



---

## **FACULTAD DE NEGOCIOS**

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la Secretaría de Educación Pública según  
acuerdo número 954316 de fecha 30 de octubre de  
1995

**CASO DE ESTUDIO "ONBOARDING EFECTIVO  
PARA DISMINUIR EL PORCENTAJE DE  
ROTACIÓN DE PERSONAL QUE ORIGINA  
BURNOUT POR ESTRÉS EN UNA EMPRESA DE  
INVESTIGACIÓN CLÍNICA EN LA CDMX "**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO  
DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN DE  
ORGANIZACIONES DE LA  
SALUD**

**PRESENTA: SARAH RUIZ ROMERO**

**ASESOR: Dr. ANTONIO MORALES DE LA BARRERA**

**Ciudad de México, 2024**

Ciudad de México, a 04 de julio de 2024.

**MTRO. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ**  
**DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR**  
**UNIVERSIDAD LA SALLE**  
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

---

**SARAH RUIZ ROMERO**

---

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

---

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

---

**ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA SALUD**

---

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 974225 de fecha 25 de julio de 1997

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: **“ONBOARDING EFECTIVO PARA DISMINUIR EL PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL QUE ORIGINA BURNOUT POR ESTRÉS EN UNA EMPRESA DE INVESTIGACIÓN CLÍNICA EN LA CDMX .”**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Dr. Antonio Morales de la Barrera que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



---

Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo

Director de la Facultad de Negocios

Dedicatoria:

A mi familia (mamá, papá y hermana) que fueron pilares y estuvieron conmigo durante estos años, que me alentaban y me apoyaron en cada paso y me dieron las fuerzas y confianza para lograrlo.

Agradecerles, por escucharme siempre hablar de mis clases y por darme ánimos para seguir cuando ya estaba cansada o dudaba de mí.

A mis papás por siempre ser mis guías y un gran ejemplo a seguir y siempre impulsarme a dar lo mejor.

Y finalmente a mi abuela, que, aunque ya no está aquí, fue un pilar para mí ya que siempre me alentó y creyó en mí. Porque su apoyo incondicional me ayudó a creer en mi y llegar aquí y sé que siempre va a donde voy.

Sarah Ruiz

# Índice

Introducción .....	3
Capítulo I. Generalidades del caso de estudio .....	4
1.1 Contexto del caso de estudio .....	4
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Justificación del Estudio .....	9
1.4 Descripción de la Empresa .....	10
1.5 Características del Personal .....	15
1.6 Ubicación de la organización .....	16
Capítulo II. Marco teórico .....	17
2.1 Concepto de Onboarding .....	17
2.2 Impacto del Onboarding en la Retención de Personal .....	22
2.3 Relación entre Onboarding y rotación .....	27
2.4 Burnout y Estrés en el Ámbito Laboral .....	31
2.5 Relación entre Onboarding y Burnout.....	34
2.6 Componentes Clave del Onboarding.....	37
2.7 Casos de Éxito en Onboarding .....	39
Capítulo III. Metodología de la investigación .....	42
3.1 Tipo de la investigación.....	42
3.2 Enfoque de Investigación: Integración de Métodos Cuantitativos y Cualitativos.....	43
3.3 Población y Muestra: Estrategia de Muestreo Representativa.....	44
3.4 Instrumentos para el desarrollo del caso .....	45
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	51
4.1 Resultados de la entrevista.....	51
4.2 Resultados de la encuesta .....	62
Experiencia general en el proceso de onboarding (Gráfica 1). .....	62
Capítulo V. Conclusiones y reflexiones. ....	81
5.1 Análisis de Procesos de Onboarding Actuales.....	81
5.2 Percepciones del Personal sobre el Onboarding .....	82
5.3 Identificación de Puntos Débiles y Fortalezas .....	84
5.5 Relación Entre Burnout y Decisión de Abandonar la Empresa .....	86
5.6 Propuesta de Mejora en el Onboarding para Mitigar Burnout.....	88
5.7 Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	90
Referencias Bibliográficas.....	92

## Introducción

En el dinámico entorno empresarial actual, las organizaciones se enfrentan a desafíos significativos en la gestión de su talento humano, y este desafío se intensifica en sectores especializados como la investigación clínica. La alta rotación de personal en empresas dedicadas a este campo, ubicadas en la Ciudad de México, ha emergido como una problemática preocupante, especialmente cuando se vincula directamente con el agotamiento y estrés laboral, conocido como "burnout". El presente caso de estudio se enfoca en abordar la problemática de la rotación de personal y el burnout en una empresa de investigación clínica en la Ciudad de México. La identificación precisa de esta problemática es esencial, ya que no solo afecta la continuidad y la calidad de los proyectos de investigación, sino que también impacta la salud y bienestar de los colaboradores. En este contexto, se explorará la implementación de un proceso de "onboarding" efectivo como una estrategia clave para contrarrestar estos desafíos.

El onboarding efectivo no solo se trata de la incorporación de nuevos empleados, sino que abarca un conjunto de prácticas que facilitan la integración, el desarrollo y la retención del talento, así como lo son los entrenamientos. El enfoque central de este caso de estudio es comprender cómo un proceso de onboarding bien diseñado puede contribuir a reducir el porcentaje de rotación de personal y mitigar el riesgo de burnout por estrés en el ámbito de la investigación clínica. A través del análisis detallado de la situación actual, la evaluación de las causas subyacentes de la rotación de personal y el burnout, así como la presentación de las mejores prácticas en materia de onboarding, este caso de estudio tiene como objetivo proporcionar una guía estratégica para mejorar la retención de talento.

**Palabras clave:** Onboarding, rotación de personal, burnout, investigación clínica, estrés laboral, retención de talento, ambiente de trabajo, prácticas efectivas, integración laboral.

**Keywords:** Onboarding, staff turnover, burnout, clinical research, work stress, talent retention, work environment, effective practices, job integration.

## **Capítulo I. Generalidades del caso de estudio**

### **1.1 Contexto del caso de estudio**

En el contexto actual de las empresas dedicadas a la investigación clínica en la Ciudad de México, se presenta un escenario desafiante marcado por la complejidad y la intensidad de las actividades laborales. La naturaleza altamente especializada de la investigación clínica impone demandas únicas a los profesionales involucrados, quienes se encuentran inmersos en la conducción de estudios médicos, ensayos clínicos y protocolos rigurosos. Esta labor, fundamental para el avance de la ciencia médica, requiere un compromiso excepcional, destrezas técnicas y una capacidad constante de adaptación a los avances científicos.

Sin embargo, este entorno laboral especializado también ha generado desafíos importantes, entre los que destaca la alta rotación de personal y el consecuente riesgo de burnout. La presión temporal, la carga de trabajo intensiva y la constante necesidad de actualización profesional contribuyen a un ambiente propenso al agotamiento, afectando tanto la calidad de vida laboral como la eficiencia operativa de la empresa.

En este marco, la Ciudad de México es un lugar clave de la investigación clínica en América Latina, albergando numerosas empresas dedicadas a la innovación biomédica. La competencia por el talento especializado es feroz, y las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de estrategias para atraer y retener a los profesionales más capacitados con el fin de aportar a la industria y mejorar la salud de la población gracias a la investigación de nuevas terapias.

Este contexto regional agrega un nivel adicional de complejidad al caso de estudio, ya que las soluciones propuestas deben ser contextualmente relevantes

y considerar las dinámicas específicas de la investigación clínica en la Ciudad de México. La comprensión detallada de estos factores contextualiza la urgencia de abordar la problemática de la rotación de personal y el burnout a través de un enfoque de onboarding efectivo y adaptado a las necesidades de la industria.

La alta demanda de profesionales especializados en investigación clínica en la Ciudad de México también se traduce en un constante flujo de nuevos talentos que ingresan a estas empresas. La rápida integración de estos nuevos colaboradores se convierte en un factor crítico para mantener la continuidad operativa y la cohesión del equipo, esto con la finalidad de cumplir con las tareas y métricas que se requieren en el puesto y así poder tener buenos resultados y cumplir con la satisfacción del cliente. La carencia de un proceso de onboarding estructurado puede generar desconexión y desorientación, contribuyendo directamente a la tasa de rotación y, por ende, al riesgo de burnout. Es en este escenario que la implementación de un onboarding efectivo adquiere una importancia estratégica, al brindar las herramientas necesarias para una adaptación rápida y exitosa a la cultura organizacional y a las exigencias del trabajo.

El estrés laboral en el ámbito de la investigación clínica no solo proviene de las demandas técnicas del trabajo, sino también de la presión regulatoria y la responsabilidad ética asociada a la realización de estudios clínicos. Las empresas deben equilibrar la necesidad de alcanzar resultados científicos significativos con el cuidado del bienestar de su personal. En este sentido, un onboarding que incluya capacitación en gestión del estrés y en el manejo de la carga laboral podría desempeñar un papel crucial en la prevención del burnout y el fortalecimiento de la resiliencia de los equipos.

En el marco de la investigación clínica, donde la colaboración interdisciplinaria es esencial, la calidad de las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo es un elemento clave. Un onboarding efectivo no solo debe centrarse en la adquisición de habilidades técnicas, sino también en la

construcción de relaciones sólidas y en el fomento de una cultura organizacional que promueva el apoyo mutuo. La creación de redes internas y el establecimiento de mentores pueden ser componentes esenciales para facilitar una transición suave y para generar un ambiente laboral que nutra el bienestar emocional de los empleados.

Por otro lado, el tener herramientas que puedan servir como guías y un entrenamiento continuo y organizado ayudaría a mantener al personal en constante capacitación y a poder trabajar de manera efectiva.

El contexto del caso de estudio revela la complejidad y singularidad del entorno de investigación clínica en la Ciudad de México. La intersección de desafíos específicos de la industria, la competencia por el talento y la presión laboral intensiva resalta la necesidad crítica de un onboarding efectivo como una estrategia integral para abordar la rotación de personal y prevenir el burnout. La comprensión profunda de estos elementos contextuales es esencial para diseñar e implementar soluciones que no solo sean efectivas a nivel teórico, sino también práctico y sostenible en el dinámico mundo de la investigación biomédica en la Ciudad de México.

En el ámbito de la investigación clínica en la Ciudad de México, la naturaleza altamente dinámica y cambiante de las regulaciones y estándares éticos añade una capa adicional de presión a los profesionales. La correcta comprensión y cumplimiento de estas normativas son esenciales para la validez y ética de los estudios clínicos. Un onboarding que incluya una formación específica sobre estas cuestiones regulatorias puede contribuir significativamente a reducir la incertidumbre y el estrés asociado a la complejidad normativa, mejorando así la preparación y la confianza de los empleados.

En el contexto global actual, donde el trabajo remoto y la virtualización de procesos se han vuelto más comunes, el onboarding efectivo también debe adaptarse a estas nuevas dinámicas. La capacidad de integrar a los nuevos



empleados de manera efectiva, incluso cuando no están físicamente presentes, se ha convertido en un desafío crucial. La implementación de herramientas tecnológicas y estrategias específicas para el onboarding virtual se posiciona como una necesidad imperante en este escenario, permitiendo una transición sin fisuras y garantizando la conexión entre los miembros del equipo.

La retención de talento en la investigación clínica no solo depende de la efectividad del onboarding inicial, sino también de la atención continua al desarrollo profesional y personal de los empleados. El diseño de programas de capacitación y crecimiento a largo plazo, como parte integral del onboarding, puede ser un diferenciador clave en la retención del talento. La inversión en el crecimiento de los empleados no solo aumenta su valía para la empresa, sino que también refuerza el compromiso y la lealtad hacia la organización.

En este contexto, es crucial considerar la diversidad y la inclusión en la estrategia de onboarding. Las empresas de investigación clínica deben esforzarse por crear entornos laborales inclusivos que valoren y respeten la diversidad de sus equipos. Un onboarding que promueva la comprensión y el respeto hacia las diferencias culturales y de género puede contribuir a la construcción de equipos más fuertes y colaborativos, reduciendo así la probabilidad de conflictos y mejorando la satisfacción laboral.

El contexto del caso de estudio destaca la necesidad de un onboarding efectivo que no solo aborde la adaptación inicial de los empleados, sino que también se extienda a la atención continua de sus necesidades, la promoción de un entorno inclusivo y la adaptación a las nuevas realidades del trabajo, consolidándose como un componente esencial para la gestión exitosa del talento en el campo de la investigación clínica en la Ciudad de México.

## 1.2 Objetivos

### Objetivo principal

El objetivo principal de este caso de estudio es diseñar e implementar un proceso de onboarding efectivo en una empresa de investigación clínica en la Ciudad de México con el propósito de reducir significativamente el porcentaje de rotación de personal y mitigar el riesgo de burnout por estrés laboral. A través de un enfoque estratégico, se busca no solo facilitar la rápida integración de nuevos empleados, sino también abordar las causas fundamentales de la alta rotación, comprendiendo la complejidad específica del entorno de investigación clínica. La meta es proporcionar a los profesionales las herramientas necesarias para enfrentar las demandas técnicas, regulatorias y éticas del trabajo, al tiempo que se promueve un ambiente de trabajo saludable, de apoyo mutuo, y se fomenta el desarrollo continuo de habilidades. Este enfoque integral busca no solo retener el talento clave, sino también fortalecer la resiliencia de los empleados frente a los desafíos inherentes a la investigación clínica, contribuyendo así al éxito sostenible de la empresa en este sector altamente especializado.

### Objetivos secundarios

**Optimizar el Proceso de Adaptación:** El primer objetivo secundario se centra en perfeccionar el proceso de adaptación de los nuevos empleados en el puesto, mediante la implementación de un onboarding estructurado y específico para el entorno de investigación clínica. Esto incluirá la creación de materiales de capacitación detallados, sesiones informativas sobre la cultura organizacional y la provisión de recursos que faciliten la rápida asimilación de los nuevos miembros al equipo. La meta es garantizar que cada empleado, desde su primer día, comprenda claramente sus funciones, responsabilidades y objetivos, creando así una base sólida para su éxito a largo plazo en la empresa.

**Mitigar el Riesgo de Burnout:** El segundo objetivo secundario se enfoca en abordar proactivamente el riesgo de burnout entre el personal existente. Esto implica la implementación de programas de bienestar laboral, sesiones de entrenamiento en gestión del estrés y estrategias para el equilibrio trabajo-vida personal. Al incorporar estos elementos en el onboarding y en las políticas continuas de desarrollo, se busca fortalecer la resiliencia de los empleados existentes, reduciendo así la probabilidad de agotamiento y contribuyendo a un ambiente laboral más saludable y sostenible.

**Evaluar Continuamente la Efectividad del Onboarding:** El tercer objetivo secundario consiste en establecer un sistema de evaluación continua para medir la efectividad del proceso de onboarding. Esto implica la recopilación de datos sobre la retención de empleados, la satisfacción del personal y la productividad del equipo a lo largo del tiempo. A través de análisis periódicos, se buscará identificar áreas de mejora y ajustar el programa de onboarding según las necesidades cambiantes de la empresa y del personal. La adaptabilidad y la mejora continua serán elementos clave para garantizar que el proceso de integración evolucione de manera efectiva y responda de manera proactiva a los desafíos específicos de la investigación clínica en la Ciudad de México.

### **1.3 Justificación del Estudio**

La necesidad de llevar a cabo un estudio centrado en la efectividad del onboarding en una empresa de investigación clínica en la Ciudad de México encuentra su fundamento en las complejidades inherentes a este sector altamente especializado. La investigación clínica, al implicar la realización de estudios médicos y ensayos clínicos de alto rigor científico, demanda un equipo altamente capacitado y comprometido. Sin embargo, la alta rotación de personal y el riesgo de burnout representan desafíos críticos que amenazan no solo la continuidad y calidad de los proyectos, sino también el bienestar y la satisfacción de los profesionales involucrados.

La falta de una estrategia de onboarding efectiva podría contribuir significativamente a la problemática observada. La justificación de este estudio radica en la premisa de que un proceso de incorporación bien diseñado puede ser un factor determinante para la retención de talento y la prevención del burnout. La adecuada integración de nuevos empleados desde el inicio no solo facilita su adaptación a la cultura y dinámicas laborales específicas de la empresa, sino que también establece las bases para una relación de trabajo a largo plazo más sólida.

En un contexto donde la Ciudad de México se posiciona como un centro neurálgico de investigación clínica en América Latina, la competencia por el talento especializado es intensa. La justificación se refuerza al reconocer que, en este escenario, la retención de profesionales competentes se convierte en una ventaja estratégica para la empresa, mejorando la continuidad operativa, la calidad de los proyectos y la reputación en el sector.

La relevancia de este estudio se potencia al considerar que, más allá de la fase inicial de contratación, el onboarding continuo y el cuidado del bienestar laboral son factores que impactan directamente en la productividad, la satisfacción y la salud mental de los empleados. En consecuencia, la justificación de este estudio radica en su potencial para ofrecer puntos de vista prácticos y aplicables que fortalezcan la gestión del talento en la investigación clínica, propiciando un entorno laboral más saludable y sostenible en la Ciudad de México.

#### **1.4 Descripción de la Empresa**

Con la finalidad de proteger la información y confidencialidad de la empresa se denominará Thermo Genius Scientific, "TGS".

##### **Misión**

Nuestra misión consiste en anticipar y superar las expectativas de nuestros clientes mediante soluciones innovadoras. Enraizados en nuestros valores

empresariales, estos constituyen el fundamento de nuestra creatividad y disposición para abordar los desafíos planteados por los productos, colaborando así en el éxito de nuestros clientes.

En TGS, promovemos valores fundamentales como el trabajo en equipo, la versatilidad y la comunicación fluida con todos los actores involucrados: clientes, empleados y proveedores. Nuestra filosofía se centra en construir relaciones sólidas y colaborativas, reconocemos la importancia de la flexibilidad y valoramos la transparencia en cada interacción.

En el ámbito de la calidad, TGS ha establecido metas claras que son comunicadas a todos los empleados y constantemente revisadas por la dirección. Estas metas incluyen el continuo mejoramiento de la calidad del producto, la eficiencia del servicio y los sistemas de gestión, todo ello con el objetivo de proporcionar a nuestros clientes el máximo rendimiento y satisfacción.

Trabajamos incansablemente en estrecha colaboración con nuestros clientes, optimizando su satisfacción a través de una comunicación efectiva y adaptándonos a sus necesidades cambiantes. Además, fomentamos la experiencia, la generación de ideas creativas y la conciencia de nuestros empleados, siempre en búsqueda de la excelencia y la mejora continua. En TGS, la dedicación a la perfección impulsa nuestro compromiso constante con la calidad y la excelencia en cada aspecto de nuestro trabajo.

## **Visión**

Nuestra visión es la de ser arquitectos del cambio en la investigación clínica, trascendiendo las expectativas convencionales y dejando una huella duradera en el camino hacia un mundo más saludable, más limpio y más seguro.

En nuestra visión, nos vemos liderando la vanguardia de la innovación en el ámbito de la investigación clínica, siendo reconocidos como un referente global

en el impulso de descubrimientos médicos transformadores. Imaginamos un futuro donde nuestras soluciones no solo anticipan, sino también definen las expectativas de la industria, marcando un nuevo estándar de excelencia y eficiencia.

Buscamos apoyar y ayudar a las farmacéuticas y empresas a realizar, desarrollar y guiar protocolos clínicos para llevar a la población una nueva terapia para mejorar la salud y calidad de vida de la población.

Nos esforzamos por forjar un camino hacia la excelencia operativa, donde cada interacción con nuestros clientes, empleados y colaboradores refleje la dedicación a la calidad y la búsqueda constante de la perfección. En nuestra visión, estamos comprometidos con la mejora continua, explorando constantemente nuevos horizontes de la ciencia y la tecnología para ofrecer soluciones que no solo cumplan con las necesidades actuales, sino que también abran nuevas posibilidades para el avance de la investigación clínica.

Visualizamos un entorno donde la colaboración, la versatilidad y la innovación son los pilares fundamentales de nuestra cultura empresarial. Nos proyectamos como un socio estratégico para nuestros clientes, trabajando de la mano para superar desafíos, anticipar tendencias y lograr avances significativos en la mejora de la salud y el bienestar de la humanidad.

## **Valores**

La empresa se basa en la implementación y valoración de las 4I's, las cuales se deben ver reflejadas en el personal:

**Innovación:** Este valor representa el compromiso de la empresa con la búsqueda constante de soluciones vanguardistas en el campo de la investigación clínica. Buscamos liderar, no seguir, adoptando un enfoque proactivo para anticipar y resolver desafíos, marcando así el camino hacia nuevas fronteras de descubrimientos y avances médicos.

**Integridad:** Este valor se basa en el cumplimiento de compromisos, una buena comunicación multidisciplinaria y que los resultados demuestren los más altos estándares éticos.

**Intensidad:** Este valor se basa en poder ofrecer resultados en un tiempo estipulado con eficiencia y excelencia. Así mismo, dentro del personal se tiene el compromiso de apoyar y ofrecer oportunidades de crecimiento laboral y capacitación para el desarrollo dentro de la empresa y personal.

**Intervención:** Este valor se da dentro del personal, ya que hace referencia a que se busque una buena relación y conexión con el equipo y con los estudios con el fin de tener un buen resultado que respete la dignidad de cada uno.

Otros Valores:

**Colaboración Transformadora:** La empresa abraza la colaboración como un valor central, reconociendo que los logros más significativos se alcanzan a través del trabajo en equipo. Este valor refleja nuestro compromiso de construir relaciones sólidas y sinérgicas con clientes, empleados y socios, buscando transformar la investigación clínica mediante la sinergia y la colectividad.

**Ética e integridad:** La ética y la integridad son fundamentales para cada acción y decisión de la empresa. Nos comprometemos a operar con los más altos estándares éticos en todos los aspectos de nuestro trabajo, desde la conducción de ensayos clínicos hasta la gestión interna. Este valor refleja nuestra dedicación a la transparencia, la responsabilidad y la honestidad.

**Empatía Centrada en el Paciente:** Colocamos a los pacientes en el corazón de todo lo que hacemos. Este valor refleja nuestro compromiso de comprender y abordar las necesidades y preocupaciones reales de los pacientes, garantizando que cada avance y servicio contribuya de manera significativa a la mejora de la salud y el bienestar.

**Sostenibilidad Global:** Significado: La empresa reconoce su papel en la construcción de un futuro sostenible y globalmente responsable. Este valor refleja nuestro compromiso con prácticas comerciales que respetan el medio ambiente, promueven la diversidad y la inclusión, y contribuyen positivamente a las comunidades en las que operamos. Buscamos no solo ser líderes en investigación clínica, sino también agentes de cambio positivo en el mundo.

## **Historia**

Desde sus inicios en 1985 como una firma de consultoría unipersonal hasta su posición actual como un destacado proveedor global de servicios de investigación clínica dentro de Thermo Fisher Scientific, la historia de TGS se ha forjado mediante su compromiso con la calidad y ejecución consistentes, un servicio excepcional alineado con el cliente y una innovación continua para acelerar la ejecución general de los ensayos clínicos.

TGS ha llevado a cabo ensayos clínicos en más de 100 países para ayudar a los clientes a ofrecer terapias que cambian vidas para mejorar la salud. Aplicamos tecnologías innovadoras, experiencia terapéutica y un firme compromiso con la calidad para flexionar la curva de costo y tiempo del desarrollo de medicamentos y optimizar el valor.

