

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI



Modalidad: Artículo Académico

***Onboarding Process*, un paso fundamental para el éxito de las empresas
autoservicios en bahía de Caráquez**

Autores:

Muñoz Peñarrieta Jonathan Geovanny

Extensión Sucre 1016E01 – Bahía de Caráquez

Licenciatura en administración de empresa

Tutor

Ing. Iriarte Vera Edison Rafael

Julio del 2026– Bahía de Caráquez

Certificación

En calidad de docente tutor de la Extensión Sucre 1016E01 – Bahía de Caráquez de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, Certifico.

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el trabajo de integración Curricular bajo la autoría del estudiante Muñoz Peñarrieta Jonathan Geovanny, Legalmente matriculado en la carrera Administración de empresas, periodo académico 2025-2026, cumpliendo un total de 384 horas, cuyo tema del artículo académico es “Onboarding Process, un paso fundamental para el éxito de las empresas en Bahía de Caráquez”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, con requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal que designe la autoridad competente.

En particular, certifico para los fines consiguientes y salvo a disposición de la Ley en contrario.

Sucre, 17 de Julio de 2026.

Lo certifico



Ing. Iriarte Vera Edison Rafael

Docente Tutor

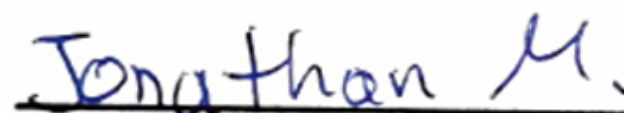
Área: Ciencias Administrativas

Declaración de autoría

La responsabilidad recae bajo el autor Muñoz Jonathan, la presente investigación fue realizada con fines académicos, la redacción formal y la escritura están bajo medidas y supervisión del autor, declaro que la información es basada en hechos, además citando a autores de carácter formal, sin alterar o cambiar el contexto de cada cita aplicada.

La investigación fue realizada humanitariamente sin el uso de inteligencia artificial para la redacción de los temas tratados.

El autor



Muñoz Peñarrieta Jonathan Geovanny
C.I: 1316565587

Aprobación del trabajo de titulación

Previo del cumplimiento de los requisitos de la ley, el tribunal de grado otorga la calificación de:

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

S.E. Ana Isabel Zambrano Loor
SECRETARIA DE LA UNIDAD ACADÉMICA

Dedicatoria

Quiero dedicar mi agradecimiento y mis esfuerzos a mis abuelitos, padres, tíos y familiares, también a los docentes y tutores por haber colocado ese granito de arena y apoyo que nos ayudaron a mantenerme firmes hasta el final, muchas gracias por ese apoyo incondicional, agradeciendo también a la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por acogerme y brindarme conocimiento, además del apoyo económico mediante Becas, para algunos fueron de grata ayuda.

Reconocimiento

En nombre de la universidad le agradezco por las enseñanzas y darme la oportunidad de culminar la carrera, reconociendo el arduo trabajo de la institución para cumplir con las actividades propuestas, al ing. Rafael Iriarte por su comprensión y apoyo en recta final.

Tabla de contenido

- Certificación I
- Declaración de autoría II
- Aprobación del trabajo de titulación III
- Dedicatoria IV
- Reconocimiento IV
- Resumen 1
- Abstract 1
- 1. Introducción 2
 - 1.1. El talento humano 3
 - 1.1.3. Reclutamiento y selección 5
 - 1.1.4. Formación y desarrollo 5
 - 1.1.5. Compensación y beneficios 5
 - 1.1.6. Seguridad y salud laboral 5
 - 1.2. La importancia del *onboarding process* 5
 - 1.3. El éxito empresarial 6
- 2.1. Metodología 6
- 3.1. Resultados 7
- 4.1. Discusión 9
- 5.1. Conclusiones 10
- 6.1. Bibliografía 11
- 7.1. Anexo 13

Onboarding Process, un paso fundamental para el éxito de las empresas autoservicios en bahía de Caráquez

The onboarding process is a key step for the success of self-service businesses in Bahía de Caráquez.

Autores:

Muñoz Peñarrieta, Jonathan Geovanny
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
e1316565587@live.ulead.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-9568-7639>
Bahía de Caráquez – Ecuador

Tutor

Iriarte Vera Edison Rafael
Edison.iriarte@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0036-5179>
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
Bahía de Caráquez – Ecuador

Resumen

La gestión del talento humano y el proceso de *onboarding* se han consolidado como factores estratégicos para el desarrollo y competitividad de las organizaciones en un entorno impulsado por la transformación digital y globalización. El presente artículo tiene como objetivo analizar la importancia de los procesos de integración de los nuevos empleados y su contribución al éxito empresarial en las empresas autoservicio, la investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo apoyando de una revisión bibliográfica de carácter descriptivo basada en análisis de literatura científica como la gestión del talento humano, áreas y funciones de las empresas, *onboarding progress* y el éxito organizacional. El instrumento utilizado es una encuesta a 8 colaboradores de las empresas de servicios como es el almacenes TIA y el Comisariato, los resultados evidenciaron la importancia que representan las capacitaciones y la retroalimentación continua, los empleados requieren que las organizaciones establezcan metas claras desde un principio, además desean conocer cual es su rendimiento en el ámbito laboral y en que pueden mejorar, según las tabla 5 manifiestan que un 75% están totalmente de acuerdo en recibir estas propuestas de mejora sobre su rendimiento con la necesidad de conocer su ineficiencia y desempeño. Se concluye que el proceso *onboarding* estructurado, acompañado con una adecuada gestión del talento humano, comunicación efectiva, Liderazgo y seguimiento continuo, fortalece el compromiso de los colaboradores y contribuye al logro de los objetivos organizaciones y al éxito empresarial.

Palabras claves: Talento Humano; Capacitaciones; Retroalimentación; éxito empresarial.

