



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

Facultad de
PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE ONBOARDING HÍBRIDO Y SU
IMPACTO EN LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE UN EQUIPO DE ATENCIÓN
AL CLIENTE EN EL AÑO 2025

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

AUTORA: MAYRA ALEJANDRA GARCIA GONZALES

ASESOR: MG. MARIO ALBERTO GALLARDO VELA

LIMA - PERÚ

2026



DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Los egresados:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	Garcia Gonzales Mayra Alejandra

(Agregar filas adicionales si hay más autores)

Pertenecientes al programa de la **Carrera Profesional de Psicología**, autora del trabajo titulado: **Propuesta de mejora del proceso de onboarding híbrido y su impacto en la reducción de la rotación de un equipo de atención al cliente en el año 2025**, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el **Título Profesional** bajo la modalidad de **Trabajo de Suficiencia Profesional**.

En calidad de docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	Gallardo Vela Mario Alberto	Psicología	Asesor

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **11%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3587141468**; fecha de entrega: **04-Junio-2026**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 10 de junio del 2026**

Firma del asesor

N° DNI: Mario Gallardo Vela

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7865-3456>

Firma del Co-asesor

N° DNI:

ORCID:

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Ana Lorena Elguera Pajares

Presidente

Mg. Jennifer Denisse Carrasco Tacuri

Vocal

Mg. Claudia Anabel Vasquez Cardenas

Secretaria

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por darme la vida, a mis padres por ser siempre mi apoyo incondicional y su comprensión y a mi hermana, quien siempre ha estado para mí cuando le he necesitado, llenándome de palabras de ánimo en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a Dios, por darme la fortaleza, la paciencia y la claridad para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. A mis padres, Juan García y Luisa Gonzales, por su amor incondicional, por creer en mí y sostenerme siempre, enseñándome que con esfuerzo y dedicación todo es posible. A mi hermana, Karla García, por su compañía, sus palabras de ánimo y por estar siempre a mi lado, recordándome que no estoy sola en este camino, realmente estoy segura de que sin el apoyo de cada uno de ellos no habría sido posible llegar donde estoy ahora.

También agradezco profundamente a mis docentes y asesores, por compartir su conocimiento, guiarme con paciencia y motivarme a dar lo mejor de mí en cada etapa de este trabajo. También quisiera agradecer a todas las personas que colaboraron con su tiempo, apoyo y confianza para la realización de este proyecto; cada gesto y palabra hizo la diferencia y me permitió avanzar.

Finalmente, agradezco a todos los que, de alguna manera, formaron parte de este proceso y me acompañaron.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO	3
1.1. Descripción de la Institución	3
1.1.1 Misión	4
1.1.2 Visión	4
1.2.3 Valores	4
1.2. Descripción del puesto desempeñado	5
1.2.1. Principales responsabilidades y actividades realizadas	5
1.2.2. Organigrama	6
1.3. Delimitación del área de trabajo y relación con la formación profesional	6
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Onboarding	8
2.1.1 Definición	8
2.1.2. Diferencia entre inducción tradicional vs onboarding estratégico	9
2.1.3. Importancia del proceso de onboarding en una empresa	10
2.1.4. Objetivo del onboarding	10
2.2. Etapas del proceso de onboarding	11
2.2.1. Pre onboarding	11
2.2.2. Durante el onboarding	12
2.2.3. Post onboarding	12
2.3. Proceso de onboarding híbrido	13
2.4. Rotación laboral	14
2.4.1. Definición	14
2.4.2. Tipos de rotación de colaboradores	15
2.4.3. Causas de la rotación de colaboradores	17
2.4.4. Modelos teóricos de rotación laboral	18

2.4.5. Rotación de colaboradores en equipos de atención al cliente	20
2.5. Relación entre el proceso de onboarding y la rotación de colaboradores	22
2.6. Antecedentes	23
2.6.1. Investigaciones nacionales	23
2.6.2. Investigaciones internacionales	24
3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	27
3.1. Contextualización y justificación del problema	27
3.1.1. Delimitación del problema	27
3.1.2. Justificación del problema	29
3.2. Intervención	30
3.2.1. Objetivo general de la intervención	30
3.2.2. Objetivos específicos	30
3.2.3. Indicadores de logro	31
3.2.4. Público Objetivo	32
3.2.5. Criterios de inclusión y exclusión	32
3.2.6. Descripción del programa	33
3.3. Metodología empleada en el programa	48
3.3.1. Descripción de instrumentos	48
3.3.2. Procedimiento general	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	56
CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA	73
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS	80
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en el contexto de una empresa del sector de tecnologías de la información, específicamente en un equipo de atención al cliente que opera bajo una modalidad de trabajo híbrida. En este tipo de entornos, caracterizados por una alta dinámica operativa y exigencias constantes de servicio, la rotación temprana del personal representa un desafío relevante para la continuidad del servicio y la gestión del talento humano, siendo el proceso de onboarding un factor clave para la adaptación de los colaboradores. El objetivo de este trabajo fue mejorar el programa de onboarding híbrido del equipo de atención al cliente, con la finalidad de reducir la rotación temprana del personal. Para ello, se empleó un enfoque mixto que permitió analizar tanto la percepción de los colaboradores como la información de gestión interna. Como instrumentos se utilizaron una guía de feedback y un cuestionario de satisfacción del proceso de onboarding, dirigidos a colaboradores de reciente ingreso, lo que permitió identificar brechas en la inducción, la claridad del rol y el acompañamiento inicial. Con base en dicha información, se diseñó un programa de mejora del onboarding que integró acciones presenciales y virtuales orientadas a fortalecer la experiencia de ingreso, facilitar la adaptación al puesto y promover un desempeño inicial adecuado. Asimismo, se incorporaron indicadores clave de desempeño, como la satisfacción con el proceso de onboarding, la evaluación del desempeño inicial y la tasa de rotación temprana, con el fin de realizar el seguimiento del programa. Los resultados evidenciaron una mejora en la percepción del proceso de onboarding y una disminución de la rotación temprana en el equipo de atención al cliente, lo que demuestra la efectividad de un onboarding híbrido estructurado en empresas del sector TI.

Palabras clave: Onboarding híbrido, rotación de personal, adaptación al puesto, desempeño inicial, empresa de TI.

ABSTRACT

This professional proficiency project was developed in the context of a company in the information technology sector, specifically in a customer service team that operates under a hybrid work model. In this type of environment, characterized by highly dynamic operations and constant service demands, early staff turnover represents a significant challenge for service continuity and human talent management, with the onboarding process being a key factor in employee adaptation. The objective of the project was to improve the customer service team's hybrid onboarding program in order to reduce early staff turnover. To this end, a mixed approach was used to analyze employee perceptions and internal management information. A feedback guide and an onboarding process satisfaction questionnaire for new employees were used as tools, which allowed for the identification of gaps in induction, role clarity, and initial support. Based on this data, a hybrid onboarding improvement program was designed that integrated face-to-face and virtual actions aimed at strengthening the onboarding experience, facilitating adaptation to the position, and promoting adequate initial performance. Key performance indicators, such as satisfaction with onboarding, initial performance evaluation, and early turnover rate, were also incorporated to monitor the program. The results showed an improvement in the perception of the onboarding process and a decrease in early turnover in the customer service team, demonstrating the effectiveness of structured hybrid onboarding in IT companies.

Keywords: Hybrid onboarding, staff turnover, job adaptation, initial performance, IT company

INTRODUCCIÓN

En el contexto global actual, las organizaciones vienen atravesando transformaciones significativas en la gestión del talento humano, impulsadas por la digitalización y la flexibilización laboral (adoptando modalidades de trabajo híbridas y remotas). Estos cambios han modificado la forma en que los colaboradores se incorporan a las organizaciones, haciendo que el proceso de onboarding cobre especial relevancia como primer espacio de adaptación y vinculación. A nivel internacional, se ha reportado que entre el 30 % y 50 % de las renuncias voluntarias se producen durante los primeros seis meses de ingreso, periodo crítico directamente relacionado con la experiencia inicial del colaborador (Bauer et al., 2007; Klein & Polin, 2020). En contextos híbridos, esta situación puede intensificarse, ya que, si no existe un acompañamiento estructurado o un contacto presencial frecuente, podría incrementarse la sensación de aislamiento y desconexión temprana, elevando el riesgo de abandono del puesto (Saks et al., 2022; Martínez et al., 2024). En este escenario, el onboarding se posiciona como un proceso clave para favorecer la permanencia del talento y reducir la rotación laboral en organizaciones que operan bajo esquemas de trabajo flexibles.

A nivel nacional, la rotación laboral constituye un desafío constante para las organizaciones peruanas, particularmente en el sector servicios y en equipos de atención al cliente, donde los índices de rotación pueden superar el 40 % anual, según estudios realizados en empresas de call center y servicios tercerizados (Pérez & Huamán, 2021). Esta situación genera impactos significativos, como el incremento de costos asociados al reclutamiento y capacitación, además de afectar la continuidad del servicio y el clima laboral.

El presente trabajo se desarrolló en una empresa del sector servicios, específicamente en un equipo de atención al cliente, en el cual durante el año 2024 se evidenció una elevada rotación de colaboradores, así como limitaciones en la estandarización del proceso de onboarding implementado bajo un esquema híbrido. Los reportes internos revelaron brechas

relevantes en aspectos clave del proceso de incorporación, tales como la claridad de la información inicial, el acompañamiento durante los primeros meses y la integración progresiva de los nuevos colaboradores al equipo de trabajo y a la cultura organizacional. Estas situaciones habrían influido en dificultades de adaptación temprana y en el abandono del puesto en etapas iniciales del vínculo laboral (Aynitech, 2025).

A partir de esta problemática identificada en el centro laboral, surge la necesidad de plantear un plan de mejora del proceso de onboarding híbrido como una alternativa orientada a fortalecer la experiencia de incorporación de los colaboradores, facilitar la adaptación inicial, promover el sentido de pertenencia y establecer un acompañamiento durante los primeros meses de ingreso. Este trabajo se vincula directamente con el ejercicio profesional del psicólogo organizacional, al abordar procesos clave de gestión del talento humano, bienestar laboral y prevención de la rotación, contribuyendo a la mejora de las prácticas organizacionales y reduciendo niveles de insatisfacción laboral (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2020).

A partir de los datos recopilados, el informe se estructura de la siguiente manera; el Capítulo I presenta la descripción de la institución y del puesto desempeñado. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, donde se abordan los conceptos y modelos relacionados con el onboarding y la rotación laboral, así como los antecedentes nacionales e internacionales. El Capítulo III describe la metodología empleada, describiendo los objetivos, el público objetivo, la delimitación y justificación del problema y cómo se implementó y monitoreó el programa. El Capítulo IV expone los resultados obtenidos y su análisis, y el Capítulo V presenta la reflexión de la experiencia, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

1. CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1. Descripción de la Institución

La empresa multinacional en la cual estará centrada el presente trabajo se encuentra dentro del rubro tecnológico, brindando dedicada a desarrollar soluciones tecnológicas y servicios de analítica que apoyan los procesos de transformación digital de diversas organizaciones tanto medianas como pequeñas. Desde su fundación en 2012, la compañía ha mantenido un crecimiento constante, ampliando su presencia en otros países como Estados Unidos, Chile, Uruguay y Perú. Su orientación hacia la innovación y el uso intensivo de tecnologías emergentes les ha permitido consolidarse como un socio estratégico para instituciones que buscan modernizar sus operaciones, mejorar la eficiencia y tomar decisiones informadas a partir del análisis de datos.

La empresa opera bajo la estructura de un holding tecnológico compuesto por varias unidades de negocio especializadas. Cada una de ellas atiende necesidades específicas de los clientes, abarcando áreas como analítica avanzada, desarrollo de software, ciberseguridad, automatización de procesos, inteligencia de negocios y análisis digital. Entre las unidades más representativas se encuentran:

1. T&T: Plataforma SaaS enfocada en facilitar la toma de decisiones a través del uso de información alojada en la nube.
2. Aynitech Factory: Dedicada al desarrollo de software personalizado, servicios de ingeniería BPO y proyectos de analítica para la gestión empresarial.
3. IsocialCube: Orientada al estudio del comportamiento digital y la reputación de marcas mediante el análisis de redes sociales.
4. Analytiks Lab: Especializada en iniciativas de ciencia de datos, big data e inteligencia artificial.

5. Kriptome: Centrada en brindar servicios de ciberseguridad adaptables a empresas de distintos tamaños.

Debido a la capacidad para combinar tecnología de vanguardia con prácticas de gestión han podido ofrecer soluciones que se ajustan a las demandas de un entorno empresarial competitivo, así como también participar en proyectos de alto impacto en sectores como banca, telecomunicaciones, educación, salud y organismos públicos.

La empresa está conformada por un equipo multidisciplinario compuesto por profesionales de distintas áreas, entre ellos analistas, ingenieros, desarrolladores, especialistas en marketing digital, expertos en ciencia de datos y agentes de atención al cliente. Este capital humano constituye uno de los principales activos de la empresa y garantiza la calidad de los proyectos que ejecuta.

En síntesis, la compañía está comprometida con impulsar procesos de transformación digital, promover la innovación y acompañar a sus clientes en la adopción de herramientas tecnológicas que favorezcan su crecimiento y sostenibilidad. Su filosofía se orienta a generar valor mediante soluciones oportunas, confiables y adaptables a las necesidades actuales del mercado.

