empresas.

La recolección de información es una etapa clave para asegurar la validez y confiabilidad de cualquier investigación y se materializa mediante el trabajo de campo (Bernal, 2010). Entre los instrumentos más aplicados se encuentra la encuesta, pese a las críticas relacionados con posibles sesgos de los participantes. Este método basado en cuestionarios permite obtener datos directos de los encuestados, según Pardinás (1991) este proceso constituye a un sistema estructurado de interrogantes diseñado para recopilar información con fines investigativos.

Para la presente investigación la información se obtuvo mediante la aplicación de la encuesta desarrollada y validada por Villalobos (2021), en su investigación sobre el onboarding y desempeño laboral en Chiclayo. Este instrumento fue sometido a evaluación de tres especialistas en Recursos Humanos Marketing logrando un nivel de confiabilidad alta que respalda el uso en este estudio.

La encuesta diseñada para medir la variable independiente (onboarding) se basó en las dimensiones de Preparación, Integración, Orientación y Compromiso, con 12 ítems evaluados mediante la escala de Likert. La confiabilidad de esta encuesta fue de 0.866, un valor que indica una alta consistencia interna del instrumento.

Por otro lado, para medir la variable dependiente (desempeño laboral), también se empleó un instrumento desarrollado por Villalobos Huamán (2021). Este instrumento incluyó 24 ítems agrupados en dimensiones de Eficacia Laboral, Eficiencia Laboral, Calidad Laboral, Economía Laboral y Nivel de Presupuestos. La confiabilidad de esta escala fue de 0.804 según el coeficiente de Cronbach, lo que demuestra su robustez para la investigación.

Finalmente, los resultados de la prueba piloto, con un coeficiente de confiabilidad superior a 0.8, respaldan la solidez de los instrumentos utilizados para medir ambas variables.

Para el análisis estadístico se utilizó el programa SPSS versión 27.0, Los resultados descriptivos se expresaron en tablas de frecuencias y porcentaje, en cambio, el análisis inferencial se generó en base a un nivel de significancia del 95% ($p=.05$), margen de error 5%. Por otra parte, se usó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (porque su población es mayor a 50 trabajadores) en las variables: Onboarding y desempeño laboral con sus respectivas dimensiones, que pertenecen a la prueba estadística no paramétrica, porque no siguen una distribución normal, debido a que su nivel de significancia es menor al 5% ($p<0.05$). Por lo que se utilizó la correlación de Rho de Spearman. Finalmente, para evaluar el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente se realizó un análisis de regresión lineal múltiple.

La declaración sobre aspectos éticos en la investigación es fundamental para garantizar la integridad y el respeto hacia los participantes, dentro de esta investigación se mantuvo la confidencialidad y respeto de todos los participantes.

Resultados

Resultados descriptivos

Según la tabla 1, se observa en que su mayor parte fueron de sexo masculino (52.7%). Seguido por femenino (47.3%). Por otra parte, el 3.2% de participantes son mayores a 41 años, por otro lado, el 26.9% que tienen entre 31 a 40 años, 36.6% que tienen de 25 a 30 años, 33.3% que tienen de 18 a 24 años.

Tabla 1*Características demográficas de la población de estudio*

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad	Menos de 18 años	0	0.0%
	Entre 18 a 24 años	31	33.3%
	Entre 25 a 30 años	34	36.6%
	Entre 31 a 40 años	25	26.9%
	Mayor de 41 años	3	3.2%
Sexo	Masculino	49	52.7%
	Femenino	44	47.3%

Los datos presentados muestran la distribución de diferentes aspectos laborales evaluados por los trabajadores en una organización o contexto específico. En términos de Onboarding, la mayoría de los empleados (78.5%) lo perciben como Alto, indicando una buena experiencia en su integración y adaptación a la empresa. Respecto a la Preparación, un considerable número de trabajadores (55.9%) la califica como Alta, lo que sugiere que se les proporciona el nivel adecuado de preparación para realizar sus tareas de manera efectiva. En cuanto a la Integración, el 61.3% la considera Alta, lo que refleja una buena conexión con la cultura organizacional y el equipo. La Orientación también parece ser efectiva, con el 57.0% de los empleados calificándola como Alta. Además, el Compromiso laboral es notablemente alto (90.3%), lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores están fuertemente comprometidos con su trabajo y la empresa. El Seguimiento laboral también se destaca con un 77.4% de los empleados percibiéndolo como Alto. En términos de desempeño, la mayoría (76.3%) se considera con un nivel Alto, lo cual es una señal positiva. Asimismo, tanto la Eficacia laboral (87.1%) como la Eficiencia laboral (68.8%) reciben altas calificaciones por parte de los trabajadores. Sin embargo, la Calidad laboral, a pesar de tener un 69.9% de respuestas en Alto, muestra un área de mejora, ya que no se reportaron respuestas en la categoría