Abstract

Human talent management and the onboarding process have become strategic factors for organizational development and competitiveness in an environment driven by digital transformation and globalization. This article aims to analyze the importance of onboarding processes for new employees and their contribution to business success in self-service companies. The research adopted a quantitative approach supported by a descriptive literature review on human talent management, functional business areas, the onboarding

process, and organizational success. Data were collected through a survey administered to eight employees from self-service companies, specifically Almacenes Tía and Comisariato. The findings revealed the importance of training programs and continuous feedback in facilitating employee adaptation and performance. Employees emphasized the need for organizations to establish clear goals from the beginning of the onboarding process and to provide regular performance feedback to identify areas for improvement. According to the results presented in Table 5, 75% of the respondents strongly agreed with receiving performance feedback as a means of recognizing weaknesses and improving their job performance. It is concluded that a structured onboarding process, combined with effective human talent management, clear communication, leadership, and continuous follow-up, strengthens employee commitment and contributes to the achievement of organizational objectives and long-term business success.

Keywords: Human Talent Management; Training; Feedback; Business Success.

1. Introducción

En un mundo globalizado que avanza a grandes pasos gracias a la tecnología que permite el desarrollo y posicionamiento de grandes empresas en camino al éxito, es indiscutible que el progreso tecnológico que está experimentando la sociedad (Ferrer, 2021), está transformando la manera en que se trabaja y surgen nuevos enfoques o escenarios generando nuevos paradigmas laborales. Tal como menciona Sánchez-Caguana et al. (2024) el éxito futuro dependerá a las adaptaciones proactivas en torno a las nuevas tecnologías presentes, en relación las empresas decidirán trabajar en conjunto con la tecnología, lo que facilitará alcanzar buenos resultados y mayores desempeños en las actividades económicas.

De la misma manera, el desarrollo y éxito de una organización o proyecto está estrechamente relacionado con factores geográficos y económicos en el que se encuentra dicha organización, en ese sentido Da Costa & Cosme (2022) destacan en su investigación sobre que América Latina presenta retos y desafíos que la economía aún no están suficientemente preparada, de la misma manera que, el desarrollo de la tecnología es limitado. Sin embargo, aquello no impide que las empresas no adopten otras prácticas gerenciales que les generen competitividad y desarrollo.

Otro punto importante que para alcanzar el éxito empresarial va de la mano con la administración interna, un aspecto clave que va tomando relevancia es cuando se contrata nuevo personal, también conocido como el *Onboarding Process*, de otra manera conocida como el proceso de integración de nuevos empleados, de acuerdo con Süveges & Kurucz (2024) menciona que un proceso de *onboarding* efectivo es esencial para construir equipos motivados, competentes y guiados hacia las metas de la organización planteada a largo plazo en gran escala el éxito empresarial.

Desde luego, efectivamente el proceso de integración de los empleados forma parte importante en una empresa, al reclutar nuevo personal, encontrar el perfil idóneo para cada puesto de trabajo, lo que requiere un profundo conocimiento en las áreas funcionales de la organización, empresa o negocio. (Euroinnova International Online Education, 2025)

Desde ese punto de vista, existen diversas áreas dentro de una empresa, además de aspectos importantes como el funcionamiento interno de la organización, factores que están estrechamente relacionado con una buena organización, desarrollo y éxito empresarial. Para ello se va a analizar temas relacionados en las partes internas de una empresa y que conlleva a un buen funcionamiento.

Hace varias décadas se reconoce que las áreas funcionales de una empresa son importantes e indispensables para alcanzar su correcto funcionamiento. Entre las principales están los diferentes tipos de departamentos que pueden estar compuestos de diferentes maneras y va dependiendo de cada tipo de empresa, entre ellas se encuentran las áreas de producción, marketing, ventas, logística, administración y talento humano, etc. (Euroinnova International Online Education, 2025; Aicad Business School, 2025)

Para ello, identificar las áreas que están estrechamente relacionadas o en su mayoría que involucra el recurso humano, aquella área es considerada de vital importancia debido a que envuelve todo lo relacionado con los empleados, trabajadores y entre otros, gestiona todo aquello vinculado a la parte humana, es decir, el departamento de talento humano área donde se encarga en distribuir a los trabajadores a las diferentes áreas, en beneficio a la especialidad y preparación de cada uno, en la investigación de De Redacción De La Universidad Internacional De La Rioja (2024) destaca que la gestión de talento humano desde el punto de vista de contratación debe de ejercer su función en identificar, desarrollar y con el objetivo de retener el talento, dicho lo anterior también se analiza conceptos como remuneración, beneficios sociales, derechos y obligaciones que tiene un trabajador, entre otros.

Los recursos humanos o también conocido como la gestión del talento humano es un elemento crucial que las empresas que deben de considerar para alcanzar el éxito, no exclusivamente alcanzar el éxito empresarial, más bien es la mejora en torno a la optimización de los recursos humanos que se tiene presente. Citando a De Redacción De La Universidad Internacional De La Rioja (2024) enfatiza que para desarrollar un equipo eficaz se debe mantener registro del personal, proporcionar la información correcta y clara a los empleados, además de la gestión del RRHH va de la mano conforme a la naturaleza de la empresa, objetivos y el estado de desarrollo.

Hoy en día, el talento humano ha tomado gran relevancia entorno a la organización y distribución eficiente de los recursos humanos, de acuerdo con Gaspar (2021) hace referencia a que el talento humano es de vital importancia ya que permite garantizar la eficiencia en las operaciones de las empresas además de la capacidad de integrar a los trabajadores dentro de un entorno laboral.

Dentro del departamento del talento humano existen variedad de procesos, para granatizar el correcto funcionamiento y distribución eficiente de los empleados, además de la integración de nuevos empleados ingresados en algún departamento, para promover de el buen desempeño laboral y alcanzar el éxito en las organizaciones. Sin embargo a pesar de contar con normas y políticas claras sobre derechos y obligaciones de los trabajadores, aún existen problemas con la distribución del personal dentro de una empresa, empresas con alta rotación de personal tiene problemas con la gestión de recursos humanos o tienen dificultad a la integración de nuevos empleados.

Para las empresas con alta rotación de personal, es de vital importancia tener en claro los objetivos y visiones que desean alcanzar, dentro de la implementación de nuevos empleados considerar aspectos relevantes acerca de que necesitan y que rol debe de cumplir cada empleado, optimizando recursos tanto financieros como humanos, evitando retrasos en los procesos de contratación de personal. Desde este punto de vista, la integración de nuevos empleados puede generar costos adicionales que un trabajador ya con años de experiencia dentro de la empresa, estos gastos adicionales pueden estar ligado a charlas y capacitación de inducción a los nuevos empleados, aparte es importante realizar seguimiento para captar el nivel de adaptabilidad de empleado, capacidad de aprendizaje y desempeño laboral.