1.1.1 Misión

“Mejorar y hacer crecer el negocio de nuestros clientes a través de la aplicación del conocimiento y la tecnología, de una forma eficiente y eficaz.” (Aynitech, 2025)

1.1.2 Visión

“Hacer a nuestros colaboradores los más felices en Latinoamérica mientras se ofrece el mejor servicio a los clientes” (Aynitech, 2025)

1.2.3 Valores

Los valores que rigen la cultura organizacional de la empresa y que además son consideradas pilares importantes son los siguientes:

- **El trabajo en equipo:** Tener la capacidad de interactuar con el resto del equipo para alcanzar los objetivos grupales
- **Respeto:** Enfocado a lograr escuchar nuevas perspectivas y formas de pensar, para crear un ambiente de tolerancia y diversidad.
- **Creatividad:** Ser capaces de generar ideas, pero sobre todo soluciones ante cualquier inconveniente que podrían suscitar en el día a día.
- **Compromiso con el cliente:** Es importante tener en cuenta en todo momento las necesidades del cliente para que se pueda cumplir las fechas de entrega y la calidad del trabajo.

Es importante mencionar que, en cada nueva contratación, se busca que los postulantes muestren estas competencias durante el proceso de selección.

1.2. Descripción del puesto desempeñado

1.2.1. Principales responsabilidades y actividades realizadas

Actualmente, la autora desempeña el cargo de Analista de Reclutamiento y Selección en la empresa, la cual viene ejerciendo desde agosto del año 2021, tras haber culminado su etapa como practicante preprofesional. Su incorporación al puesto respondió al desempeño demostrado durante dicho período, permitiéndole asumir responsabilidades propias del área de gestión del talento humano, como las siguientes:

- Levantamiento y elaboración de perfiles de puesto IT como Service Desk, Web Developer, SysAdmin Windows/Linux, Security Analyst, Cloud Engineer, DevOps, entre otros, en coordinación con líderes técnicos y clientes.
- Ejecución de filtros curriculares y telefónicos, entrevistas por competencias y entrevistas en inglés.
- Aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, psico-laborales y proyectivas.

- Acompañamiento a líderes en la toma de decisiones de contratación desde un enfoque humano y estratégico.
- Gestión de procesos de onboarding, inducción y documentación del personal.
- Soporte en evaluaciones de clima organizacional, cultura y experiencia del colaborador.
- Coordinación con áreas internas para asegurar procesos de ingreso y salida respetuosos y ordenados.

1.2.2. Organigrama

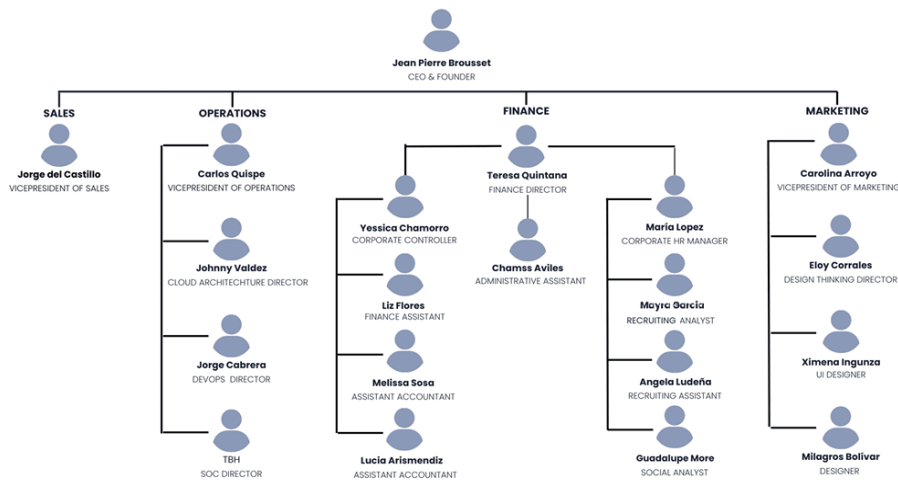


Figura 1

Fuente: Manual de Funciones de Aynitech Group (2024)

1.3. Delimitación del área de trabajo y relación con la formación profesional

El área de reclutamiento y selección tiene asignado diversas funciones, la mayoría está orientada a la elaboración de perfiles, búsqueda de candidatos, evaluación psicológica de los mismos y el acompañamiento a aquellas personas elegidas durante el proceso de su incorporación, siendo esta última muy importante para afianzar el vínculo entre la compañía y el colaborador.

El presente trabajo está orientado al área de especialidad organizacional, ya que se va a tomar en cuenta como población a un equipo de trabajo de una empresa orientado al rubro de

tecnología y sistemas, así como también algunas variables como el compromiso laboral y el efecto del proceso de inducción en el ingreso de nuevos colaboradores a la empresa. Con respecto a la línea de investigación a la cual se está enfocando la investigación, sería el número ocho: Comportamiento organizacional, ya que esta línea según la Unidad de Investigación, Ciencia y tecnología de la Facultad de Psicología estudia características de suma importancia dentro de entorno laborales como el clima laboral, cultura organizacional entre otras, que podría generar algún tipo de afectación en el plano de la salud física, emocional o cognitiva.

Con respecto a la relación con los Objetivos de Desarrollos Sostenibles (ODS), se puede mencionar que la relación del proceso de onboarding con la rotación del personal está alineado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ya que este punto trata de promover positivamente las mejoras de condiciones laborales, estabilidad laboral y entornos organizativos apropiados para un buen rendimiento del talento humano, reduciendo las tasas de rotación de personal y generando un aumento en la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

Adicionalmente, este proceso también está relacionado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Educación de calidad, ya que en el proceso de incorporación se incluye actividades de formación, transferencia de conocimientos y desarrollo de las habilidades necesarias para el puesto. Por último, también está vinculado el Objetivo de Desarrollo Sostenible 3: Buena salud y bienestar, porque una adecuada incorporación reduce los niveles de inseguridad y estrés relacionado y ayuda a la adaptación del personal a su entorno laboral.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Onboarding

2.1.1 Definición

El proceso de incorporación o también conocido por su término en inglés como “*Onboarding*” consiste en una serie de estrategias y medidas para traer a bordo a un nuevo colaborador en una empresa. Según Ulloa, Olivares y Flores (2022), es una herramienta utilizada por equipos como Reclutamiento y Selección, como también el de Recursos Humanos para generar la mejor conexión posible entre el recurso y la empresa, haciéndolos sentir parte de esta desde el inicio de sus actividades laborales. Este proceso también contribuye a mejorar los índices de adaptación y desempeño, buscando la identificación con la cultura y la filosofía de la empresa, sus políticas, valores, objetivos y metas.

Por otro lado, también se menciona que este proceso busca generar la mayor cantidad de facilidades al nuevo colaborador durante su incorporación, adaptación y conocimiento de la cultura organizacional, tomando como pilar principal la efectividad en la relación Empresa – Trabajador. (Jaime L., Reyes L.& Paredes A, 2024)

En teoría, la mayoría de las definiciones del onboarding lo conceptualizan como un proceso muy complejo con diversos factores que deben tomarse en cuenta, desde el sentir del nuevo colaborador cuando es contactado por primera vez, hasta el seguimiento que se realiza en meses posteriores a su ingreso. Sin embargo, también se toma en cuenta la correcta comunicación que debe existir por parte del empleador para hacer llegar toda la información y asegurarse que la persona sea consciente y reconozca las metas, expectativas y cultura que se maneja. Definitivamente, esto no se logra simplemente con una charla o conversación, es por ello que la tarea actual que tienen

las organizaciones es usar las herramientas correctas para llegar a un entendimiento claro y una adaptación ágil. (Montoya & Teran, 2025)

2.1.2. Diferencia entre inducción tradicional vs onboarding estratégico

La inducción tradicional y el onboarding estratégico no son lo mismo, la inducción tradicional es más corta y se centra en dar información básica sobre la empresa, las reglas y los procedimientos. El onboarding estratégico dura más tiempo y ayuda a que los nuevos colaboradores se adapten mejor, conozcan la cultura y entiendan bien su puesto. La empresa acompaña a los nuevos colaboradores hasta que logran integrarse de verdad. La inducción tradicional dura poco y da información básica. La empresa hace la inducción para contar las normas, las políticas y las tareas principales del puesto. La inducción ayuda a los nuevos empleados a entender lo esencial del trabajo. Por lo general, este proceso se hace en los primeros días después de que el colaborador entra. Este enfoque solo da una guía al principio y no ofrece apoyo todo el tiempo. Esto puede hacer que la adaptación al trabajo sea solo superficial. Wanberg (2020) comenta que cuando las empresas hacen la inducción solo durante los primeros días, no es suficiente para que las personas se adapten bien a la organización. Esto puede hacer que los empleados no se sientan a gusto y se vayan de la empresa en poco tiempo.

El onboarding estratégico se planea desde el inicio y sigue una serie de pasos. El onboarding estratégico ayuda a que la persona nueva conozca la empresa, conozca al equipo y se sienta parte del grupo. El onboarding estratégico comienza antes de que la persona llegue a la empresa y sigue durante los primeros meses. Bauer (2020) comenta que el onboarding estratégico ayuda a que las personas participen más en el trabajo, entiendan mejor lo que hacen y se adapten a la cultura de la organización. Estos puntos hacen que las personas quieran quedarse en el trabajo. Klein y Polin (2021) explican que el onboarding estratégico es diferente a la inducción tradicional porque

tiene varias etapas. En el onboarding estratégico hay acompañamiento, retroalimentación y seguimiento. Estas etapas permiten detectar rápido si hay problemas de adaptación y pueden disminuir bastante la rotación temprana del personal.

2.1.3. *Importancia del proceso de onboarding en una empresa*

En las empresas donde hay mucha competencia y los empleados cambian seguido, el onboarding ayuda a que las personas nuevas se adapten rápido, se sientan parte del equipo y se queden más tiempo en la empresa. Un buen proceso de onboarding ayuda a que la persona comprenda el puesto y la cultura de la empresa. El onboarding influye en cómo se siente la persona en el trabajo y también en la forma en que trabaja durante los primeros días en la empresa. *La Society for Human Resource Management* (SHRM, 2021) dice que las empresas que tienen programas de onboarding organizados logran más retención y compromiso que las empresas que solo dan una inducción básica con información.

Asimismo, Allen, Bryant y Vardaman (2020) mencionan que una buena socialización organizacional en los primeros meses ayuda a bajar la incertidumbre. También ayuda a que el colaborador tenga un vínculo más fuerte con la organización y reduce mucho la intención de irse del trabajo, sobre todo en los puestos donde hay más demanda, como los de atención al cliente.

2.1.4. *Objetivo del onboarding*

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2020) explica que el onboarding busca que la persona nueva se adapte poco a poco a la organización. Busca que la persona sepa sobre la cultura del lugar, las tareas del puesto y lo que se espera de su trabajo. Con esto, la organización quiere que la adaptación sea buena desde el primer día. Desde este punto de vista, el onboarding no solo muestra lo que se tiene que hacer en el trabajo, el onboarding también hace que la persona se sienta parte del grupo

desde el primer día. ayuda a que la persona esté más a gusto y tenga menos preguntas al empezar.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2021) señala que un proceso de incorporación bien organizado ayuda a que los trabajadores se integren mejor a la organización y baja la rotación temprana, sobre todo en lugares donde el trabajo es muy exigente. Esto ayuda a que el colaborador tenga más confianza en lo que sabe, el colaborador conozca bien su puesto y tenga más confianza después de los primeros días en la organización.

2.2. Etapas del proceso de onboarding

El onboarding no ocurre solo cuando la persona entra. Es un proceso organizado y poco a poco ayuda a que el nuevo colaborador se adapte bien a la organización. Bradt y Vonnegut (2021) mencionan que un onboarding efectivo empieza antes del primer día de trabajo y sigue durante los primeros meses. Esto ayuda a la integración en lo organizacional, lo social y lo funcional.

De acuerdo con ello, este se divide el proceso en tres partes: el pre-onboarding, el onboarding y el post-onboarding. En cada parte hay tareas que hacen que llegar al trabajo sea más claro.

2.2.1. Pre onboarding

El pre-onboarding es el periodo antes de que una persona empiece a trabajar en la empresa. El pre-onboarding sirve para que la empresa y la persona que va a entrar tengan todo listo para el primer día. En esta fase, la empresa quiere que el colaborador y la organización tengan claro qué esperan uno del otro. Así, el colaborador sabe cuáles son los objetivos y qué se espera en el trabajo. Esto ayuda a que el colaborador sienta menos dudas y menos estrés al entrar a un lugar nuevo.

Kammeyer-Mueller y Wanberg (2020) plantean que lo que se hace antes del primer día de trabajo tiene un impacto en cómo ve la persona a la empresa y en el

compromiso que tendrá después. En esta etapa, la empresa presenta la cultura de la empresa, muestra los valores y comenta las reglas internas. La empresa describe las tareas del puesto y también informa sobre las condiciones de trabajo. Al mismo tiempo, se hacen tareas administrativas antes de empezar, como la firma de los contratos, la entrega de los materiales de bienvenida y la configuración de las herramientas de trabajo. Estas acciones ayudan a ahorrar tiempo al momento de comenzar formalmente y hacen que la llegada sea más sencilla, clara y buena desde el primer momento.

2.2.2. Durante el onboarding

La etapa de onboarding empieza cuando el colaborador entra de manera oficial a la organización. En ese momento, la organización hace la inducción, la capacitación y la socialización en el trabajo. En esta parte, el colaborador conoce las reglas de la empresa y también aprende cómo se hacen las cosas. El colaborador sabe cuáles son las tareas del puesto y entiende cómo se trabaja en el lugar. El colaborador empieza a conversar con el equipo y con los jefes.

Dessler (2020) menciona que hacer un proceso de onboarding con una estructura clara en esta etapa ayuda a que cada persona entienda mejor su rol, aumente la confianza y logre un buen desempeño desde los primeros meses. Saks y Gruman (2021) dicen que el acompañamiento constante, la capacitación poco a poco y la retroalimentación ayudan a que el colaborador se sienta parte de la organización. Esto hace que el colaborador tenga más sentido de pertenencia y también ayuda a que se adapte mejor en lo técnico y en lo social. Las actividades como los recorridos institucionales, la participación en reuniones de equipo, las capacitaciones y los procesos de mentoría ayudan mucho a cumplir estos objetivos.