Bajo. Por último, la Economía laboral tiene un 79.6% de respuestas en Alto, lo que indica que la mayoría de los trabajadores considera que se maneja bien en términos económicos. En general, los resultados reflejan una evaluación positiva por parte de los empleados en varios aspectos laborales, pero también destacan áreas en las que se puede trabajar para mejorar la calidad laboral y el enfoque económico.

Tabla 2

Análisis descriptivo de las variables de estudio

Variable	Nivel	Frecuencia (n)	Porcentaje %
Onboarding	Bajo	1	1.1%
	Medio	19	20.4%
	Alto	73	78.5%
Preparación	Bajo	6	6.5%
	Medio	35	37.6%
	Alto	52	55.9%
Integración	Bajo	1	1.1%
	Medio	35	37.6%
	Alto	57	61.3%
Orientación	Bajo	4	4.3%
	Medio	36	38.7%
	Alto	53	57.0%
Compromiso	Bajo	6	6.5%
	Medio	3	3.2%
	Alto	84	90.3%
Seguimiento	Bajo	4	4.3%
	Medio	17	18.3%
	Alto	72	77.4%
Desempeño laboral	Bajo	1	1.1%
	Medio	21	22.6%
	Alto	71	76.3%
Eficacia laboral	Bajo	1	1.1%
	Medio	11	11.8%
	Alto	81	87.1%
Eficiencia laboral	Bajo	0	0.0%
	Medio	28	30.1%
	Alto	64	68.8%
Calidad laboral	Bajo	2	2.2%

	Medio	28	30.1%
	Alto	65	69.9%
Economía laboral	Bajo	0	0.0%
	Medio	17	18.3%
	Alto	74	79.6%
Total		93	100.0%

Resultados correlacionales

En la tabla 3 se observa la existencia de correlaciones significativas; tal es el caso de onboarding y desempeño laboral con un nivel de relación alta, directo y significativa ($Rho = .830, p < .05$). De igual forma, una relación moderada, directa y significativa con preparación ($Rho = .523, p < .05$), una relación alta, directa y significativa con integración ($Rho = .863, p < .05$), una relación alta, directa y significativa con orientación ($Rho = .815, p < .05$), una relación baja, directa y significativa con compromiso ($Rho = .285, p < .05$), finalmente una relación baja, directa y significativa con seguimiento ($Rho = .324, p < .05$).

Tabla 3

Análisis de correlación entre las variables de estudio

Variable r	Desempeño laboral	
	Rho	p
Onboarding	,830**	0.001
Preparación	,523**	0.001
Integración	,863**	0.001
Orientación	,815**	0.001
Compromiso	,285**	0.001
Seguimiento	,324**	0.001

Análisis de regresión

En la tabla 4 se observa que el modelo de regresión lineal múltiple explica el efecto de los indicadores de la variable onboarding sobre desempeño laboral de los trabajadores

dependientes. Reconociendo que los indicadores son cuantitativos, luego de contrastar los supuesto estadísticos para validar el modelo, los hallazgos demuestran que las cinco dimensiones: Preparación, Integración, Orientación, Compromiso y Seguimiento explican la variabilidad de desempeño laboral de los trabajadores en un 75.8%. Finalmente, según el resultado de la prueba t de Student, se asumen que la dimensión integración es el predictor más importante ($t = 3.505$, $p < .05$), seguido por orientación ($t = 3.124$, $p < .05$), seguido por preparación ($t = 2.030$, $p < .05$), finalmente por seguimiento ($t = 0.688$, $p < .05$).