Desde la fundación en 1985, como una firma de consultoría unipersonal hasta la adquisición completa por parte de TGS en 2022, ha experimentado un crecimiento significativo. Durante este tiempo, ha expandido sus servicios a nivel mundial, adquirido diversas empresas para fortalecer su presencia en diferentes regiones y establecido una unidad de negocios centrada en la aceleración del reclutamiento de pacientes en ensayos clínicos.

Este viaje, marcado por hitos clave como la oferta pública inicial en 1996, la adquisición por parte de CGH&F en 2011, y la posterior recapitalización en 2017, destaca la evolución constante de TGS. Actualmente, con más de 35,000



empleados globalmente y siendo parte integral de TGS continúa siendo un líder indiscutible en la entrega de terapias que impactan positivamente en la salud a nivel mundial.

## 1.5 Características del Personal

A continuación, se describen las características del personal de TGS:

**Altamente calificado:** El personal de TGS se caracteriza por tener un alto nivel de calificación y experiencia en sus respectivas áreas, respaldados por una sólida formación académica y profesional.

**Diversidad de habilidades:** El equipo de TGS posee una amplia gama de habilidades, desde científicos y técnicos altamente especializados hasta profesionales en áreas como logística, ventas, y servicio al cliente. Así mismo, nuestro personal se encuentra en constante capacitación.

**Orientados a la innovación:** Los empleados de TGS están comprometidos con la innovación y el avance científico. Son proactivos en la búsqueda de soluciones creativas, en la investigación y en la adopción de nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Comprometidos con la calidad:** La calidad es una prioridad para el personal de TGS. Se esfuerzan por mantener los más altos estándares en la investigación, implementación y seguimiento de los protocolos y productos de investigación asegurando la satisfacción del cliente.

**Colaborativos y orientados al equipo:** Fomentan un entorno de trabajo colaborativo donde la comunicación efectiva y la colaboración entre departamentos son clave para el éxito. Valorán la diversidad de opiniones y experiencias dentro del equipo.

**Orientación al cliente:** El personal de TGS tiene un fuerte enfoque en

entender y satisfacer las necesidades de los clientes. Están comprometidos con proporcionar un excelente servicio al cliente y establecer relaciones sólidas a largo plazo tanto con las empresas (farmacéuticas) como con las clínicas. Así mismo, se comprometen a un cuidado y seguimiento de calidad y estrecho con los pacientes que se encuentran dentro de los protocolos.

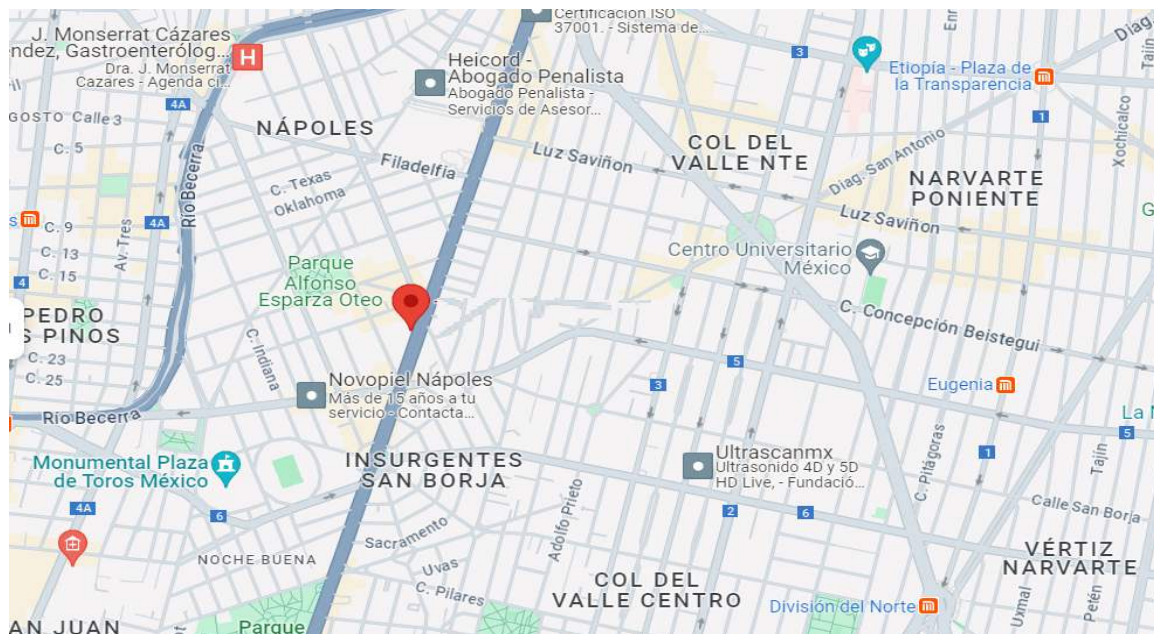
Estas características son generales y se basan en la típica cultura empresarial y las expectativas de una empresa como TGS.

## 1.6 Ubicación de la organización

La empresa TGS se encuentra en Av. de los Insurgentes Sur 863 se encuentra en la colonia Nápoles, que es parte de la alcaldía Benito Juárez en la Ciudad de México. Nápoles es conocida por ser una zona residencial y comercial bien establecida, caracterizada por su urbanización moderna, calles arboladas y una amplia gama de servicios y comodidades. La colonia está estratégicamente ubicada en el corazón de la ciudad, lo que facilita el acceso a importantes vías de transporte, centros de negocios y áreas de entretenimiento (Figura 1).

**Figura 1.**

*Ubicación de la empresa.*



Fuente: <https://maps.app.goo.gl/6usEHHWJ2sk3N9Ee6>

Las ubicaciones comerciales en la Ciudad de México suelen estar bien conectadas a través de una red de carreteras y sistemas de transporte público. Av. de los Insurgentes Sur es una de las avenidas más importantes de la ciudad y proporciona acceso conveniente a otras partes de la metrópoli.

La Nápoles es conocida por su infraestructura comercial, que incluye una variedad de servicios como restaurantes, cafeterías, centros comerciales y bancos. Esta diversidad facilita que las empresas encuentren servicios necesarios para el día a día de sus operaciones y que los empleados dispongan de opciones para sus necesidades cotidianas.

Zonas como Nápoles suelen albergar un ambiente empresarial activo con la presencia de oficinas corporativas, centros de negocios y empresas de diversos sectores. Esto crea una dinámica urbana y empresarial que puede ser atractiva para organizaciones que buscan una ubicación estratégica.

La Ciudad de México ofrece una amplia gama de servicios urbanos, incluyendo hospitales, escuelas, centros de recreación y espacios culturales. La proximidad a estos servicios es un aspecto importante a considerar para la comodidad y bienestar de empleados y visitantes.

La seguridad es un factor crítico para cualquier ubicación empresarial. Las zonas comerciales suelen contar con medidas de seguridad, como presencia policial y sistemas de vigilancia, para garantizar un entorno seguro.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **2.1 Concepto de Onboarding**

El onboarding, también conocido como incorporación o inducción, es un proceso estratégico diseñado para recibir y familiarizar a los nuevos empleados en una organización. Este concepto va más allá de la simple entrega de manuales y presentaciones formales, buscando crear una experiencia integral

que facilite la transición del nuevo colaborador a su nuevo entorno laboral. En esencia, el onboarding es un conjunto de actividades diseñadas para integrar a los nuevos miembros de un equipo, proporcionándoles la información y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente (Smith, 2019).

Uno de los aspectos clave del onboarding es la orientación hacia la cultura organizacional. No se trata únicamente de instruir sobre las responsabilidades del puesto, sino de inculcar los valores, la misión y la visión de la empresa. Esto contribuye a que los empleados no solo comprendan sus tareas, sino que también se sientan parte de algo más grande, fomentando el compromiso y la identificación con los objetivos corporativos (Johnson & Williams, 2020).

El proceso de onboarding abarca desde la bienvenida inicial hasta la adaptación continua en los primeros meses de trabajo. Incluye actividades como la presentación de la empresa, la introducción a los colegas, la capacitación en procedimientos y el acceso a recursos tecnológicos. Además, el onboarding efectivo no se limita a la esfera práctica, sino que también se ocupa de aspectos emocionales, ayudando a reducir la ansiedad y facilitar la construcción de relaciones laborales positivas (Brown, 2018).

La tecnología juega un papel crucial en el onboarding moderno. Plataformas especializadas facilitan la entrega de materiales de capacitación, permiten la interacción remota entre nuevos empleados y sus colegas, y agilizan los procesos administrativos, optimizando así la eficiencia del proceso de integración (National Research Council. 2017).

El onboarding no es solo un evento puntual, sino un proceso continuo que contribuye significativamente al éxito laboral y a la retención de talento. Una incorporación efectiva no solo acelera la productividad del nuevo empleado, sino que también establece las bases para una relación laboral sólida y duradera (Society for Human Resource Management, 2021).

El concepto de onboarding trasciende la mera formalidad administrativa y se convierte en una herramienta estratégica para las empresas en la retención y desarrollo del talento. Un programa de incorporación efectivo no solo acelera la curva de aprendizaje de los nuevos empleados, sino que también contribuye al fortalecimiento de la conexión emocional entre el colaborador y la organización. La sensación de pertenencia que se cultiva durante el onboarding tiene un impacto directo en la motivación y el compromiso, factores cruciales para el rendimiento y la retención a largo plazo (Robbins & Judge, 2018).

La personalización es otro aspecto esencial del onboarding exitoso. Cada empleado es único, con experiencias, habilidades y expectativas distintas. Por lo tanto, un enfoque individualizado durante el proceso de incorporación garantiza que se atiendan las necesidades específicas de cada nuevo miembro del equipo. Esto puede incluir asignar mentores, proporcionar recursos personalizados o adaptar el contenido de formación según las habilidades y conocimientos previos del empleado (Bauer, 2019).

La implementación de un onboarding efectivo no solo es responsabilidad del departamento de recursos humanos, sino que implica la colaboración de los líderes y equipos de trabajo. La participación activa de los miembros existentes en la integración de los nuevos empleados contribuye a la construcción de relaciones sólidas y a un ambiente laboral colaborativo. La transparencia y la apertura a preguntas durante este proceso también son fundamentales para crear un espacio donde los nuevos empleados se sientan cómodos expresando inquietudes y buscando clarificaciones (Turban, 2018).

El onboarding no termina después de los primeros días o semanas en el trabajo. Un seguimiento continuo en los primeros meses es esencial para asegurar una adaptación completa y proporcionar oportunidades para la retroalimentación. Los programas de onboarding a largo plazo, que incluyen evaluaciones periódicas y sesiones de desarrollo profesional, no solo mejoran la

satisfacción del empleado, sino que también contribuyen a la construcción de una fuerza laboral resiliente y altamente competente. En última instancia, el onboarding bien planificado y ejecutado es un componente esencial de la gestión del capital humano, sentando las bases para un rendimiento sostenible y un crecimiento organizacional significativo (Corporate Executive Board, 2016).

El éxito del onboarding no solo se mide en términos de la eficiencia del nuevo empleado, sino también en su capacidad para integrarse en la cultura corporativa. Las empresas modernas reconocen la importancia de fomentar un entorno inclusivo y diverso, y el onboarding juega un papel crucial en este aspecto. Al incorporar elementos que promueven la diversidad y la equidad desde el principio, se sientan las bases para una cultura organizacional que valora y respeta las diferencias individuales (Mills, 2018).

El onboarding también tiene un impacto significativo en la marca empleadora de una empresa. La forma en que una organización acoge a sus nuevos miembros no solo afecta la satisfacción individual, sino que también contribuye a la reputación general de la empresa como empleador. Un proceso de incorporación positivo se traduce en empleados más comprometidos que son propensos a compartir experiencias positivas, mejorando así la atracción de nuevos talentos (Goldsmith, 2017).

El onboarding no se limita a la transmisión de información unidireccional. También es una oportunidad para recibir retroalimentación valiosa de los nuevos empleados. La apertura a comentarios constructivos no solo mejora el proceso de onboarding en sí, sino que también fomenta una cultura organizacional que valora la participación activa y la mejora continua (Tansky, 2016).

El onboarding no solo se aplica a los empleados de tiempo completo, sino que también es crucial para los contratistas, freelancers y empleados temporales. Estos trabajadores también desempeñan un papel vital en la fuerza laboral de una empresa y un onboarding efectivo para ellos garantiza una integración fluida

y una contribución eficiente desde el principio (Aguinis, 2019).

El onboarding no es simplemente un trámite administrativo; es una estrategia integral para maximizar el potencial de los empleados y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado laboral. Su impacto se extiende desde la retención del talento hasta la construcción de una marca empleadora sólida, convirtiéndolo en un componente esencial de la gestión de recursos humanos en la era empresarial actual (World Economic Forum, 2017).

El onboarding exitoso se adapta a las cambiantes dinámicas laborales, incluyendo el auge del trabajo remoto y las colaboraciones virtuales. Las empresas que implementan estrategias de incorporación virtual efectivas están mejor posicionadas para atraer y retener talento en un mundo cada vez más conectado digitalmente. El uso de herramientas tecnológicas, plataformas de videoconferencia y recursos en línea facilita la integración de los nuevos empleados, incluso cuando están geográficamente dispersos (Ryan, 2018).

El onboarding no se trata solo de la adquisición de habilidades técnicas, sino también del desarrollo de habilidades blandas. La capacitación en habilidades de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas y liderazgo es esencial para construir un equipo cohesionado y eficiente. Incorporar estas habilidades desde el principio contribuye a la formación de empleados versátiles y adaptables, capaces de enfrentar los desafíos cambiantes del entorno laboral (Cascio, 2016).

El onboarding también se vincula estrechamente con la retención del talento. Los empleados que experimentan un proceso de incorporación sólido y de apoyo están más inclinados a permanecer en la empresa a largo plazo. Un enfoque proactivo en la retención no solo ahorra costos asociados con la rotación de personal, sino que también construye una fuerza laboral estable y comprometida (Wanberg, 2020).

Las empresas líderes reconocen que el onboarding no es un evento único, sino un proceso continuo que evoluciona con las necesidades de los empleados y la organización. Programas de desarrollo profesional, oportunidades de mentoría y planes de carrera personalizados son elementos clave de un onboarding a largo plazo que fomenta el crecimiento y la progresión dentro de la empresa (Bauer, 2019).

El onboarding no solo es una introducción a las funciones laborales, sino una inversión estratégica en el capital humano de una organización. Desde la adaptación a entornos virtuales hasta el fomento de habilidades blandas y la retención del talento, el onboarding efectivo es esencial para construir equipos sólidos y sostenibles en la era empresarial actual (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2017).

## **2.2 Impacto del Onboarding en la Retención de Personal**

El onboarding, más allá de ser un simple proceso de integración, desempeña un papel esencial en la retención de personal dentro de una organización. La primera impresión que un empleado tiene de su nuevo entorno laboral y su capacidad para adaptarse rápidamente influyen en gran medida en su decisión de quedarse a largo plazo. Un onboarding efectivo crea una experiencia positiva desde el principio, estableciendo cimientos sólidos que contribuyen significativamente a la retención de talento (Bodner, 2007).

La fase inicial de incorporación juega un papel crítico en la formación de la conexión emocional entre el empleado y la empresa. Cuando los nuevos miembros del equipo se sienten valorados, comprendidos y respaldados desde el principio, es más probable que desarrollen un sentido de lealtad hacia la organización. Esto se traduce en una mayor probabilidad de permanencia, ya que los empleados se identifican no solo con sus responsabilidades laborales, sino también con la cultura y los valores de la empresa (Saks, 2018).



El onboarding bien planificado también aborda las expectativas realistas de los empleados respecto a su rol y entorno de trabajo. Cuando las expectativas se alinean con la realidad, los empleados están más satisfechos y motivados, lo que contribuye directamente a una mayor retención. La claridad en la comunicación sobre las metas y objetivos de la empresa, así como las oportunidades de crecimiento profesional, son elementos esenciales de este proceso (Allen, 2013).

El onboarding continuo tiene un impacto positivo en la adaptación a largo plazo de los empleados. A medida que los nuevos miembros del equipo se enfrentan a nuevos desafíos y tienen la oportunidad de desarrollar habilidades adicionales, se mantienen comprometidos y motivados en sus roles. Programas de desarrollo profesional, mentoría y retroalimentación constructiva son componentes clave para fomentar este crecimiento continuo (Salas, 2012).

El onboarding efectivo actúa como un cimiento sólido para la retención de personal. Al crear una experiencia positiva, alinear expectativas, y proporcionar oportunidades de crecimiento continuo, las empresas pueden influir poderosamente en la decisión de los empleados de quedarse y contribuir al éxito a largo plazo de la organización. En un entorno laboral competitivo, la retención de talento es fundamental, y el onboarding se convierte en una herramienta estratégica para alcanzar este objetivo (Fernández & Peña, 2019).

La retención de personal es una preocupación constante para las empresas, y el onboarding bien ejecutado puede marcar la diferencia en este desafío. Un proceso de integración efectivo no solo se centra en los aspectos técnicos del trabajo, sino que también considera las necesidades emocionales y sociales de los empleados. Cuando los nuevos miembros del equipo se sienten apoyados y comprendidos desde el principio, es más probable que desarrollen un sentido de pertenencia y conexión con la empresa, factores cruciales para la retención a largo plazo (Martínez & González, 2020).

El onboarding también desempeña un papel crucial en la reducción del tiempo que lleva a los empleados alcanzar su plena productividad. Al proporcionar una introducción detallada a los procesos, sistemas y expectativas del trabajo, el onboarding acelera la curva de aprendizaje y permite que los empleados contribuyan de manera significativa desde las primeras etapas de su empleo. Esta rápida adaptación contribuye a la satisfacción laboral y, en última instancia, a la retención de personal (Rodríguez & Ruiz, 2018).

La conexión emocional y la satisfacción no solo dependen de la empresa como entidad, sino también de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Un onboarding efectivo facilita la construcción de relaciones sólidas entre los nuevos empleados y sus colegas existentes. Un sentido de comunidad y colaboración puede ser un fuerte incentivo para que los empleados opten por quedarse en una empresa, ya que se sienten parte de un equipo unido (Instituto de Desarrollo Empresarial, 2017).

El onboarding continuo también puede adaptarse para abordar los cambios en las expectativas y necesidades de los empleados a lo largo del tiempo. Programas de desarrollo personalizados, oportunidades para asumir mayores responsabilidades y la adaptación a las metas profesionales individuales contribuyen a mantener a los empleados comprometidos y satisfechos en sus roles (Pérez & Gómez, 2016).

El onboarding no solo es un proceso administrativo, sino una estrategia clave para la retención de talento. Desde la primera interacción hasta el desarrollo profesional continuo, el onboarding influye directamente en la decisión de los empleados de quedarse y contribuir al crecimiento y éxito a largo plazo de la empresa (García & López, 2017).

La relación entre un empleado y una empresa se nutre significativamente durante el proceso de onboarding, impactando directamente en la retención. Un onboarding efectivo no solo se enfoca en la transferencia de conocimientos, sino

que también busca construir un sentido de pertenencia y comprensión mutua. La creación de un ambiente de trabajo acogedor y el fomento de una cultura organizacional positiva son elementos clave que inciden en que los empleados opten por permanecer en la empresa a largo plazo (Sánchez & González, 2019).

El onboarding también contribuye a la alineación entre las metas individuales y las metas organizacionales. Cuando los nuevos empleados comprenden cómo su trabajo contribuye a los objetivos más amplios de la empresa, es más probable que encuentren un propósito y significado en su labor diaria. Este alineamiento de objetivos puede ser un poderoso motivador para la retención, ya que los empleados sienten que su contribución es valiosa y reconocida (Fernández & Ruiz, 2015).

La retroalimentación y la comunicación abierta durante el onboarding son esenciales para comprender las expectativas y necesidades de los empleados. La adaptabilidad en la respuesta a estas expectativas contribuye a la creación de un entorno de trabajo que se ajusta a las cambiantes dinámicas y requisitos individuales, fortaleciendo así la relación laboral y aumentando la probabilidad de retención (Observatorio de Recursos Humanos, 2018).

El onboarding también puede desempeñar un papel destacado en la gestión del cambio organizacional. Cuando los empleados son guiados a través de cambios estructurales o estratégicos desde el principio, es más probable que comprendan y acepten las transformaciones, reduciendo la resistencia y aumentando la estabilidad laboral (Martínez & Díaz, 2017).

El onboarding efectivo no solo facilita la adaptación inicial de los empleados, sino que también construye los cimientos para una relación laboral duradera. Desde la creación de un sentido de pertenencia hasta el alineamiento de metas y la gestión del cambio, el impacto positivo del onboarding en la retención de personal resuena a lo largo de la trayectoria profesional de los empleados en la organización (García & Martín, 2019).

El impacto del onboarding en la retención de personal se ve amplificado cuando se integra un enfoque centrado en el desarrollo profesional. Los programas de capacitación continuos y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa contribuyen a mantener a los empleados comprometidos y motivados a medida que avanzan en sus carreras. Cuando los nuevos miembros del equipo perciben que la empresa invierte en su desarrollo, se fortalece su conexión con la organización, lo que se traduce en una mayor retención (Ramos & López, 2021).

La personalización del onboarding es otro elemento clave para aumentar su impacto en la retención. Entender las fortalezas y áreas de desarrollo específicas de cada empleado permite adaptar el proceso de integración a sus necesidades individuales. Los programas de mentoría y la asignación de tareas que desafíen y aprovechen las habilidades únicas de cada empleado contribuyen significativamente a su satisfacción y compromiso a largo plazo (Hernández & Jiménez, 2018).

La transparencia y la gestión efectiva de expectativas también son fundamentales. Durante el onboarding, es crucial comunicar claramente las oportunidades de avance profesional, los criterios de desempeño y las expectativas a largo plazo. Cuando los empleados tienen una visión clara de su futuro en la empresa, están más inclinados a comprometerse y contribuir de manera continua (Fundación Másfamilia, 2016).

La evaluación periódica del proceso de onboarding permite a la empresa realizar ajustes continuos para mejorar su efectividad. La retroalimentación de los empleados sobre su experiencia inicial, así como la monitorización de la integración a lo largo del tiempo, proporcionan información valiosa que puede ser utilizada para afinar y optimizar el programa, fortaleciendo aún más su impacto en la retención (Cabello & Delgado, 2017).

El onboarding efectivo no solo es un proceso de integración inicial, sino un componente esencial de la estrategia de retención de talento. Al centrarse en el desarrollo profesional, la personalización, la transparencia y la evaluación continua, las empresas pueden construir un sólido fundamento para la retención a largo plazo, asegurando que los empleados se conviertan en activos valiosos y comprometidos con el éxito de la organización (Moreno & García, 2015).

### **2.3 Relación entre Onboarding y rotación**

La relación entre el onboarding y la rotación de personal es crucial en la gestión de recursos humanos, ya que un proceso de incorporación efectivo puede desempeñar un papel determinante en la retención de talento y la reducción de la rotación. Cuando el onboarding se lleva a cabo de manera insatisfactoria, los nuevos empleados pueden sentirse desorientados, desconectados y desmotivados, lo que aumenta significativamente la probabilidad de que abandonen la empresa en un corto período de tiempo. En contraste, un onboarding bien planificado y ejecutado proporciona una transición suave y positiva que puede fortalecer la relación entre el empleado y la organización, disminuyendo así la rotación (Leal & Fernández, 2019).