2.2.3. Post onboarding

El post-onboarding corresponde a la etapa de seguimiento que tiene lugar una vez concluido el proceso formal de incorporación, cuando el colaborador comienza a consolidar su desempeño y a asumir plenamente sus funciones. Esta fase tiene como propósito evaluar el nivel de adaptación, satisfacción y compromiso alcanzado, así como identificar oportunidades de mejora en el proceso vivido.

Al respecto, Cheng y Wu (2022) señalan que el seguimiento posterior al onboarding resulta clave para prevenir la rotación temprana, dado que permite detectar dificultades de ajuste a tiempo y brindar el apoyo necesario antes de que estas deriven en una decisión de abandono. Durante esta etapa, la organización lleva a cabo evaluaciones de desempeño inicial, sesiones de retroalimentación y acciones de acompañamiento continuo, con el objetivo de asegurar que el colaborador se sienta integrado, valorado y alineado con los objetivos organizacionales, fortaleciendo así su vínculo con la empresa y su intención de permanecer en ella.

2.3. Proceso de onboarding híbrido

El onboarding híbrido mezcla la parte presencial con la virtual para que la persona nueva se adapte poco a poco a la organización. Este onboarding hace que la adaptación sea más fácil y flexible. En Perú, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2022) señala que los procesos de inducción con herramientas digitales ayudan a que la incorporación avance bien, permiten usar mejor el tiempo y los recursos de la organización, y también mantienen la transmisión de la cultura de la institución, aunque no todo sea presencial.

Algunos estudios en gestión del talento humano en el país muestran que la incorporación híbrida ayuda a mejorar la experiencia de los empleados y la forma en que sienten el apoyo de la empresa al empezar a trabajar (García & Chávez, 2021). Strohmeier (2020) dice que, en el mundo, los modelos híbridos para gestionar recursos humanos ayudan a

mejorar la adaptación y el compromiso. Esto sucede cuando estos modelos mezclan capacitación, comunicación y seguimiento en línea con momentos presenciales donde las personas pueden socializar y recibir retroalimentación.

Además, Bondarouk y Brewster (2022) dicen que el onboarding híbrido solo funciona si se piensa en lo que necesita cada colaborador. Así, el acompañamiento sigue, el rol se entiende y el sentido de pertenencia está en cada momento del proceso. El onboarding híbrido hace que las personas se adapten mejor al trabajo. El onboarding híbrido aumenta la satisfacción en el puesto y hace que más personas quieran seguir en la empresa. El onboarding híbrido sirve en los equipos de atención al cliente porque el trabajo cambia con frecuencia y hay mucha rotación.

2.4. Rotación laboral

2.4.1. Definición

La rotación laboral, llamada también rotación de personal o turnover, indica cuántas personas llegan o se van de una empresa durante un cierto tiempo. Este indicador muestra cómo el capital humano sigue en la organización y cuánto tiempo se queda el personal (Torres, 2019). En recursos humanos, la rotación ocurre cuando algunos trabajadores se van de la empresa y otras personas entran para tomar esos puestos. La rotación ayuda a saber si las políticas de recursos humanos están funcionando bien o no (Ramos & Luján, 2021).

Asimismo, diversos estudios realizados en el contexto peruano señalan que la rotación laboral puede medirse a través de índices o tasas de rotación, los cuales facilitan el análisis comparativo entre áreas o equipos de trabajo y permiten identificar problemáticas asociadas a la satisfacción laboral, el clima organizacional y las estrategias de retención del personal (García, 2020). En este sentido, la rotación laboral no solo representa el movimiento del personal dentro de la organización, sino que

también refleja la calidad de las prácticas de gestión humana, influyendo directamente en el compromiso, el desempeño y la continuidad de los colaboradores, especialmente en áreas críticas como los equipos de atención al cliente (Vargas & Paredes, 2022).

2.4.2. Tipos de rotación de colaboradores

La rotación de colaboradores puede manifestarse bajo diferentes modalidades, las cuales permiten analizar con mayor precisión sus causas, efectos y posibles estrategias de intervención desde la gestión del talento humano. Diversos autores señalan que la clasificación de los tipos de rotación facilita la toma de decisiones organizacionales orientadas a la retención y la estabilidad laboral (Mobley, 1982; Pérez & Quispe, 2021). Entre los principales tipos de rotación se identifican los siguientes:

- **Rotación voluntaria**

Se produce cuando el colaborador decide abandonar la organización por iniciativa propia, generalmente motivado por factores como la insatisfacción laboral, la falta de oportunidades de desarrollo, la sobrecarga laboral o la existencia de mejores condiciones ofrecidas por otras empresas. En estudios realizados en el contexto peruano, este tipo de rotación se asocia significativamente con el clima organizacional y el nivel de compromiso laboral (Pérez & Quispe, 2021; Flores, 2020).

- **Rotación involuntaria**

Ocurre cuando la decisión de desvinculación es tomada por la organización, ya sea debido a bajo desempeño, incumplimiento de normas, vencimiento de contrato o procesos de reestructuración interna. Según García y Mendoza (2022), este tipo de rotación, aunque en algunos casos resulta necesaria, puede generar efectos negativos en la percepción de estabilidad y seguridad laboral de los colaboradores que permanecen en la empresa.

- **Rotación funcional**

Hace referencia a la salida de colaboradores cuyo desempeño es considerado inadecuado o poco alineado con los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva estratégica, esta forma de rotación puede resultar beneficiosa, ya que contribuye a mejorar la eficiencia y productividad del equipo de trabajo (Dess & Shaw, 2001).

- **Rotación disfuncional**

Implica la pérdida de colaboradores con alto desempeño, experiencia o competencias clave para la organización, lo que genera impactos negativos debido a la pérdida de conocimiento y al incremento de los costos asociados al reclutamiento y la capacitación. Investigaciones internacionales destacan que este tipo de rotación es una de las más perjudiciales para la sostenibilidad organizacional (Hom et al., 2017).

- **Rotación interna**

Se refiere al desplazamiento de colaboradores dentro de la misma organización hacia otros puestos o áreas, sin que exista una desvinculación definitiva. Aunque no incrementa directamente la tasa de rotación externa, requiere una adecuada planificación para evitar desajustes operativos (Chiang & San Martín, 2015).

- **Rotación externa**

Corresponde a la salida definitiva del colaborador de la organización hacia el mercado laboral externo. Este tipo de rotación impacta directamente en los indicadores de rotación y en los costos de gestión del talento humano, siendo frecuente en sectores de alta demanda, como los equipos de atención al cliente (Flores, 2020).

2.4.3. Causas de la rotación de colaboradores

La rotación de colaboradores es un fenómeno multicausal que responde a la interacción de factores individuales, organizacionales y contextuales. La literatura señala que identificar sus causas resulta fundamental para diseñar estrategias efectivas de retención del talento humano, especialmente en sectores de alta exigencia como los equipos de atención al cliente (Mobley, 1982; Hom et al., 2017). Entre las principales causas de la rotación se destacan las siguientes:

- **Insatisfacción laboral**

La insatisfacción con las condiciones de trabajo, el contenido del puesto, la carga laboral o el reconocimiento recibido constituye una de las causas más frecuentes de rotación voluntaria. Estudios realizados en empresas peruanas evidencian que bajos niveles de satisfacción laboral incrementan significativamente la intención de abandono del colaborador (Ramos & Luján, 2021).

- **Deficiente proceso de inducción u onboarding**

Un proceso de incorporación inadecuado, caracterizado por la falta de información, el escaso acompañamiento inicial y la ausencia de claridad en las funciones, puede generar desajustes entre el colaborador y la organización, incrementando la probabilidad de rotación temprana. Investigaciones realizadas en el contexto peruano destacan que los primeros meses de vinculación laboral son críticos para la permanencia del personal (García, 2020).

- **Limitadas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional**

La percepción de estancamiento laboral y la ausencia de planes de carrera influyen negativamente en el compromiso organizacional, lo que motiva

a los colaboradores a buscar oportunidades en otras organizaciones. Esta causa ha sido identificada como un factor relevante de rotación tanto en estudios internacionales como nacionales (Hom et al., 2017; Vargas & Paredes, 2022).

- **Clima organizacional y liderazgo inadecuado**

Un clima laboral negativo, relaciones interpersonales conflictivas y estilos de liderazgo autoritarios o poco empáticos se asocian directamente con mayores niveles de rotación. En investigaciones realizadas en organizaciones peruanas, el clima organizacional se identifica como un predictor significativo de la permanencia del personal (Flores, 2020).

- **Condiciones contractuales y remunerativas**

Remuneraciones poco competitivas, inestabilidad contractual y beneficios laborales limitados constituyen factores determinantes en la decisión de rotación, especialmente en contextos de alta demanda laboral. Según Mobley (1982), estas condiciones influyen directamente en la evaluación que realiza el colaborador sobre los costos y beneficios de permanecer en la organización.

2.4.4. Modelos teóricos de rotación laboral

La rotación de colaboradores ha sido explicada desde diversos enfoques teóricos que buscan comprender las razones por las cuales los trabajadores deciden abandonar una organización. Entre los modelos más influyentes se encuentra el modelo de Mobley, ampliamente utilizado en investigaciones organizacionales por su capacidad para explicar la rotación como un proceso cognitivo y actitudinal. Mobley (1977) menciona que la decisión de dejar una organización no pasa de un momento a otro, todo empieza con la insatisfacción en el trabajo y después sigue un proceso que lleva a la persona a irse. El autor refiere que cuando un colaborador no está satisfecho, el colaborador comienza a pensar en dejar el trabajo, el colaborador busca otras opciones

fuera de la empresa y revisa los puntos a favor y en contra de renunciar. Este proceso puede llevar a que alguien quiera cambiar de puesto y, con el tiempo, a que la persona deje el trabajo. El modelo se ha comprobado con investigaciones que lo han hecho más fiable y que muestran que la intención de rotación es uno de los factores que ayudan a predecir el abandono real (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Diversas investigaciones han aplicado el modelo de Mobley para analizar la rotación en contextos organizacionales contemporáneos, evidenciando que factores como la claridad de rol, el apoyo organizacional y la calidad de la experiencia inicial influyen directamente en la satisfacción laboral y, en consecuencia, en la intención de permanencia (Hom et al., 2017). En este sentido, procesos como el onboarding adquieren especial relevancia, ya que una incorporación deficiente puede generar insatisfacción temprana y acelerar las etapas del proceso de rotación descritas por Mobley. Estudios realizados en sectores de servicios y atención al cliente han encontrado que una inadecuada socialización organizacional durante los primeros meses incrementa significativamente el riesgo de rotación voluntaria (Allen, 2006).

Por otro lado, el modelo del compromiso organizacional explica la rotación laboral a partir del vínculo psicológico que el colaborador desarrolla con la organización. Meyer y Allen (1991) proponen un modelo tridimensional del compromiso organizacional compuesto por el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. El compromiso afectivo se refiere al apego emocional del colaborador hacia la organización; el compromiso de continuidad, a la evaluación de los costos asociados a abandonar la empresa; y el compromiso normativo, al sentido de obligación moral de permanecer. De acuerdo con este modelo, cuando los niveles de compromiso —especialmente el afectivo— son bajos, aumenta la

probabilidad de que el colaborador desarrolle intención de rotación y finalmente abandone la organización.

La evidencia empírica respalda la relación negativa entre compromiso organizacional y rotación laboral. Investigaciones internacionales señalan que los colaboradores con alto compromiso afectivo presentan menores niveles de intención de rotación y mayor disposición a permanecer en la organización, incluso en contextos laborales exigentes (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolansky, 2002). En el contexto latinoamericano y peruano, estudios realizados en empresas de servicios y call centers han confirmado que el compromiso organizacional actúa como un factor protector frente a la rotación, influyendo positivamente en la permanencia del personal (Pérez & Huamán, 2021). En este marco, el fortalecimiento de procesos como el onboarding híbrido puede contribuir a desarrollar compromiso desde las etapas iniciales de incorporación, al facilitar la integración, el sentido de pertenencia y la identificación con la organización, reduciendo así la probabilidad de rotación laboral.

2.4.5. Rotación de colaboradores en equipos de atención al cliente

La rotación de colaboradores en equipos de atención al cliente constituye una problemática recurrente en organizaciones del sector servicios, debido a las características propias de este tipo de trabajo, como la alta demanda emocional, la presión por el cumplimiento de indicadores, los horarios rotativos y la interacción constante con clientes. Diversos autores coinciden en que estos factores incrementan el desgaste laboral y elevan la probabilidad de abandono del puesto, especialmente durante los primeros meses de permanencia (Holman, 2013; Deery & Kinnie, 2004). En este contexto, la rotación no se presenta únicamente como un fenómeno individual, sino también como un problema organizacional con consecuencias directas sobre la continuidad del servicio y la calidad de la atención brindada.

Desde una perspectiva organizacional, la alta rotación en equipos de atención al cliente genera impactos considerables: incrementa los costos asociados al reclutamiento, la selección y la capacitación de nuevo personal, provoca la pérdida de conocimiento operativo acumulado y sobrecarga a quienes permanecen en el equipo (Batt, Colvin & Keefe, 2002). A esto se suma que la rotación frecuente afecta negativamente el desempeño del equipo, la satisfacción del cliente y el clima laboral, configurando un círculo vicioso que dificulta la estabilidad del área y compromete los resultados a largo plazo (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Investigaciones más recientes indican que la rotación en equipos de atención al cliente se concentra principalmente en la etapa inicial del vínculo laboral, lo que subraya la importancia de los procesos de incorporación y adaptación organizacional. Allen (2006) sostiene que una socialización organizacional deficiente durante el ingreso incrementa la intención de rotación, dado que los colaboradores no logran comprender con claridad su rol, las expectativas del puesto ni la cultura de la organización. En modalidades híbridas de trabajo, estas dificultades pueden intensificarse si no se cuenta con un acompañamiento estructurado que facilite la integración del nuevo colaborador tanto al equipo como a la organización.