Para ello, este artículo tiene como finalidad de indagar los procesos que deben de realizar las empresas al integrar nuevos empleados, con finalidad de conocer el nivel de satisfacción en los procesos de contratación e integración de los empleados, además de analizar que factores conllevan a las empresas de autoservicios al éxito empresarial desde el punto de vista dentro de la organización.

1.1. El talento humano

El origen del talento humano o donde comenzó a formar presencia en las sociedad y organizaciones, surgió a partir de la revolución industrial, fue clave y esencial de manera que año tras año se fue fortaleciendo el concepto de relaciones industriales y con el paso del tiempo se comenzó a llamarse recursos humanos. Con la importancia desde el punto de una empresa a un enfoque sobre el rendimiento de los trabajadores. (Sebastian ,2018)

(Chiavenato,2008)

En la actualidad se le conoce como talento humano y no solo involucra el rendimiento del trabajador, sino, varios aspectos como personales, profesional y espiritual, es importante conocer el trayecto del origen del talento humano, que paso de ser desde un principio a contratar personas y dar cargas horarias a la actualidad, donde se preocupan sobre el bienestar del personal, siendo apoyo en lo motivacional, profesional y personal.

Citando a Briceño (2018) menciona que el talento humano se consagra sobre el bienestar de los trabajadores, pero no solo eso, sino también que involucra en mejorar las capacidades de los trabajadores, resolver los posibles conflictos que puedan tener, con finalidad de alinear a los objetivos de la organización, generar un nivel de competitividad, logros de metas tanto personales como en conjunto en base al rendimiento y trabajo en equipo. El trabajo en equipo es esencial dentro de las organizaciones, debido a que existen diferentes actividades y áreas de trabajo, una sola persona no puede dar abasto al cumplimiento de aquellas operaciones que realiza una organización.

La organización funciona mediante un sistema, donde se comprende como es que funcionan las áreas de trabajo, y es necesario que un equipo de trabajo funcione y opere de forma conjunta (Sierra, 2022). El conjunto de trabajo en equipo se rige en funciones y estas funciones se encuentran orientada en actividades que cumplen cada persona. Sin embargo cuando se habla de los empleados, un tema donde las organizaciones buscan en atraer a nuevos talentos para su empresa, las empresas comprometen poco tiempo de retención y el desarrollo del mismo (Mendivel et al, 2020, p.263), en otras palabras, las nuevas empresas se enfocan tanto en reclutar nuevos empleados que olvidan un enfoque principal, que consiste en retener el talento, por ello existe la rotación de personal, visto de esa manera la empresa no pudo retener el personal o el personal no esta a disposición de seguir con el mismo cargo laboral.

Por lo tanto en cada organización, empresa o negocios, existen sistemas donde se establece una organización donde se designa responsabilidades, a ello se le denomina Matriz de responsabilidades, y en particular es la representación de responsabilidades y roles en los equipos de trabajo, con el objetivo de tener una organización bien estructurada (Miquel, J. V. 2026). Otros autores debaten que una empresa que tenga clara una estructura organizacional donde promuevan seguridad y salud laboral, ocupa gran espacio y control de riesgo, pero son medidas necesaria para garantizar la seguridad (Lema et al. 2021)

Las responsabilidad y cada rol que ejecuta cualquier empleado, el personal debe de estar preparado y comprender las actividades de cada puesto de trabajo, dentro de una organización se debe de garantizar la seguridad y velar por el desempeño de cada miembro interno. En una estructura organizacional donde están compuesto por roles y responsabilidad, cada una cumple con un rol y la existencia de jerarquías es necesaria para matener el control y respnsabilidad de ejecutar y realizar todas las actividades descritas.

En las organizaciones existe áreas de trabajo, y están compuestas por departamentos que cumplen roles y actividades según su función y especialización, en este sentido, la gestión empresarial dentro de las organizaciones representa el conjunto de procesos que realiza la empresa para sumar continuamente la efectividad, competitividad y rentabilidad es logrando con una excelente organización, dirección, planificación, coordinación, formulación de estrategias que impulse el desarrollo (Haz y Fiallo, 2022). La gestión de una organización comprende desde cómo y qué planes desea alcanzar la organización, para alcanzar aquello someten una serie de procedimientos y estrategias que conllevan al correcto funcionamiento. Según Diaz (2024) las áreas funcionales que comprenden principalmente dentro de una organización están area financiera, productiva o de operaciones, marketing y de recursos humanos o tambien conocida actualmente como talento humano.

Dentro de las organizaciones esencialmente están tratando de mejorar porcedimientos que esten relacionados acerca de la seguridad y el ambiente de trabajo de los empleados, como aquellos procedimientos buscan el atractivo y la retención del talento humano.

Con el pasar del tiempo los procedimientos han tenido que sufrir diversos cambios y ahora está en vigencia de que la gestión del talento humano implica mucho más que reclutar personal, asignación de tareas, al esfuerzo de incorporar políticas empresariales, donde la ejecución de procesos son productivos enfocados en la eficiencia y eficacia con mayor prioridad (Muñoz y Quintana, 2021)

Entorno a la gestión del talento humano, cuando una empresa requiera de retener talento humano debe de considerar los siguiente procedimiento para la correcta integración del personal y acatar el perfil idóneo para cada puesto de trabajo. A continuación se representan los procedimientos principales:

1.1.3. Reclutamiento y selección

EL procedimiento donde las organizaciones identifican y atraen candidatos potenciales a ocupar un puesto de trabajo, y la selección del mismo radica en encontrar el mejor postor, mediante entrevistas, evaluaciones o soluciones de caso, para una posterior a la integración (Orellana, 2024)

1.1.4. Formación y desarrollo

Gomez y Peña (2021) destacan que el éxito de una empresa son en parte a la preparación y especialización del equipo de trabajo, la formación consiste en incluir programas de capacitaciones, controlar y medir las competencias de cada uno de los colaboradores, cubrir las brechas que existan entre las competencias actuales y las que se requieran en un futuro.