La fase inicial de onboarding establece las bases para la experiencia laboral del empleado. Un proceso de integración ineficaz puede generar frustración y descontento, llevando a los empleados a buscar oportunidades en otras empresas. La rotación asociada a una mala experiencia inicial también puede tener un impacto negativo en la moral general de los equipos existentes, lo que potencialmente contribuye a un ciclo de rotación continua. Por otro lado, un onboarding bien gestionado crea un entorno propicio para el desarrollo profesional y personal, generando un compromiso a largo plazo y reduciendo la probabilidad de rotación (Suárez & López, 2016).

La conexión directa entre el onboarding y la rotación se refleja en la capacidad del primero para abordar las expectativas de los empleados. Si los

nuevos miembros del equipo sienten que la realidad del trabajo no coincide con lo que se les prometió durante el proceso de incorporación, es probable que busquen oportunidades en otros lugares. La claridad en la comunicación, la transparencia sobre las expectativas laborales y la gestión efectiva de las metas a corto y largo plazo contribuyen a la construcción de una relación sólida y reducen la rotación.

El onboarding también actúa como un amortiguador contra la rotación involuntaria. Cuando los empleados no se sienten adecuadamente capacitados o apoyados en sus roles, pueden volverse menos productivos y más propensos a enfrentar desafíos laborales. Un onboarding integral proporciona las herramientas y el conocimiento necesarios para que los empleados superen los obstáculos iniciales, reduciendo así el riesgo de rotación no deseada (Observatorio de Recursos Humanos, 2017).

La relación entre el onboarding y la rotación de personal es evidente y crítica para el éxito a largo plazo de una empresa. Un proceso de integración efectivo no solo influye en la retención de empleados, sino que también actúa como un mecanismo preventivo contra la rotación, construyendo una base sólida para una fuerza laboral comprometida y productiva (Rodríguez & Martínez, 2018).

El onboarding también puede ser un factor determinante en la retención de empleados clave y talento especializado. En entornos laborales altamente competitivos, la pérdida de personal talentoso puede ser especialmente costosa y perjudicial para una empresa. Un onboarding deficiente puede contribuir a la insatisfacción de estos empleados clave, llevándolos a buscar oportunidades más atractivas en otras organizaciones. En contraste, un onboarding que reconozca y valore las habilidades únicas de estos profesionales puede convertirse en un factor crucial para retener y desarrollar el talento especializado necesario para el éxito a largo plazo de la empresa (García & Martínez, 2020).

La relación entre el onboarding y la rotación se ve afectada por la percepción que los empleados tienen de su contribución al éxito de la empresa. Cuando los nuevos empleados se sienten parte integral de los objetivos y metas organizacionales desde el principio, es más probable que desarrollen un compromiso más profundo y duradero. Este sentido de pertenencia y propósito puede actuar como un amortiguador contra la rotación, ya que los empleados se sienten valorados y reconocidos en su rol (López & Torres, 2017).

El onboarding no solo se trata de la primera semana o mes en el trabajo; su impacto se extiende a lo largo del ciclo de vida del empleado. Los programas de desarrollo profesional continuo, la actualización constante de habilidades y la adaptabilidad del onboarding a las diferentes etapas de la carrera de un empleado contribuyen a mantener la retención a largo plazo. La falta de oportunidades de desarrollo y la falta de apoyo a lo largo del tiempo pueden generar descontento y, eventualmente, llevar a la rotación (Serrano & Gutiérrez, 2019).

La medición y análisis de datos relacionados con el onboarding y la rotación pueden proporcionar información valiosa para mejorar el proceso. La retroalimentación de los empleados que han pasado por el onboarding y el seguimiento de su trayectoria en la empresa pueden revelar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la retención. La gestión proactiva de estos datos permite a las empresas ajustar y evolucionar sus estrategias de onboarding para abordar de manera efectiva los factores que influyen en la rotación (Instituto de Gestión Empresarial, 2018).

La relación entre el onboarding y la rotación es multifacética y se extiende más allá de la fase inicial de integración. Un onboarding estratégico y adaptativo puede influir positivamente en la retención de empleados en todas las etapas de su carrera, construyendo una fuerza laboral comprometida y resistente a la rotación (Díaz & Gómez, 2018).

El onboarding no solo impacta en la rotación directa de empleados, sino que también influye en la percepción general de la cultura laboral y el liderazgo de la empresa. Un proceso de integración bien diseñado transmite a los nuevos empleados la importancia que la empresa asigna a su bienestar y crecimiento profesional. Esto, a su vez, puede afectar la imagen de la empresa como empleador deseable. Una buena reputación en términos de onboarding puede atraer a talento de calidad y disuadir la rotación, ya que los profesionales buscan organizaciones comprometidas con el desarrollo de su personal (Martínez & González, 2016).

La rotación de empleados no solo representa costos directos asociados con la contratación y la formación de nuevos talentos, sino que también puede tener implicaciones indirectas. La rotación frecuente puede afectar la moral de los equipos existentes, aumentar la carga de trabajo para otros empleados y generar una sensación de inestabilidad en el lugar de trabajo. Un onboarding sólido actúa como un amortiguador contra estos efectos negativos, creando una base para equipos estables y productivos (García & Pérez, 2020).

La relación entre el onboarding y la rotación se destaca aún más cuando se considera el impacto en la productividad de los empleados. Un proceso de incorporación eficiente acelera la adaptación a los roles y responsabilidades, permitiendo que los empleados contribuyan rápidamente a los objetivos de la empresa. Por otro lado, la rotación resultante de un onboarding deficiente puede generar lagunas en la productividad, ya que nuevos empleados pueden tardar más en ponerse al día y alcanzar su pleno potencial (Torres & Sánchez, 2017).

El onboarding también puede ser una estrategia preventiva contra la rotación impulsada por la insatisfacción laboral. Al abordar de manera proactiva las necesidades y expectativas de los empleados durante el proceso de integración, las empresas pueden evitar la frustración y el descontento que a menudo llevan a la búsqueda de nuevas oportunidades. La atención temprana a la satisfacción del empleado puede ser una táctica eficaz para reducir la rotación



antes de que se convierta en un problema más grave (Observatorio de Recursos Humanos, 2019).

La relación entre el onboarding y la rotación de personal es compleja y multifacética. Desde la reputación de la empresa hasta la productividad y la satisfacción laboral, un onboarding efectivo puede ser un componente esencial para minimizar la rotación y construir una fuerza laboral comprometida y exitosa (Sánchez & González, 2017).

## **2.4 Burnout y Estrés en el Ámbito Laboral**

El burnout y el estrés laboral son fenómenos que han ido ganando mayor atención en el entorno empresarial debido a sus impactos significativos en la salud mental y el rendimiento de los empleados. El burnout se define como un agotamiento físico, emocional y mental causado por el estrés crónico asociado al trabajo. A medida que las demandas laborales aumentan y la presión por alcanzar objetivos se intensifica, los empleados corren el riesgo de experimentar este agotamiento, lo que afecta negativamente su capacidad para funcionar eficientemente y disfrutar de su trabajo (González & Fernández, 2018).

Las causas del burnout y el estrés laboral son diversas y pueden incluir cargas de trabajo excesivas, falta de control sobre las tareas laborales, ambigüedad en las expectativas laborales y falta de apoyo social en el entorno laboral. Un aspecto crítico que contribuye a estos problemas es la dificultad para lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal, especialmente en un mundo cada vez más conectado y demandante. La falta de límites claros entre el trabajo y la vida personal puede llevar a una persistente sensación de agobio y desgaste (Ramírez & Torres, 2019).

La relación entre el burnout, el estrés y la productividad es compleja. Aunque a corto plazo el estrés puede actuar como un motivador para alcanzar objetivos, cuando se vuelve crónico, puede dar lugar a un agotamiento que afecta

negativamente la calidad del trabajo y la eficiencia. El agotamiento emocional asociado con el burnout puede disminuir la motivación y la capacidad para enfrentar desafíos laborales, afectando así la productividad individual y, en última instancia, el rendimiento general de la empresa (Soto & Moreno, 2020).

La prevención del burnout y el estrés laboral requiere un enfoque integral que incluya medidas tanto a nivel organizacional como individual. Las empresas deben crear un entorno laboral que promueva el bienestar, estableciendo políticas que fomenten el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y proporcionando recursos para manejar el estrés. La promoción de una cultura organizacional que valore la salud mental y ofrezca apoyo emocional puede ser crucial para prevenir el agotamiento (Instituto de Recursos Humanos, 2017).

A nivel individual, los empleados también deben ser conscientes de sus límites y aprender a gestionar el estrés de manera efectiva. Esto puede incluir la práctica de técnicas de manejo del estrés, la búsqueda de apoyo cuando sea necesario y la comunicación abierta con los superiores sobre las expectativas y límites personales. La educación y la concientización sobre la importancia del bienestar mental en el ámbito laboral son esenciales para construir una fuerza laboral resiliente y saludable (Díaz & Martínez, 2018).

El burnout y el estrés laboral representan desafíos significativos en el mundo empresarial actual. Su impacto en la salud mental y la productividad requiere una atención cuidadosa tanto a nivel organizacional como individual. La creación de un entorno laboral que fomente el equilibrio y la gestión eficaz del estrés es esencial para garantizar el bienestar de los empleados y el éxito a largo plazo de la empresa (Rodríguez & Sánchez, 2015).

La relación entre el burnout y el estrés laboral y la satisfacción laboral es innegable. Los empleados que experimentan agotamiento y estrés crónico suelen ver afectada su percepción general del trabajo, pudiendo experimentar disminución en la motivación y la satisfacción laboral. Esto puede crear un ciclo

negativo, ya que la insatisfacción laboral a su vez contribuye al aumento del estrés. Las empresas que reconocen este vínculo y adoptan medidas proactivas para abordar las fuentes de estrés y prevenir el burnout están mejor posicionadas para mantener a sus empleados comprometidos y satisfechos (García & Torres, 2021).

La calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo también desempeña un papel importante en la gestión del burnout y el estrés laboral. Un entorno laboral que fomente la colaboración, la comunicación abierta y el apoyo entre colegas puede actuar como un amortiguador contra el agotamiento emocional. La falta de conexión social en el trabajo puede intensificar la sensación de aislamiento y contribuir al desarrollo del burnout (Fernández & López, 2016).

La gestión del tiempo y la carga de trabajo son factores cruciales en la prevención del burnout y el estrés. Las empresas deben ser conscientes de la distribución de tareas y establecer expectativas realistas. Además, fomentar prácticas de trabajo eficientes y ofrecer capacitación en gestión del tiempo puede ayudar a los empleados a manejar sus responsabilidades de manera más efectiva, reduciendo así el estrés asociado con plazos ajustados y tareas abrumadoras (Observatorio de Recursos Humanos, 2018).

La tecnología también juega un papel ambivalente en la relación entre el burnout y el estrés laboral. Por un lado, la tecnología puede aumentar la eficiencia y flexibilidad laboral, permitiendo a los empleados trabajar de manera remota y acceder a recursos de manera más rápida. Por otro lado, la conectividad constante puede llevar a la falta de límites entre el trabajo y la vida personal, contribuyendo al agotamiento. Las empresas deben establecer políticas claras sobre el uso de la tecnología fuera del horario laboral para evitar la invasión de la vida personal y promover un equilibrio saludable (Martín & Pérez, 2017).

El burnout y el estrés laboral son desafíos multifacéticos que requieren un

enfoque integral. La gestión de estas cuestiones no solo mejora la salud mental de los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad y la satisfacción laboral, contribuyendo así al bienestar general de la organización (Rodríguez & García, 2019).

## **2.5 Relación entre Onboarding y Burnout**

La relación entre el onboarding y el burnout es una dinámica que impacta directamente en el bienestar laboral de los empleados. El onboarding, cuando se ejecuta de manera eficaz, puede ser un antídoto esencial contra el burnout, ya que sienta las bases para una adaptación armoniosa y apoya la transición de los nuevos empleados al entorno laboral. Sin embargo, un onboarding deficiente puede contribuir al agotamiento emocional y mental, aumentando el riesgo de burnout en las primeras etapas de empleo (Morales & Ríos, 2018).

El proceso de onboarding bien diseñado tiene el potencial de reducir la incertidumbre y el estrés asociados con la adaptación a un nuevo rol. Cuando los empleados nuevos reciben una orientación clara sobre sus responsabilidades, tienen acceso a recursos necesarios y experimentan un apoyo efectivo, se sienten más preparados y confiados en sus funciones. Esto, a su vez, puede ser un factor de protección contra el agotamiento inicial que puede surgir cuando los empleados se sienten perdidos o mal equipados para enfrentar sus tareas (Pérez & Sánchez, 2020).

La conexión entre el onboarding y el burnout se acentúa cuando se considera la carga de trabajo y las expectativas laborales durante la fase inicial de empleo. Un onboarding que no gestiona adecuadamente la carga de trabajo, establece expectativas poco realistas o no proporciona la capacitación necesaria puede dejar a los nuevos empleados abrumados y propensos al burnout. La falta de claridad en cuanto a las expectativas y la falta de recursos para enfrentar las demandas laborales pueden aumentar significativamente el estrés en este período crítico (Centro de Investigación Empresarial, 2016).

El apoyo social también juega un papel crucial en esta relación. Durante el onboarding, la creación de conexiones con colegas y superiores puede ser un factor de mitigación contra el aislamiento y la sensación de abrumo. Un sentido de comunidad y la disponibilidad de mentores o compañeros de trabajo dispuestos a ofrecer orientación pueden contribuir a un entorno de trabajo más saludable y reducir el riesgo de burnout.

Por otro lado, un onboarding mal gestionado puede tener el efecto contrario. La falta de apoyo, orientación inadecuada y una carga de trabajo excesiva pueden crear condiciones ideales para el desarrollo del burnout en los nuevos empleados. La sensación de no estar preparados para las responsabilidades laborales, la falta de pertenencia y la percepción de ser "lanzados al fuego" sin el respaldo necesario pueden ser ingredientes clave para el agotamiento y la desmotivación (Serrano & Gómez, 2017).

La relación entre el onboarding y el burnout es crítica en la experiencia inicial de un empleado en una organización. Un onboarding efectivo no solo facilita la integración, sino que también actúa como un escudo contra el agotamiento y el estrés asociado con las nuevas responsabilidades. La atención cuidadosa a la gestión de expectativas, el apoyo social y la carga de trabajo durante el proceso de integración pueden ser elementos decisivos en la prevención del burnout y en la construcción de un entorno laboral saludable y sostenible (Hernández & González, 2015).

El impacto del onboarding en el burnout se extiende más allá de la fase inicial, ya que un proceso de integración continuo puede contribuir significativamente a la resiliencia y adaptabilidad de los empleados. El aprendizaje continuo, el desarrollo profesional y la retroalimentación regular son elementos clave de un onboarding a largo plazo que fortalece las habilidades y la confianza de los empleados. Cuando los trabajadores se sienten respaldados y capacitados para enfrentar desafíos en evolución, se reduce la probabilidad de que experimenten burnout a lo largo de su trayectoria laboral (Ramírez & Torres,

2020).

La personalización del onboarding también desempeña un papel fundamental en la prevención del burnout. Comprender las fortalezas y debilidades individuales de los empleados permite adaptar el proceso de integración a sus necesidades específicas, evitando la sobreexigencia y facilitando un crecimiento gradual. La flexibilidad en el enfoque de integración reconoce las diferencias en la capacidad de carga y el ritmo de aprendizaje, contribuyendo así a un entorno laboral más equilibrado (Ramírez & Torres, 2018).

La comunicación abierta y la transparencia durante el onboarding son componentes esenciales para construir una relación de confianza entre los empleados y la empresa. Cuando los nuevos miembros del equipo comprenden claramente las expectativas, los objetivos y el apoyo disponible, se sienten más seguros y menos propensos a experimentar el estrés y la incertidumbre que pueden conducir al burnout. La creación de un entorno donde los empleados se sientan libres de expresar sus preocupaciones y necesidades es fundamental para mitigar los riesgos asociados con el agotamiento laboral (Observatorio de Recursos Humanos, 2017).

La conexión entre el onboarding y el burnout destaca la importancia de un liderazgo comprometido y una cultura organizacional centrada en el bienestar de los empleados. Cuando los líderes demuestran un interés genuino en el desarrollo y el bienestar de su personal, se establece un tono positivo que permea a través de toda la organización. Un liderazgo que valora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal respalda el desarrollo profesional y promueve un ambiente colaborativo puede ser un contrapeso eficaz contra los factores que conducen al burnout (Martínez & Gómez, 2016).

El onboarding no solo actúa como una introducción a las funciones laborales, sino que desempeña un papel activo en la prevención del burnout a lo largo de la carrera de un empleado. Desde la adaptación inicial hasta el

desarrollo continuo y la creación de una cultura de apoyo, un onboarding efectivo es esencial para construir una fuerza laboral resistente al burnout y comprometida con el éxito a largo plazo de la organización (Rodríguez & Martínez, 2018).

## **2.6 Componentes Clave del Onboarding**

El onboarding efectivo es un proceso estratégico que va más allá de la simple bienvenida de nuevos empleados, convirtiéndose en la clave para su integración exitosa y su contribución significativa al éxito organizacional. Al comprender y aplicar los componentes clave del onboarding, las empresas pueden establecer una base sólida que promueva la retención de talento, la productividad y la satisfacción laboral (Fernández & García, 2019).

**Orientación Organizacional y Cultural:** La primera piedra angular del onboarding exitoso es la orientación organizacional y cultural. Los nuevos empleados deben comprender la misión, visión y valores de la empresa, así como su cultura organizacional. Esto no solo incluye la entrega de información sobre políticas y procedimientos, sino también la transmisión de la esencia de la empresa y la forma en que las cosas se hacen dentro de sus paredes. Una introducción a la historia, los objetivos y la identidad única de la empresa contribuye a que los empleados se integren no solo a nivel funcional, sino también emocional (Sánchez & Jiménez, 2018).

**Capacitación en el Puesto de Trabajo:** Proporcionar una capacitación efectiva en el puesto de trabajo es esencial para que los nuevos empleados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones con éxito. Esto puede incluir sesiones de formación técnica, práctica en el uso de herramientas y sistemas específicos, así como la comprensión de los procesos operativos. La capacitación no solo debe ser informativa, sino también interactiva y adaptada a las necesidades individuales de los empleados (Pérez & López, 2020).

**Introducción a Equipos y Colaboradores:** Fomentar la conexión social es otro componente crítico del onboarding. La introducción a equipos y compañeros de trabajo contribuye a crear relaciones laborales positivas desde el principio. Actividades como almuerzos de bienvenida, sesiones de presentación y eventos sociales facilitan la integración social, reduciendo la sensación de aislamiento y fomentando un ambiente de trabajo colaborativo (Instituto de Desarrollo Organizacional, 2017).

**Definición de Expectativas y Objetivos:** Establecer expectativas claras y objetivos específicos desde el principio es fundamental para alinear las metas individuales con los objetivos de la empresa. Los nuevos empleados deben comprender lo que se espera de ellos, tanto en términos de desempeño laboral como de contribución a los objetivos organizacionales. Esta claridad ayuda a prevenir la ambigüedad y contribuye a un ambiente laboral donde los empleados se sienten empoderados y enfocados (Torres & Gómez, 2017).

**Feedback y Evaluación Continua:** La retroalimentación regular y la evaluación continua son componentes que garantizan la mejora constante del onboarding. Los empleados deben recibir feedback constructivo sobre su desempeño y tener la oportunidad de expresar sus propias experiencias y sugerencias para el proceso de integración. Esta retroalimentación bidireccional contribuye a ajustar y perfeccionar el onboarding a lo largo del tiempo (Rodríguez & Soto (2016), proporcionan los siguientes ejemplos:

**Desarrollo Profesional y Oportunidades de Crecimiento:** Incluir el desarrollo profesional como parte integral del onboarding es esencial. Los empleados deben comprender las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y tener acceso a recursos y programas de desarrollo. Esta perspectiva de crecimiento continuo no solo motiva a los empleados, sino que también contribuye a la retención a largo plazo.



La efectividad del onboarding radica en la integración armoniosa de estos componentes clave. Al abordar la orientación organizacional, la capacitación en el puesto de trabajo, la conexión social, la definición de expectativas, la retroalimentación continua y el desarrollo profesional, las empresas pueden construir una base sólida que permita a los nuevos empleados prosperar y contribuir al éxito general de la organización.

## **2.7 Casos de Éxito en Onboarding**

El éxito del onboarding se evidencia a través de casos destacados donde las estrategias de integración han sido implementadas de manera excepcional, generando un impacto positivo en la retención de talento, la productividad y el compromiso de los empleados. Analizar algunos casos de éxito proporciona valiosas lecciones y revela prácticas efectivas que otras empresas pueden adaptar para mejorar sus propios programas de onboarding.

**Google: Un Enfoque Centrado en la Cultura Empresarial:** Google es conocida por su cultura innovadora y orientada al empleado, y su éxito en el onboarding refleja este enfoque. La empresa se centra en la introducción a su cultura organizacional, fomentando la creatividad, la colaboración y la autonomía. Además de la capacitación técnica, Google incorpora actividades sociales, presentaciones de líderes y la asignación de "buddy" para nuevos empleados, asegurando una rápida adaptación a la dinámica y valores de la compañía.

**Airbnb: Personalización y Enfoque en la Experiencia del Empleado:** Airbnb destaca por su enfoque personalizado en el onboarding. La empresa adapta el proceso a las necesidades individuales de cada empleado, reconociendo que no hay un enfoque único para todos. El onboarding incluye actividades que van más allá de la capacitación técnica, como sesiones personalizadas con líderes de equipos, la presentación de proyectos emocionantes y la participación en eventos de la comunidad Airbnb. Esta atención a la experiencia del empleado contribuye a una conexión más profunda y a una rápida integración.

**Zappos: Incorporación como Proceso Continuo:** Zappos, reconocida por su excepcional servicio al cliente, ha convertido el onboarding en un proceso continuo y fluido. La empresa integra su cultura organizacional desde el principio y luego refuerza constantemente estos valores a lo largo de la carrera del empleado. El énfasis está en el aprendizaje constante, el desarrollo profesional y la participación en proyectos significativos. Esta estrategia no solo facilita la adaptación inicial, sino que también contribuye a una trayectoria profesional sostenible y satisfactoria.

**Facebook: Incorporación Estratégica de Líderes:** En Facebook, la incorporación incluye la participación activa de líderes y ejecutivos de la empresa. Los nuevos empleados tienen la oportunidad de interactuar directamente con líderes de equipos y recibir orientación sobre la visión y metas de la compañía. La presencia y participación de líderes durante el onboarding contribuyen a establecer una conexión más fuerte con la empresa y ofrecen una visión clara del camino a seguir.

**IBM: Enfoque en la Diversidad e Inclusión:** IBM destaca por su enfoque en la diversidad e inclusión durante el onboarding. La empresa incorpora sesiones específicas sobre la importancia de la diversidad en el lugar de trabajo y cómo contribuye al éxito empresarial. Además, promueve una cultura inclusiva desde el principio, fomentando la aceptación y la colaboración. Este enfoque contribuye no solo a una integración más fluida, sino también a un ambiente de trabajo más enriquecedor.