En el contexto latinoamericano y peruano, estudios realizados en call centers y equipos de atención al cliente evidencian que la rotación laboral se asocia a factores como la insatisfacción laboral, la falta de apoyo organizacional y la escasa estructuración de los procesos de gestión del talento (Pérez & Huamán, 2021). Estos hallazgos refuerzan la necesidad de implementar estrategias preventivas que aborden la rotación desde una perspectiva integral. En ese sentido, fortalecer el proceso de onboarding, especialmente en esquemas híbridos, se presenta como una alternativa

viable para mejorar la experiencia inicial del colaborador, facilitar su adaptación y reducir la probabilidad de abandono temprano en los equipos de atención al cliente.

2.5. Relación entre el proceso de onboarding y la rotación de colaboradores

Varios estudios refieren que el onboarding y la rotación laboral tienen mucha relación. Si la empresa hace una buena incorporación con los nuevos empleados, las personas suelen quedarse más tiempo en la empresa. En los primeros días, un buen proceso de onboarding ayuda a que haya menos dudas, hace que la integración sea más rápida y hace que las personas sientan más apoyo de la empresa. Todo esto ayuda a que menos colaboradores tengan ganas de irse, si el proceso de incorporación no es claro o no hay acompañamiento, los desajustes al principio aumentan y también sube la probabilidad de abandono temprano (Bauer et al.,2007; Allen, 2006).

En el contexto peruano, la evidencia también apunta en esa dirección. Silva Marín (2024) menciona que hay una relación importante entre la calidad del onboarding y la rotación de personal. Silva Marín habla sobre la integración, el entrenamiento y el seguimiento como partes del proceso de onboarding que ayudan a que las personas se queden en la empresa. En el trabajo de Valle, Ruz y Varas (2015), los autores muestran que cuando un call center cumple las expectativas de los empleados desde el comienzo, hay menos probabilidades de que estos dejen el trabajo. Esto muestra que manejar bien la llegada de cada colaborador es importante. Mosquera y Soares (2025) mencionan que el onboarding afecta la intención de quedarse en la empresa a través de cosas como el bienestar y cómo la persona se identifica con la organización. Esto muestra que el onboarding no solo ayuda con lo operativo, sino que también hace más fuerte la relación entre el colaborador y la empresa, y ayuda a que la persona sienta que pertenece desde el inicio.

Por lo tanto, si bien la rotación laboral responde a un fenómeno multicausal que incluye condiciones de trabajo, liderazgo, remuneración y expectativas, entre otros factores; estos

resultados justifican abordar el onboarding como un factor clave, debido a su carácter intervenible y a su impacto sobre condiciones iniciales que suelen anticipar la permanencia o la salida.

2.6. Antecedentes

2.6.1. Investigaciones nacionales

En el estudio “El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas, 2021”, Juárez Sernaque y Trelles Barreto (2021) tuvieron como objetivo identificar el vínculo entre el proceso de onboarding y la retención del personal, la muestra estuvo conformada por 75 trabajadores. La investigación se desarrolló con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional, aplicando la encuesta mediante un cuestionario validado. En los resultados, los autores reportaron una relación positiva significativa entre onboarding y retención, concluyendo que a mejores condiciones de incorporación, mayor retención del personal en la organización.

En el estudio titulado “El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú, Chiclayo, 2021”, Villalobos Huamán (2021) planteó como objetivo medir la relación entre onboarding y desempeño laboral en los colaboradores. La investigación trabajó con una muestra de 30 colaboradores de la sucursal de Chiclayo y empleó un enfoque cuantitativo, con tipo descriptivo–correlacional y diseño no experimental, utilizando cuestionarios y procesamiento en SPSS. Como resultados, se evidenció una relación positiva moderada entre onboarding y desempeño; además, se reportó que 80% de colaboradores percibía un nivel alto de onboarding y 63% un nivel alto de desempeño laboral.

Silva Marín y Saravia Ramos (2024) en la investigación “Onboarding y la tasa de rotación de personal en una empresa de alimentos y bebidas en Lima, 2024”, tuvieron como objetivo determinar la relación entre el onboarding y la rotación de personal, incluyendo el análisis por dimensiones (integración, entrenamiento, compromiso y seguimiento). El estudio

fue de enfoque cuantitativo, no experimental, de alcance correlacional, aplicando encuestas con cuestionarios a una muestra/población de 65 participantes. Los resultados indicaron una relación significativa alta entre variables, concluyendo que el onboarding se vincula directamente con la intención asociada a la rotación y que sus dimensiones resultan claves para favorecer la retención

Vara Domínguez (2024) en el estudio “El onboarding efectivo y la productividad de los colaboradores en una empresa agroindustrial de Huaura, 2024”, planteó como objetivo determinar la relación entre un onboarding efectivo y la productividad laboral. La investigación utilizó enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance correlacional, trabajando con una muestra de 80 colaboradores y aplicando análisis estadísticos mediante Spearman. Los hallazgos mostraron una relación significativa entre onboarding y productividad, además de reportarse que el onboarding fue percibido como adecuado por 61% y la productividad como alta por 71%, sugiriendo que fortalecer el onboarding puede impactar en resultados organizacionales.

En el estudio “El proceso de onboarding y su relación con la rotación de personal en una empresa retail de Lima Metropolitana, 2023”, Montoya Cajaleón y Terán Menacho (2025) propusieron como objetivo identificar la relación entre onboarding y rotación de personal. Se trabajó con una población final de 251 trabajadores (tras criterios de exclusión) y una muestra de 153, aplicando un cuestionario estructurado bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, nivel correlacional y diseño no experimental. En los resultados, se encontró una relación inversa y significativa entre onboarding y rotación, concluyendo que al mejorar el onboarding (incluyendo integración, compromiso y seguimiento), se reduce la rotación del personal.

2.6.2. Investigaciones internacionales

En el estudio “Organizational socialization and turnover intention: The mediating role of job satisfaction”, desarrollado en Estados Unidos, Klein, Polin y Leigh Sutton (2020)

tuvieron como objetivo analizar la relación entre el proceso de socialización organizacional (onboarding) y la intención de rotación de los colaboradores. La muestra estuvo conformada por 373 trabajadores pertenecientes a diversas organizaciones del sector servicios del país. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y nivel correlacional, empleando cuestionarios estandarizados y análisis de regresión. Los resultados evidenciaron que un onboarding estructurado se relaciona de manera negativa con la intención de rotación, relación que se ve mediada por la satisfacción laboral, concluyendo que una adecuada incorporación reduce significativamente la probabilidad de abandono temprano en los colaboradores.

En la investigación “The impact of onboarding practices on employee retention in service organizations”, realizada en países de Europa occidental, Bauer y Erdogan (2021) tuvieron como objetivo evaluar el impacto de las prácticas de onboarding en la retención del personal. El estudio contó con una muestra de 245 colaboradores de organizaciones del sector servicios ubicadas principalmente en Alemania, Francia y Reino Unido. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y nivel explicativo, aplicando encuestas y análisis estadístico multivariado. Los hallazgos demostraron que las organizaciones que implementan procesos de onboarding formales presentan menores niveles de rotación y mayores niveles de compromiso organizacional, resaltando la importancia del acompañamiento inicial y la claridad del rol.

Grumman y Cooper-Thomas (2022) en el estudio “Virtual onboarding, employee adjustment and turnover intention in hybrid work environments”, desarrollado en Canadá y Reino Unido, Saks, plantearon como objetivo analizar la relación entre el onboarding virtual y la intención de rotación en contextos de trabajo híbrido. La muestra estuvo conformada por 198 colaboradores pertenecientes a empresas tecnológicas y de servicios de ambos países. La investigación usó un enfoque cuantitativo con un diseño transversal y un nivel correlacional.

El equipo aplicó cuestionarios que ya habían sido validados. Los resultados mostraron que un onboarding virtual poco estructurado se asocia con mayores niveles de incertidumbre laboral y mayor intención de rotación, concluyendo que los esquemas híbridos requieren estrategias específicas de incorporación para asegurar la permanencia del personal.

En la investigación "Employee onboarding and early turnover: Evidence from customer service teams", desarrollada en Estados Unidos y países del sudeste asiático, Hong, Lee y Shaw (2023) se propusieron examinar la influencia del onboarding en la rotación temprana de colaboradores en equipos de atención al cliente. El estudio contó con una muestra de 312 trabajadores de centros de atención al cliente ubicados en ambos contextos geográficos, y empleó un enfoque cuantitativo con diseño longitudinal y nivel explicativo, a partir del análisis de registros organizacionales y encuestas. Los resultados muestran que las personas con un onboarding bien organizado en los primeros meses se quedaron más tiempo en los equipos. Esto indica que la experiencia de incorporación desde el principio es clave para que los colaboradores sigan en estos equipos.

Por su parte, en el estudio "Hybrid onboarding and employee retention: A systematic review and empirical evidence", realizado en empresas multinacionales de Estados Unidos y Europa, Martínez, Lee y Johnson (2024) se plantearon analizar cómo los modelos de onboarding híbrido influyen en la retención del personal. La investigación se hizo en dos partes: primero se hizo una revisión, después se hizo un estudio con 221 personas del sector servicios. El trabajo tuvo un análisis de documentos y unas encuestas. Se usaron métodos mixtos. Los resultados refieren que cuando el onboarding híbrido se organiza bien y hay alguien que acompaña, las personas suelen quedarse más tiempo y se muestran más comprometidas con la empresa. Si el onboarding híbrido no se hace bien, las personas pueden irse en poco tiempo.

3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Contextualización y justificación del problema

3.1.1. Delimitación del problema

En el contexto global actual, muchas empresas cambian la forma de trabajar. Muchas empresas usan el trabajo híbrido y el trabajo remoto. Las empresas encuentran nuevos retos cuando quieren que las personas sigan en la empresa y trabajen bien juntas. En este caso, el proceso de onboarding es muy importante porque es el primer momento cuando la persona entra a la organización. Aquí empieza la adaptación, la socialización y el entendimiento del rol dentro de la empresa. Algunos estudios de otros países dicen que entre el 20 % y el 30 % de los nuevos empleados dejan el trabajo en los primeros 90 días si los procesos de incorporación no tienen una buena estructura. Esto muestra que es importante prestar atención a las primeras experiencias en el trabajo (Khan et al.,2025). A esto se suma que, en contextos híbridos o remotos, el onboarding puede verse debilitado por la menor interacción presencial, lo que limita la construcción de vínculos laborales y el acompañamiento inicial si no se implementan estrategias de integración deliberadas y bien diseñadas (Jones & Smith, 2024).

En Perú, la rotación de personal es un problema en las empresas donde hay mucha demanda de trabajo y mucha presión para lograr resultados. Esto pasa sobre todo en los contact centers y en las áreas de atención al cliente. En el país, algunos estudios dicen que la rotación en este tipo de organizaciones pasa del 30 % por año. Esto afecta mucho la continuidad del servicio y también sube los costos de manejar el talento humano (Gonzales, 2022). Algunos estudios en call centers de Perú muestran que el clima laboral, la satisfacción con la supervisión y los procesos de gestión de personas influyen mucho en la intención de cambio de trabajo, sobre todo en los primeros meses en el empleo (Pérez & Huamán, 2021). En este caso, mejorar los procesos de incorporación y apoyo desde el principio ayuda a que las personas se adapten mejor al trabajo y baja la posibilidad de que dejen el puesto pronto.

En la empresa que estamos viendo, en el año 2024 hubo mucha rotación en el equipo de atención al cliente. Además, la empresa tuvo problemas para que el proceso de incorporación fuera igual para todos. En ese tiempo, el proceso de incorporación tuvo varias brechas importantes. Faltó claridad en la información al principio. El acompañamiento durante las primeras semanas no fue suficiente, la integración al equipo en los primeros días también quedó pendiente. Todos estos puntos son importantes para que la persona se adapte bien al puesto y al trabajo en el área. Estas condiciones influyeron en la percepción de los colaboradores sobre su experiencia de ingreso, derivando en renuncias durante los primeros meses y generando sobrecostos recurrentes asociados a procesos de reclutamiento, selección y capacitación, además de afectar la estabilidad operativa del área.

En este caso, es bueno ver cómo el proceso de onboarding afecta la rotación de personal en el equipo de atención al cliente. La rotación depende de varios factores, pero lo que pasa una persona al principio tiene mucho peso. Esto afecta cómo la persona se adapta al trabajo, cómo percibe el apoyo de la empresa y si decide quedarse o irse. Por eso, este trabajo habla del onboarding híbrido como algo importante en la empresa. El onboarding híbrido es uno de los primeros momentos donde la persona y la empresa se conocen. El onboarding híbrido ayuda a entender el rol, a integrarse con el equipo y a que las personas decidan quedarse en la empresa. Revisar estas variables ayuda a entender mejor por qué ocurre la rotación. Esto también sirve para buscar ideas que ayuden a mantener a las personas en la organización y mejorar la forma en que trabaja el equipo. la estabilidad del talento humano y la eficiencia operativa de la organización.