1.1.5. Compensación y beneficios

Este procedimiento sirve para motivar de forma justa a los colaboradores por su contribución hacia el cumplimiento alineado de las metas establecidas. En este procedimiento se establecen y detallan una compensación y beneficios según el puesto de trabajo que ocupa, y se encuentran los valores detallados en el descriptivo de puesto de trabajo (Molano, 2022)

1.1.6. Seguridad y salud laboral

La salud laboral y seguridad del trabajo representa de forma esencial dentro de una organización, en la cual se debe establecer procedimientos de prevención y etapas de protección en caso de ocurrir algún incidente, por lo que las empresas deben de controlar los incidentes y enfermedades dentro del entorno de trabajo, acciones de riesgo físico, como expuestos a temperaturas extremas, ruidos, vibraciones y la iluminación (Pacheco 2020)

La gestión del talento humano son uno de los pilares fundamentales para el éxito empresarial en el siglo XXI, dentro de las áreas que esta a cargo para cumplir con actividades y las necesidades actuales de las organizaciones como sus empleados se han diversificados

1.2. La importancia del *onboarding process*

A raíz de la pandemia del COVID-19 los procedimientos, actividades, forma de trabajo han surgido ligeros cambios y transformaciones lo que han provocado que las organizaciones tengan medidas como es la integración de nuevos empleados, en otras palabras el *Process onboarding* es el resultado de conectar a los nuevos empleados y asegurarse de que se sientan apoyados e integrados en sus nuevos roles (Pinco et al. 2025)

Este procedimiento puede incluir portales donde los nuevos empleados puedan acceder a información y materiales de capacitación formularios electrónicos para completar documentación y procesos automatizados que puedan ayudar y acelerar el proceso general como también el uso de herramientas digitales puede mejorar la eficiencia reducir errores frente a una mejor experiencia general a los nuevos empleados, como último objetivo puede ayudar a mejorar la retención y productividad del talento humano, también es necesario resolver y reenfocar el aumento de procedimientos. De manera que reducir que los primeros meses sean menos productivos, para evitar las renunciaciones y el abandono de los puestos de

trabajo (Verma et al., 2022) (Stewart et al., 2021). (Moran, 2019).

La importancia radica sobre la preocupación de adaptación e incorporación de los nuevos empleados, dentro un entorno laboral, desde la pandemia ha tomado cada vez prioridad, como el apoyo de colegas y supervisores para familiarizar al nuevo personal en la integración para el nuevo entorno de trabajo, como la implementación y disponibilidad de recursos digitales como videos tutoriales, documentos informativos, formularios, además de medir el desempeño mediante encuestas y evaluaciones de desempeño, entre otras.

Además sobre la facilidad y acceso para acceder a la información que necesitan los nuevos empleados, de manera que reemplaza las interacciones presenciales tradicionales, eso conlleva mayor versatilidad al momento de ejecutar el procedimiento.

Sin embargo, existen complicaciones debido a la falta de señales no verbales, la ausencia comunicación interactiva, en consecuencia puede dificultar la comunicación y la integración del equipo recién llegado, sobre todo en áreas que manejan equipos y software actualizados (Carlos y muralla, 2021)

Una adecuada planificación del proceso de *onboarding* no solo mejora la adaptación del personal, sino que también va mas allá de lo práctico, del modo que influye positivamente en indicadores de productividad, el compromiso y desempeño laboral, enmarcando a los elementos fundamentales para alcanzar al éxito empresarial.

1.3. El éxito empresarial

Según Vega et al (2020), destaca que el éxito es el asunto de una planificación estratégica, eso conlleva adoptar nuevas exigencias especiales del mercado, además la innovación forma parte muy indispensable, para aprovechar ventajas competitivas, el papel de la innovación va creciendo, sobre todo en los mercados donde las empresas compiten por permanecer en el mercado.

De la misma manera, el éxito o las acciones que conllevan a una empresa al éxito está ligada fundamentalmente a la rentabilidad y estabilidad financiera, participación dentro del mercado, el poder de la innovación.

Citando a Servitje (2022) menciona que las estrategias son clave para alcanzar el éxito empresarial, reconocer el momento crucial para desenvolverse en cada situación importante, aquellas son factores que impulsan un negocio o emprendimiento, en otras palabras, con el correcto funcionamiento y aplicar estrategias en momentos claves, impulsar al desarrollo, se permite reducir decrecimiento, con ser positivamente activo y crecimiento mutuo, es la sensación de éxito.

Desde otro punto de vista, el éxito se define como un concepto subjetivo, por ende no admite una definición cuantitativa (Xie & Wu, 2022), en opinión tener éxito va de la mano con no tener fracaso, y ser exitoso no es lo mismo que funcionar, para evitar confusiones sobre el rendimiento de una organización, empresa o negocio, existen métricas donde pueden medir el rendimiento.

El éxito empresarial es una descripción en donde combina múltiples situaciones y factores, como ser capaz de evaluar la excelencia, la supervivencia empresarial, nivel de falta de éxito, creación de valor, competencia, posicionamiento y planes de crecimiento (Chaves&fedirani, 2024).

Y en consecuencia los indicadores más utilizados para medir el éxito o como la rentabilidad económica están, el volumen de facturación, los estados de resultados, la rentabilidad económica, la productividad anual. (Chaves&fedirani, 2024).

Medir el éxito es clave y sobre todo conocer cada parte funcional de la empresa, desde lo interno como el cumplimiento de cada actividad, el reconocimiento y participación de los trabajadores, impulsa como fuente de energía hacia el éxito, como es posible, mediante el rendimiento y cumplimiento de cada área, y planes de desarrollo, entre otras.

2.1. Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal. La búsqueda de información y recolección de datos se realizó mediante herramientas y plataformas como, artículos, revistas, sitios web y bases de datos (SciELO, Redalyc, Google Scholar, Dialnet y Repositorio institucional de universidades), para la recolección de datos mediante el uso de herramientas como Google Forms, Excel y redes sociales. Se realizó una encuesta con escala de Likert de acuerdo, se encuestó a 8 personas que fueron autorizadas y de manera aleatoria se escogieron. La población estuvo conformada de una nómina de 40 empleados de las empresas autoservicios Ubicada en Bahía de Caráquez (Comisariato, Tía, etc.). Posteriormente la tabulación de los datos obtenidos fue realizada en el software SPSS v. 24, además uso de herramientas de redacción como el Word y gestores bibliográficos.