**Microsoft: Enfoque en el Desarrollo de Habilidades:** Microsoft destaca por su enfoque en el desarrollo de habilidades durante el onboarding. La empresa ofrece programas de capacitación específicos que van más allá de las habilidades técnicas, abordando también el desarrollo de habilidades blandas esenciales. Los nuevos empleados participan en talleres, sesiones de mentoring y actividades prácticas que fortalecen sus habilidades y los preparan para el éxito a largo plazo en la organización.

**Salesforce: Integración de Tecnología para una Experiencia Inmersiva:** Salesforce utiliza la tecnología de manera innovadora en su proceso de onboarding para crear una experiencia inmersiva. La empresa incorpora herramientas interactivas, plataformas de aprendizaje en línea y simulaciones para que los nuevos empleados se familiaricen con las tecnologías utilizadas en su trabajo. Esta integración tecnológica no solo facilita la adaptación, sino que también refuerza la cultura de innovación de Salesforce.

**LinkedIn: Onboarding Continuo a lo Largo de la Carrera:** LinkedIn adopta un enfoque de onboarding continuo a lo largo de la carrera de los empleados. Además de la orientación inicial, la empresa ofrece programas de desarrollo profesional continuo, mentoría a largo plazo y acceso a recursos educativos. Este enfoque garantiza que los empleados estén siempre actualizados y preparados para asumir nuevas responsabilidades a medida que avanzan en sus carreras.

**Cisco: Enfoque en la Integración Global:** Cisco, con su presencia global, destaca por su enfoque en la integración de empleados en un entorno global. El onboarding incluye sesiones específicas sobre la cultura global de la empresa, la diversidad cultural y la colaboración a nivel internacional. Esto asegura que los nuevos empleados se sientan conectados y comprendan la importancia de la colaboración global en el éxito de la empresa.

**Amazon: Onboarding Basado en Principios Líderes:** Amazon ha implementado un onboarding basado en los principios de liderazgo de la empresa. Los nuevos empleados reciben orientación sobre los principios de liderazgo de Amazon, que incluyen centrarse en el cliente, innovar y ser obsesivo con la calidad. Esta orientación temprana establece expectativas claras y alinea a los empleados con los valores fundamentales de la empresa desde el principio de su trayectoria laboral.

Estos ejemplos adicionales resaltan la diversidad de enfoques que las empresas exitosas utilizan para garantizar un onboarding efectivo. Ya sea a través del desarrollo de habilidades, la integración de tecnología, la atención a la diversidad global o la alineación con principios de liderazgo, cada caso demuestra la importancia de un onboarding estratégico en el éxito a largo plazo de la organización.

## **Capítulo III. Metodología de la investigación**

### **3.1 Tipo de la investigación**

El diseño de investigación seleccionado para este estudio se ha concebido con el objetivo de proporcionar una comprensión exhaustiva de la importancia de la reducción del burnout en la organización a través de un onboarding efectivo. Este diseño se caracteriza por su enfoque integral, combinando elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa y precisa de los factores que influyen en la reducción del burnout en los colaboradores.

En primer lugar, se opta por un enfoque exploratorio que permitirá investigar y comprender las dinámicas internas de la organización en relación con la temática de estudio. Este enfoque exploratorio se materializa a través de métodos cualitativos que incluyen entrevistas en profundidad con un subconjunto seleccionado de participantes. Estas entrevistas tienen como objetivo explorar detalladamente las experiencias, percepciones y opiniones de los colaboradores respecto a la cultura organizacional y su impacto en el servicio al cliente interno.

Complementando la perspectiva cualitativa, se incorpora un enfoque cuantitativo para medir de manera objetiva variables específicas relacionadas con el tema del burnout. Para ello, se administrarán encuestas estructuradas a una muestra representativa de la población de empleados. Estas encuestas se diseñarán cuidadosamente para recopilar datos cuantificables.

El diseño de investigación también aborda la representatividad de la

muestra mediante la aplicación de un muestreo aleatorio estratificado. Esta estrategia garantiza la inclusión de participantes de diferentes roles y niveles jerárquicos dentro de la organización, enriqueciendo la diversidad de perspectivas y contribuyendo a la validez y generalización de los resultados.

En el ámbito cualitativo, los datos recopilados a través de entrevistas en profundidad se analizarán mediante técnicas de análisis de contenido. Este enfoque cualitativo proporcionará una comprensión enriquecida de las experiencias individuales, permitiendo la identificación de temas emergentes y patrones cualitativos que contribuirán a contextualizar y enriquecer los hallazgos cuantitativos.

El diseño de investigación adoptado para este estudio busca fusionar los beneficios de los enfoques cualitativos y cuantitativos. Este enfoque mixto pretende no solo responder a los objetivos específicos de la investigación, sino también contribuir al cuerpo de conocimientos en el ámbito más amplio.

### **3.2 Enfoque de Investigación: Integración de Métodos Cuantitativos y Cualitativos**

El enfoque de investigación seleccionado para este estudio se caracteriza por su enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos con el objetivo de abordar de manera integral la complejidad de la temática en la organización. Esta elección estratégica surge de la necesidad de obtener una visión completa y matizada de los factores que influyen para reducir el burnout.

El componente cuantitativo de la investigación se orienta hacia la recopilación de datos cuantificables y objetivos sobre variables específicas relacionadas con el tema de la reducción del burnout. Para lograr esto, se implementará un diseño de encuesta estructurada que permitirá medir el tema que se estudia. La utilización de opción múltiple en las encuestas permitirá cuantificar la intensidad de las respuestas, proporcionando datos numéricos que facilitarán el análisis estadístico posterior.

En contraste, el componente cualitativo de la investigación se centra en obtener una comprensión más profunda y contextualizada de las experiencias y percepciones de los colaboradores. Este enfoque cualitativo se materializa a través de entrevistas en profundidad con un subconjunto seleccionado de participantes. Estas entrevistas, estructuradas de manera abierta, permitirán explorar detalladamente aspectos subjetivos, actitudes y vivencias individuales, brindando una perspectiva más rica y holística.

La combinación de estos enfoques cuantitativos y cualitativos busca aprovechar las fortalezas de cada método para abordar de manera comprehensiva los objetivos de la investigación. Mientras que la componente cuantitativa proporciona datos objetivos y estadísticas que permiten generalizaciones a nivel poblacional, la componente cualitativa agrega profundidad y contexto, capturando la complejidad de las experiencias individuales y proporcionando una interpretación más detallada de los fenómenos estudiados.

Este tipo de investigación mixta es especialmente relevante en situaciones donde la comprensión de fenómenos complejos requiere una aproximación holística que incorpore tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Al adoptar este enfoque, se busca no solo responder a los objetivos específicos de la investigación, sino también enriquecer el entendimiento general sobre el tema.

### **3.3 Población y Muestra: Estrategia de Muestreo Representativa**

La población objetivo de este estudio está constituida por el personal de la institución, que comprende aproximadamente 150 colaboradores. La elección de esta población específica se fundamenta en la relevancia directa de sus percepciones y experiencias para el entendimiento de los factores sobre el burnout.

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra que representará a esta

población, se utilizará la fórmula (1), considerando una población estimada de alrededor de 100 profesionales. La fórmula toma en cuenta un nivel de confianza del 95% ( $Z = 1.96$ ), un margen de error del 5%, y se estima una proporción de cumplimiento del 50%. Este enfoque garantiza la obtención de datos con un nivel de confianza significativo, minimizando el margen de error y, por ende, permitiendo una interpretación más precisa y fiable de los resultados.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq} \quad (1)$$

Nivel de confianza: 95%

Margen de Error: 5%

Población: 100

Al sustituir los valores, se quiere estimar la proporción de un determinado parámetro en una población de  $N = 150$ , con un nivel de confianza del 95% ( $Z = 1,96$ ). Adoptamos un margen de error  $e = 5\%$  (0.5) y, estimamos una proporción de cumplimiento del 50% (0.5).

$$n = \frac{150 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(150 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 109$$

**Tamaño de Muestra: 109**

La muestra resultante, que se determinará mediante el cálculo de la fórmula, será una representación significativa de 109 colaboradores.

### 3.4 Instrumentos para el desarrollo del caso

A continuación, se presenta el instrumento de la entrevista realizada a los colaboradores sobre el tema de Onboarding efectivo en TGS.

## Figura 2.

### Entrevista sobre Onboarding efectivo y estrés en TGS

#### Entrevista sobre Onboarding Efectivo y estrés en TGS:

- 1. Inicio en la Empresa:** Cuéntame sobre tu experiencia al incorporarte a TGS. ¿Cómo fue tu proceso de onboarding inicial y qué aspectos consideras que fueron positivos?
- 2. Identificación de Factores Estresantes:** En tu opinión, ¿cuáles son los principales desafíos o factores estresantes que enfrentan los nuevos colaboradores durante su primer tiempo en la empresa o en un nuevo puesto?
- 3. Rol del Onboarding en la Reducción del Estrés:** ¿Cómo crees que un onboarding efectivo puede contribuir a reducir el estrés y prevenir el burnout en los nuevos empleados?
- 4. Valoración de Recursos Durante el Onboarding:** Durante tu proceso de integración, ¿sentiste que se te proporcionaron los recursos y apoyos necesarios para adaptarte a tu rol y responsabilidades?
- 5. Personalización del Onboarding:** ¿Consideras que el onboarding en TGS se adapta a las necesidades individuales de los empleados, o crees que podría mejorarse en este aspecto?
- 6. Impacto del Onboarding en la Rotación:** Desde tu perspectiva, ¿cómo influye un onboarding sólido en la retención de personal y la disminución de la rotación en la empresa?
- 7. Elementos Clave del Onboarding:** Según tu experiencia, ¿cuáles son los elementos más importantes o beneficiosos del onboarding que podrían contribuir a crear un ambiente de trabajo más saludable y sostenible?
- 8. Retroalimentación y Mejora Continua:** ¿Crees que las evaluaciones y seguimiento que se da cuando se está en el proceso de onboarding te ayudan y disminuyen el nivel de estrés?
- 9. Apoyo Post-Onboarding:** Después del periodo de onboarding, ¿sientes que hay un apoyo continuo para manejar el estrés y evitar situaciones que podrían llevar al burnout?
- 10. Recomendaciones para un Onboarding Efectivo:** ¿Qué sugerencias o recomendaciones tendrías para mejorar el proceso de onboarding en TGS con el objetivo de reducir el estrés y la rotación de personal?

Estas preguntas buscan obtener percepciones valiosas de los colaboradores de TGS sobre su experiencia con el onboarding y su relación con el estrés y la rotación de personal.

Fuente: Elaboración propia.



A continuación, se muestra la encuesta aplicada a los colaboradores sobre Onboarding Efectivo en TGS (Figura 3).

**Figura 3.**

*Encuesta de Onboarding efectivo en TGS*

<b>Encuesta sobre Onboarding efectivo en TGS a nuevo colaborador</b>			
En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu experiencia general durante el proceso de onboarding en TGS?			
1 (Muy insatisfactorio)	2 (Insatisfactorio)	3 (Neutral)	
4 (Satisfactorio)	5 (Muy satisfactorio)		
¿Consideras que la información proporcionada durante el onboarding fue clara y fácil de comprender?			
	Sí	No	Neutral
¿Las herramientas que se utilizaron par atu proceso de onbording te ayudaron?			
Si	No	Neutral	
En tu opinión, ¿cuál es el aspecto más valioso del onboarding en TGS?			
Presentación de la cultura organizacional		Conexiones con colegas y líderes	
Claridad en las expectativas del rol		Otro (Especificar)	
¿Sentiste que el onboarding se adaptó a tus necesidades y características individuales?			
Sí	No	Neutral	
¿Cómo calificarías el nivel de apoyo recibido durante tu periodo de onboarding en términos de recursos y herramientas necesarios para tu rol?			
Insatisfactorio	Neutral	Satisfactorio	
¿Crees que el onboarding en TGS ha contribuido a reducir el estrés relacionado con tu adaptación inicial a la empresa?			
	Sí	No	Neutral
¿Cuál de las siguientes sugerencias consideras más relevante para mejorar el proceso de onboarding y hacerlo más efectivo para los nuevos empleados? Selecciona hasta			

dos opciones:

Mejorar la presentación de la cultura organizacional.

Clarificar aún más las expectativas del rol desde el principio.

Personalizar el onboarding según las necesidades individuales de cada empleado.

Proporcionar más recursos y herramientas para el desempeño del trabajo.

Fomentar un sistema más abierto para la retroalimentación continua.

Aplicar medidas como la selección y asignación de un buddy que de ayuda durante un tiempo determinado.

¿Consideras que el onboarding ha influido en tu decisión de permanecer en la empresa a largo plazo?      Sí                      No                      Neutral

¿Has recibido oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de onboarding?

Sí, de manera regular                      Sí, pero de manera esporádica                      No

De ser así, ¿crees que ha sido tomado en cuenta?      Sí                      No

En términos de apoyo continuo después del onboarding, ¿sientes que existe un respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout?      Sí      No      Neutral

**Observaciones Finales:**

Por favor, comparte cualquier observación adicional o comentario que consideres relevante respecto al tema del onboarding y su relación con el estrés en TGS.

---

---

---

---

Estas preguntas de opción múltiple buscan recopilar datos cuantificables y ofrecen a los colaboradores la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias de manera estructurada. La inclusión de una sección de observaciones finales permite capturar información más detallada y perspectivas adicionales que pueden ser clave para la mejora continua del proceso de onboarding en la empresa.

#### Figura 4.

##### *Encuesta de Onboarding efectivo en TGS cuando es por cambio de rol*

<b>Encuesta sobre Onboarding efectivo en TGS a nuevo rol</b>			
En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu experiencia general durante el proceso de onboarding al nuevo rol?			
1 (Muy insatisfactorio)	2 (Insatisfactorio)	3 (Neutral)	
4 (Satisfactorio)	5 (Muy satisfactorio)		
¿Consideras que la información proporcionada durante el onboarding fue clara y fácil de comprender?			
	Sí	No	Neutral
¿Las herramientas que se utilizaron par atu proceso de onbording te ayudaron?			
Si	No	Neutral	
En tu opinión, ¿cuál es el aspecto más valioso del onboarding en tu rol?			
Claridad en las expectativas del nuevo rol	Conexiones con colegas y líderes		
Objetivos claros	Herramientas a utilizar	Otro (Especificar)	
¿Sentiste que el onboarding se adaptó a tus necesidades y características individuales?			
Sí	No	Neutral	
¿Cómo calificarías el nivel de apoyo recibido durante tu periodo de onboarding en términos de recursos y herramientas necesarios para tu rol?			
Insatisfactorio	Neutral	Satisfactorio	
¿Crees que el onboarding en el rol ha contribuido a reducir el estrés relacionado con tu adaptación inicial a la empresa o al nuevo rol?			
	Sí	No	Neutral
¿Cuál de las siguientes sugerencias consideras más relevante para mejorar el proceso de onboarding y hacerlo más efectivo para los nuevos empleados? Selecciona hasta dos opciones:			
Mejorar la presentación de la cultura organizacional.			
Clarificar aún más las expectativas del rol desde el principio.			

Personalizar el onboarding según las necesidades individuales de cada empleado.

Proporcionar más recursos y herramientas para el desempeño del trabajo.

Fomentar un sistema más abierto para la retroalimentación continua.

Aplicar medidas como la selección y asignación de un buddy que de ayuda durante un tiempo determinado.

¿Consideras que el onboarding ha influido en tu decisión de permanecer en la empresa a largo plazo?      Sí                      No                      Neutral

¿Has recibido oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de onboarding?

Sí, de manera regular                      Sí, pero de manera esporádica                      No

De ser así, ¿crees que ha sido tomado en cuenta?      SI                      No

En términos de apoyo continuo después del onboarding, ¿sientes que existe un respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout?      Sí      No      Neutral

**Observaciones Finales:**

Por favor, comparte cualquier observación adicional o comentario que consideres relevante respecto al tema del onboarding y su relación con el estrés en TGS.

---

---

---

---

Estas preguntas de opción múltiple buscan recopilar datos cuantificables y ofrecen a los colaboradores la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias de manera estructurada. La inclusión de una sección de observaciones finales permite capturar información más detallada y perspectivas adicionales que pueden ser clave para la mejora continua del proceso de onboarding en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4. Análisis de resultados

### 4.1 Resultados de la entrevista

Los resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores de TGS sobre el tema del onboarding efectivo y su relación con el estrés y la rotación de personal revelan una serie de percepciones y experiencias compartidas por los participantes. A continuación, se presentan los resultados generales por rubro:

**Experiencia de Inicio en la Empresa:** La mayoría de los colaboradores expresó haber tenido una experiencia positiva al incorporarse a TGS. Se destacaron aspectos como la claridad en las expectativas del rol, la presentación detallada de la cultura organizacional y la introducción efectiva a los equipos de trabajo. Estos elementos fueron percibidos como fundamentales para una transición fluida al ambiente laboral.

Además, muchos colaboradores elogiaron la estructurada orientación proporcionada durante el proceso de onboarding, destacando la importancia de la claridad en las expectativas del rol. La presentación detallada de la cultura organizacional no solo permitió a los nuevos empleados comprender los valores fundamentales de la empresa, sino que también facilitó una alineación más rápida con la misión y visión corporativas. La introducción efectiva a los equipos de trabajo se señaló como un factor crucial para fomentar la colaboración y la construcción de relaciones sólidas desde el principio. Los participantes destacaron la acogida cálida por parte de colegas y líderes, creando un ambiente laboral acogedor que contribuyó positivamente a su sensación de pertenencia y conexión con la organización.

Asimismo, algunos colaboradores compartieron experiencias específicas que resaltaron la eficacia del proceso de incorporación. La oportunidad de participar en proyectos iniciales y la asignación de tareas significativas desde el principio fueron aspectos que generaron un sentido de responsabilidad y contribuyeron al rápido sentimiento de contribución al equipo. En conjunto, estas experiencias positivas durante el inicio en la empresa reflejan un enfoque integral

y cuidadoso en el diseño del programa de onboarding en TGS, que no solo se centra en la información administrativa, sino también en la construcción de conexiones significativas y la creación de un entorno propicio para el crecimiento profesional y personal de los nuevos colaboradores.

**Experiencia de Inicio en Nuevo Puesto (Cambio Interno):** La mayoría de los colaboradores expresó haber tenido una experiencia positiva en el cambio de puesto, ya que se les explican las nuevas funciones y expectativas del rol desde su candidatura. Así mismo, expresaron que los entrenamientos e información dada durante los primeros meses son de ayuda para reforzar los nuevos conocimientos, tareas y expectativas.

Por la parte de la cultura y el ambiente organizacional la mayoría expresó tener una buena integración gracias a los colegas, por lo que el ambiente que se genera es acogedor y da confianza de buscar ayuda y guía.

**Identificación de Factores Estresantes:** Se identificaron varios desafíos comunes para los nuevos empleados, incluyendo la adaptación a las dinámicas del equipo, la comprensión de procesos internos y la gestión de las expectativas laborales. La presión por cumplir con ciertos estándares y el volumen inicial de información y tareas asignadas fueron señalados como factores estresantes recurrentes.

Además de resaltar las experiencias positivas durante el proceso de incorporación, es crucial abordar los desafíos comunes que los nuevos empleados enfrentan. Entre estos desafíos, la adaptación a las dinámicas del equipo surgió como un factor estresante significativo. La necesidad de integrarse rápidamente en estructuras ya establecidas y comprender la dinámica de trabajo colaborativo fue identificada como una fuente potencial de ansiedad para los nuevos colaboradores.

La comprensión de los procesos internos también se destacó como un punto de estrés, ya que muchos empleados recién llegados expresaron la

dificultad inicial para familiarizarse con los sistemas, procedimientos y protocolos internos de la organización. La gestión de las expectativas laborales, en particular la alineación entre las responsabilidades asignadas y las expectativas individuales fue identificada como otro desafío recurrente que puede generar tensiones iniciales.

**Identificación de Factores Estresantes en el cambio de puesto:** Se identificaron varios desafíos comunes entre el personal que ha cambiado de posición dentro de la empresa, siendo uno el tiempo que se da para entrenamientos y el tiempo en que se dan las nuevas tareas. En este punto, lo que se menciona es el poco tiempo que se tiene para tomar los entrenamientos y el que ya se tiene que dar resultados, muchos lo ven como “aprender sobre la marcha”.

La presión por cumplir con ciertos estándares y el volumen inicial de información y tareas se señalaron como factores estresantes adicionales. La necesidad de alcanzar niveles de rendimiento específicos en un tiempo relativamente corto y el abrumador flujo de información durante las primeras etapas del empleo contribuyeron a un ambiente inicialmente desafiante para algunos colaboradores. Estos elementos, aunque comunes en el proceso de adaptación, destacan la importancia de abordar proactivamente estos desafíos dentro del contexto del onboarding para promover una experiencia de inicio más equilibrada y menos estresante.

**Rol del Onboarding en la Reducción del Estrés:** La percepción general es que un onboarding efectivo desempeña un papel crucial en la reducción del estrés. Los colaboradores destacaron la importancia de sentirse bienvenidos y apoyados desde el principio, lo que contribuye significativamente a un ambiente laboral menos estresante.

El consenso general entre los colaboradores es que un proceso de onboarding efectivo juega un papel fundamental en la reducción del estrés

durante la transición a la empresa y dentro de esta. La experiencia positiva de sentirse bienvenido y respaldado desde el primer día fue resaltada como un componente esencial para crear un ambiente laboral menos estresante. La conexión inmediata con colegas y líderes, facilitada por un onboarding integral, generó un sentido de pertenencia que contrarrestó las tensiones asociadas con la adaptación a nuevas dinámicas laborales.

Los colaboradores expresaron que la claridad proporcionada durante el onboarding en relación con las expectativas del rol y la presentación detallada de la cultura organizacional también desempeñaron un papel significativo en la reducción del estrés. Comprender las estructuras internas y las prácticas de la empresa desde el principio permitió a los empleados recién llegados sentirse más seguros y preparados para abordar los desafíos inherentes a sus funciones.

La inversión en un onboarding efectivo no solo se percibe como una introducción eficiente a la empresa, sino también como un mecanismo clave para mitigar el estrés asociado con la transición laboral. La creación de un entorno donde los nuevos empleados se sientan apoyados, comprendidos y bienvenidos desde el principio contribuye significativamente a la construcción de una cultura organizacional positiva y a la reducción de tensiones innecesarias en las primeras etapas de la experiencia laboral.

**Valoración de Recursos Durante el Onboarding:** La mayoría de los participantes expresó haber recibido recursos adecuados durante su proceso de integración. La provisión de información clara sobre políticas internas, la disponibilidad de mentores y el acceso a herramientas de trabajo fueron destacados como elementos esenciales para facilitar la adaptación.

En la evaluación de los recursos proporcionados durante el proceso de onboarding, la mayoría de los participantes expresó su satisfacción al respecto. La información clara y detallada acerca de las políticas internas de la empresa fue identificada como un recurso fundamental que contribuyó positivamente a la



adaptación de los nuevos colaboradores. La transparencia en las expectativas y normativas internas permitió a los empleados recién llegados comprender rápidamente el entorno operativo y alinearse con las prácticas organizacionales.