3.1.2. Justificación del problema

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene relevancia social porque aborda una problemática que afecta directamente el bienestar y la estabilidad laboral de los colaboradores de un equipo de atención al cliente. La alta rotación no solo muestra cómo se gestiona una

empresa. Detrás de cada persona que se va, hay gente que siente inseguridad en el trabajo, pasa por mucho desgaste y tiene problemas para adaptarse cuando llega a una nueva empresa. Fortalecer el proceso de onboarding híbrido ayuda a cambiar esa situación. El onboarding híbrido ofrece una incorporación más clara y acompañada. Una buena incorporación mejora la experiencia inicial de cada colaborador. El onboarding facilita la integración del colaborador al equipo. Esto crea condiciones que ayudan a que el colaborador se quede en la empresa. En ese sentido, este estudio apunta a la construcción de entornos laborales más estables y, sobre todo, más humanos.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio es útil porque analiza la rotación de empleados y muestra lo que pasó antes y después del plan de mejora. Si se juntan datos concretos como la tasa de rotación con encuestas sobre cómo se sienten los empleados, se puede hacer una evaluación clara y ordenada de lo que pasa. La metodología que se usó puede servir de guía para otras investigaciones en empresas que son similares, sobre todo en los equipos de atención al cliente que trabajan con modelos híbridos.

En cuanto a su justificación práctica, Los resultados muestran oportunidades para mejorar el proceso de onboarding y dan información que puede ayudar a tomar decisiones en la organización. La propuesta que salió del análisis quiere ayudar a que menos personas dejen la empresa, mejorar la forma en que entran los nuevos empleados y bajar los gastos que la empresa tiene al buscar, enseñar y reemplazar personal. La investigación da una herramienta que la organización puede usar para mejorar la gestión del talento humano y asegurar la calidad del servicio.

Finalmente, este trabajo ayuda a entender mejor cómo el onboarding y la rotación laboral se relacionan, sobre todo en lugares donde se usa una modalidad híbrida. Todavía hay poco escrito sobre este tema en la literatura organizacional. El estudio habla sobre la socialización en las empresas y cómo los empleados se ajustan al trabajo. El estudio también

menciona cuánto tiempo los empleados permanecen en la empresa. Además, el estudio explica que el proceso de onboarding puede influir en que los empleados decidan quedarse o irse de la organización.

Asimismo, los hallazgos pueden servir como base para futuras investigaciones que profundicen en el rol del onboarding híbrido como estrategia preventiva frente a la rotación laboral.

3.2. Intervención

3.2.1. Objetivo general de la intervención

- Analizar el impacto del plan de mejora de onboarding para reducir la tasa de rotación laboral del personal de un equipo de Atención al cliente de una empresa durante el año 2025.

3.2.2 Objetivos específicos

- Comparar los ingresos y salidas durante los periodos 2024 y 2025 de un equipo de Atención al cliente de una empresa durante el año 2025.
- Evaluar el nivel de satisfacción con respecto a la claridad del rol, funciones y expectativas de un equipo de Atención al cliente de una empresa durante el año 2025.
- Determinar el nivel de satisfacción sobre la inducción institucional y la cultura organizacional de un equipo de Atención al cliente de una empresa durante el año 2025.
- Analizar el grado de satisfacción en relación con el acompañamiento y apoyo recibido durante la etapa inicial de incorporación de un equipo de Atención al cliente de una empresa durante el año 2025.

- Identificar el nivel de satisfacción respecto al bienestar emocional y el proceso de adaptación al entorno laboral de un equipo de Atención al cliente de una empresa durante el año 2025.
- Evaluar la satisfacción general y su intención de permanencia en la organización de un equipo de Atención al cliente de una empresa durante el año 2025.

3.2.3 *Indicadores de logro*

Según los objetivos mencionados previamente, los indicadores de logro que nos ayudará a poder visibilizar los cambios serían los siguientes:

- Se logra evidenciar una disminución en la tasa de rotación laboral del equipo de atención al cliente, en comparación con el período anterior tras la aplicación del plan de mejora del onboarding híbrido.
- Los colaboradores logran incrementar su nivel de satisfacción respecto al proceso de onboarding, reflejado en mejores valoraciones sobre la claridad de la información recibida y el acompañamiento brindado durante su incorporación.
- Los colaboradores logran una mejor integración al equipo de trabajo y a la organización, manifestando mayor comprensión de sus funciones, normas internas y cultura organizacional durante los primeros meses de incorporación.
- Los colaboradores logran elevar su intención de permanencia en la organización, asociada a una experiencia de onboarding híbrido más positiva y estructurada.

3.2.4 *Público Objetivo*

El público objetivo que participó en el programa fueron 25 colaboradores nuevos del equipo de Atención al cliente, conformado por hombres y mujeres cuyas edades oscilan entre los 21 a 38 años y con un grado de instrucción superior completa y/o trunca.

3.2.5. *Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión:

- Colaboradores que hayan ingresado al equipo de atención al cliente en el periodo 2025.
- Colaboradores del equipo de atención al cliente que formen parte del turno diurno.

Criterios de exclusión:

- Colaboradores del equipo de atención al cliente con una antigüedad mayor a la definida para el estudio.
- Colaboradores que no hayan participado en el proceso de onboarding híbrido de la organización.
- Colaboradores que se encuentren ausentes durante el período de recolección de datos.

3.2.6. *Descripción del programa*

La mejora del programa de onboarding implementado en 2025 respondió a la necesidad de optimizar la integración de los nuevos colaboradores, ya que el proceso anterior presentaba dificultades que afectaban su adaptación y aumentaban la rotación durante los primeros meses. Entre los principales problemas se identificaron la falta de claridad en las etapas del proceso, la ausencia de un seguimiento sistemático y la limitada interacción con

los demás miembros del equipo. A continuación, se presentan los pasos que se siguieron para la elaboración e implementación del nuevo programa:

Diagnóstico situacional del proceso de onboarding en la empresa

Para poder iniciar y tener en claro cuáles serían aquellos aspectos por mejorar, se tuvo que analizar cómo se desarrollaba el programa de onboarding durante el 2024, considerando desde el contenido de la información que se brindaba a los nuevos colaboradores, las herramientas que se utilizaban como apoyo durante el proceso, la metodología empleada para la inducción, así como la experiencia general de los participantes a lo largo de su integración a la organización. Como parte del diagnóstico previo al desarrollo del nuevo programa de onboarding, se consideró necesario realizar un análisis que permitiera comprender con mayor claridad la situación actual del proceso implementado durante el 2024

Es por eso que se aplicaron 2 técnicas para tener la información necesaria para conocer el estado actual:

- ***FODA***

El propósito principal del análisis FODA fue identificar las brechas existentes dentro del programa de onboarding, así como reconocer aquellos aspectos que estaban funcionando adecuadamente. Este análisis permitió obtener una visión más clara y estructurada del proceso de incorporación, identificando tanto sus fortalezas como sus oportunidades de mejora, las cuales servirían como base para el desarrollo de una propuesta más eficiente y alineada con las necesidades de la organización y de los nuevos colaboradores.

Las principales fortalezas que se encontraron fueron que ya hay material institucional listo, como los manuales y la documentación básica. También está

la opción de hacer el proceso de incorporación de manera remota. Este formato ayudaba a que los nuevos colaboradores entraran a la inducción sin tener que preparar algo difícil. El costo para usar el formato era bajo.

Sin embargo, el análisis mostró también algunas debilidades en el proceso. Se vio que la incorporación se hacía sobre todo con actividades virtuales de inducción y capacitación inicial. No hubo acompañamiento ni seguimiento en las semanas siguientes. Esta situación generaba, en algunos casos, vacíos de información respecto a las funciones del puesto, falta de claridad sobre la estructura del equipo o los líderes directos, y dificultades para integrarse plenamente al entorno de trabajo. A esto se sumaba que los líderes participaban poco al principio y hablaban poco con los nuevos colaboradores. Esto podía causar dudas y afectar el tiempo de adaptación y la motivación al inicio. La empresa no explicaba de forma clara la cultura organizacional ni los valores. Esto hacía que los empleados tuvieran problemas para sentirse parte del lugar al comenzar el trabajo.

Por otro lado, el trabajo remoto tenía algunos riesgos. Aunque el trabajo remoto daba algunas ventajas, el trabajo remoto podía hacer más difícil que la persona se integrara con el equipo. Estas condiciones y la falta de seguimiento al principio hacían que las personas perdieran la motivación muy rápido. Muchas personas dejaban sus puestos en poco tiempo. Los equipos no lograban estabilidad. La organización gastaba más dinero buscando y capacitando a nuevas personas. Este análisis ayudó a entender mejor cómo funciona el proceso de onboarding en la organización. El análisis mostró las partes donde el proceso tiene limitaciones y los recursos con los que cuenta la organización. De esta

forma, la organización vio qué cosas se pueden mejorar y qué recursos puede utilizar o fortalecer en el futuro.

Así, el FODA se volvió una herramienta importante para entender cómo está todo al principio y para guiar el cambio en el programa de onboarding. Todo esto sirve para que el onboarding sea más claro y ayude a que la integración del colaborador mejore desde los primeros días en la empresa.

Tabla 1

Análisis FODA de proceso de onboarding 2024

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Bajo costo de implementación. ● Acceso remoto sin logística. ● Documentación inicial ya creada (manuales, políticas). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener proceso económico ● Digitalización total
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de acompañamiento y soporte después de las primeras semanas. ● Vacíos de información ● Incertidumbre en el colaborador ● Alta rotación temprana ● Escasa participación de líderes o jefes directos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rotación alta genera costos y sobrecarga ● Desmotivación del colaborador ● Modalidad remota que dificulta la integración. ● Riesgo financiero por reemplazos repetidos

Fuente: Elaboración propia

- **Reuniones colaborativas y de validación con RRHH:**

Adicionalmente, se trabajó en conjunto con el área de Recursos Humanos con el fin de analizar los motivos de renuncia de aquellos colaboradores que se desvinculaban dentro de los primeros 30, 60 y 90 días. El análisis muestra que hay varios patrones: falta claridad en el rol, hay poco acompañamiento al inicio y las expectativas no coinciden.

No obstante, también se evidenció que la rotación respondía a causas multifactoriales que no necesariamente estaban relacionadas con el proceso de onboarding. Entre ellas se identificaron oportunidades laborales con mejores condiciones salariales, cambios de ciudad o viajes previamente programados, situaciones personales o familiares, decisiones académicas, así como dificultades para adaptarse a los horarios o a la exigencia operativa propia del área de atención al cliente.

Estos hallazgos permitieron comprender que, si bien el onboarding representaba un factor clave en la experiencia inicial del colaborador, la rotación temprana no podía atribuirse a una única causa. En consecuencia, se consideró necesario fortalecer el proceso de integración como una de las estrategias para reducir los factores internos controlables y mejorar la experiencia durante los primeros meses.

A continuación, se mencionarán las preguntas que realiza el área de Recursos Humanos a los colaboradores del equipo de Atención al cliente cuando se recibe la notificación de renuncia, de tal manera, se busca recoger la información para conocer cuáles son los motivos de la salida:

A. ¿Cuál fue el principal motivo que influyó en su decisión de renunciar a la organización?

La pregunta sobre el principal motivo de renuncia permite identificar y clasificar las causas predominantes de desvinculación, lo que facilita la generación de indicadores relacionados con los motivos de rotación, tales como mejores oportunidades laborales, motivos personales o familiares, condiciones salariales, falta de desarrollo profesional o dificultades de adaptación al puesto o al equipo de trabajo.

B. Durante su tiempo en la empresa, ¿hubo algún aspecto relacionado con su puesto, equipo o proceso de incorporación que influyera en su decisión de retirarse?

Esta pregunta orientada a conocer si existió algún aspecto del puesto, del equipo o del proceso de incorporación que influyera en la decisión de retirarse permite identificar factores organizacionales que pueden estar relacionados con la rotación temprana, como la falta de claridad en las funciones, un acompañamiento inicial insuficiente, dificultades en la relación con el equipo o carencias en el proceso de inducción.

C. ¿Considera que hubo algo que la empresa hubiera podido hacer de manera diferente para motivar su permanencia?

Al consultar si la empresa pudo haber realizado alguna acción diferente para motivar la permanencia del colaborador, se obtienen indicadores vinculados con oportunidades de mejora organizacional, permitiendo identificar acciones o prácticas que podrían fortalecer la retención del talento.

D. ¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores dentro de la organización?

Esta última pregunta proporciona información relevante sobre posibles mejoras en el proceso de onboarding, tales como un mayor acompañamiento

durante las primeras semanas, una mejor comunicación sobre las funciones del puesto o mayores espacios de integración con el equipo de trabajo.

Ante este diagnóstico inicial, se propuso implementar un programa de onboarding híbrido, diseñado para acompañar al colaborador desde antes de su ingreso hasta que alcance autonomía y plena integración en el equipo. La propuesta busca combinar las ventajas de las modalidades virtual y presencial, facilitando mayor claridad en las etapas del proceso, una mejor comprensión de expectativas y responsabilidades, y una integración tanto social como funcional más efectiva.

Indicadores de medición del proceso de onboarding

Con el objetivo de sustentar de manera más objetiva el diagnóstico del proceso de onboarding en el área de atención al cliente, se definieron algunos indicadores clave que permiten entender mejor cómo se está desarrollando la incorporación de nuevos colaboradores y qué aspectos podrían estar afectando su adaptación. Estos indicadores fueron seleccionados considerando su relación directa con la experiencia inicial del colaborador, su desempeño y su permanencia en la organización.

En ese sentido, se consideraron los siguientes:

- **Tiempo de adaptación:** Hace referencia a la cantidad de días que necesita un nuevo colaborador para desenvolverse con autonomía y alcanzar el nivel esperado en sus funciones. Este indicador permite identificar si el proceso de inducción está siendo claro y efectivo. En este trabajo se tomó en cuenta unos 3 meses como tiempo aproximado que el colaborador podría adaptarse y adecuarse con su equipo de trabajo y liderazgo.