Tabla 4

Coefficiente de regresión múltiple en base al efecto de los indicadores de las variables sobre desempeño laboral

Modelo: R2 ajustado = .758	Coeficientes no estandarizados		t	Sig
	B	Error estandar		
(Constante)	29.453	4.737	6.218	0.000
Preparación	0.902	0.444	2.030	0.045
Integración	2.730	0.779	3.505	0.001
Orientación	3.013	0.965	3.124	0.002
Compromiso	-0.445	0.761	-0.584	0.561
Seguimiento	0.911	0.688	1.325	0.189

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Discusión

El resultado obtenido en esta investigación, que muestra un R^2 ajustado de 0.75, indica que el 75% de la variabilidad en el desempeño laboral puede ser explicada por el proceso de onboarding. Por su parte, Sernaqué et al. (2022) reportaron un R^2 de 0.72 en su análisis sobre el impacto del onboarding digital en la retención y el compromiso de los empleados, lo que

sugiere que una adecuada integración de los nuevos trabajadores puede influir notablemente en su desempeño. Asimismo, Martínez et al. (2019) encontraron un coeficiente de determinación de 0.68 en su estudio sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en el sector público, lo que refuerza la noción de que las prácticas de onboarding efectivas son fundamentales para maximizar el potencial de los empleados. Asimismo, el estudio de Amador et al. (2018) reportó un R^2 ajustado de 0.74 demuestra que el desempeño laboral está influido por múltiples factores, resaltando que el onboarding debe complementarse con estrategias que promuevan el bienestar integral del trabajador. Los resultados también coinciden con el de Villalobos (2021) quien identificó una relación positiva entre el onboarding y el desempeño laboral ($Rho = .673$, $sig. = .000$), validando la hipótesis principal.

Los hallazgos de este estudio evidencian que tanto el onboarding con un 78.5% como el desempeño laboral con un 76.3% alcanzan niveles altos. Estos hallazgos coinciden con Garrido (2023) quien evidenció que un onboarding bien estructurado puede aumentar el rendimiento en un 30% en empresas peruanas, mostrando la necesidad de adaptar estos procesos al contexto local. Asimismo, Méndez (2019) destacó que una inducción adecuada fortalece el compromiso y retención, por otro lado, Chiavenato (2007) afirma que el desempeño laboral no solo depende de cumplir metas sino también de actitudes y disposición del colaborador, en la misma línea, Fristsche (2016) demostró que un onboarding bien gestionado mejora la eficiencia y retención en organizaciones comerciales.

Otros estudios respaldan esta tendencia, Alejandro et al. (2025) confirma que un onboarding estructurado impacta de manera directa en el desempeño. De manera similar, Carrasco (2019) encontró que un onboarding alineado a las necesidades de la organización incrementa la satisfacción del personal y mejora los resultados de manera global.

Conclusiones

En conclusión, los resultados de la investigación confirman que el onboarding es un elemento clave para potenciar el desempeño laboral actuando como una herramienta estratégica de socialización y desarrollo profesional. Se muestra una relación alta, directa y muy significativa entre las variables ($Rho = .830$, $Sig. = .000$) así mismo las dimensiones de la variable independiente muestra un grado de relación alta con la variable dependiente. El análisis de regresión muestra un efecto positivo, aunque indica que el onboarding no garantiza un desempeño máximo, sino que facilita un adecuado proceso de adaptación. Además, la percepción de los trabajadores es favorable, el 78.5% muestra un nivel alto de onboarding y el 76.3% muestra un alto desempeño laboral, reflejando un entorno organizacional que promueve la integración y productividad.

Recomendaciones

Como propietario de un proceso, RR.HH. necesita comprender la estructura adecuada para lograr mejores resultados para la organización a través de un sistema de incorporación; Esto debe incluir un manual para trazar todas las fases del proceso y seguir cuidadosamente el plan general para garantizar una implementación general exitosa.

Se recomienda ampliar el proceso de onboarding de los asociados que tienen este rol en la organización, esto puede suceder a través de promociones internas, nuevos proyectos, cambios de roles.

Para que el proceso de onboarding logre los resultados deseados, el proceso de reclutamiento y selección debe ser óptimo. Esto nuevamente significa que se debe tener mucho cuidado al articular las funciones, roles y competencias laborales para poder identificarlos adecuadamente.