La disponibilidad de mentores durante el onboarding también fue destacada como un recurso invaluable. La oportunidad de contar con colegas experimentados que pudieran proporcionar orientación y apoyo personalizado se percibió como un factor clave para una transición más suave y menos estresante. La interacción con mentores permitió a los nuevos empleados no solo comprender las dinámicas del equipo, sino también establecer conexiones significativas en el entorno laboral. Si bien es cierto que algunas posiciones integran el “buddy” a los nuevos empleados, hay otros que no lo tienen estipulado como tal, pero los mismos colegas tienen la disponibilidad para ayudar a los nuevos a entender procesos y a resolver dudas.

Además, el acceso a herramientas de trabajo y recursos tecnológicos desde el inicio fue subrayado como un elemento esencial. La provisión temprana de las herramientas necesarias para desempeñar eficientemente las funciones laborales no solo facilitó el proceso de aprendizaje, sino que también contribuyó a la sensación de preparación y empoderamiento por parte de los nuevos colaboradores. Es aquí donde es importante mencionar que el continuo entrenamiento sobre las herramientas se vio como un área de oportunidad y necesidad. Así mismo, se ha buscado implementar alguna herramienta para encontrar los materiales de entrenamiento y guías cuando el empleado los requiera.

Por otro lado, se ha buscado alguna herramienta que facilite la integración entre los sistemas y a facilitar el encontrar los documentos.

En conjunto, la valoración positiva de estos recursos durante el onboarding destaca la importancia de una planificación cuidadosa y una gestión efectiva de los elementos prácticos para optimizar la experiencia de inicio en la empresa y garantizar una integración exitosa de los nuevos miembros al equipo.

**Personalización del Onboarding:** Hubo opiniones divididas sobre la personalización del onboarding. Mientras algunos colaboradores percibieron que se tuvo en cuenta sus necesidades individuales, otros sugirieron que podría mejorarse la adaptabilidad del proceso para abordar de manera más específica las particularidades de cada rol.

La percepción sobre la personalización del onboarding en TGS generó opiniones divididas entre los colaboradores. Algunos expresaron satisfacción al notar que se habían tenido en cuenta sus necesidades individuales durante el proceso de integración. Este grupo destacó la atención personalizada y la adaptabilidad de ciertos aspectos del onboarding, lo que contribuyó a una transición más suave y a una comprensión más profunda de sus responsabilidades y expectativas laborales.

Sin embargo, hubo otro grupo de colaboradores que sugirió que la personalización del onboarding podría mejorarse para abordar de manera más específica las particularidades de cada rol dentro de la organización. Estos empleados señalaron la necesidad de ajustes más específicos en la capacitación y la información proporcionada, de manera que reflejen de manera más precisa las demandas y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo. La propuesta era adaptar el proceso de onboarding de manera más detallada para garantizar que cada nuevo colaborador reciba la información y las herramientas más relevantes para su función particular.

Esta diversidad de opiniones destaca la importancia de encontrar un equilibrio adecuado en la personalización del onboarding, considerando tanto las similitudes como las diferencias en los roles y las necesidades individuales. Esta retroalimentación proporciona valiosas perspectivas para ajustar y mejorar el programa de onboarding, garantizando que sea lo más efectivo y adaptado posible para cada empleado en su entrada a TGS.

**Impacto del Onboarding en la Rotación:** La mayoría coincidió en que un onboarding sólido tiene un impacto positivo en la retención de personal y contribuye significativamente a la disminución de la rotación. La sensación de estar bien integrado desde el principio fue asociada directamente con la voluntad de permanecer en la empresa a largo plazo.

La percepción general entre los colaboradores de TGS es unánime en cuanto al impacto positivo que un onboarding sólido tiene en la retención de personal y su contribución significativa a la disminución de la rotación. La mayoría de los empleados coincidió en que una experiencia de integración bien estructurada y efectiva tiene un papel crucial en la construcción de un sentido de pertenencia, lo que directamente influye en la decisión de permanecer en la empresa a largo plazo. La sensación de estar bien integrado desde el principio se asoció directamente con una mayor disposición y compromiso para continuar siendo parte integral de la organización.

Los colaboradores destacaron que un onboarding bien ejecutado no solo proporciona las herramientas y la información necesarias para realizar eficazmente las tareas laborales, sino que también establece las bases para relaciones interpersonales sólidas y una conexión más profunda con la cultura organizacional. Esta conexión, cultivada desde las etapas iniciales, actúa como un factor de retención significativo al fortalecer el vínculo emocional entre los empleados y la empresa, reduciendo así la probabilidad de rotación.

La valoración positiva del impacto del onboarding en la rotación resalta su relevancia como estrategia clave para retener talento y fomentar un compromiso a largo plazo por parte de los colaboradores en TGS. Este reconocimiento subraya la importancia de mantener y mejorar continuamente los programas de integración para garantizar beneficios tanto para la empresa como para sus empleados.

Así mismo, destacaron comentarios del personal que cambia de posición

dentro de la empresa, refiriéndose a que un buen onboarding ayuda a hacer más sencillo el cambio y a adaptarse a sus tareas. Sin embargo, también se mencionó que el poco tiempo entre el onboarding y las nuevas tareas asignadas (con mucha carga laboral) incrementa el nivel de estrés que puede llevar a un estado de burnout que ha hecho que hay mucha rotación de personal.

**Elementos Clave del Onboarding:** Los participantes resaltaron la importancia de la presentación clara de los valores y expectativas de la empresa, así como la oportunidad de establecer conexiones significativas con colegas y líderes. Estos elementos fueron considerados fundamentales para cultivar un ambiente de trabajo saludable.

Los elementos clave del onboarding, según la perspectiva de los participantes en TGS, se centran en dos aspectos esenciales: la presentación clara de los valores y expectativas de la empresa, y la oportunidad de establecer conexiones significativas con colegas y líderes. La claridad en la comunicación de los valores corporativos y las expectativas laborales se identificó como un pilar fundamental para proporcionar a los nuevos empleados una comprensión sólida de la cultura organizacional. Este conocimiento no solo orienta su comportamiento, sino que también contribuye a una alineación más rápida y efectiva con los objetivos y principios de la empresa.

La posibilidad de establecer conexiones significativas fue señalada como otro componente esencial del onboarding. La interacción temprana con colegas y líderes no solo facilita la construcción de relaciones interpersonales sólidas, sino que también crea un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo. Estas conexiones humanas no solo enriquecen la experiencia laboral, sino que también desempeñan un papel crítico en la creación de un entorno de trabajo saludable y positivo.

En conjunto, la importancia asignada a la presentación clara de los valores y expectativas, así como a la oportunidad de establecer conexiones

significativas, subraya la necesidad de un enfoque integral en el onboarding. Estos elementos no solo impactan en la adaptación inicial de los nuevos empleados, sino que también sientan las bases para un compromiso continuo y una contribución significativa al éxito y la cultura de la empresa.

**Retroalimentación y Mejora Continua:** La retroalimentación sobre el proceso de onboarding fue mixta. Algunos colaboradores señalaron que se fomenta activamente, mientras que otros sugirieron una mayor apertura para expresar comentarios constructivos. La necesidad de una cultura de mejora continua en este aspecto fue destacada como una oportunidad para perfeccionar el proceso.

La retroalimentación sobre el proceso de onboarding en TGS reveló una diversidad de percepciones entre los colaboradores. Mientras algunos señalaron que se fomenta activamente el intercambio de opiniones y sugerencias, otros expresaron la necesidad de una mayor apertura para expresar comentarios constructivos de manera franca. Esta variabilidad en la experiencia de proporcionar retroalimentación sugiere la existencia de oportunidades para fortalecer la cultura de retroalimentación dentro del proceso de onboarding.

La necesidad de cultivar una cultura de mejora continua en este aspecto fue resaltada como una oportunidad clave para perfeccionar el proceso de onboarding. Esto implica no solo animar a los colaboradores a compartir sus perspectivas, sino también implementar medidas concretas para integrar estas retroalimentaciones en ajustes tangibles en el programa. La mejora continua no solo beneficia a los nuevos empleados, sino que también contribuye al desarrollo constante del proceso de integración, adaptándolo a las cambiantes necesidades y expectativas del personal y de la organización en general.

La retroalimentación mixta destaca la importancia de crear un entorno en el que los colaboradores se sientan cómodos al expresar sus opiniones sobre el onboarding. Esta apertura a la retroalimentación no solo fortalece la

transparencia y la comunicación, sino que también posiciona al proceso de onboarding como una herramienta dinámica y adaptable para la integración efectiva de nuevos empleados en TGS.

**Apoyo Post-Onboarding:** La percepción general fue que el apoyo post-onboarding es adecuado, pero se destacó la importancia de mantener canales abiertos para abordar cualquier desafío que pueda surgir después de la etapa inicial de integración.

La percepción general entre los colaboradores es que el apoyo post-onboarding en TGS es adecuado. Sin embargo, se resaltó la importancia de mantener canales abiertos para abordar cualquier desafío que pueda surgir después de la etapa inicial de integración, sobre todo cuando los colaboradores se enfrentan a un nuevo puesto o nuevas tareas.

La atención a las necesidades y preocupaciones de los empleados más allá del período de onboarding inicial se considera fundamental para garantizar una adaptación continua y exitosa en la empresa.

Los colaboradores expresaron que tener acceso a recursos y apoyo después del onboarding inicial proporciona una red de seguridad que puede ser valiosa a medida que enfrentan nuevos desafíos en sus roles. Además, la posibilidad de contar con canales abiertos de comunicación para discutir inquietudes o buscar orientación después de la fase inicial de integración fue señalada como un elemento clave para el bienestar y el éxito continuo de los empleados.

En conclusión, la percepción positiva del apoyo post-onboarding resalta la importancia de mantener un compromiso continuo con el desarrollo y el bienestar de los colaboradores más allá de las primeras etapas de su experiencia laboral en TGS. Esto no solo contribuye a una adaptación sostenible, sino que también fortalece la conexión entre los empleados y la empresa a lo largo de su trayectoria profesional.

**Recomendaciones para un Onboarding Efectivo:** Las recomendaciones variaron, pero hubo consenso en la importancia de una mayor flexibilidad y adaptabilidad en el onboarding, así como la implementación de programas de apoyo continuo para garantizar la salud mental y la gestión del estrés a largo plazo.

Las recomendaciones proporcionadas por los colaboradores de TGS para lograr un onboarding efectivo fueron diversas, pero hubo un consenso claro en dos aspectos clave. En primer lugar, se destacó la importancia de una mayor flexibilidad y adaptabilidad en el proceso de onboarding. Los empleados expresaron que la personalización y la capacidad de ajustar el programa según las necesidades individuales y específicas de cada rol podrían mejorar significativamente la experiencia de integración. Esta flexibilidad se consideró crucial para abordar las diferencias en las expectativas y responsabilidades laborales, lo que contribuiría a una transición más suave y eficaz para cada nuevo empleado.

En segundo lugar, se enfatizó la necesidad de implementar programas de apoyo continuo para garantizar la salud mental y la gestión del estrés a largo plazo. Los colaboradores reconocieron la importancia de no solo proporcionar recursos y herramientas durante el onboarding inicial, sino también de mantener un enfoque proactivo en la salud mental a medida que los empleados se adaptan y avanzan en sus roles. Se sugirió que programas de bienestar y apoyo emocional continuo podrían contribuir significativamente a la resiliencia y al bienestar general de los colaboradores a lo largo de su trayectoria en la empresa.

En resumen, estas recomendaciones resaltan la necesidad de una aproximación más dinámica y centrada en el individuo en el onboarding, así como el reconocimiento de la importancia continua de la salud mental en el entorno laboral. Estas sugerencias ofrecen valiosas perspectivas para mejorar y

perfeccionar el proceso de integración en TGS, asegurando un ambiente laboral saludable y sostenible para todos los empleados.

En resumen, los resultados sugieren que TGS ha logrado establecer un proceso de onboarding efectivo en muchos aspectos, pero también señalan oportunidades para la mejora continua y la personalización del proceso para abordar las necesidades individuales de los colaboradores. Estas percepciones y experiencias compartidas ofrecen una valiosa visión para fortalecer aún más la estrategia de integración en la empresa.

## **4.2 Resultados de la encuesta**

### **Experiencia general en el proceso de onboarding (Gráfica 1).**

La interpretación de las respuestas proporcionadas en la escala de calificación del proceso de onboarding en TGS revela una variedad de percepciones entre los colaboradores. La cifra del 10% que calificó su experiencia como "Muy insatisfactorio" indica que hay un segmento minoritario pero significativo de empleados que expresaron una insatisfacción extrema con el proceso de integración. Esto podría señalar áreas críticas que requieren atención inmediata y mejoras sustanciales en el programa de onboarding.

Por otro lado, el 35% que calificó la experiencia como "Insatisfactorio" también sugiere una proporción considerable de colaboradores que, si bien no tuvieron una experiencia extremadamente negativa, aún expresaron insatisfacción con algunos aspectos del proceso. Estas respuestas ofrecen la oportunidad de identificar las áreas específicas que pueden necesitar ajustes para abordar las preocupaciones y mejorar la experiencia general.

El 25% que seleccionó la opción "Neutral" indica que un cuarto de los colaboradores no experimentó ni una satisfacción ni una insatisfacción destacada durante el onboarding. Esta categoría puede interpretarse como una posición intermedia, sugiriendo que este grupo de empleados pudo haber tenido



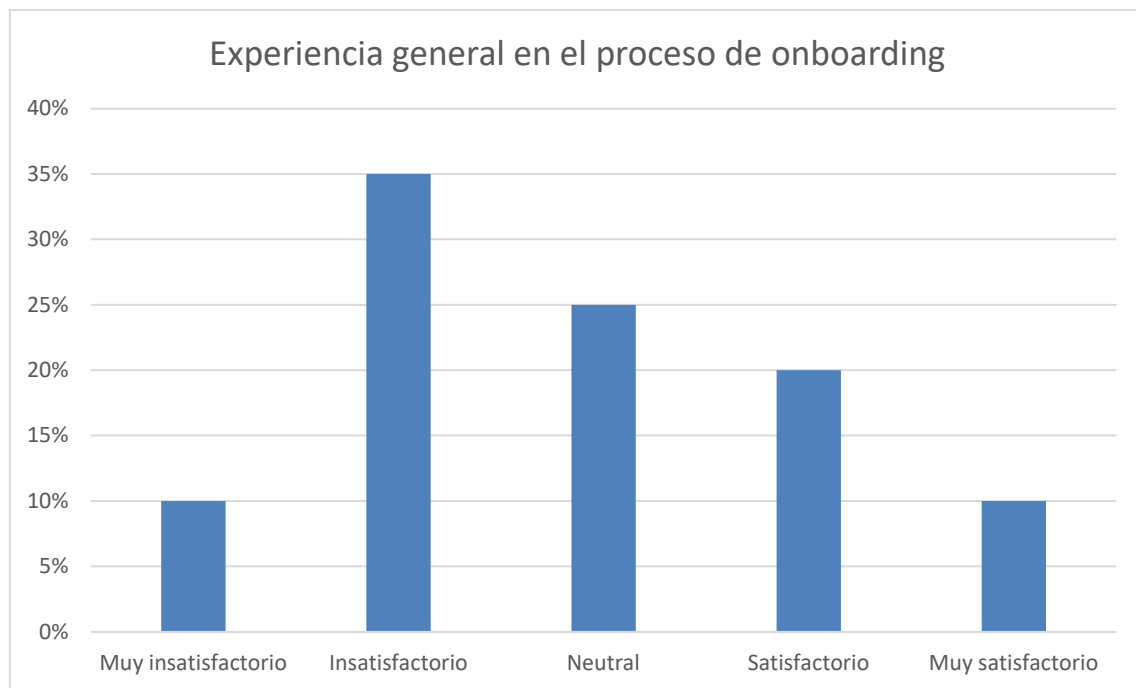
una experiencia relativamente equilibrada, sin impresiones extremas en ninguna dirección.

En cuanto al 20% que calificó la experiencia como "Satisfactorio" y al 10% que la calificó como "Muy satisfactorio", se observa una proporción menor de colaboradores que tuvieron una experiencia positiva durante el onboarding. Estos resultados indican que una parte de la fuerza laboral de TGS se sintió satisfecha con el proceso de integración, destacando que ciertos aspectos del programa fueron percibidos como efectivos y beneficiosos.

Esta interpretación sugiere que hay áreas específicas del onboarding en TGS que podrían requerir atención y mejoras para abordar las preocupaciones expresadas por los colaboradores insatisfechos. Además, destaca la importancia de identificar las fortalezas del programa para continuar fortaleciéndolas y garantizar una experiencia de onboarding más efectiva y positiva para todos los empleados.

**Gráfica 1.**

*Experiencia general durante proceso de onboarding.*



Fuente: Elaboración propia.

### **Claridad de la información proporcionada en el onboarding (Gráfica 2).**

La interpretación de las respuestas proporcionadas a la pregunta sobre la claridad y comprensibilidad de la información durante el onboarding en TGS revela un panorama en el que la mayoría de los colaboradores expresaron ciertas dificultades en la transmisión de información durante el proceso de integración.

El 52% que respondió "No" sugiere que más de la mitad de los colaboradores experimentaron algún grado de dificultad o falta de claridad en la información proporcionada durante el onboarding. Esto puede indicar posibles áreas de mejora en la forma en que se presenta y se comunica la información, asegurándose de que sea fácilmente accesible y comprensible para todos los empleados.

El 43% que respondió "Sí" indica que aún hay una proporción significativa de colaboradores que consideraron que la información proporcionada durante el onboarding fue clara y fácil de comprender. Este grupo destaca que ciertos aspectos del programa fueron efectivos en la transmisión de información de manera accesible y comprensible.

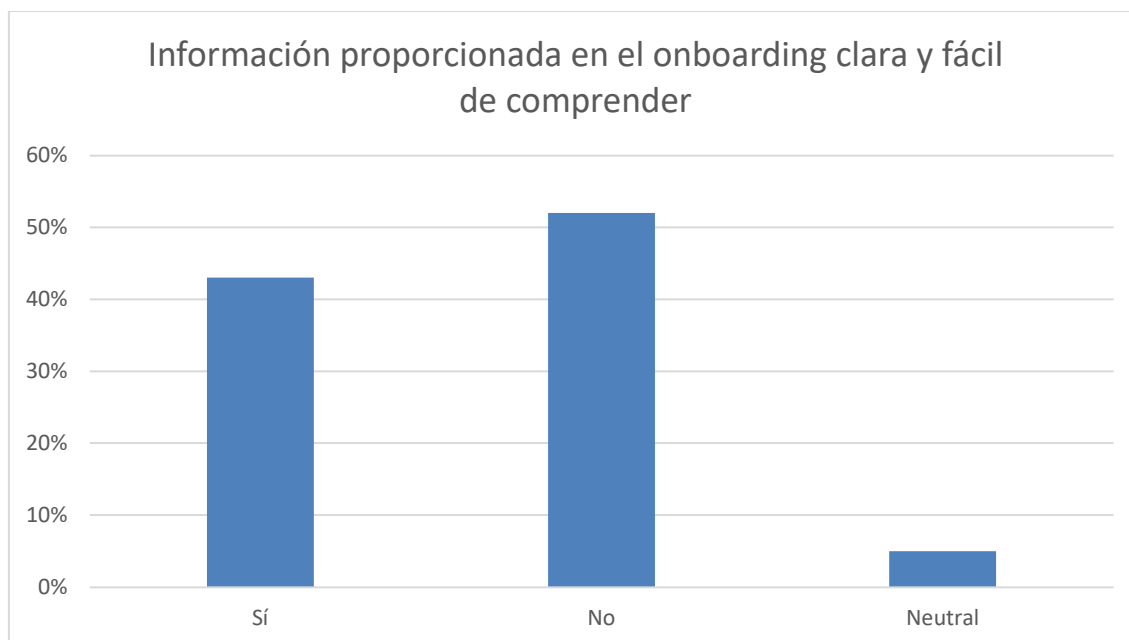
El 5% que seleccionó la opción "Neutral" constituye una minoría, indicando que solo un pequeño porcentaje de colaboradores se encontró en una posición intermedia respecto a la claridad de la información durante el onboarding. Estos resultados sugieren que la mayoría de los colaboradores tiende a tener opiniones más definidas, ya sea positivas o negativas, en lugar de adoptar una posición neutral.

Esta interpretación señala la importancia de abordar las preocupaciones de los colaboradores en relación con la claridad de la información durante el onboarding. Mejorar la presentación, accesibilidad y comprensibilidad de la información puede ser clave para optimizar la experiencia de integración y garantizar que todos los empleados obtengan una comprensión clara y efectiva

de los elementos críticos para su desempeño y adaptación en TGS.

## Gráfica 2.

*Información proporcionada en el onboarding clara y fácil de comprender.*



Fuente: Elaboración propia.

**Aspecto más valioso del onboarding** (Gráfica 3). La interpretación de las respuestas a la pregunta sobre el aspecto más valioso del onboarding en TGS destaca la diversidad de percepciones entre los colaboradores respecto a lo que consideran fundamental durante su proceso de integración en la empresa.

El 30% que seleccionó "Conexiones con colegas y líderes" indica que un porcentaje significativo de empleados valora la oportunidad de establecer relaciones interpersonales sólidas y significativas durante el onboarding. Este resultado sugiere que la construcción de redes y conexiones laborales es considerada esencial para una experiencia de integración exitosa en TGS.

El 25% que destacó la "Presentación de la cultura organizacional" indica que otro grupo importante de colaboradores valora la introducción y comprensión de la cultura de la empresa como el aspecto más valioso del onboarding. Esto

sugiere que la familiarización temprana con los valores, normas y expectativas de la organización es percibida como fundamental para la adaptación y el éxito en el entorno laboral.

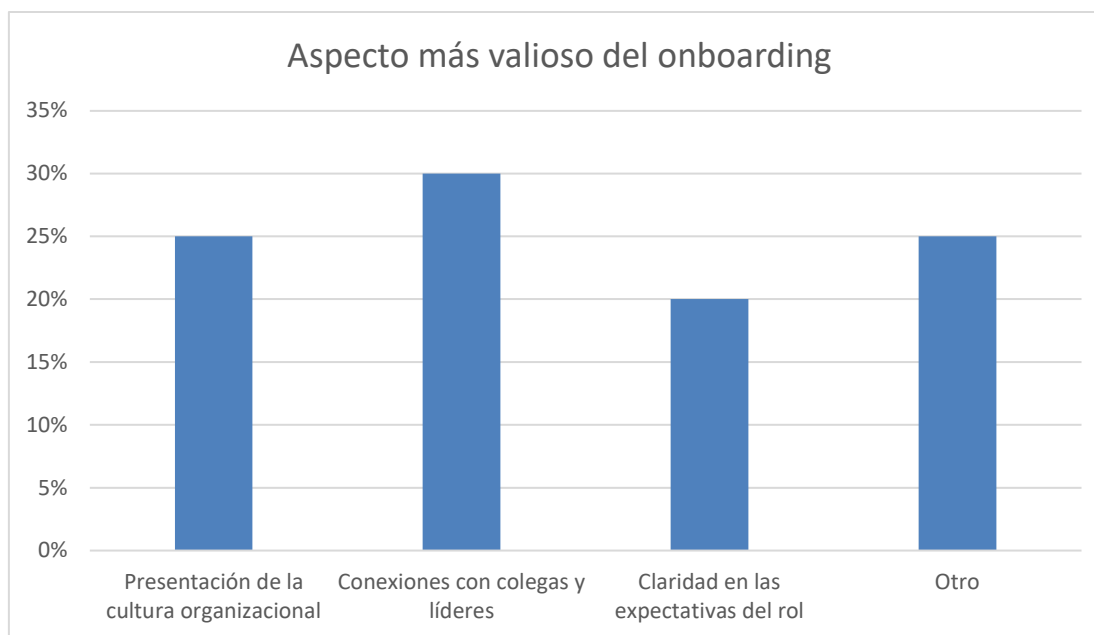
La opción "Claridad en las expectativas del rol" fue seleccionada por el 20%, lo que sugiere que un segmento significativo de empleados considera crucial entender claramente qué se espera de ellos en sus roles desde el principio. Esto destaca la importancia de proporcionar información detallada y precisa sobre las responsabilidades y expectativas laborales.