- **Nivel de satisfacción del colaborador:** A través de encuestas internas aplicadas a los nuevos ingresos se midió los niveles utilizando una escala de Likert de 1 a 5. A partir de este indicador, se puede conocer cómo perciben los colaboradores su proceso de ingreso, el acompañamiento recibido y la claridad de sus responsabilidades, y así conocer al proceso de onboarding como una herramienta de gran ayuda y que está adecuado a la muestra que lo necesite.
- **Tasa de rotación temprana:** Corresponde al porcentaje de colaboradores que dejan la organización durante los primeros tres meses. Este indicador ayuda a detectar posibles fallas en el proceso de onboarding que podrían estar influyendo en la decisión de permanencia.
- **Nivel de desempeño inicial:** El rendimiento del colaborador se evalúa durante su primer mes, considerando métricas propias del área de atención al cliente, como el cumplimiento de objetivos, la calidad del servicio o la productividad.

En conjunto, estos indicadores permiten tener una visión más clara y medible de la situación actual del proceso de onboarding, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y sirviendo como base para evaluar los resultados del plan propuesto.

Propuesta de mejora del programa de onboarding

Fase 1: Pre onboarding

En esta etapa se ha tomado como punto de inicio desde el momento que el equipo de Reclutamiento se comunica con el candidato por teléfono para indicarle que fue elegido. El propósito de esta fase fue generar un punto de conexión entre el nuevo recurso y la empresa, por ello, se implementó acciones

como: enviar un correo de bienvenida, haciéndolos sentir apreciados por ser parte de la compañía y destacando su ingreso como un hito importante. También, se brindó a los colaboradores toda la información detallada sobre la empresa, su cultura, sus valores y la función específica que desempeñarán, y adicionalmente, los accesos necesarios para las herramientas que necesitarán para su día a día. De nuestro lado, también le solicitamos que nos haga llegar la documentación requerida para que se arme su carpeta personal. Durante todas estas comunicaciones, siempre se brindó la oportunidad de poder contar con el apoyo del equipo de Selección, sobre todo para absolver alguna duda o consulta que naturalmente surge en esta fase y por el medio que ellos consideren pertinente (ya sea a través de manera virtual, es decir, por llamadas virtuales por meet o zoom, mensajes por WhatsApp y/o a través del correo electrónico.)

En este punto fue importante trabajar en que los colaboradores reciban una cálida bienvenida, pero también se preparó al equipo que lo iba a recibir, mencionándoles acerca del ingreso del nuevo personal, cuando sería la fecha de inicio de esta persona y que rol estaría desempeñando. Con esa data, de manera interna, el equipo se organizó para designar a una persona que se encargue de ser el mentor de este colaborador durante las primeras semanas de trabajo, no siendo considerado necesariamente el jefe del equipo el encargado para realizar dicha tarea.

Tabla 2

Cronograma de actividades - Pre onboarding

Actividad	Responsable	Fecha	Objetivo
Confirmación de	Área de	Desde que recibimos	Generar una primera

ingreso al nuevo colaborador a la empresa y su puesto asignado	Reclutamiento y Selección	la decisión positiva por parte del cliente a través del correo.	conexión positiva e informar al colaborador toda la información básica.
Envío de correo de bienvenida y solicitud de documentación	Área de Reclutamiento y Selección	1 semana antes del ingreso	Brindar data inicial sobre la organización y recolectar la documentación necesaria.
Envío de accesos y credenciales para su trabajo	Equipo de IT y/o Recursos Humanos	2 a 3 días antes del ingreso	Garantizar que el colaborador cuente con sus cuentas listas desde el primer día.
Notificación al equipo de trabajo acerca de un nuevo ingreso	Líder inmediato	3 días antes del ingreso	Tener conocimiento de que una nueva persona se incluiría en el equipo y decidir quién sería el mentor de la misma.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2: Onboarding

Durante la incorporación oficial, se combinaron tanto actividades presenciales como virtuales para garantizar una experiencia óptima. El primer

día de trabajo, se preparó su lugar de trabajo, asignándole su escritorio y señalándole el espacio con el que cuenta para otras actividades. Se coordinó que se encuentren presentes en la oficina el equipo de selección, recursos humanos y el equipo de trabajo al que pertenecería este nuevo integrante, para darle la bienvenida y se sienta acogido desde el primer momento. Posterior a ello, se entregó un kit de bienvenida, el cual incluía materiales de oficina brandeados con el logo de la empresa, así como también los elementos necesarios para integrarse al puesto, que en este caso consistía en una laptop, headset, mouse y webcam. El proceso de entrega de equipo técnico se manejó de la mano del equipo de Soporte IT, quienes también mencionan la responsabilidad que debe tener con los equipos, para culminar con la firma del acta, ratificando que se encuentra conforme con ello.

El equipo de Selección se encargó de la presentación oficial con el equipo y de iniciar la capacitación de inducción, siempre manteniendo la cordialidad y proporcionando a la persona la información necesaria, vinculado a su trabajo diario y describiendo de manera general aquellos puntos que no se encuentren relacionados directamente a él. De todas formas, si la persona desea conocer más detalles acerca de alguna otra área o proyecto, se le explica ello como una oportunidad a futuro. Aquí también se mencionaron las normas y políticas internas y las metas que esperamos alcanzar a corto y mediano plazo.

El líder del equipo y/o mentor continuó con la capacitación, pero esta vez orientada propiamente al rol que va a desempeñar, siendo una conversación más técnica e indicando cuales serían las actividades por seguir durante las próximas semanas, tomando en cuenta la curva de aprendizaje y el tiempo que puede tardar adaptarse a la posición y con su equipo. Durante la primera semana,

el mentor y el área de selección acompaña al colaborador, gestionando sus consultorías y explicando algunos procesos estandarizados propios de su rol. Aquí se consideró que también parte del equipo vaya presencial durante la primera semana de ingreso del colaborador y los que no podían, unirse a través de una llamada virtual con cámaras encendidas, así se establece una relación próxima con sus pares y empezó un sentimiento de identificación.

Tabla 3

Cronograma de actividades - Onboarding

Actividad	Responsable	Fecha	Objetivo
Recepción y bienvenida presencial	Área de Reclutamiento y Selección, RR.HH y Líder inmediato y equipo	Día 1	Dar la bienvenida formal, presentar al equipo y reforzar la cultura organizacional.
Entrega del Kit de Bienvenida	Área de Reclutamiento y Selección	Día 1	Hacer sentir al colaborador parte de la empresa y que cuente con útiles de escritorio brandeados.
Reunión de Inducción	Área de Reclutamiento y Selección	Día 1 - 2	Asegurar la comprensión de políticas internas, procedimientos, beneficios corporativos haciendo y haciendo uso de herramientas digitales.
Capacitación	Líder inmediato de su	Primera	Brindar las directrices

técnica	equipo o Mentor	semana	generales para el buen desempeño del puesto y dar una guía en la operación diaria, como los instrumentos que iba a usar diariamente.
Presentación de proyectos	Líder inmediato de su equipo o Mentor	Primera semana	Clarificar funciones, expectativas del colaborador y el impacto de su trabajo en el equipo a largo plazo.
Reuniones individuales de seguimiento	Área de Reclutamiento y Selección y Líder inmediato o Mentor	Semana 2 - 4	Resolver dudas, brindar feedbacks y reforzar aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia

Fase 3: Post onboarding

Una vez que finaliza la fase inicial de incorporación, comienza el seguimiento progresivo del nuevo colaborador, diseñado para acompañarlo, resolver sus dudas y facilitar su integración al equipo y a la organización. Durante los primeros 30 y 60 días se hicieron sesiones de retroalimentación virtuales y presenciales. En cada sesión se habló con cada colaborador sobre la experiencia en el rol, los desafíos que tuvo y cómo se estaba adaptando al equipo, estos espacios ayudaron a que las expectativas quedaran claras, las personas pudieran aprender mejor y recibieran un acompañamiento más cercano, según lo que cada uno necesita.

Al cumplirse los 90 días, se aplicó una encuesta de satisfacción compuesta por siete preguntas en escala Likert. El objetivo de este instrumento fue saber cómo fue la experiencia del colaborador durante todo el proceso, también buscó ver qué cosas salieron bien, encontrar puntos que se pueden mejorar y conocer cómo ve el colaborador a la organización y cómo se adapta al trabajo.

Al mismo tiempo, los team leads realizaron varias reuniones, en cada reunión, los team leads hacían preguntas previamente definida. Las preguntas eran para ver cómo avanzaba la persona en el aprendizaje, cómo se adaptaba al puesto y cómo era la relación con el equipo. Estos encuentros sirvieron para detectar problemas a tiempo, reforzar lo que funcionaba bien y asegurar que el apoyo se mantuviera todo el proceso y fuera útil.

En esta etapa, el equipo buscó que cada persona tuviera más autonomía y confianza en lo que hace, el equipo apoyó a cada colaborador para que sintiera que es parte del grupo y que su trabajo cuenta desde el inicio. La idea era que cada persona supiera bien su rol y las tareas que tenía que hacer, buscando que cada uno sienta respaldo y ganas de crecer en la organización.

Tabla 4

Cronograma de actividades - Post Onboarding

Actividad	Responsable	Fecha	Objetivo
Reuniones de seguimiento con el nuevo ingreso	Equipo de Recurso Humanos	Mes 1 - 2	Monitorear adaptación, brindar feedback y reforzar compromiso

Retroalimentación del líder del equipo	Equipo de Recurso Humanos	Mes 1 - 2	Conocer el feedback del líder con respecto a la curva de adaptación y aprendizaje del nuevo colaborador
Evaluación de satisfacción del proceso de onboarding	Equipo de Recurso Humanos	Mes 3	Medir percepción del colaborador sobre el proceso de ingreso.

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de evaluación del plan de mejora

Con la finalidad de evaluar la efectividad del plan de mejora propuesto para el proceso de onboarding en el área de atención al cliente, se definieron indicadores específicos que permiten medir los resultados de manera objetiva. Estos indicadores no solo facilitan el seguimiento del desempeño de los nuevos colaboradores, sino que también permiten comparar la situación antes y después de la implementación del programa. En este sentido, se establecen métricas relacionadas con el tiempo de adaptación, el nivel de satisfacción, la rotación temprana y el desempeño inicial, las cuales han sido seleccionadas por su impacto directo en la integración y productividad del personal. Asimismo, para cada indicador se han definido criterios de medición y metas esperadas, con el fin de contar con parámetros claros que permitan determinar el nivel de mejora alcanzado.

Tabla 5*Indicadores de evaluación del plan de mejora*

Indicador	Definición	Forma de medición	Línea base (antes)	Meta (después)
Tiempo de adaptación	Días que tarda un nuevo colaborador en alcanzar el nivel esperado de desempeño	Número de días desde el ingreso hasta el cumplimiento de KPIs del puesto	150 días	Reducir a 90 días
Nivel de satisfacción del colaborador	Percepción del colaborador sobre el proceso de onboarding	Encuesta interna (escala Likert de 1 a 5)	3.2	Aumentar a ≥ 4
Tasa de rotación temprana	Porcentaje de colaboradores que renuncian en los primeros 3 meses	$(\text{N}^\circ \text{ de salidas} / \text{N}^\circ \text{ de ingresos}) \times 100$	40%	Reducir a $\leq 25\%$
Nivel de desempeño inicial	Rendimiento del colaborador durante el primer mes	Evaluación de KPIs del área (productividad, calidad, etc.)	70%	Aumentar a $\geq 83\%$

Fuente: Elaboración propia

3.3. Metodología empleada en el programa

3.3.1. Descripción de instrumentos

Para la recolección de información del presente trabajo de suficiencia profesional se emplearon instrumentos de enfoque mixto, con el objetivo de comprender de manera integral el proceso de onboarding y su relación con la rotación del personal. En ese marco, se utilizaron una guía de feedback y un cuestionario, sobre los cuales es importante precisar que no se realizó una validación mediante juicio de expertos con psicólogos especialistas en el área organizacional. Sin embargo, ambos instrumentos sí fueron revisados por el área de Recursos Humanos y por Gerencia, con el propósito de verificar que las preguntas fueran pertinentes, claras y, sobre todo, que no resultaran invasivas ni generaran incomodidad o algún tipo de perjuicio en los colaboradores. Esta revisión se efectuó como una medida de resguardo del participante, considerando que el fin de los instrumentos fue recopilar información para comprender la experiencia de incorporación e identificar oportunidades de mejora en el proceso de onboarding.

3.3.1.1 Guía de feedback:

Aplicada a los colaboradores durante los primeros 30 y 60 días de ingreso, esta herramienta consistió en una serie de reuniones virtuales de entrevista semiestructurada orientadas a explorar de manera cualitativa sus experiencias durante el proceso de inducción. La guía estuvo compuesta por cinco preguntas enfocadas en comprender distintos aspectos del proceso de adaptación del colaborador dentro de la organización. A través de ellas se buscó indagar en las expectativas con las que el colaborador ingresó a la empresa, los desafíos que enfrentó durante sus primeras semanas, los aspectos del proceso de onboarding que consideró más útiles y aquellos que percibió como

insuficientes o que podrían mejorarse. Asimismo, las preguntas permitieron identificar percepciones relacionadas con el nivel de acompañamiento recibido por parte del equipo y del líder directo, el grado de claridad respecto a sus funciones y responsabilidades, así como su proceso de integración al entorno laboral.

Estas reuniones virtuales se desarrollaron procurando generar un espacio de confianza, apertura y escucha activa, con el propósito de que los colaboradores pudieran expresar con total sinceridad sus percepciones, opiniones y experiencias respecto a su proceso de incorporación. De esta manera, se buscó no solo recoger información sobre el funcionamiento del programa de onboarding, sino también comprender cómo se estaba desarrollando la curva de adaptación del colaborador en sus primeras semanas dentro de la organización. La información obtenida permitió identificar patrones en las experiencias de los nuevos ingresos, detectar posibles dificultades en su proceso de integración y proponer ajustes específicos orientados a fortalecer tanto la integración funcional (tomando en cuenta el correcto desempeño de sus funciones) como la integración social dentro del equipo de trabajo.