3.1. Resultados

Tabla 1

Análisis de fiabilidad

Análisis estadístico	
Cronbach's Alpha	N de Ítem
0,732	7

Los resultados obtenidos en el software SPSS v.23 acerca del análisis de rentabilidad, según el Alpha Cronbach es 0,732 que considerado por algunos autores es más que rentable o este caso aceptable

Tabla 2

Pregunta 2- variable de edades

Rango de edad	Frecuencia (n)	Porcentaje
18-27 años	3	37,5 %
28-37 años	3	37,5 %
38-47 años	1	12,5 %
48-57 años	1	12,5 %
+58 años	0	0,0 %
Total	8	100 %

En la tabla 2 se evidencia los resultados a los 8 participantes de las encuestas, y la observación a simple vista es la calidad de talento humano jóvenes, porque el valor más representativo se encuentra empatados entre un 37,5 % con las edades de 18-27 y 28-37 años. Con ellos se demuestra que la capacidad laboral se encuentra ocupada por jóvenes (18 hasta 37 años). Por lo tanto, las empresas, organizaciones o entidades cuando requieren personal para cubrir un puesto de trabajo, buscan colaboradores jóvenes, llenos de energía y con ganas de aprender, al menos en puestos de trabajos menos complejos, en este caso empresas comerciales en el Ecuador como son el de servicios alimentarios, aquellas empresas requieren de personal joven para las actividades que aquellas conlleva.

Tabla 3

Pregunta 3- Está de acuerdo que, durante las primeras semanas de trabajo, reciba acompañamiento de un compañero con experiencia o supervisor

Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	0	0 %
Neutral	0	0 %
De acuerdo	0	0 %
Totalmente de acuerdo	8	100 %
Total	8	100 %

En la tabla 3, se evidencia el total de acuerdo que las personas encuestadas que reflejan el favor y están de acuerdo sobre recibir capacitación y supervisión en las primeras semanas de trabajo y el 100% de 8 encuestados lo afirman, estas respuestas afirma que para aquellas empresas que tienen alta o baja rotación de personal, es indispensable capacitar aquel personal que ingresa a trabajar durante las primeras semanas de trabajo, y no solo es necesario capacitar sobre algún uso de herramientas, software, sistemas o metodología de trabajo, sino también la supervisión o acompañamiento de algún compañero de trabajo, en caso para explicar de manera clara sobre alguna duda o motivar aquel personal nuevo, y en consecuencia conseguir mayor adaptación al trabajo.

Tabla 4

Pregunta 6- Considera usted que desde el inicio de sus labores tuvo claridad sobre las responsabilidades y objetivos conforme a su puesto de trabajo

Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	0	0 %
Neutral	1	12,5 %
De acuerdo	1	12,5 %
Totalmente de acuerdo	6	75 %
Total	8	100 %

En la tabla 4, comprende sobre si cada empleado y colaborador tuvo claro sobre las responsabilidades que ha tenido conforme al puesto de trabajo, como resultados las opciones de respuestas con 75% están totalmente de acuerdo, y el restante comparten un 25% entre una postura neutral y de acuerdo. En referencia la mayoría es una opción favorable, eso quiere decir que las empresa y organizaciones que contratan a un nuevo personal debe de capacitarle sobre sus derechos y obligaciones, destacar la importancia de su rol y que actividad le corresponde, además de orientar hacia los objetivos de la organización, porque teniendo a los colaboradores informados sobre roles y actividades, como también metas, tienen como resultado una mejor coordinación y menos margen de error.

Tabla 5

Pregunta 7- Está usted de acuerdo en recibir retroalimentación sobre su rendimiento laboral (qué hago bien y en qué puedo mejorar)

Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	0	0 %
Neutral	0	0 %
De acuerdo	2	25 %
Totalmente de acuerdo	6	75 %
Total	8	100 %

En la tabla 5, la pregunta se encuentra orientada en si los empleados están de acuerdo en recibir retroalimentación acerca de su rendimiento, como resultados un 75% votaron en que están totalmente de acuerdo en recibir recapitulación, consejos y estrategias para mejorar y el otro 25% están de acuerdo. Estas respuestas son muy convenientes para la empresa así también para los empleados, las empresas pueden medir desde su punto de vista a que los empleados le falta preparación, como para recibir retroalimentación y es fundamental conocer que grupo se necesita tener más supervisado, visto de otra manera también puede ver que en base en su rendimiento aun le interese saber en que pueda mejorar, son medidas en donde pueden localizar a aquellos que deseen superarse y prosperar, en una empresa que busca estar a la par de la competencia, estos comportamiento lo benefician para buscar más personal con los mismo ideales.

Tabla 6

Pregunta 9- Considera usted que la capacitación recibida ha sido suficiente para desempeñar adecuadamente las funciones, actividades y mejora del desempeño laboral

Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	0	0 %
Neutral	1	12,5 %
De acuerdo	1	12,5 %
Totalmente de acuerdo	6	75 %
Total	8	100 %

En los resultados de la tabla 6 muestran que el 75% de los encuestados están a favor totalmente de acuerdo que la capacitación recibida ha sido suficiente para desempeñar adecuadamente las funciones, actividades, como así mejorar el desempeño, por otro lado se empata con un valor del 12,5% entre de acuerdo y otro 12,5% en neutral, los resultados evidencia que una evaluación positiva acerca sobre que es lo efectivo y hacerlo bien, en este caso sobre las capacitaciones, estas influyen de manera que una organización pueda reforzar o complementar algún proceso o para garantizar que los colaboradores se sientan plenamente preparados para cumplir sus funciones con eficacia.

4.1. Discusión

Los resultados de esta investigación fueron obtenidos a través de la aplicación de encuestas a lo colaboradores de que trabajan en las empresas de autoservicios en alimentos y productos, aquella encuesta tiene como objetivo de conocer las posturas de los colaboradores frente a situaciones laborales, de acuerdo con Soto y Egas (2012) mencionan la importancia de las capacitaciones para una institución y como aquellas influyen directamente en los desempeños tanto económico y social, además involucrando al talento humano que es la pieza clave para alcanzar los objetivos y logros propuestos, en su investigación refleja que un 75% de la población con edad para trabajar se encuentran entre los 10-64 años en contraste de los resultados en la tabla 2, que evidencia que el 75% de los trabajadores se

encuentran en edades de 18-37 años. Por lo que dificulta, en ocasiones, a la preparación a un personal demasiado joven.