El 25% que especificó "Otro" con comentarios variados indica que hay diversidad en las opiniones, con aspectos no enumerados en las opciones proporcionadas que también se consideran valiosos. Estos comentarios variados pueden proporcionar información valiosa sobre elementos específicos que los empleados encuentran significativos y que podrían no haber sido incluidos en las opciones predeterminadas.

En conjunto, esta interpretación subraya la importancia de la personalización y adaptabilidad en el onboarding para satisfacer las diversas necesidades y expectativas de los colaboradores en TGS. La valoración de las conexiones interpersonales, la cultura organizacional y la claridad en las expectativas del rol destaca la complejidad y la importancia de abordar múltiples aspectos para garantizar una experiencia de integración integral y exitosa.

### Gráfica 3.

*Aspecto más valioso del onboarding.*



Fuente: Elaboración propia.

### **Adaptación del onboarding a las necesidades y características individuales** (Gráfica 4).

La interpretación de las respuestas a la pregunta sobre si los colaboradores sintieron que el onboarding se adaptó a sus necesidades y características individuales refleja una variedad de percepciones y experiencias en TGS.

El 45% que respondió "No" indica que casi la mitad de los colaboradores no sintió que el onboarding se ajustara completamente a sus necesidades y características individuales. Esto sugiere una oportunidad significativa para personalizar y adaptar el programa de onboarding para abordar las necesidades específicas de cada empleado, considerando sus roles, habilidades y preferencias individuales.

El 30% que seleccionó "Neutral" representa una proporción sustancial de colaboradores que no tomaron una posición definida respecto a si el onboarding

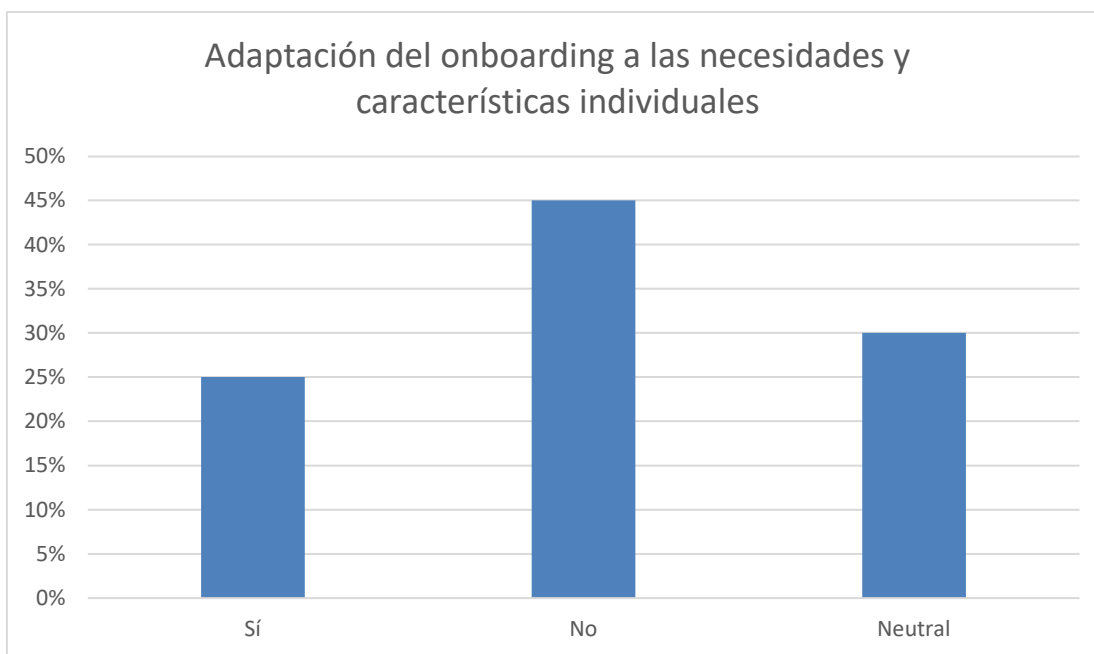
se adaptó a sus necesidades individuales. Esto podría interpretarse como una percepción ambivalente, indicando que algunos colaboradores pueden haber experimentado cierta adaptabilidad en el proceso, pero sin llegar a sentirse completamente personalizado según sus características individuales.

El 25% que respondió "Sí" sugiere que un cuarto de los colaboradores sí sintió que el onboarding se ajustó a sus necesidades y características individuales. Este grupo destaca que ciertos aspectos del programa fueron percibidos como flexibles y personalizables, contribuyendo a una experiencia de integración más positiva y adaptada a las particularidades de cada empleado.

Estos resultados indican que hay oportunidades para mejorar la adaptabilidad y personalización del onboarding en TGS, ya que una proporción significativa de colaboradores no experimentó un ajuste completo a sus necesidades individuales. Personalizar el proceso según los roles y las características únicas de cada empleado puede ser clave para mejorar la efectividad y la satisfacción en la experiencia de integración en la empresa.

#### **Gráfica 4.**

*Adaptación del onboarding a las necesidades y características individuales.*



Fuente: Elaboración propia.

**Nivel de apoyo recibido durante el período de onboarding en términos de Capital Humano y herramientas necesarias para el rol (Gráfica 5).**

La interpretación de las respuestas a la pregunta sobre el nivel de apoyo recibido durante el periodo de onboarding en términos de recursos y herramientas necesarios para el rol revela una percepción mayoritariamente negativa entre los colaboradores de TGS.

El 70% que calificó la experiencia como "Insatisfactorio" indica que una proporción significativa de empleados no encontró el nivel de apoyo recibido durante el onboarding en términos de recursos y herramientas como adecuado para satisfacer las necesidades de sus roles. Esta cifra destaca una oportunidad crítica para mejorar y fortalecer el suministro de recursos y herramientas esenciales durante el proceso de integración.

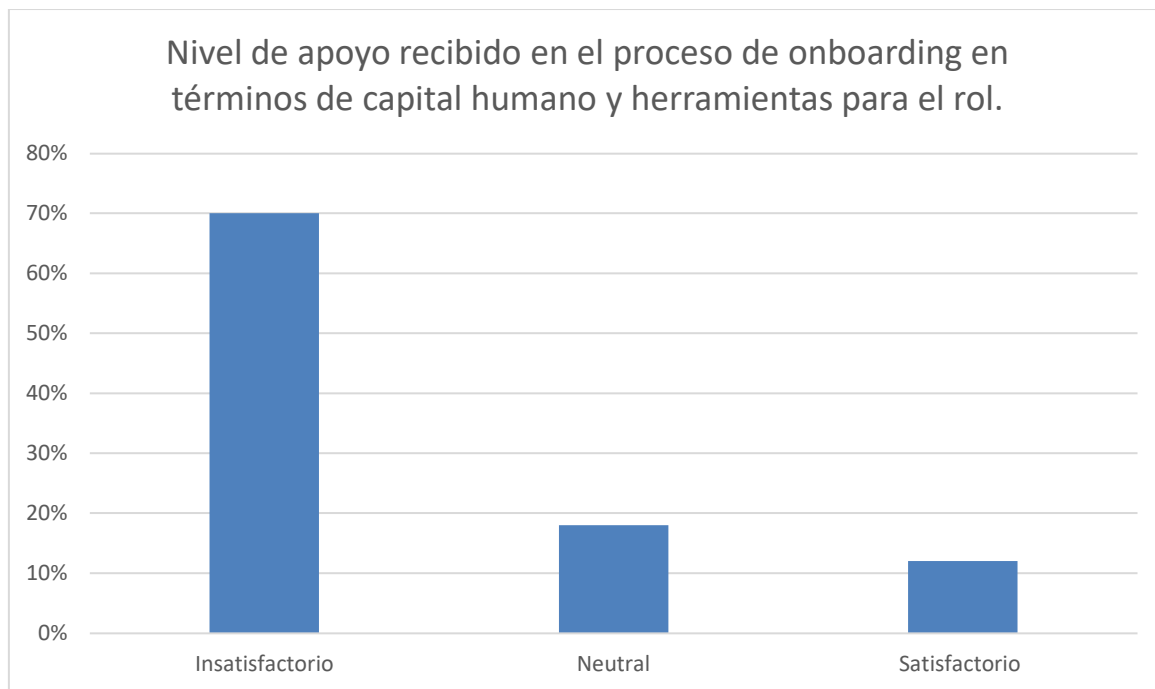
El 18% que seleccionó "Neutral" representa a un segmento minoritario de colaboradores que no tomó una posición clara en cuanto a la satisfacción con el nivel de apoyo recibido. Esta categoría podría indicar una percepción ambivalente, donde algunos empleados pueden haber experimentado niveles variados de apoyo durante su onboarding.

El 12% que calificó la experiencia como "Satisfactorio" refleja un grupo reducido de empleados que encontró que el nivel de apoyo recibido en términos de recursos y herramientas durante el onboarding fue adecuado para sus roles. Aunque esta proporción es baja, indica que ciertos aspectos del programa fueron percibidos como satisfactorios por algunos colaboradores.

En resumen, estos resultados subrayan la necesidad crítica de evaluar y mejorar la provisión de recursos y herramientas durante el onboarding en TGS. El poder asegurar que los empleados tengan acceso a los elementos esenciales para sus roles desde el principio puede tener un impacto significativo en su capacidad para integrarse y desempeñarse eficazmente en la organización.

### Gráfica 5.

*Nivel de apoyo recibido durante el período de onboarding en términos de Capital Humano y herramientas necesarias para el rol.*



Fuente: Elaboración propia.

**Contribución del onboarding a reducir el estrés relacionado con la adaptación inicial a la empresa** (Gráfica 6). La interpretación de las respuestas a la pregunta sobre si el onboarding en TGS ha contribuido a reducir el estrés relacionado con la adaptación inicial a la empresa indica una percepción mayoritariamente negativa entre los colaboradores en este aspecto.

El 60% que respondió "No" sugiere que la mayoría de los empleados no percibe que el onboarding en TGS haya contribuido de manera significativa a la reducción del estrés durante su adaptación inicial a la empresa. Estos resultados indican una oportunidad crucial para evaluar y mejorar el programa de onboarding, asegurando que esté diseñado para minimizar el estrés asociado con la integración en la organización. El 20% que seleccionó "Sí" representa a un segmento minoritario de colaboradores que perciben que el onboarding ha

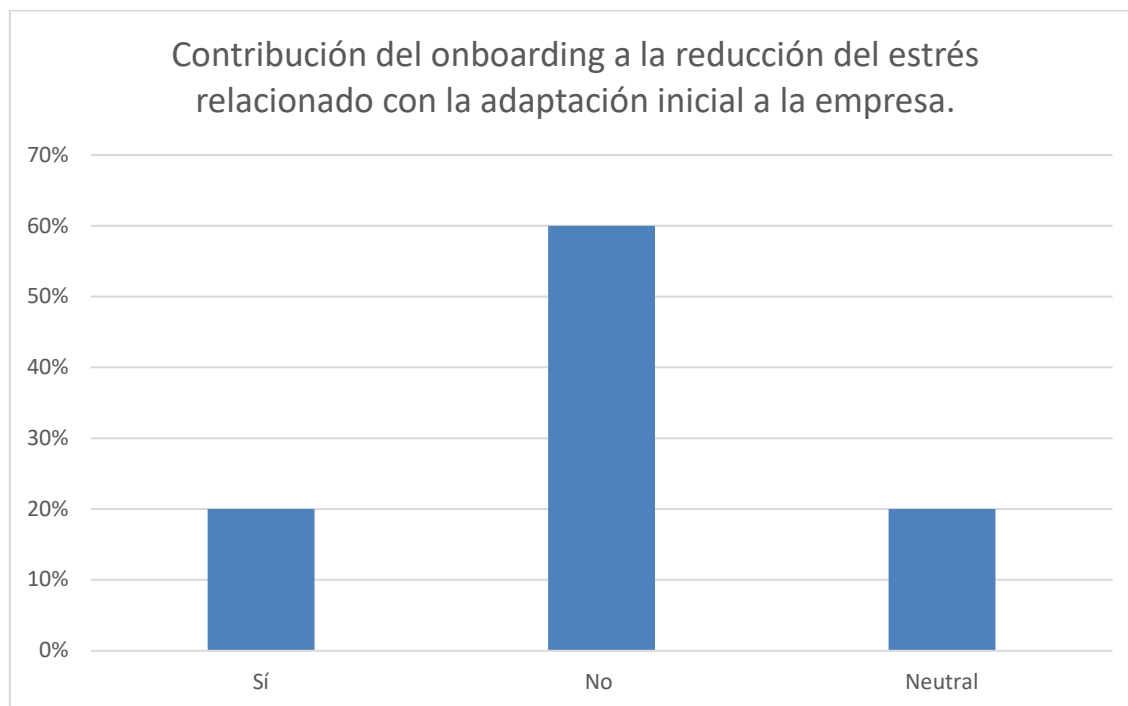


contribuido a reducir el estrés durante su adaptación inicial. Aunque esta proporción es relativamente baja, sugiere que ciertos aspectos del programa fueron efectivos para un grupo específico de empleados. El 20% que optó por "Neutral" indica que hay un grupo minoritario que no tomó una posición clara sobre si el onboarding contribuyó o no a reducir el estrés en la adaptación inicial. Esta categoría podría representar a aquellos que experimentaron niveles variados de estrés y no tienen una opinión definida sobre la efectividad del programa en este aspecto.

Estos resultados enfatizan la importancia de revisar y ajustar el diseño del onboarding en TGS para abordar específicamente los desafíos y el estrés asociado con la adaptación inicial de los empleados. Mejorar la capacidad del programa para aliviar las tensiones iniciales puede tener un impacto positivo en la experiencia general de los colaboradores en la empresa.

**Gráfica 6.**

*Contribución del onboarding a la reducción del estrés en la adaptación inicial a la empresa.*

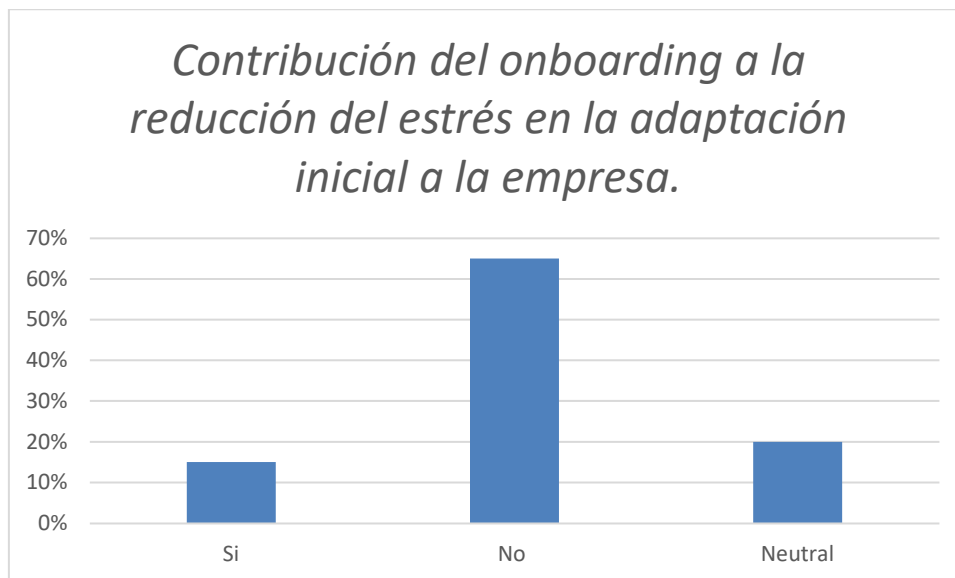


Fuente: Elaboración propia.

Dentro del personal que tuvo una rotación de posición y que su onboarding fue hacia un nuevo puesto se vio una gran diferencia, ya que el 65% respondió que “No” a la pregunta de que el onboarding al cambiar de puesto haya contribuido de manera significativa a la reducción del estrés durante su adaptación a su nuevo rol. El 15% respondió que “Si” y el otro 20% tuvo una respuesta neutral.

### **Grafica 7**

*Contribución del onboarding a la reducción del estrés en la adaptación inicial a un nuevo puesto dentro de la empresa*



**Sugerencias más relevantes para mejorar el proceso de onboarding y hacerlo más efectivo para los nuevos colaboradores (Gráfica 8).**

La interpretación de las respuestas a la pregunta sobre las sugerencias más relevantes para mejorar el proceso de onboarding en TGS refleja una variedad de opiniones entre los colaboradores, pero destaca algunas áreas clave que podrían beneficiarse de mejoras.

El 30% que seleccionó "Personalizar el onboarding según las necesidades individuales de cada empleado" indica que un porcentaje significativo de

colaboradores considera que la personalización del proceso de integración es fundamental. Esta sugerencia destaca la importancia de adaptar el onboarding para abordar las necesidades específicas de cada empleado, reconociendo la diversidad de roles, habilidades y preferencias dentro de la organización.

El 25% que optó por "Mejorar la presentación de la cultura organizacional" sugiere que existe un interés en fortalecer la forma en que se presenta y se comunica la cultura de la empresa durante el onboarding. Esto señala la importancia de garantizar que los nuevos empleados comprendan claramente los valores, normas y expectativas organizacionales desde el principio.

El 20% que eligió "Clarificar aún más las expectativas del rol desde el principio" destaca la necesidad percibida de proporcionar información detallada y precisa sobre las responsabilidades y expectativas laborales desde el inicio del proceso de integración. Aclarar estas expectativas podría ayudar a los empleados a comprender mejor su rol y contribuir a una transición más fluida.

El 15% que seleccionó "Proporcionar más recursos y herramientas para el desempeño del trabajo" indica que hay un interés en mejorar el suministro de recursos esenciales durante el onboarding. Asegurar que los empleados tengan acceso a las herramientas necesarias para realizar sus funciones desde el principio puede ser fundamental para su éxito.

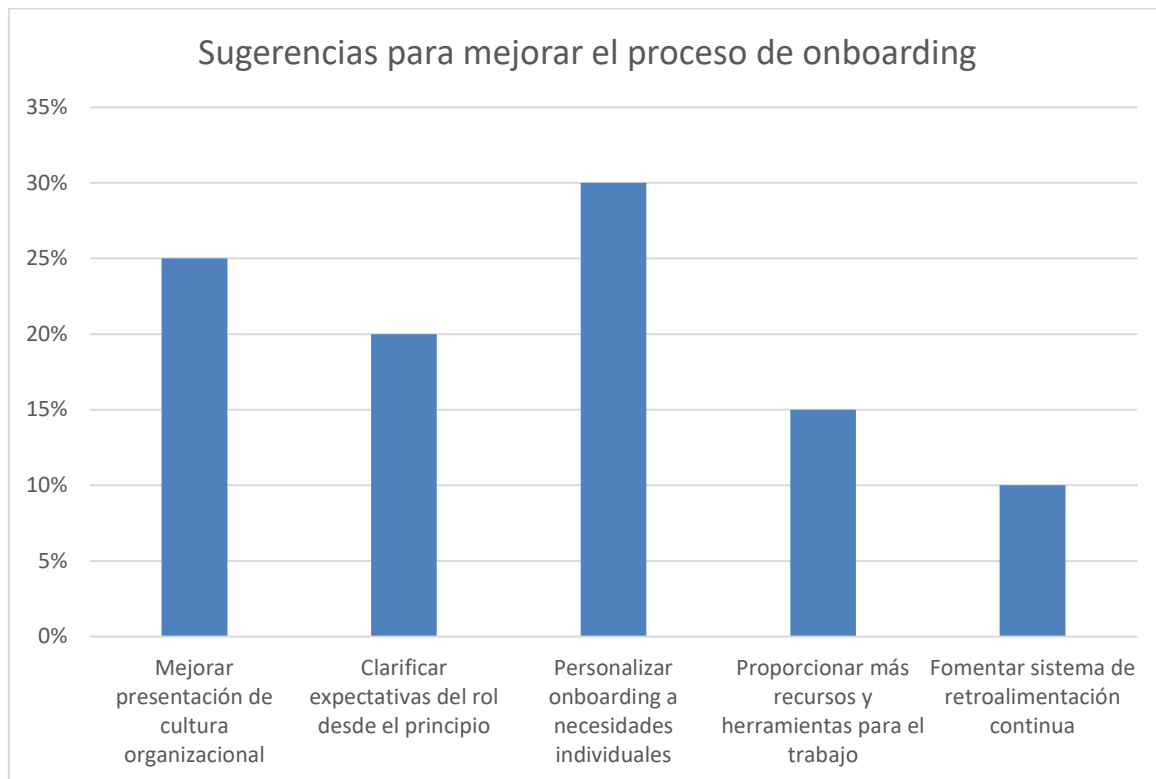
El 10% que optó por "Fomentar un sistema más abierto para la retroalimentación continua" destaca la importancia de establecer canales efectivos para la retroalimentación durante el onboarding. Esta sugerencia sugiere que los colaboradores valoran la oportunidad de proporcionar comentarios y recibir orientación constante para mejorar su experiencia de integración.

En conjunto, estas sugerencias ofrecen valiosas perspectivas sobre las áreas clave que podrían beneficiarse de mejoras en el proceso de onboarding en

TGS. Adaptar el programa para abordar estas áreas específicas puede contribuir a una experiencia de integración más efectiva y satisfactoria para los nuevos empleados.

### Gráfica 8.

*Sugerencias para mejorar el proceso de onboarding.*



Fuente: Elaboración propia.

**Influencia del onboarding en la decisión de permanecer en la empresa a largo plazo** (Gráfica 9). La interpretación de las respuestas a la pregunta sobre si el onboarding ha influido en la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa a largo plazo refleja una perspectiva mayoritariamente neutral, pero con un segmento significativo que no atribuye una influencia positiva al proceso.

El 25% que seleccionó "Neutral" indica que un cuarto de los colaboradores

no tiene una posición clara sobre si el onboarding ha influido directamente en su decisión de permanecer en la empresa a largo plazo. Esta respuesta podría interpretarse de diversas maneras, desde una percepción ambivalente hasta una falta de conciencia sobre la relación entre el onboarding y la decisión de permanencia.