3.3.1.2 Cuestionario de percepción del onboarding

Este instrumento permitió recopilar información cuantitativa sobre diferentes aspectos de su experiencia durante las primeras etapas de vinculación con la organización. Se incluyeron 8 preguntas relacionadas con la claridad de su rol y responsabilidades, la efectividad del acompañamiento recibido, la integración con el equipo de trabajo y la satisfacción general con el proceso, asimismo, se incorporaron ítems sobre la comprensión de la cultura organizacional y la percepción del soporte recibido por parte de la empresa. El

cuestionario utilizó una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a “totalmente en desacuerdo” y 5 a “totalmente de acuerdo”.

Esta herramienta permitió identificar tendencias, medir niveles de satisfacción y detectar áreas específicas del proceso que requerían atención, proporcionando una base objetiva para orientar las mejoras del programa. Se consideró aplicar este instrumento a los 90 días de ingreso para que las respuestas no sean superficiales y para que el colaborador haya tenido tiempo suficiente para experimentar todas las etapas iniciales del proceso de incorporación.

Tabla 6

Ítems de evaluación de satisfacción del proceso de onboarding

Dimensión	Ítem	Enunciado
Claridad de rol, funciones y expectativas	1	Comprendí claramente mis funciones y responsabilidades desde el primer día.
	2	Tuve claridad sobre las expectativas y objetivos de mi puesto de trabajo.
Inducción institucional y cultura organizacional	3	La información recibida antes y durante el ingreso fue clara y suficiente.
	4	La inducción institucional me ayuda a entender la cultura, valores y normas de la organización.
Acompañamiento y apoyo inicial	5	Recibí apoyo y acompañamiento adecuado durante mis primeras semanas en la organización.

Bienestar emocional y adaptación	6	Me sentí seguro(a) y respaldado(a) emocionalmente durante mi proceso de ingreso.
	7	El proceso de onboarding facilitó mi adaptación al entorno y ritmo de trabajo.
Satisfacción general e intención de permanencia	8	Estoy satisfecho con el proceso de onboarding y esto influye positivamente en mi intención de permanecer en la organización.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Procedimiento general

El nuevo programa de onboarding se hizo por etapas. El equipo recogió toda la información necesaria y usó esa información como base. Se protegió la información de los participantes para mantenerla confidencial. El equipo siguió los pasos en el orden que indicaron. En una primera etapa, se coordinó con el área de Recursos Humanos la identificación de los colaboradores que cumplían con los criterios de selección, considerando a aquellos con un tiempo reciente de ingreso a la organización, así como a sus jefes directos o mentores involucrados en el proceso de onboarding. También se revisó cómo está organizado el programa actual para entender sus etapas, lo que incluye los contenidos y las personas responsables. Una vez completada la etapa de preparación, se dio inicio al proceso de onboarding propiamente dicho durante los primeros meses de incorporación. Esta etapa contempló tres componentes principales: la inducción institucional, en la que se presentó la cultura organizacional, los lineamientos internos y los objetivos del área; la capacitación en las funciones y responsabilidades específicas del puesto; y el acompañamiento continuo por parte del

jefe directo o del mentor asignado. A lo largo de este periodo también se realizaron reuniones de seguimiento orientadas a facilitar la integración del colaborador tanto al equipo como a su entorno de trabajo.

Al cumplirse aproximadamente un mes desde el ingreso, se aplicó una guía de feedback a los colaboradores con el objetivo de recoger sus percepciones sobre la experiencia inicial, el nivel de claridad respecto a sus funciones y la calidad del acompañamiento recibido. Al mismo tiempo, se hicieron reuniones con los jefes directos. Se usó una guía hecha antes que ayudó a preguntar sobre la curva de aprendizaje, el desempeño y el proceso de adaptación de cada persona. Estos espacios surgieron en un lugar donde las personas confiaban unas en otras y se sentían a gusto. Los participantes hablaron de sus experiencias sin dificultad. Esto ayudó a que más personas compartieran ideas y ofrecieran sugerencias diferentes. Las reuniones se organizaron antes y se hicieron en el horario de trabajo. Siempre se tuvo en cuenta la disponibilidad de cada participante.

Finalmente, al tercer mes de ingreso, se aplicó el cuestionario de evaluación del proceso de onboarding. Este instrumento tuvo carácter obligatorio y no anónimo, dado que formaba parte del seguimiento formal del periodo de integración. La información recogida permitió realizar un análisis más completo del proceso e identificar oportunidades de mejora tanto a nivel individual como organizacional.

Toda la información obtenida a través de los distintos instrumentos fue organizada y analizada de manera conjunta, lo que me permitió contrastar los resultados cuantitativos y cualitativos, e identificar las principales brechas del proceso de onboarding y establecer lineamientos claros para la propuesta de mejora orientada a la reducción de la rotación del personal.

3.3.3. *Monitoreo y evaluación*

El monitoreo y evaluación del programa de mejora del proceso de onboarding se realizó de manera sistemática con la finalidad de verificar su correcta implementación y medir su efectividad en relación con la reducción de la rotación del personal. El monitoreo se enfocó en el seguimiento continuo de las actividades propuestas, asegurando que estas se ejecuten conforme a lo planificado y dentro de los plazos establecidos. Asimismo, permitió identificar oportunamente posibles desviaciones o dificultades durante la implementación, a fin de realizar los ajustes necesarios.

Como parte de este monitoreo, durante el primer y segundo mes de ingreso del colaborador también se programaron reuniones de seguimiento con los jefes directos o mentores, con el objetivo de conocer la evolución de la curva de aprendizaje y el proceso de adaptación al puesto y al equipo de trabajo. En estos espacios se trabajaba a partir de preguntas concretas que me permitían identificar cómo iba avanzando cada colaborador y si existía alguna necesidad de apoyo que aún no había sido atendida. Entre las preguntas que orientaban estas conversaciones se encontraban: *¿El colaborador comprende sus funciones y lo que se espera de él en el puesto?, ¿Cómo percibe su proceso de adaptación al equipo y a la dinámica de trabajo?, y ¿Ha encontrado alguna dificultad o requiere soporte adicional para desenvolverse con mayor seguridad en su rol?* Las reuniones fueron útiles porque el líder directo compartía su opinión, eso ayudó con el seguimiento y permitió ver cómo cada persona avanzaba en el proceso de integración.

La evaluación del programa estuvo orientada a analizar los resultados desde dos fuentes complementarias: las percepciones de los colaboradores de reciente ingreso y las de los líderes que participaron activamente en el proceso, junto con el análisis de

indicadores clave vinculados a la adaptación, la satisfacción y la intención de permanencia del personal. Para esto, revisaron los resultados antes y después de que empezó el programa. Esto ayudó a ver el impacto de las acciones propuestas.

El proceso de monitoreo y evaluación proporcionó información relevante para determinar la efectividad del programa, identificar oportunidades de mejora continua y sustentar la propuesta como una estrategia viable para fortalecer la experiencia de ingreso de los colaboradores y contribuir a la disminución de la rotación temprana en la organización.

Tabla 7

Análisis FODA de proceso de onboarding 2025

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Mentor asignado desde el día 1 ● Integración cultural y emocional ● Mejora la experiencia del empleado desde el primer día. ● Reduce la curva de aprendizaje y aumenta la productividad temprana. ● Refuerza la cultura organizacional y los valores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducir rotación en los primeros 90 días ● Disminuir costos de reemplazo y reprocesos ● Fortalecer clima laboral y pertenencia ● Posicionamiento como empleador atractivo
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor carga temporal para mentores y equipo senior ● Necesidad de estandarizar mentoring ● Requiere planificación y supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia con mejores experiencias de onboarding. ● Presión sobre mentores y equipo senior

<ul style="list-style-type: none">● Inversión de tiempo y recursos	<ul style="list-style-type: none">● Posibles errores iniciales si mentoring no es estandarizado● Sobrecarga de información en los primeros días.
--	---

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

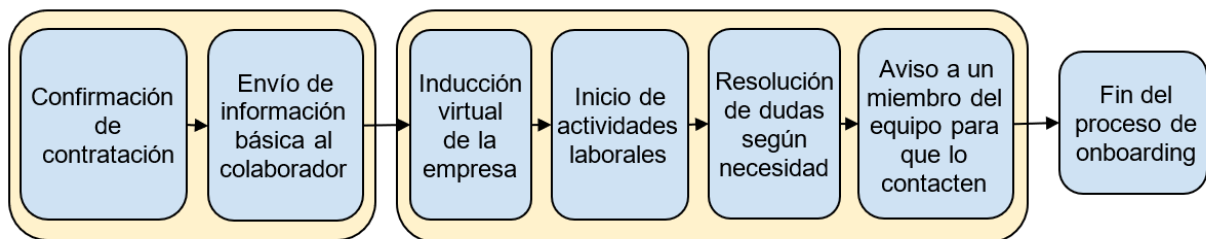
Con la finalidad de comprender de manera más clara cómo se desarrollaba el proceso de incorporación de nuevos colaboradores dentro de la organización, resulta pertinente presentar una representación gráfica de las etapas que conformaban el onboarding en los años 2024 y 2025. Para ello, se elaboraron flujogramas que permiten visualizar de forma ordenada y secuencial las principales actividades que formaban parte de este proceso, facilitando así la identificación de sus características, alcances y posibles oportunidades de mejora.

El flujograma correspondiente al año 2024 refleja el proceso de onboarding tal como se venía desarrollando antes de la implementación de las acciones de mejora propuestas en el presente trabajo. En este se puede observar que el proceso contaba con un número reducido de etapas y un menor nivel de estructuración, lo que generaba que algunas actividades clave relacionadas con el acompañamiento, la orientación inicial y el seguimiento del colaborador no estuvieran claramente definidas o formalizadas. Como consecuencia, la experiencia de ingreso podía variar entre los distintos colaboradores, dependiendo en gran medida del apoyo brindado por cada área o líder directo.

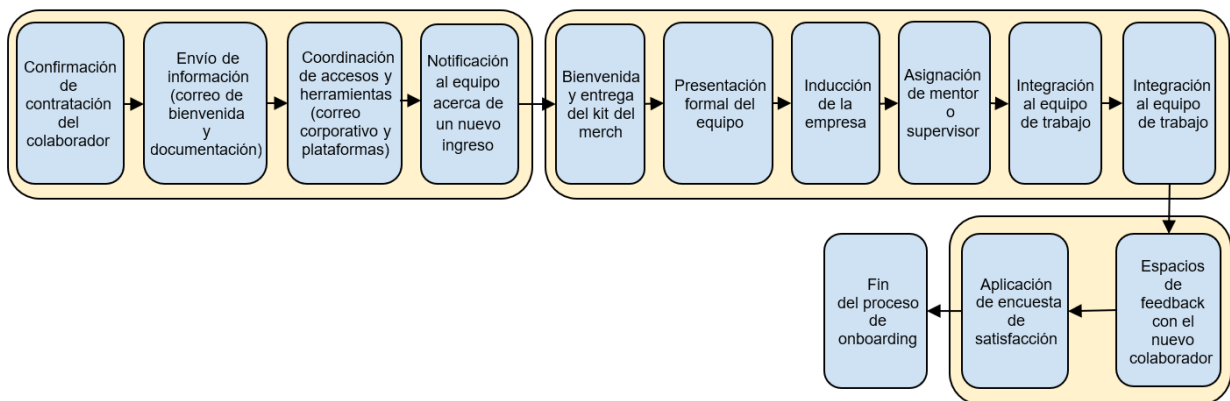
A partir de este diagnóstico, se identificó la necesidad de fortalecer el proceso de onboarding mediante la incorporación de nuevas etapas orientadas a mejorar la experiencia de integración de los colaboradores, brindar mayor claridad sobre sus funciones y responsabilidades, y asegurar un acompañamiento más constante durante las primeras semanas de trabajo. En ese sentido, el flujograma correspondiente al año 2025 presenta la estructura del proceso mejorado, en el cual se integran actividades adicionales relacionadas con la preparación previa al ingreso, la asignación de acompañamiento, los espacios de retroalimentación y el seguimiento del proceso de adaptación.

De esta manera, la presentación de ambos flujogramas permite visualizar de forma comparativa la evolución del proceso de onboarding dentro de la organización, evidenciando cómo las mejoras implementadas contribuyeron a estructurar de manera más clara las etapas de integración del colaborador y a fortalecer la experiencia durante sus primeros meses dentro de la empresa.

- Programa de onboarding 2024:



- Programa de onboarding 2025:

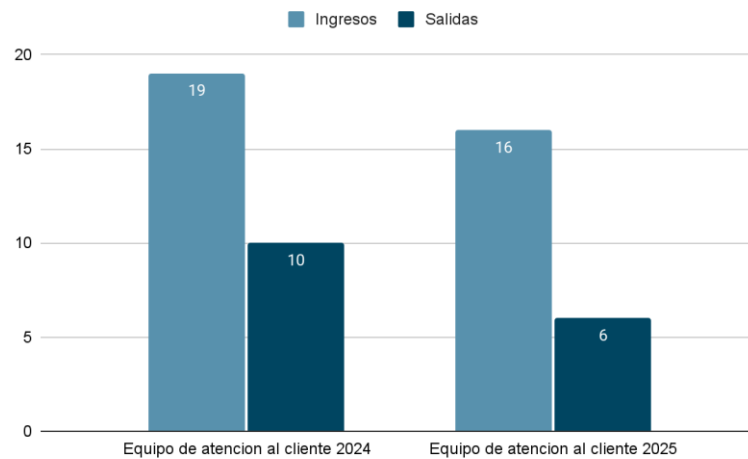


Resultados cuantitativos

En primer lugar, se presentarán y analizarán los resultados cuantitativos obtenidos a partir de la encuesta de satisfacción aplicada a los colaboradores que ingresaron durante los años 2024 y 2025. Este análisis tiene como objetivo principal comprender cómo los cambios implementados en el programa de onboarding impactaron la percepción de los nuevos

integrantes respecto a su proceso de integración, la claridad de sus funciones, el acompañamiento recibido y la satisfacción general con la experiencia de ingreso.