Los colaboradores comparten criterio en la que manifiestan sobre el rol práctico de enseñanza y retroalimentación, de manera que, las capacitaciones a los nuevos colaboradores se ejecutan antes, durante y después del proceso de contratación, para aquellos que son nuevos o ingresan a un trabajo por primera vez habrá dificultades con el manejo de algún programa o sistema que maneje la institución, por eso es de gran importancia conocer al nuevo personal y poder orientarlo mediante enseñanzas, foros y capacitaciones, posteriormente una retroalimentación en que pueden mejorar o hacen lo correcto, de manera que, se identifican puntos fuertes de mayor desempeño. La tabla 5 evidencia el resultado de cuan importante es las capacitaciones y posterior a aquello el seguimiento necesario para reconocer las falencias y oportunidades de mejora, en relación a los resultados se menciona a Honores et al. (2020) destacan en su investigación acerca de la importancia y capacitación personal, sobre el efecto de una capacitación dentro de las organizaciones que les permiten a los empleados desempeñar mejor las funciones en la misma, incrementando la productividad un 67% con similitud en la tabla 5, donde el 75% manifestó que están totalmente de acuerdo en recibir estas capacitaciones, como también seguimiento y retroalimentación.

Por lo contrario, existen personas con resistencia al cambio, en la tabla 6 donde involucra temas de capacitaciones son suficiente para desenvolverse en una actividad o estrategia un 12,5% mantiene una postura neutral, por lo tanto, dentro de las organizaciones pueden existir personal de diferentes tipos de edades que demuestran una postura en contra al cambio, a menudo ocurren estas situaciones con grupo de personas que se mantienen en neutral. De acuerdo Sánchez et al. (2019) demuestra que el principal factor de la resistencia al cambio es el talento humano, aquellos resultados demuestran que aproximadamente el 15% existe un variable opositora, en la que resiste al cambio. Además, destaca que para disolver esa discrepancia las organizaciones deben de fomentar la comunicación, socializar, motivar y comprometer a los involucrados con la finalidad de juntar una cooperación mutua en función a los objetivos planteados. Aunque exista una contramedida, la importancia de la comunicación, como un elemento clave dentro de las organizaciones permite conocer esa parte en desacuerdo y proponer mejoras en resultado, de que son las mejoras y que puede beneficiar a ambas partes, porque el avance de la tecnología sorprende cada día y es necesario ir actualizando estrategias y actividades que giren en torno a la misma.

5.1. Conclusiones

Contratar nuevo personal no siempre puede ser mejor opción, el concepto de *onboarding* Process nace acerca sobre qué hacer con ese nuevo equipo de trabajo, este procedimiento involucra en la capacidad de adaptar al equipo de trabajo a que se integren correctamente en la organización, estos procedimientos conlleva requerimiento como contacto antes del día 1, durante el día 1 y varios días después del día 1, puede parecer simple pero para una organización con una plantilla de empleados numerosas puede ser exhaustivos para el personal a cargo, y no solo eso, también es de vital importancia asegurar a que el personal este cómodo y preparado, dando resultados en los primeros meses y que entienda cómo funciona su papel y rol conforme a actividades.

Se evidenció que para tener un mejor desempeño en las actividades de la organización es necesario tener un vínculo cercano con los colaboradores, trabajadores y empleados, tanto externo como interno, aquellas características de una empresa en mantener informado al personal, inculcando la motivación mediante aprendizaje continuo, charlas foros e incentivos, porque está demostrado que dentro de una sociedad laboral que se encuentre motivado, tienden como resultado a un mayor desempeño y desenvolvimiento en actividades específica.

Una empresa que conoce muy bien las áreas funcionales dentro de la misma, tiene en

claro la visión y objetivos de la organización, puede ejecutar actividades con el máximo rendimiento, dentro de una organización saber dirigir el talento humano es una estrategia formidable que puede ser una ventaja entre las demás organizaciones, aquella organización que conoce y establece las actividades de cada rol de trabajo para cada perfil de puesto de trabajo, les facilita contactar y contratar al perfil idóneo que se acople al trabajo, además como ventaja en conocer que necesita y en que herramientas puede ejecutar para mejorar.

Una de las herramientas muy utilizadas en las organizaciones es la capacitación al personal, aquella puede ser por ciclo, es decir de manera periódica, los tipos de capacitación pueden influir de distintas maneras conforme a las diferentes áreas, están son de habilidades duras, habilidades blandas, liderazgo, trabajo en equipo, motivacional, etc. Conocer que tipos de herramientas y poder utilizar en momentos críticos, sin duda, es una ventaja.

Sin embargo, no todo gira a la capacitación, más bien, lo posterior de aquello que tiende como lugar a la retroalimentación o seguimiento, en los resultados se evidenció que el personal desea conocer su desempeño y que estrategias puede ejecutar para mejorar, este aspecto es clave para las organizaciones, porque de esa manera le permite identificar que al personal que es competente y el que desea superarse, para bien o para mal las organizaciones buscan el resultado más favorable, lo que no rinde no lo ejecutan o lo cambian, eso ocurre con las personas, por algo existe en algunas empresas una alta tasa de rotación al personal, para ello deben procurar retener al talento humano, mantenerlo en buenas condiciones y procurar informar de lo que sucede conforme a su puesto de trabajo.

Como resultado el desempeño y rendimiento son medidas que se utilizan para alcanzar el éxito, en este artículo el éxito no es medido por factores económicos, más bien, por el desempeño y cumplimiento de las actividades internas, por lo tanto, el cumplimiento de todas las actividades y objetivos propuestos dentro de una organización puede considerarse un factor de éxito, según los resultados los empleados cumplen con las actividades propuestas, y desempeñan su trabajo en base al rol que ocupan, eso fue logrado gracias a la intervención de la institución donde capacita, realiza seguimiento y propone un plan de mejora.