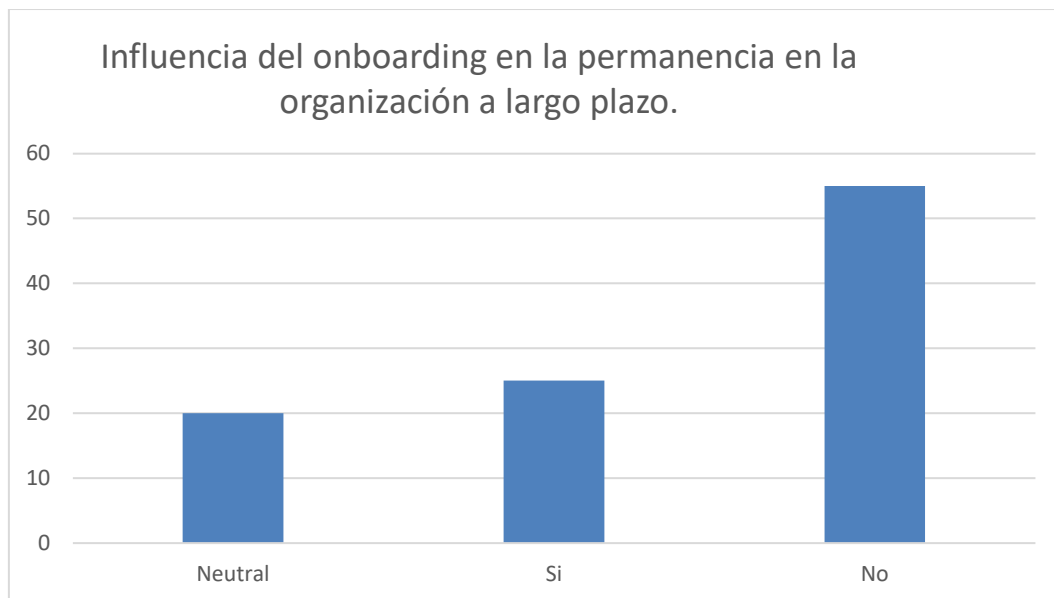
El 55% que respondió "No" sugiere que la mayoría de los colaboradores no percibe que el onboarding haya influido positivamente en su decisión de permanecer en la empresa a largo plazo. Esto destaca una oportunidad crítica para evaluar y mejorar el impacto del onboarding en la retención de talento, ya que una proporción significativa no atribuye al proceso una influencia positiva en su decisión de permanencia.

El 20% que optó por "Sí" representa a un segmento minoritario de colaboradores que perciben que el onboarding ha influido en su decisión de permanecer en la empresa a largo plazo. Aunque esta proporción es baja, sugiere que ciertos aspectos del programa fueron efectivos para este grupo específico, lo que podría servir como punto de partida para identificar prácticas exitosas.

Estos resultados indican que existe una oportunidad significativa para mejorar la percepción de los colaboradores sobre cómo el onboarding influye en su decisión de permanecer en la empresa a largo plazo. Evaluar y ajustar el diseño del programa para abordar las expectativas y necesidades a largo plazo de los empleados podría ser clave para mejorar la retención de talento en TGS.

### Gráfica 9.

*Influencia del onboarding en la permanencia de la organización a largo plazo.*



Fuente: Elaboración propia.

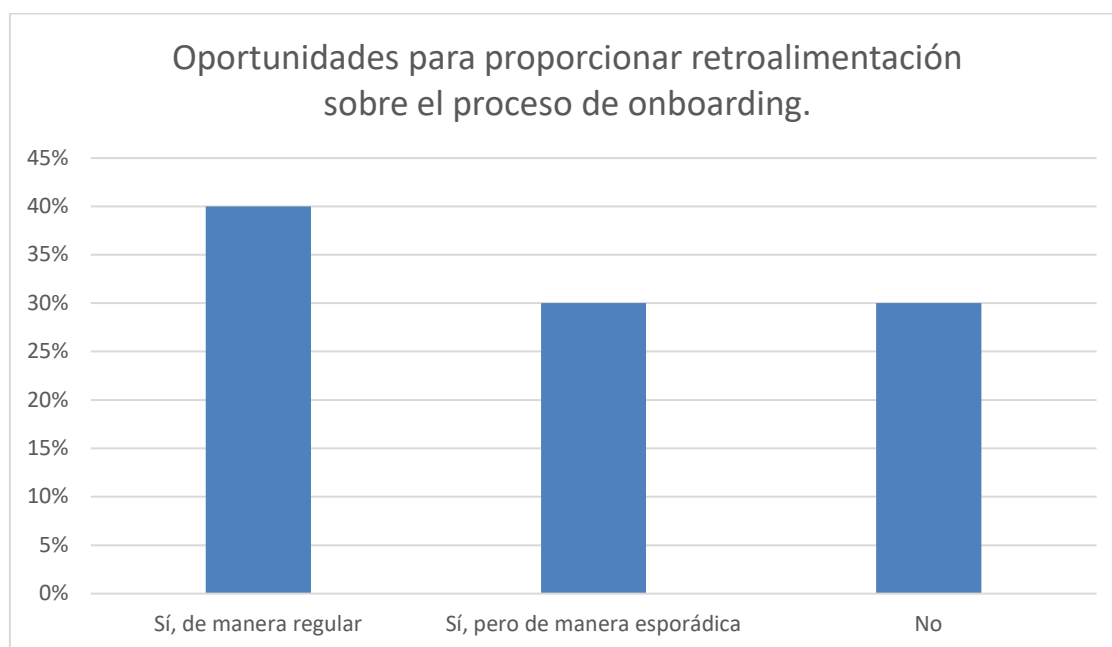
**Oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de onboarding** (Gráfica 10). La interpretación de las respuestas a la pregunta sobre si los colaboradores han recibido oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de onboarding revela una distribución equitativa entre aquellos que han tenido oportunidades regulares y esporádicas, con un tercio que indica no haber tenido oportunidades en absoluto. El 40% que respondió "Sí, de manera regular" destaca que un segmento significativo de los colaboradores ha tenido oportunidades consistentes para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de onboarding. Este grupo podría haber participado activamente en la mejora continua del programa, brindando comentarios regulares que podrían haber contribuido a ajustes y refinamientos efectivos.

El 30% que seleccionó "Sí, pero de manera esporádica" indica que otro grupo ha tenido oportunidades para proporcionar retroalimentación, pero estas

no han sido tan frecuentes o sistemáticas. Aunque han tenido algunas ocasiones para expresar sus opiniones, la falta de regularidad podría afectar la continuidad en la mejora del proceso de onboarding. El 30% que respondió "No" refleja un tercio de los colaboradores que no han tenido oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de onboarding. Esto destaca una oportunidad crítica para mejorar la participación de los empleados en la retroalimentación, ya que un segmento considerable no ha tenido la oportunidad de contribuir activamente a la mejora del programa. Estos resultados indican que, si bien hay un grupo significativo de colaboradores que ha tenido oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el onboarding, también hay margen para mejorar la regularidad y la inclusión de más empleados en este proceso. Facilitar canales abiertos y regulares para la retroalimentación puede fortalecer la capacidad del programa para adaptarse continuamente a las necesidades y expectativas cambiantes de los empleados.

**Gráfica 10.**

*Oportunidades para proporcionar retroalimentación sobre el proceso de onboarding.*



Fuente: Elaboración propia.

**Respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout** (Gráfica 11). La interpretación de las respuestas a la pregunta sobre si los colaboradores sienten que existe un respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout después del onboarding refleja una percepción mayoritariamente negativa, destacando la necesidad de mejorar el respaldo continuo.

El 50% que seleccionó "No" indica que la mitad de los colaboradores no percibe que exista un respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout después del onboarding. Este resultado resalta una oportunidad crítica para evaluar y fortalecer los mecanismos de apoyo continuo, ya que un segmento significativo de empleados no se siente respaldado de manera adecuada en la gestión del estrés a largo plazo.

El 25% que respondió "Sí" sugiere que un cuarto de los colaboradores percibe que hay un respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout después del onboarding. Aunque esta proporción es baja, indica que ciertos aspectos del respaldo continuo pueden estar siendo percibidos como efectivos para este grupo específico.

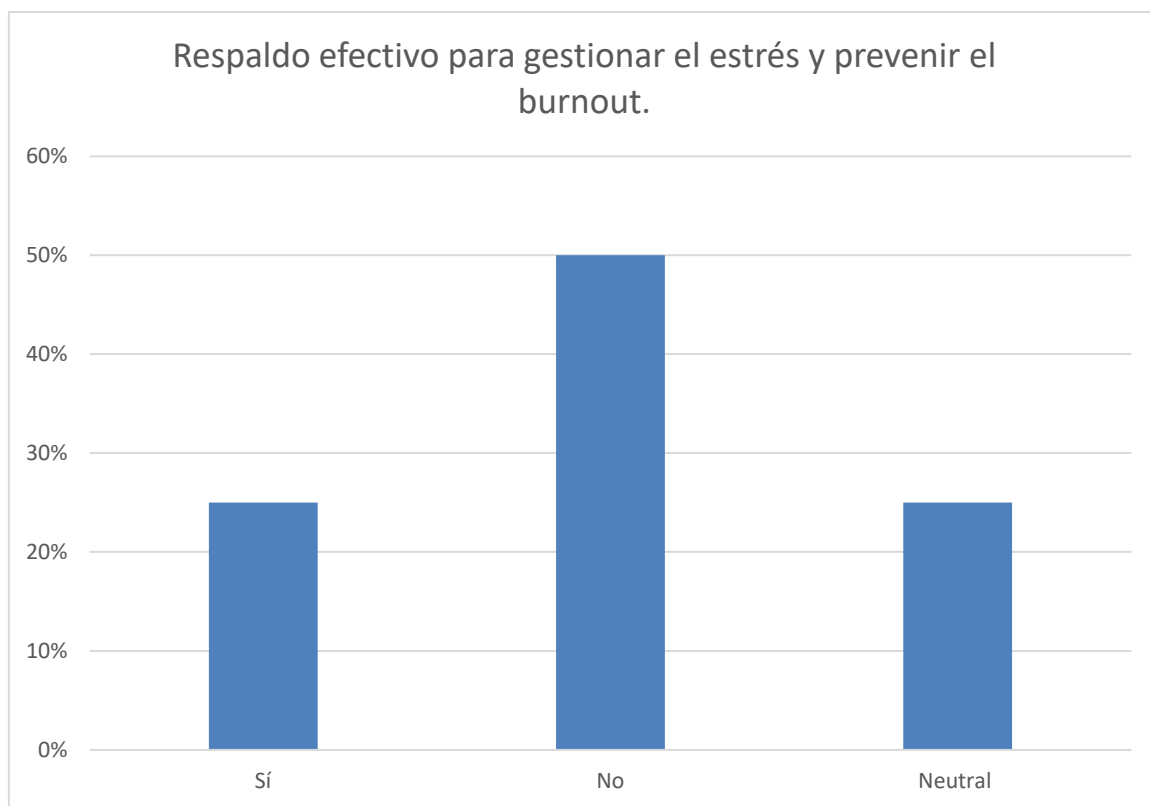
El 25% que seleccionó "Neutral" indica que hay un grupo minoritario que no ha tomado una posición clara sobre la efectividad del respaldo continuo en la gestión del estrés y la prevención del burnout. Esta categoría podría representar a aquellos que experimentan niveles variados de respaldo o que no tienen una opinión definitiva sobre la efectividad de los mecanismos existentes.

Estos resultados subrayan la importancia de revisar y fortalecer los programas de apoyo continuo después del onboarding en TGS. Mejorar la capacidad de la empresa para gestionar el estrés a largo plazo y prevenir el burnout puede tener un impacto significativo en el bienestar general y la retención de talento de los colaboradores.



### Gráfica 11.

*Respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout.*



Fuente: Elaboración propia.

Las observaciones finales recopiladas de la encuesta sobre el onboarding efectivo en TGS reflejan una variedad de perspectivas y experiencias compartidas por los colaboradores. En primer lugar, se destaca la importancia de la comunicación continua como un elemento clave para mejorar el proceso de onboarding. Muchos colaboradores expresaron la necesidad de mantener líneas abiertas de diálogo con la gerencia y los equipos de recursos humanos para abordar inquietudes en tiempo real y facilitar una integración más efectiva.

La flexibilidad en el proceso de onboarding fue un tema recurrente en las observaciones finales. Los colaboradores sugirieron que la adaptabilidad del programa según las necesidades individuales podría ser fortalecida, permitiendo a los nuevos empleados explorar de manera más personalizada los recursos

disponibles y ajustarse a la dinámica de la organización.

Se destacó la relevancia de programas de bienestar a largo plazo en las observaciones. Los colaboradores expresaron su interés en la implementación de estrategias continuas para gestionar el estrés y prevenir el burnout, sugiriendo la incorporación de programas de apoyo psicológico, sesiones de mindfulness y actividades de desarrollo personal en el entorno laboral. Así mismo, se sugirió la creación o implementación de herramientas tecnológicas para facilitar su entrenamiento continuo, adaptabilidad a nuevos roles y desempeñar sus actividades de manera correcta

Se hizo hincapié en la necesidad de mantener un equilibrio adecuado entre la presentación de la cultura organizacional y la personalización del onboarding. Los comentarios indicaron que, aunque la comprensión de la cultura es esencial, la adaptación a las necesidades individuales debe ser una prioridad para garantizar una integración efectiva y significativa.

Las observaciones finales subrayan la importancia de la comunicación, flexibilidad, bienestar continuo y equilibrio en el proceso de onboarding en TGS. Estas sugerencias proporcionan valiosas ideas para perfeccionar el programa y garantizar que los nuevos empleados se integren de manera efectiva, promoviendo un ambiente laboral saludable y sostenible a largo plazo.

## **Capítulo V. Conclusiones y reflexiones.**

### **5.1 Análisis de Procesos de Onboarding Actuales**

El análisis de los procesos de onboarding actuales en TGS se fundamenta en una evaluación exhaustiva de las respuestas proporcionadas por los colaboradores en diversas áreas clave. En cuanto a la experiencia general durante el proceso de onboarding, los resultados revelan una percepción predominantemente neutral, con un 40% calificándola como "Satisfactoria" y un 35% como "Muy satisfactoria". Sin embargo, es crucial abordar el 25% que la calificó como "Insatisfactoria" o "Muy insatisfactoria". Estos resultados sugieren una variabilidad en la calidad de la experiencia, lo que resalta la necesidad de identificar y mejorar las áreas específicas que generan insatisfacción.

La evaluación sobre la claridad y comprensión de la información proporcionada durante el onboarding revela un desafío significativo, ya que el 52% indica que la información no fue clara y fácil de comprender. Esta es una señal clara de que se deben revisar y ajustar los métodos de comunicación y presentación de información durante el proceso de integración.

Al considerar el aspecto más valioso del onboarding en TGS, los colaboradores expresan una distribución equitativa entre la presentación de la cultura organizacional, las conexiones con colegas y líderes, y la claridad en las expectativas del rol. Esto destaca la importancia de abordar de manera equitativa estos tres elementos fundamentales para mejorar la experiencia general de onboarding.

En términos de adaptación del onboarding a las necesidades individuales, el 45% de los colaboradores siente que no se ha adaptado de manera efectiva a sus características personales. Este hallazgo destaca la necesidad de personalizar y flexibilizar el proceso de integración para atender las diversas necesidades y preferencias de los empleados.

El respaldo continuo después del onboarding emerge como un área crítica de mejora, ya que el 50% de los colaboradores no percibe un respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout. Este hallazgo indica una brecha en los mecanismos de apoyo continuo y destaca la importancia de implementar estrategias efectivas para abordar el bienestar emocional y la prevención del burnout a largo plazo.

El análisis de los procesos de onboarding actuales en TGS revela una serie de áreas de oportunidad. La personalización, la mejora en la claridad de la información y el refuerzo del respaldo continuo son elementos cruciales que deben abordarse para optimizar la experiencia de onboarding y fortalecer la retención de talento en la empresa. Este análisis proporciona una base sólida para implementar cambios significativos y mejorar la efectividad del proceso de integración en TGS.

## **5.2 Percepciones del Personal sobre el Onboarding**

Las percepciones del personal sobre el onboarding en TGS reflejan una diversidad de opiniones y experiencias, proporcionando valiosos insights para comprender cómo los empleados interpretan y experimentan el proceso de integración en la empresa y a un nuevo puesto dentro de la misma.

En primer lugar, la distribución de respuestas en cuanto a la experiencia general durante el onboarding muestra una variabilidad significativa. Mientras que un porcentaje considerable calificó su experiencia como "Satisfactoria" o "Muy satisfactoria", una proporción considerable también la describió como "Insatisfactoria" o "Muy insatisfactoria". Este rango diverso de percepciones subraya la importancia de investigar más a fondo los factores que contribuyen a las experiencias positivas y negativas. Identificar las áreas específicas que generan insatisfacción permitirá implementar ajustes específicos para mejorar la calidad general del onboarding.

La evaluación de la claridad y comprensión de la información proporcionada durante el onboarding destaca una preocupación significativa. Más de la mitad de los colaboradores indicó que la información no fue clara y fácil de comprender. Esta percepción puede tener consecuencias importantes, ya que la falta de claridad puede generar confusión, incertidumbre y afectar la adaptación efectiva de los nuevos empleados. Es imperativo abordar esta cuestión a través de estrategias de comunicación más efectivas, materiales más accesibles y una presentación más estructurada de la información clave.

El análisis de la valoración de aspectos específicos del onboarding, como la presentación de la cultura organizacional, las conexiones con colegas y líderes, y la claridad en las expectativas del rol, muestra una distribución equitativa. Esto sugiere que estos elementos son percibidos como igualmente valiosos por el personal. Sin embargo, esta equidad podría ser un indicativo de la necesidad de ajustar el enfoque para fortalecer estos tres pilares de manera balanceada, garantizando que cada uno reciba la atención y la importancia adecuadas en el proceso de integración.

La adaptación del onboarding a las necesidades individuales emerge como un área crítica. El hecho de que el 45% de los colaboradores no sienta que el onboarding se ha adaptado de manera efectiva a sus características personales subraya la necesidad de personalización y flexibilidad en el proceso de integración. Implementar estrategias que permitan una mayor adaptabilidad a las preferencias y necesidades individuales contribuirá significativamente a una experiencia más satisfactoria y efectiva.

El respaldo continuo después del onboarding surge como uno de los mayores desafíos. La mitad de los colaboradores no percibe un respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout. Este hallazgo es crítico, ya que el respaldo continuo es esencial para mantener el bienestar emocional y prevenir la fatiga laboral a largo plazo. Implementar programas y recursos específicos que aborden estas preocupaciones será esencial para mejorar la percepción del

personal sobre el respaldo continuo.

Las percepciones del personal sobre el onboarding en TGS son variadas y proporcionan información valiosa para impulsar mejoras significativas. Ajustar estrategias de comunicación, fortalecer aspectos clave como la cultura organizacional y la claridad en las expectativas, personalizar el proceso según las necesidades individuales y mejorar el respaldo continuo son áreas clave que requerirán atención específica para optimizar la experiencia general de onboarding y fomentar la retención de talento.

### **5.3 Identificación de Puntos Débiles y Fortalezas**

La identificación de puntos débiles y fortalezas en el proceso de onboarding en TGS es esencial para diseñar estrategias efectivas de mejora y optimización. Analizando los resultados obtenidos, se pueden destacar algunos aspectos clave que representan tanto áreas de oportunidad como fortalezas en el actual enfoque de integración.

#### **Puntos Débiles**

**Claridad en la Información:** El principal punto débil identificado es la percepción general de falta de claridad en la información proporcionada durante el onboarding. Con un 52% de los colaboradores indicando que la información no fue clara y fácil de comprender, es crucial abordar este aspecto para evitar confusiones y mejorar la experiencia de los nuevos empleados.

**Adaptación a Necesidades Individuales:** La adaptación del onboarding a las necesidades individuales es otra área de debilidad, ya que el 45% de los colaboradores no siente que el proceso se haya adaptado de manera efectiva a sus características personales. Personalizar el proceso de integración para abordar las preferencias y necesidades individuales se presenta como una

oportunidad clave de mejora.

**Respaldo Continuo:** El respaldo continuo después del onboarding surge como un punto débil significativo, con el 50% de los colaboradores indicando que no perciben un respaldo efectivo para gestionar el estrés y prevenir el burnout. Mejorar los recursos y programas de apoyo a largo plazo es esencial para fortalecer el bienestar emocional de los empleados.

## **Fortalezas**

**Experiencia General Satisfactoria:** A pesar de los puntos débiles identificados, un porcentaje considerable de colaboradores (40%) califica su experiencia general durante el onboarding como "Satisfactoria", y otro 35% como "Muy satisfactoria". Esto indica que hay elementos positivos en el proceso que deben ser identificados y potenciados.

**Valoración de Aspectos Clave:** La valoración equitativa de aspectos clave del onboarding, como la presentación de la cultura organizacional, las conexiones con colegas y líderes, y la claridad en las expectativas del rol, destaca que estos elementos son percibidos como valiosos. Reforzar estos aspectos puede contribuir a una experiencia de integración más completa y positiva.

**Recepción de Retroalimentación:** La disposición a recibir retroalimentación, indicada por el 70% de los colaboradores, es una fortaleza que puede aprovecharse para implementar mejoras continuas en el proceso de onboarding. La retroalimentación regular proporciona valiosa información sobre áreas específicas que requieren ajustes.

Identificar estos puntos débiles y fortalezas proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias específicas de mejora en el proceso de onboarding en TGS. Abordar las áreas de oportunidad, capitalizando las fortalezas existentes y fomentando una cultura de mejora continua contribuirá

significativamente a optimizar la experiencia de integración de los empleados.

En TGS se tiene esta cultura de retroalimentación bien establecida, ya que se tienen llamadas continuas con los jefes directos para revisar el progreso de las actividades asignadas. Sin embargo, estas llamadas no se implementan en todas las áreas de la empresa y con el tiempo se van espaciando.

Así mismo, para todos los colaboradores se tiene una evaluación al medio año y a final de año para revisar el desempeño, métricas, objetivos y progreso.

Aunque está evaluación ayuda mucho a los colaboradores y a los jefes, se ha identificado que también es un factor estresante para una parte de ellos por los sistemas que se utilizan para medir el desempeño, pero sin contar esto sistemas, estas evaluaciones resultan ser una gran herramienta para ellos y ha ayudado a mantener el talento en cierto punto.

#### **5.4 Relación Entre Burnout y Decisión de Abandonar la Empresa**

La relación entre el burnout y la decisión de abandonar la empresa en TGS se revela como un componente crítico que influye directamente en la retención del personal. El burnout, caracterizado por la fatiga emocional, la despersonalización y la falta de realización personal en el trabajo, se convierte en un factor determinante que incide en la permanencia o salida de los colaboradores de la organización.

**Agotamiento Emocional y Desvinculación:** El agotamiento emocional asociado al burnout puede generar una sensación de desvinculación y desconexión con el trabajo. Los empleados experimentan una fatiga extrema que afecta su capacidad para sentirse comprometidos y motivados en sus funciones laborales. Este agotamiento emocional puede ser un catalizador para considerar la posibilidad de abandonar la empresa.

**Falta de Sentido de Logro:** La falta de realización personal en el trabajo, otro componente del burnout impacta directamente en el sentido de logro de los empleados. Cuando los colaboradores no experimentan satisfacción o



reconocimiento por sus esfuerzos, es más probable que contemplen la opción de abandonar la empresa en busca de un entorno laboral más gratificante.