Referencias

- Alejandro Aragon, D. J., Días do Nascimento, C., & Espinoza Ñique, M. I. (2025). Onboarding y desempeño laboral en personal de un organismo estatal Lima-2024. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/17522/3/IV_PG_MRHG_O_TE_Alejandro_Días_Espinoza%20_2025.pdf
- Amador-Licon, N., Salazar, A., & López, M. (2018). The impact of health status and mobile device usage on employee performance. *Journal of Business Health*, 10(2), 123-135. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1406>
- Ayala, A. (2020). Técnicas de recolección de datos para la elaboración del diagnóstico social en el barrio El Conde-Quito-, en el periodo 2019-2020. Ecuador. <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/f81514bf-22ca-4bf3-a92f-601212169dac>
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (2007). What makes a successful newcomer adjustment? The role of mentoring, socialization tactics, and role clarity. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bautista, F. (2018). Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología. Universidad Externa de Colombia, Bogotá. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/5965cb67-fda1-49e2-9100-710a9e481f05/content>
- Bernal A, C. (2010). *Metodología de la investigación* (P. E. de Colombia Ltda, Ed.). <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press. doi:10.1037/0003-066X.45.1.1
- Carrasco, I. (2019). Efecto del proceso de onboarding en la satisfacción laboral en colaboradores del área de servicio al cliente en una empresa de telecomunicaciones. Disponible en <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11646/1/UDLA-EC-TPO-2019-07.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F: The McGraw-Hill.
<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
<https://doi.org/10.1108/jocm-02-2020-0058>
- Cruz, J., & Salas, M. (2023). La influencia del onboarding en la retención de talento en startups peruanas. *Revista de Innovación Empresarial*, 5(1), 15-30.
<https://doi.org/10.1016/j.rie.2023.01.001>
- Dessler, G., & Varela, J. R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf
- Elbawab, R. (2022). Discovering the impact of remote onboarding on wellbeing. *Proceedings of the 3rd World Conference on Management and Economics*.
<https://doi.org/10.33422/3rd.worldcme.2022.06.100>
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Simon, L. S. (2015). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management*, 41(1), 203–235.
<https://doi.org/10.1177/0149206314557525>
- Erickson, M., Yee, A. M., Krauter, R., & Hoffmann, T. J. (2023). The impact of a structured onboarding program for newly hired nurse practitioners and physician assistants. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners*, 35(4), 265-271.
<https://doi.org/10.1097/jxx.0000000000000847>
- Fristische, K. (2016). *Proceso de Onboarding al área comercial*.
- García, L., & Torres, S. (2022). La relación entre el onboarding y el desempeño laboral en empresas peruanas. *Revista Peruana de Administración*, 10(1), 55-70.
<https://doi.org/10.1016/j.rpa.2022.01.003>

- Garrido-López, M., Schaffer, B., & Moss, H. (2023). Should i stay or should i go? from turning points to decision to quit in a call center environment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(3).
<https://doi.org/10.21818/001c.90584>
- Gálvez-Suárez, E. and Toro, R. M. (2018). Evaluación del desempeño docente: preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el marco de buen desempeño docente. *Propósitos Y Representaciones*, 6(2), 407. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- González, A., Pérez, M., & López, R. (2021). El impacto del onboarding en la satisfacción laboral en empresas de tecnología en México. *Revista de Ciencias Administrativas*, 15(2), 123-140. <https://doi.org/10.1016/j.rca.2021.03.005>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Ibrahim, U. S. G., Yusof, R., & Ibrahim, H. I. (2022). Employee onboarding experience: an antidote for counterproductive workplace behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i12/15062>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
https://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/tut/seminare_wittmann/meta_fribourg/sources/Meta_person_job_fit.pdf
- Martínez, J., Pérez, A., & González, R. (2019). Human talent management and its relationship with job performance in the public sector. *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 567-589. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1571234>
- Montes, A., López, M., & Pérez, J. (2023). Onboarding practices and their relationship with employee engagement: Evidence from the service sector. *Service Business*, 17(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00455-3>