De esta manera concluyo, que no es lo mismo la rotación del personal que la integración de un nuevo equipo de trabajo, el *onboarding process* busca retener el personal, de manera que se adapte y se sienta a gusto en desempeñar y colaborar juntos para el crecimiento y cumplimiento de las metas de la organización.

6.1. Bibliografía

- Aicad Business School. (2025, 4 de junio). *Áreas de una empresa*. <https://www.aicad.es/areas-de-una-empresa>
- Briceño, P. (2018). *La evolución del concepto de talento humano*. <https://repository.uamerica.edu.co/items/c87b3baf-fda1-4130-b830-f48abd07feba>
- Carlos, A. R., & Muralles, D. C. (2021). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA Journal*, 48(1). <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>
- Chaves-Maza, M., & Fedriani, E. M. (2023). Evaluación del desempeño de los emprendedores: Factores a considerar en la definición de éxito empresarial. *Contaduría y Administración*, 68(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3215>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Cortés Gómez, J. P., & Peña Flórez, S. (2021). *Diseño de un plan de formación y desarrollo de talento humano para Febor Entidad Cooperativa*.
- Da Costa Pimenta, C., & Cosme. (2022). La economía circular como eje de desarrollo de los países latinoamericanos. *Revista Economía y Política*, (35), 1-18. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752022000

- De Redacción de la Universidad Internacional de La Rioja. (2024, 11 de septiembre). *¿Cuáles son las funciones del Departamento de Recursos Humanos?* Universidad Internacional de La Rioja. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/funciones-departamento-recursos-humanos/>
- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1). https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Esneca. (2025, 3 de septiembre). *Áreas de recursos humanos: Cuáles son y ejemplos*. <https://www.esneca.com/blog/areas-recursos-humanos/>
- Euroinnova International Online Education. (2025, 30 de julio). *Qué son las áreas funcionales de la empresa*. <https://www.euroinnova.com/blog/que-son-las-areas-funcionales-de-la-empresa>
- García Orellana, A. M. (2024). *Reclutamiento y selección de recursos humanos*.
- Gaspar, M. F. (2021, 12 de agosto). *Polo del Conocimiento*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/>
- Haz Gamarra, R. M., & Fiallo Moncayo, D. X. (2022). La importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4(14), 16–29. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id186>
- Honores, N., Vargas, C., Espinoza, C., & Tapia, N. (2020). Importancia y capacitación personal: Aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897679>
- Jiménez, F. L. L., Barros, M. R. Q., Crespo, J. D. O., & Andrade, J. E. O. (2021). Análisis de la estructura organizacional de seguridad y salud ocupacional: Una revisión desde la legislación ecuatoriana. *Dominio de las Ciencias*, 7(5), 724–744.
- Mendivel, G., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes, filial Chanchamayo. *Revista Conrado*, 16(72), 262–268. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000100262
- Molano Reyes, L. D. (2022). *Actualización del proceso de compensación y beneficios del manual de procesos y procedimientos del área de talento humano de Vitalis S. A.*
- Moran, G. (2019). *How to stop candidates from ghosting you after accepting the job offer*.
- Pinco, O., Salanta, I. I., Beleiu, I. N., & Crisan, E. L. (2025). The onboarding process: A review. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 22(1), 2–13. <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>
- Pinzón Díaz, J. J. (2024). *Plan de mejoramiento continuo para la gestión de las áreas funcionales de la empresa INGARQCOL S.A.S.* [Tesis de maestría, Fundación Universidad de América]. Repositorio Institucional Lumieres. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/9588>
- Ramires Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Ramos Cabezas, C. B., & Brito Aguilar, J. G. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Dominio de las Ciencias*, 6(11), 742–761. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>
- Rioja, U. I. (2024, junio). *Gestión del talento humano*. Universidad Internacional de La Rioja. <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/gestion-del-talento-humano/>
- Sánchez, M. M., Maggi, M. T., & Paredes, M. C. (2019). Resistencia al cambio en las

organizaciones: Propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*, (19), 39–53.

Servitje, R. (2022). *Bimbo: Estrategia de éxito empresarial*. Océano.

Soto, J., & Egas, P. (2012). Importancia de la capacitación especializada del personal administrativo en el desarrollo de la gestión empresarial. *Yachana*. <https://doi.org/10.62325/yachana.v1.n1.2012.183>

Stewart, J., Jones, J., & Vallas, S. (2021). *How employee onboarding will change in a post-pandemic hybrid workplace*.

Süveges, M., & Kurucz, A. (2024). Focus on onboarding process: Examining mentoring and training programmes from the perspective of HR and employees. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), Article 8733. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8733>

Tomás-Miquel, J. V. (2026). *La matriz RACI como herramienta para clarificar responsabilidades en equipos de desarrollo de software*.

Vega, V., Cuellar, H. F., Choque, M. R., & Sánchez, M. E. B. (2020). Innovación y éxito empresarial: Algunas reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 938–953.

Verma, A., Venkatesan, M., Kumar, M., & Verma, J. (2022). The future of work post COVID-19: Key perceived HR implications of hybrid workplaces in India. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304>

Xie, X., & Wu, Y. (2022). Doing well and doing good: How responsible entrepreneurship shapes female entrepreneurial success. *Journal of Business Ethics*, 178, 803–828. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04799-z>

Yupanqui Sierra, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61–76. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>

7.1. Anexo

Tabla 7

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Titulo: *Onboarding Process*, un paso fundamental para el éxito de las empresas autoservicios en bahía de Caráquez

Autor: Jonathan Geovanny Muñoz Peñarrieta

Problema	Objetivos	Variable	Indicadores	Métodos
General:	General:	Dependiente:	Capacitaciones previas al nuevo cargo laboral	Tipo de Estudio
Formulación Problema:	Evaluar el rol del <i>Onboarding Process</i> en el éxito empresarial de las empresas autoservicios en bahía de Caráquez	Talento humano el rol de <i>Onboarding Process</i>	Retroalimentación	Descriptivo
¿Como afecta la falta de organización y capacitación del personal al integrarse en un nuevo ambiente laboral?	Específico:	Independiente:	Seguimiento de desempeños de los empleados	Métodos:
Específico:	Indagar los procesos que deben de realizar las empresas alempresarial integrar nuevos empleados	Éxito empresarial	Factores de organización claves para el éxito	Bibliográfico
Sistematización del problema				Descriptivo
- ¿Existen capacitaciones al integrar nuevos empleados?	Investigar el nivel de satisfacción en los procesos de contratación e			Cuantitativo
				Técnicas:
				Encuestas