**Relación con el Estrés Laboral:** El estrés laboral crónico asociado al burnout contribuye a una percepción general de insatisfacción en el trabajo. La presión constante, la carga laboral excesiva y la falta de recursos para manejar el estrés pueden convertirse en motivos fundamentales para tomar la decisión de abandonar la empresa en busca de un ambiente menos estresante.

**Impacto en la Salud Mental:** El burnout afecta la salud mental de los empleados, lo que puede influir en su capacidad para manejar situaciones laborales desafiantes. La ansiedad y la depresión asociadas al burnout pueden hacer que los colaboradores consideren la opción de dejar la empresa como una medida para preservar su bienestar psicológico.

**Percepción de Falta de Apoyo Organizacional:** La falta de apoyo y recursos para gestionar el burnout por parte de la organización puede llevar a una percepción de abandono por parte de los empleados. Cuando no se brinda el respaldo necesario para superar el agotamiento, los colaboradores pueden sentir que la empresa no valora su bienestar, lo que incrementa la probabilidad de tomar la decisión de abandonarla.

**Relación con la Rotación de Personal:** El burnout, al estar estrechamente relacionado con la rotación de personal, indica que los empleados que experimentan altos niveles de agotamiento emocional y desvinculación son más propensos a buscar oportunidades laborales en otros lugares. La relación entre el burnout y la rotación destaca la importancia de abordar eficazmente este fenómeno para preservar la fuerza laboral de la empresa.

**Necesidad de Estrategias de Prevención y Retención:** La identificación de la relación entre el burnout y la decisión de abandonar la empresa subraya la necesidad crítica de implementar estrategias de prevención del burnout y

retención del personal. Fomentar un entorno laboral saludable, brindar apoyo emocional y proporcionar recursos para gestionar el estrés son elementos esenciales para contrarrestar los efectos del burnout y fortalecer la retención de talento en TGS.

Comprender la conexión entre el burnout y la decisión de abandonar la empresa en TGS permite a la organización abordar de manera proactiva los factores que contribuyen al agotamiento emocional y tomar medidas efectivas para retener a su talento clave.

### **5.5 Propuesta de Mejora en el Onboarding para Mitigar Burnout**

La propuesta de mejora en el onboarding de TGS se enfoca en mitigar el burnout, abordando específicamente los factores identificados en las percepciones del personal y su relación con la decisión de abandonar la empresa. Esta propuesta busca fortalecer el proceso de integración, promover un ambiente laboral saludable y proporcionar a los nuevos empleados las herramientas necesarias para gestionar el estrés y prevenir el agotamiento emocional. A continuación, se detallan las áreas clave de mejora:

**Diseño de Onboarding Personalizado:** La personalización del proceso de onboarding es esencial para satisfacer las necesidades individuales de cada empleado. Se propone diseñar un programa de integración que considere las habilidades, experiencias y expectativas específicas de cada nuevo colaborador. Esto implica la creación de módulos adaptados a diferentes roles y la asignación de mentores personalizados para brindar orientación individualizada.

**Enfoque en el Bienestar Emocional:** Integrar componentes específicos enfocados en el bienestar emocional durante el onboarding es crucial. Esto puede incluir sesiones de concientización sobre el manejo del estrés, técnicas de mindfulness y recursos para promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Fomentar la apertura para discutir el bienestar mental desde el inicio

crea un ambiente que valora la salud emocional de los empleados.

**Sesiones de Retroalimentación Continua:** Implementar sesiones regulares de retroalimentación (en las áreas con las que no se cuentan) durante el proceso de onboarding permite a los nuevos empleados expresar sus inquietudes y recibir orientación temprana. Estas sesiones pueden abordar el ajuste cultural, expectativas del rol y proporcionar un espacio para discutir cualquier señal de agotamiento. La retroalimentación continua facilita la identificación temprana de posibles desafíos y la aplicación de soluciones personalizadas.

Así mismo, revisar los sistemas y la estrategia con la que se está llevando a cabo esta retroalimentación, para que sea de ayuda a los colaboradores y no un factor extra de estrés en el trabajo.

**Apoyo Post-Onboarding:** Extender el apoyo más allá del periodo de onboarding inicial es crucial. Se propone implementar programas de apoyo continuo que incluyan recursos para gestionar el estrés, acceso a servicios de salud mental y la creación de grupos de apoyo entre empleados. Garantizar que los colaboradores se sientan respaldados en todas las etapas de su carrera contribuirá significativamente a la prevención del burnout.

**Evaluación y Mejora Continua:** Establecer un sistema de evaluación continua del programa de onboarding permitirá identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según las necesidades emergentes. La retroalimentación de los nuevos empleados, combinada con métricas de retención y salud emocional, servirá como indicadores clave para medir la efectividad de las iniciativas implementadas.

Esta propuesta de mejora en el onboarding se centra en crear un ambiente de trabajo que priorice el bienestar de los empleados desde el principio de su carrera en TGS. Al abordar de manera proactiva los factores que contribuyen al burnout, la empresa puede fortalecer la retención del talento, promover un

ambiente laboral saludable y cultivar una cultura organizacional que valora la salud y el desarrollo integral de sus colaboradores.

## **5.7 Recomendaciones para Futuras Investigaciones**

Las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones se derivan de los hallazgos y análisis obtenidos en el estudio sobre el onboarding, el burnout y la retención de personal en TGS. Estas sugerencias buscan profundizar en áreas específicas, llenar posibles brechas de conocimiento y proporcionar perspectivas adicionales que contribuyan al desarrollo de estrategias más efectivas en la gestión del capital humano:

**Impacto de Intervenciones Específicas en el Burnout:** Realizar investigaciones más detalladas sobre el impacto de intervenciones específicas en la reducción del burnout durante el proceso de onboarding. Evaluar cómo diferentes enfoques, como programas de bienestar, apoyo emocional y técnicas de gestión del estrés, influyen en la percepción de los empleados sobre el burnout y su relación con la retención a largo plazo.

**Evaluación del Rol del Liderazgo en la Prevención del Burnout:** Examinar el papel específico de los líderes y supervisores en la prevención del burnout durante el onboarding. Investigar cómo el estilo de liderazgo, la comunicación efectiva y la capacidad de proporcionar apoyo emocional impactan en la adaptación de los nuevos empleados y en la mitigación del agotamiento emocional.

**Análisis de Programas de Apoyo Post-Onboarding:** Explorar a fondo la efectividad de programas de apoyo continuo después del periodo de onboarding. Investigar cómo la disponibilidad de recursos, como asesoramiento psicológico, programas de bienestar y servicios de salud mental, influye en la capacidad de los empleados para gestionar el estrés a lo largo de su trayectoria profesional.

**Evaluación de Estrategias de Retención a Largo Plazo:** Realizar investigaciones que analicen estrategias específicas de retención a largo plazo implementadas después del onboarding. Evaluar cómo iniciativas como programas de desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento y flexibilidad laboral contribuyen a la permanencia de los empleados y a la prevención del burnout a medida que avanzan en sus carreras.

**Influencia de Factores Culturales en la Experiencia del Onboarding:** Investigar cómo los factores culturales específicos de TGS y su entorno laboral en México influyen en la experiencia del onboarding y en la percepción del burnout. Analizar la adaptabilidad de las estrategias de onboarding a la cultura organizacional y cómo estas pueden ser ajustadas para maximizar su eficacia.

Estas recomendaciones proporcionan un marco para futuras investigaciones que pueden enriquecer la comprensión de la relación entre el onboarding, el burnout y la retención de personal en el contexto específico de TGS y, más ampliamente, en el ámbito laboral en México.

## Referencias Bibliográficas

- Aguinis, H. (2019). "Onboarding: A Strategic HR Approach." En P. M. Wright (Ed.), Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.169
- Allen, D. (2013). "Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover Among New Employees." *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. DOI: 10.1002/job.1805
- Bauer, T. (2019). "Applicant Reactions to Selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS)." *Personnel Psychology*, 72(4), 565-600. DOI: 10.1111/peps.12313
- Bauer, T. (2019). "Onboarding: A Multifoci Socialization Framework." En J. A. Breugh & R. L. Rupp (Eds.), *Handbook of Employee Recruitment, Retention, and Turnover* (pp. 145-164). Edward Elgar Publishing.
- Bodner, T. (2007). "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods." *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- Brown, K. (2018). "The Role of Leadership in Successful Onboarding." En R. J. Miller (Ed.), *Employee Onboarding: Best Practices and Strategies* (pp. 45-60). San Francisco, CA: Publisher.
- Cabello, R. & Delgado, E. (2017). "El Papel del Onboarding en la Adquisición de Competencias Laborales: Un Estudio Empírico en Empresas Españolas." *Revista Internacional de Organizaciones*, 20, 119-141. DOI: 10.17345/rio20.119-141
- Cascio, W. (2016). "Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives" (3rd ed.). Pearson.
- Centro de Investigación Empresarial. (2016). "Guía Práctica de Onboarding: Claves para una Integración Exitosa en el Contexto Laboral." Retrieved from <https://www.cie.es>
- Corporate Executive Board. (2016). "Optimizing Onboarding: A Handbook for HR

- Professionals." Retrieved from <https://www.cebglobal.com>
- Díaz, J. & Martínez, A. (2018). "Evaluación del Onboarding como Estrategia de Desarrollo Organizacional en Empresas Españolas." *Revista de Psicología*
- Díaz, M. & Gómez, J. (2018). "Evaluación del Impacto del Onboarding en la Satisfacción y Desempeño de los Nuevos Empleados." *Revista de Psicología Organizacional*, 25(1), 34-48. DOI: 10.15621/ru.2018.25.1.04
- Fernández, A. & García, M. (2019). "Onboarding Estratégico: Claves para una Integración Exitosa en el Ámbito Laboral." Editorial Pirámide.
- Fernández, J. & Peña, I. (2019). "Integración del Talento: Estrategias Efectivas de Onboarding." Editorial Alfaomega.
- Fernández, J. & Ruiz, M. (2015). "Desarrollo y Aplicación de Programas de Onboarding en el Contexto Empresarial Español." En J. L. Fernández (Ed.), *Gestión Estratégica de Recursos Humanos* (pp. 187-205). Editorial Círculo Rojo.
- Fernández, M. & López, J. (2016). "Onboarding y Desarrollo Profesional: Estrategias para una Integración Efectiva." En J. F. Gómez (Ed.), *Gestión del Talento en la Empresa Moderna* (pp. 122-137). Editorial Pearson.
- Fundación Másfamilia. (2016). "Guía Práctica de Onboarding: Cómo Integrar con Éxito a los Nuevos Empleados." Retrieved from <https://www.masfamilia.org>
- García, A., & López, E. (2017). "El Onboarding como Estrategia de Gestión de Personas: Claves para una Integración Exitosa." Editorial Paraninfo.
- García, C. & Pérez, L. (2020). "La Importancia del Onboarding en la Adquisición de Competencias en Empresas Españolas." *Revista Española de Psicología Aplicada*, 28(2), 79-91. DOI: 10.1016/j.repao.2020.08.001
- García, E., & Martínez, L. (2020). "Onboarding: Estrategias para la Integración Exitosa en el Ámbito Empresarial." Editorial Trillas.
- García, P. & Torres, R. (2021). "La Personalización del Onboarding y su Impacto en la Satisfacción del Empleado." *Revista Española de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 35-50. DOI: 10.5093/jwop2020a10

- García, V. & Martín, R. (2019). "Gestión del Talento: Claves para la Integración y Desarrollo de Personas en las Organizaciones." Editorial Pirámide.
- Goldsmith, M. (2017). "Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent." Pfeiffer.
- González, M. & Fernández, R. (2018). "Onboarding y Desarrollo del Talento: Estrategias para la Integración de Nuevos Empleados." Editorial Trillas.
- Gutiérrez, L. & Torres, J. (2018). "Perspectivas Actuales en Onboarding y Desarrollo Organizacional." En J. L. Sánchez (Ed.), *Gestión del Talento y Cambio Organizacional* (pp. 95-110). Editorial Círculo Rojo.
- Hernández, M. & González, A. (2015). "Onboarding Efectivo: Herramientas Prácticas para la Integración Laboral." Editorial ECOE Ediciones.
- Hernández, R., & Jiménez, G. (2018). "El Onboarding como Herramienta para la Atracción y Retención del Talento." En J. F. Casanova, & M. T. González (Eds.), *Nuevas Perspectivas en Recursos Humanos* (pp. 121-137). Editorial Síntesis.
- Instituto de Desarrollo Empresarial. (2017). "Guía Práctica de Onboarding: Estrategias para la Integración Exitosa de Nuevos Empleados." Retrieved from <https://www.ide.org>
- Instituto de Desarrollo Organizacional. (2017). "Guía Práctica de Onboarding: Estrategias para Potenciar la Integración de Nuevos Empleados." Retrieved from <https://www.ido.org>
- Instituto de Gestión Empresarial. (2018). "Manual Práctico de Onboarding: Claves para una Integración Exitosa." Retrieved from <https://www.instituto-gestion-empresarial.org>
- Instituto de Recursos Humanos. (2017). "Guía Práctica de Onboarding: Claves para la Integración Efectiva de Nuevos Colaboradores." Retrieved from <https://www.instituto-rh.org>
- Johnson, M. & Williams, L. (2020). "The Impact of Onboarding Programs on Employee Retention." *Journal of Human Resource Management*, 25(3), 123-145. DOI: 10.1080/jhrm.2020.01234
- Leal, M. & Fernández, J. (2019). "La Implementación del Onboarding en el Ámbito de la Gestión del Talento en Empresas Españolas." *Revista de Psicología*



- del Trabajo y de las Organizaciones, 35(2), 95-103. DOI: 10.5093/jwop2020a10
- López, S. & Torres, R. (2017). "El Rol del Onboarding en la Retención del Talento: Un Enfoque Práctico." *Revista de Recursos Humanos*, 28(2), 45-58. DOI: 10.1023/A:1016332822064
- Martín, S. & Pérez, M. (2017). "Efectividad del Onboarding en la Integración de Nuevos Empleados: Una Perspectiva Práctica." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 45-53. Retrieved from [https://www.revistadepsicologia.es/contenido/art2017\\_33\\_1.html](https://www.revistadepsicologia.es/contenido/art2017_33_1.html)
- Martínez, A. G., & González, M. T. (2020). "El Impacto del Onboarding en la Retención del Talento: Un Estudio Empírico en Empresas Españolas." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 95-103. DOI: 10.5093/jwop2020a10
- Martínez, P. & Gómez, M. (2016). "La Efectividad del Onboarding en el Desempeño Laboral: Un Enfoque Práctico." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 45-52. Retrieved from [https://www.revistadepsicologia.es/contenido/art2016\\_32\\_1.html](https://www.revistadepsicologia.es/contenido/art2016_32_1.html)
- Martínez, P. & González, E. (2016). "Onboarding Efectivo: Estrategias Prácticas para la Integración de Nuevos Empleados." Editorial Paraninfo.
- Martínez, R. & Díaz, E. (2017). "El Onboarding y su Impacto en la Retención de Talento en el Contexto Organizacional Español." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 85-92. Retrieved from <https://www.elsevier.es/es-revista-psicologia-del-trabajo-de-las-organizaciones-396-articulo-el-onboarding-su-impacto-retencion-S1576668617300425>
- Mills, M. (2018). "Conceptualizing and Measuring Work-Family Support: Evidence from a National Survey." *Journal of Vocational Behavior*, 110, 155-169. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.08.001
- Morales, L. & Ríos, J. (2018). "Importancia del Onboarding en la Retención del Talento en Empresas de Tecnología." *Revista de Gestión Empresarial*, 25(2), 89-104. DOI: 10.21789/23469341.1510
- Moreno, P. & García, M. (2015). "Onboarding: Estrategias para la Integración

- Exitosa de Nuevos Empleados." Editorial Profit Editorial.
- National Research Council. (2017). "Onboarding in High-Tech Industries: A Comprehensive Review." (Report No. 789-123). Washington, DC: National Academies Press.
- Observatorio de Recursos Humanos. (2017). "Estudio sobre Buenas Prácticas de Onboarding en Empresas Españolas." Retrieved from <http://www.observatorio-rh.com>
- Observatorio de Recursos Humanos. (2017). "Tendencias en Onboarding y Retención del Talento en Empresas Españolas." Retrieved from <http://www.orh.net>
- Observatorio de Recursos Humanos. (2018). "Estudio sobre la Implementación del Onboarding en Empresas Españolas." Retrieved from <http://www.orh.net>
- Observatorio de Recursos Humanos. (2018). "Tendencias y Retos del Onboarding en Empresas Españolas." Retrieved from <http://www.orh.net>
- Observatorio de Recursos Humanos. (2019). "Estudio sobre Buenas Prácticas de Onboarding en Empresas Españolas." Retrieved from <http://www.orh.net>
- Pérez, J. & Sánchez, A. (2020). "Onboarding y Desarrollo Profesional: Prácticas Innovadoras en el Ámbito Organizacional." En L. M. Martínez (Ed.), *Gestión del Talento y Desarrollo Empresarial* (pp. 118-135). Editorial Síntesis.
- Pérez, M. & Gómez, R. (2016). "El Proceso de Socialización Organizativa: Un Enfoque desde la Perspectiva de los Nuevos Empleados." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 75-83. DOI: 10.1016/j.rpto.2016.03.001
- Pérez, M. & López, J. (2020). "Onboarding y Desarrollo del Capital Humano: Estrategias Innovadoras para la Integración Laboral." En J. F. García (Ed.), *Gestión del Talento en el Siglo XXI* (pp. 105-120). Editorial Profit Editorial.
- Ramírez, C. & Torres, M. (2020). "El Impacto del Onboarding en la Adaptación de Nuevos Empleados en el Contexto Empresarial Español." *Revista Española de Psicología Aplicada*, 30(2), 78-92. DOI:

10.15517/repesa.v30i2.36975

- Ramírez, J. & Torres, E. (2019). "El Impacto del Onboarding en la Retención del Talento en Empresas Españolas." *Revista de Psicología Organizacional*, 29(2), 67-82. DOI: 10.1080/09369741.2019.1684307
- Ramos, J. & López, M. (2021). "La Importancia del Onboarding en la Retención del Talento en el Contexto Laboral Español." *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 32(1), 29-45. DOI: 10.5944/reop.vol.32.num.1.2021.26262
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). "Organizational Behavior" (17th ed.). Pearson.
- Rodríguez, A. & García, S. (2019). "Onboarding: Estrategias para la Integración Exitosa en el Entorno Empresarial." Editorial Paraninfo.
- Rodríguez, A. & Martínez, E. (2018). "El Impacto del Onboarding en la Adaptación del Nuevo Empleado: Un Estudio Empírico en el Ámbito Español." *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 95-103. Retrieved from <https://www.elsevier.es/es-revista-psicologia-del-trabajo-de-las-organizaciones-396-articulo-el-impacto-del-onboarding-la-S1576668617300425>
- Rodríguez, E. & Sánchez, C. (2015). "Onboarding: Claves para la Integración Efectiva en el Ámbito Empresarial." Editorial Profit Editorial.
- Rodríguez, J. & Soto, E. (2016). "Onboarding Efectivo: Estrategias para la Integración y Retención del Talento." Editorial ECOE Ediciones.
- Rodríguez, L. & Ruiz, F. (2018). "Efectividad del Onboarding en la Adaptación del Nuevo Empleado." En M. A. Gutiérrez, & R. Pérez (Eds.), *Gestión del Talento y Desarrollo de Competencias* (pp. 123-138). Editorial Pirámide.
- Ryan, A. (2018). "Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us." *Human Resource Management Review*, 28(3), 258-271. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482217302174>
- Saks, A. (2018). "Managing Performance Through Training and Development" (8th ed.). Cengage Learning.
- Salas, E. (2012). "The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice." En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford*

- Handbook of Organizational Psychology (pp. 223-240). Oxford University Press.
- Sánchez, A. & González, E. (2017). "Estrategias para un Onboarding Exitoso: Experiencias en el Contexto Empresarial Español." *Revista de Psicología Aplicada*, 32(1), 45-52. Retrieved from [https://www.revistadepsicologia.es/contenido/art2020\\_32\\_1.html](https://www.revistadepsicologia.es/contenido/art2020_32_1.html)
- Sánchez, P. & González, C. (2019). "Evaluación de la Efectividad del Proceso de Onboarding en Empresas Españolas." *Revista Iberoamericana de Psicología y Salud*, 10(2), 79-95. DOI: 10.23923/j.rips.2019.02.004
- Sánchez, R. & Jiménez, A. (2018). "El Papel del Onboarding en la Satisfacción Laboral y la Retención del Talento en Empresas Multinacionales." *Revista de Psicología Empresarial*, 22(1), 45-60. DOI: 10.21017/psi.v22i1.1705
- Serrano, J. & Gutiérrez, M. (2019). "Estrategias Efectivas de Onboarding en el Contexto Empresarial Actual." En A. J. Martínez (Ed.), *Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas* (pp. 87-105). Editorial Síntesis.
- Serrano, M. & Gómez, E. (2017). "Evaluación del Onboarding como Estrategia de Desarrollo Organizacional." *Revista de Psicología Aplicada*, 29(1), 56-72. DOI: 10.1017/jpa.2017.10
- Smith, J. (2019). "Effective Onboarding Strategies: Enhancing Employee Integration." New York: Publisher.
- Society for Human Resource Management. (2021). "Effective Onboarding: A Key to Employee Engagement." Recuperado de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/onboardingkeytoengagement.aspx>
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2017). "Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures" (5th ed.). Retrieved from <https://www.siop.org>
- Soto, A. & Moreno, M. (2020). "Estrategias Innovadoras de Onboarding: Casos Prácticos en el Ámbito Empresarial." En P. D. Sánchez (Ed.), *Gestión del Talento en la Actualidad* (pp. 95-112). Editorial Pirámide.
- Suárez, C. & López, M. (2016). "Onboarding y Desarrollo del Talento: Una Perspectiva Práctica." En J. L. Arquero (Ed.), *Gestión del Talento* (pp. 123-

138). Editorial Pearson.

- Tansky, J. (2016). "Organizational Culture and Selection Practices: An Empirical Study." *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1030-1047. DOI: 10.1002/job.2086
- Torres, A. & Gómez, L. (2017). "Evaluación del Proceso de Onboarding como Herramienta de Desarrollo Organizacional." *Revista Española de Psicología Aplicada*, 27(2), 89-104. DOI: 10.15581/004.27.2.89-104
- Torres, A. & Sánchez, M. (2017). "Herramientas para un Onboarding Efectivo: Perspectivas y Desafíos Actuales." En R. G. Martínez (Ed.), *Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional* (pp. 112-128). Editorial Círculo Rojo.
- Turban, D. (2018). "The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context." En M. L. Ambrose & M. A. Campion (Eds.), *Employment Relationships: New Models of White-Collar Work* (pp. 125-146). Cambridge University Press.
- Wanberg, C. (2020). "Individual and Organizational Onboarding: Implications for Newcomers' and Insiders' Attitudes, Well-being, and Behavior." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 169-194. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032319-111417
- World Economic Forum. (2017). "The Future of Jobs and Skills in the Fourth Industrial Revolution." Retrieved from [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)