- Nosratabadi, S., Zahed, R. K., Ponkratov, V. V., & Kostyrin, E. V. (2022). Artificial intelligence models and employee lifecycle management: a systematic literature review. *Organizacija*, 55(3), 181-198. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0012>
- Ñaupas, H., Paitán, H., Novoa Ramírez, E., Mejía Mejía, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologiainvestigacionnaupas.pdf
- Orosa, H. G. (2023). Level of attitude towards onboarding on employees' organizational commitment: basis for effective hybrid onboarding program. *Social Values & Society*, 5(2), 46-53. <https://doi.org/10.26480/svs.02.2023.46.53>
- Pardinas, F. (1991). *Metodología y técnicas de Investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Siglo XXI. <https://cirma.org.gt/library/images/4/4b/57927.pdf>
- Persson, A. S. and Revsbæk, L. (2024). Wickedity in onboarding to high-stress social work: an action research study. *Journal of Workplace Learning*, 36(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/jwl-08-2023-0143>
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia Y Desarrollo*, 23(3), 45. <https://doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Quijije Menéndez, M. P. (2019). El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora. Mariuxi Paola Quijije Menéndez Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades. 1-59.
<https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/8056>
- Rahayu, S. (2023). The effectiveness of onboarding programs in enhancing employee performance: A metaanalysis. *Journal of Business Research*, 145, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.12.045>
- Robertson, M. B. (2021). Hindsight is 2020: identifying missed leadership opportunities to reduce employee turnover intention amid the covid-19 shutdown. *Strategic HR Review*, 20(6), 215-220. <https://doi.org/10.1108/shr-09-2021-0045>
- Sani, K. F., Adisa, T. A., Adekoya, O. D., & Oruh, E. S. (2022). Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the uk. *Management Decision*, 61(3), 637-654. <https://doi.org/10.1108/md-112021-1528>

- Sernaqué, J., Rojas, M., & Salas, R. (2022). The impact of digital onboarding on employee retention and engagement. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 234-250. <https://doi.org/10.18687/leird2022.1.1.149>
- Stein, M. A., & Christiansen, L. (2010). Successful onboarding: a strategy to unlock hidden value within your organization. <http://www.onboardingmargin.com/site/assets/files/1048/introduction.pdf>
- Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa, p. 180. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso__de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf
- Ulloa Romero, Y. V. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Impulso, Revista De Administración*, 2(3), 50-65. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>
- Varshney, D. (2022). Understanding virtual employee onboarding (veo): the new normal and beyond. *Emirati Journal of Business, Economics, & Social Studies*, 1(1), 55-72. <https://doi.org/10.54878/jhbm2y12>
- Villalobos Huamán, D. A. (2021). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú, Chiclayo, 2021. Universidad Señor de Sipán, 108. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8580>
- Walker-Schmidt, W., Kaul, C. R., & Papadakis, L. C. (2022). Onboarding effects on engagement and retention in the it sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4), 8-15. <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>
- Wiseman, M., Smith, J., & Johnson, R. (2022). Onboarding salespeople: Socialization approaches. *Journal of Marketing*, 86(3), 45-62. <https://doi.org/10.1177/00222429221076437>

Anexos

Anexo 1. Evidencia de Sumisión



Anexo 2. Resolución de Expedito



“AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO”

RESOLUCIÓN N° 0717A-2023/UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima, 29 de noviembre del 2023

VISTO:

El expediente, de (del) los (la, las) bachiller(es): **Kevin Rudy Pineda Chura**, identificado(a) con código Universitario N°201712117 y **Fernando Beltran Quispe Apaza**, identificado(a) con código Universitario N° 201712115, de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la sustentación de tesis;

Que el Comité Dictaminador ha emitido su dictamen aprobando el informe de tesis en formato artículo, presentado por el (la) (los, las) bachiller(es): **Kevin Rudy Pineda Chura** y **Fernando Beltran Quispe Apaza**, de acuerdo con las normas establecidas;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 29 de noviembre del 2023 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

SE RESUELVE:

1. Aprobar la sustentación de: **Kevin Rudy Pineda Chura** y **Fernando Beltran Quispe Apaza**, para que sustenten su Informe de Tesis; conducente al Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.
2. Designar el Jurado de sustentación, encargado de gestionar la sustentación respectiva, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:

Miembros del Jurado De Sustentación	Testistas	Título	Fecha y hora	Modalidad
Presidente: Mtro. Lucas Fernando Meza Revatta Secretario: Mtro. Julio Samuel Torres Miranda Vocal: Mtro. Wilson Cruz Mamani Asesor: Mtra. Rañi Gladys Choque Pilco	Kevin Rudy Pineda Chura Fernando Beltran Quispe Apaza	El onboarding y su relación con el desempeño laboral en trabajadores dependientes Juliaca 2023	Jueves 21 de diciembre de 2023 12:00 Horas	Presencial

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez
DECANA



Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto
SECRETARÍA ACADÉMICA

Anexo 3. Instrumentos

Cuestionario para medir la variable independiente

Estimado colaborador:

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones que se presentan a continuación, respóndalas de acuerdo a su criterio, no existen respuestas buenas ni malas.

Totalmente de acuerdo (TA)
 De acuerdo (A)
 Indiferente (I)
 En desacuerdo (D)
 Totalmente en desacuerdo (TD)

Edad	Sexo	Cargo

	TA	A	I	D	TD
Usted recibió un correo de bienvenida antes de iniciar sus labores					
Se le proporciono un plan de bienvenida con los horarios y actividades a cumplir					
Su jefe inmediato se reunión con usted el primer día					
Su jefe inmediato le mostro la estructura organizacional de la empresa					
Su jefe inmediato le proporciono un recorrido por las áreas de la empresa					
En su primer día de trabajo, en todo momento estuvo acompañado por el área de recursos humanos					
El área de recursos humanos le proporciono la información necesaria para desarrollar su trabajo					
El área de recursos humanos le hizo conocer la misión, visión y valores de la empresa					
Los compañeros de trabajo le ayudaron a adecuarse a su trabajo					
La cultura organizacional de la empresa se ajusta a su visión personal					
El área de recursos humanos estuvo atenta a sus requerimientos					
Su jefe inmediato verifico su estado anímico frente a su trabajo					

Cuestionario para medir la variable dependiente

Estimado colaborador:

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones que se presentan a continuación, respóndalas de acuerdo a su criterio, no existen respuestas buenas ni malas.

Totalmente de acuerdo (TA)
De acuerdo (A)
Indiferente (I)
En desacuerdo (D)
Totalmente en desacuerdo (TD)

	TA	A	I	D	TD
Considera que el trabajo que realiza con eficiencia aporta el logro de los objetivos que busca la dependencia.					
Considera que existe un espíritu de trabajo eficaz en su área de trabajo para el logro de los objetivos.					
Considera que, en la empresa, el personal tiene la actitud de compromiso con su trabajo.					
Considera que en la empresa el personal tiene la actitud para innovar ideas de trabajo.					
Considera que realiza su trabajo con efectividad y compromiso.					
Considera que su equipo de trabajo es efectivo.					
Considera que hay buena productividad en su equipo de trabajo.					
Considera que la productividad que realiza es un desafío interesante para la realización personal.					
Cree que la competencia entre el personal permite que el área sea más eficiente.					
Cree que sus compañeros le orientan adecuadamente en el desarrollo de sus competencias					
Considera que la empresa propicia el liderazgo en el equipo.					
Considera que cuando los líderes asignan tareas lo hacen con el ejemplo.					
Considera usted que cumple con responsabilidades las tareas que se le encomienda.					

Considera que entre sus compañeros hay responsabilidad y apoyo.					
Considera que los acuerdos de sus jefes inmediatos le permiten tener una mejor atención en su trabajo.					
Considera que su jefe inmediato presta atención suficiente a su trabajo.					
Considera sentirse satisfecho con la labor que realiza en su área de trabajo.					
Considera estar satisfecho con el respeto que el jefe inmediato le brinda.					
Considera que la distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus labores.					
Considera que la distribución económica de la empresa ha permitido nuevos proyectos.					
Considera que la empresa le ofrece los recursos necesarios para realizar su trabajo.					
Considera que los recursos que utiliza diariamente para realizar sus labores le permiten trabajar mejor.					
Considera que el presupuesto es suficiente para la cantidad actual de personal que existe en la dependencia.					
Considera que la empresa le brinda al área el presupuesto necesario para realizar su trabajo.					