-
- ¿Cuál es el nivel de integración de los empleados
satisfacción de los empleadosAnalizar que factores conllevan a
al integrarse en una empresa? las empresas de autoservicios al
 - ¿Qué factores son éxito empresarial
indispensable para el éxito
organizacional dentro de las
empresas?
-

Modelo de la encuesta

SEXO

- ☐ HOMBRE
- ☐ MUJER

EDAD

- ☐ 18-27
- ☐ 28-37
- ☐ 38-47
- ☐ 48-57
- ☐ 58+

- 1=Totalmente en desacuerdo
- 2=En desacuerdo
- 3=Neutral
- 4=De acuerdo
- 5=Totalmente de acuerdo

Tabla 8

Modelo de encuesta

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
Ha recibido capacitación sobre el uso específico de las herramientas y procesos necesarios para mi trabajo					
Considero que la capacitación recibida ha sido suficiente para desempeñar adecuadamente mis funciones.					
Es importante recibir capacitaciones actualizadas sobre higiene y manipulación de alimentos					
La empresa proporciona capacitaciones periódicas sobre higiene y manipulación de alimentos					
Durante mis primeras semanas de trabajo, recibí acompañamiento de un compañero con experiencia o supervisor.					
El acompañamiento inicial facilitó mi adaptación al puesto de trabajo					
Considero importante que se definan claramente los objetivos del puesto desde el inicio (horarios, tareas y metas).					
Desde el inicio de mis labores, tuve claridad sobre mis responsabilidades y objetivos					
Estoy de acuerdo en recibir retroalimentación sobre mi rendimiento laboral (qué hago bien y en qué puedo mejorar).					
Las capacitaciones y retroalimentaciones recibidas han contribuido positivamente a mi rendimiento laboral					
QUE TIPO DE CAPACITACIONES A RECIBIDO					

1. Inducción 2. Entrenamiento 3. Habilidades blandas 4. Habilidades duras
5. especialización
Anexo

Ilustración 1

Anexo de preguntas

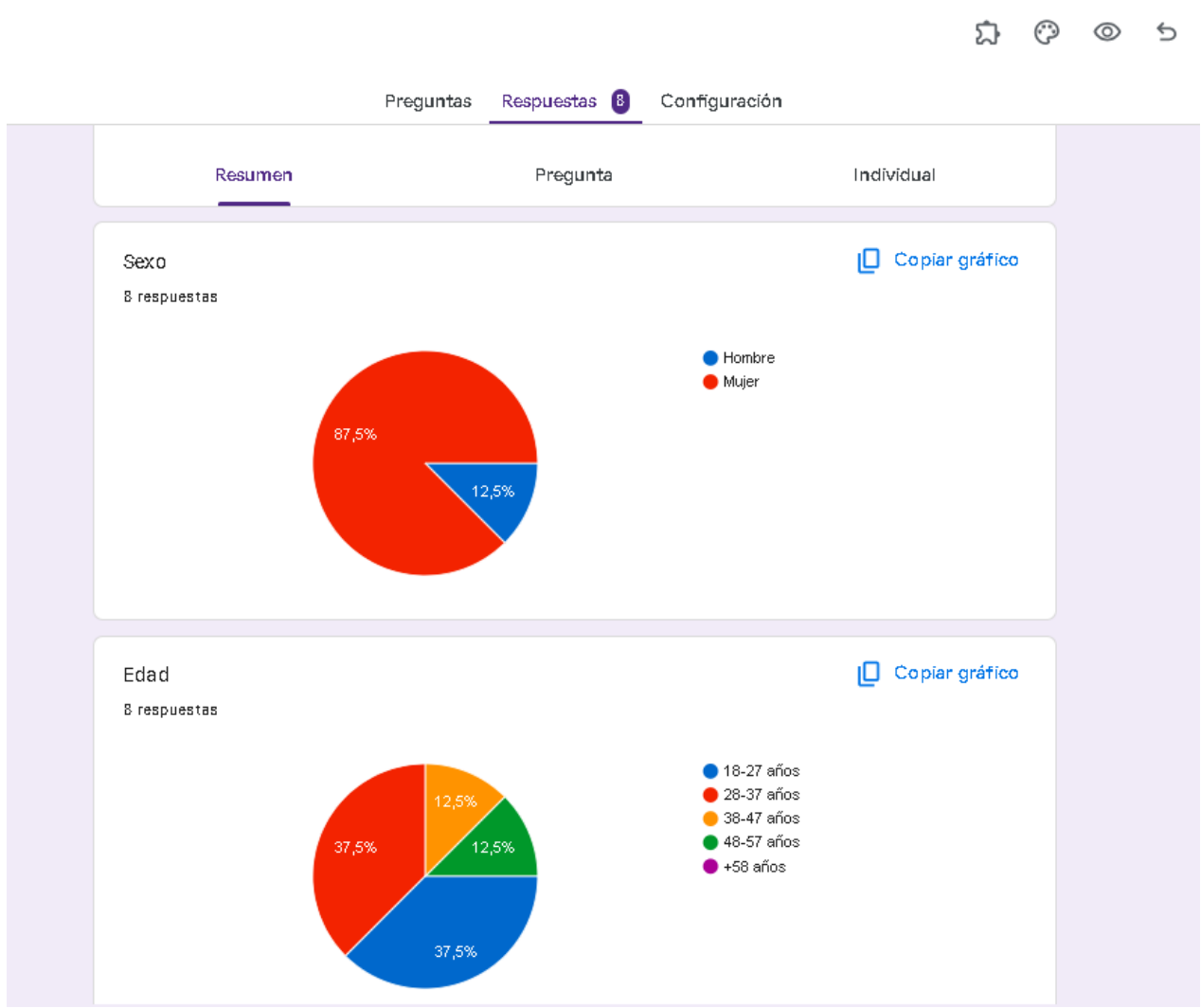


Ilustración 2

Anexos del software SPSS