Gráfico 1. Ingresos y salidas del equipo de Atención al Cliente durante el periodo 2024 y 2025

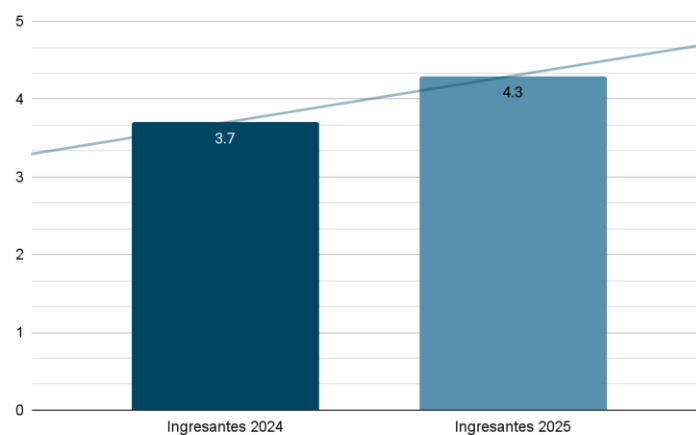


Aquí se puede observar que existe una diferencia significativa en la tasa de rotación entre los dos grupos de colaboradores analizados. Por un lado, el grupo de nuevos ingresos del año 2024, que recibió un proceso de onboarding e inducción no estructurada y con menor acompañamiento, presentó una tasa de rotación del 40%, lo que evidencia ciertos desafíos en la adaptación inicial y la integración al equipo de trabajo. Por otro lado, el grupo correspondiente al año 2025, que participó en un programa de onboarding integral con las mejoras implementadas, registró una tasa de rotación del 20%, mostrando una reducción considerable y sugiriendo un impacto positivo de las acciones de mejora en la retención temprana del talento.

A partir de este punto, se presentarán los resultados obtenidos a través de las encuestas de satisfacción aplicadas a los colaboradores a los tres meses de su ingreso. Estas encuestas permitieron recoger información cuantitativa sobre la percepción de los nuevos integrantes en relación con distintos aspectos del proceso de incorporación, incluyendo la claridad de sus funciones, la efectividad del acompañamiento recibido, la integración al equipo, la

comprensión de la cultura organizacional y el nivel general de satisfacción con la experiencia de onboarding. Para facilitar el análisis, los resultados se organizarán por dimensiones, mostrando los puntajes obtenidos por ambos grupos. Esto permitirá observar de manera comparativa cómo la implementación de un proceso de onboarding más estructurado en 2025 contribuyó a mejorar la experiencia de los colaboradores, identificar las áreas en las que se alcanzaron mayores niveles de satisfacción y detectar oportunidades de mejora adicionales para fortalecer la integración y permanencia del personal en la organización.

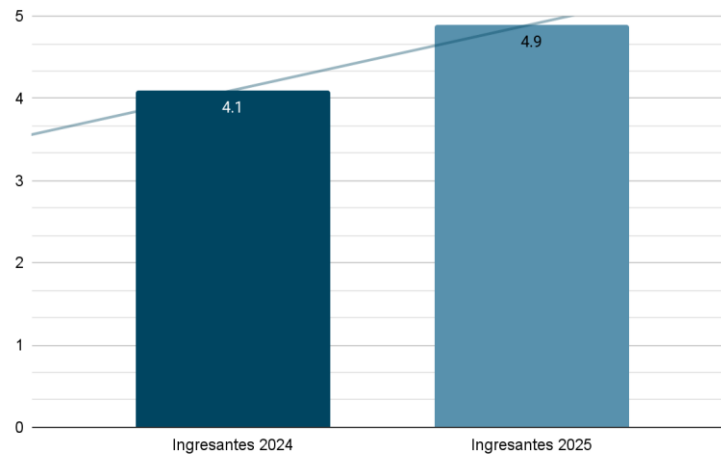
Gráfico 2. Claridad de rol, funciones y expectativas



En esta dimensión, la cual incluye a los ítems 1 y 2, se quería conocer que tanto los nuevos colaboradores habían entendido y contado con toda la información necesaria que engloban sus funciones, responsabilidades y objetivos del puesto. Tomando en consideración que la calificación máxima es de 5 puntos, se puede observar que el promedio obtenido por el grupo de ingresantes es de 3.7, mientras que el de los ingresantes es de 4.3, denotando que el último grupo contó un mayor detalle de información.

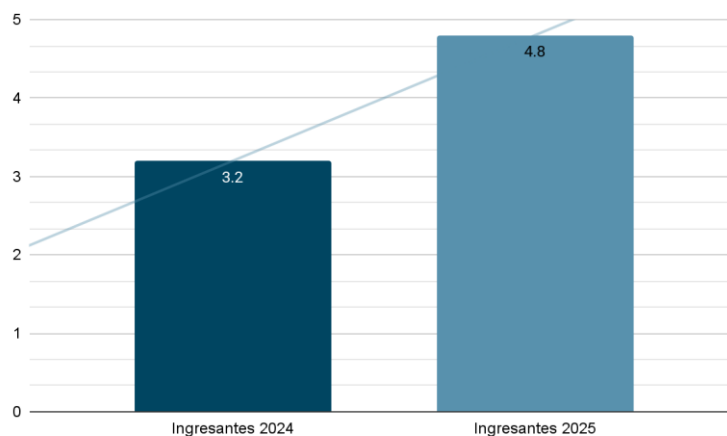
A pesar de que existe una diferencia esta no es tan significativa, por lo tanto, se puede inferir que en el antiguo proceso de onboarding si contaba con la información general, pero en este nuevo proceso se trató de ser más específico en cuanto al rol y los objetivos a corto y largo plazo que buscaba tanto en la empresa como el equipo en él.

Gráfico 3. Inducción institucional y cultura organizacional



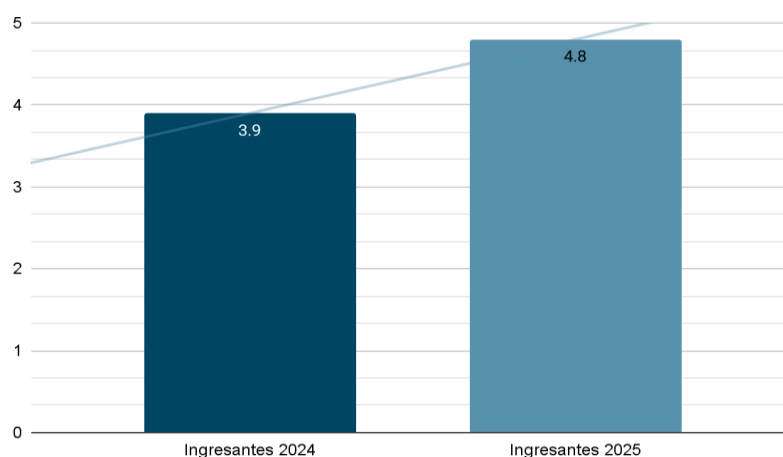
En esta dimensión se puede observar que el grupo de ingresantes 2024 tuvo un promedio de 4.1, mientras que los ingresantes 2025, tuvieron una media de 4.9. Aquí también se puede observar que la diferencia es ligeramente visible, es decir, en ambos procesos de onboarding se trató de dar la mayor cantidad de datos acerca de la empresa, misión, visión, valores y clientes con los que trabaja la empresa. Sin embargo, la diferencia radica en que los ingresantes del año 2024 tuvieron esta explicación netamente de manera virtual, mientras que los del año 2025, recibieron esta data de manera presencial y con la oportunidad de recorrer las oficinas de la empresa, reconociendo espacios físicos, y teniendo la oportunidad de interactuar con el mobiliario y otros miembros de la empresa.

Gráfico 4. Acompañamiento y apoyo inicial



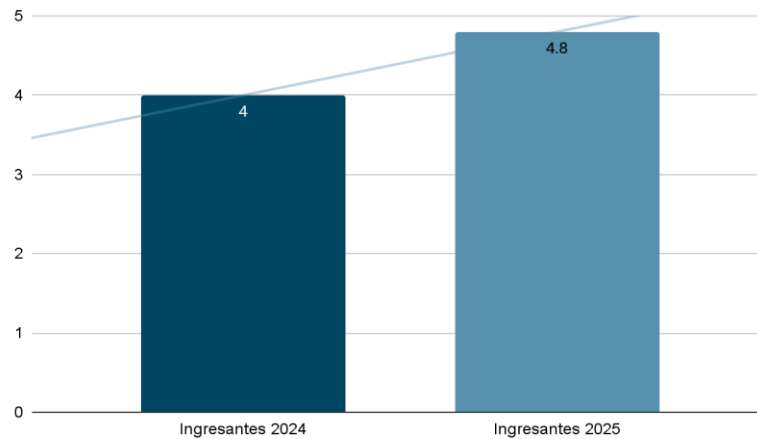
En la evaluación de esta dimensión, si se pueden observar una gran diferencia en lo que respecta a los promedios, esta dimensión engloba no solamente el recibimiento y la explicación de la empresa, sino también, el poder contar con el área administrativa para absorber cualquier consulta duda y con su propio equipo para que lo ayuden a adaptarse. Los ingresantes 2025, si mostraron un resultado casi perfecto, con respecto a ello, debido a que es el acompañamiento que se realizó fue mucho más visible y estructurado, recibiendo un constante feedback y existiendo una constante comunicación entre la persona y el área de recursos para conocer su percepción con respecto al proceso de adaptación, que se dio virtual y presencialmente, las cuales fueron demostrados al contestar con puntajes altos el ítem 5.

Gráfico 5. Bienestar emocional y adaptación



En esta dimensión se evaluó a través de los ítems 6 y 7, donde se enfocó más que todo en evaluar si existió una reducción del estrés y la ansiedad al ingresar a una nueva empresa y la percepción de sentirse seguro, pero sobre todo acompañado en el proceso de ingreso. Los resultados mostraron que los ingresantes del 2024 tuvieron un puntaje promedio de 3.9, mientras que después de la implementación de las mejores del programa, se registró un incremento en el promedio en los ingresantes del 2025 con un puntaje de 4.8. Esto indica que el acoplamiento, la claridad del proceso y el apoyo recibido si favoreció a una mejor adaptación emocional y una mayor sensación de bienestar entre los colaboradores

Gráfico 6. Satisfacción general e intención de permanencia



Finalmente, respecto a la satisfacción general con el onboarding y la intención de permanencia, los resultados evidencian que en el año 2024 el promedio fue inferior, lo que nos da a entender que la experiencia de ingreso no estuvo al nivel que se debería y existía una menor proyección de continuidad laboral. En contraste, en el año 2025, se observó un incremento en el promedio, lo que sugiere que se dio una experiencia de onboarding mucho más completa y estructurada influyendo positivamente en la satisfacción global del colaborador y sumando a la intención de permanecer en la organización por mucho más tiempo.

Resultados cualitativos:

Como se mencionó anteriormente también se aplicó una guía de feedback a los ingresos tanto del año 2024 como 2025, con el objetivo de obtener data cualitativa acerca de su percepción al proceso de onboarding recibido y comparar la experiencia de los colaboradores nuevos antes y después de la implementación de mejoras en el programa de onboarding. Cabe resaltar que aseguramos la privacidad y confidencialidad en el manejo de los datos, y usamos nombres ficticios en las citas. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- 1. ¿Cómo te has sentido respecto a tus funciones y responsabilidades hasta ahora?**
¿Hay algo que te parezca confuso o difícil de entender?

2024	2025
<p>Durante las primeras semanas de incorporación, varios colaboradores enfrentaron dificultades al adaptarse a sus funciones. 6 de ellos comentaron que no tenían claridad sobre cuáles tareas eran prioritarias, como expresó Pablo, de 31 años: <i>“Al principio no estaba seguro de qué tarea era más importante o cuál tenía que avanzar primero”</i>. Otros 5 señalaron que tuvieron que recurrir repetidamente a sus líderes para comprender sus responsabilidades, tal como mencionó Luis, de 28 años: <i>“Tuve que escribir a mi jefe por Slack para que me indique qué hacer”</i>. A pesar de estas dificultades iniciales, 8 colaboradores destacaron que el apoyo de sus líderes fue fundamental para orientarse y ganar confianza en su trabajo; Carla, de 26 años, comentó al respecto: <i>“El acompañamiento de mi jefe me ayudó a entender rápidamente mis responsabilidades y a sentirme más seguro en mi trabajo”</i>.</p>	<p>Los resultados reflejan una mejora notable en la adaptación de los colaboradores durante las primeras semanas. 5 personas comentaron que comprendieron sus tareas desde el inicio, experimentando mínimas dudas, tal como señaló Andrés, de 30 años: <i>“En general, entendí bien mis responsabilidades y en qué tenía que enfocarme, solo tuve que preguntar un par de cosas”</i>. 7 colaboradores mencionaron que se sintieron preparados gracias a la información previa recibida antes de incorporarse, lo que les permitió llegar con mayor claridad sobre su rol y expectativas; según Javier, de 29 años: <i>“Toda la información que recibí el primer día me ayudó a entender qué se esperaba de mí y a tener más confianza”</i>. Sólo 4 señalaron haber enfrentado dificultades menores; Valeria, de 27 años, comentó al respecto: <i>“No encontraba un procedimiento, pero revisé la wiki y pude hacerlo por mi cuenta”</i>. Estas experiencias evidencian que, cuando se combina información anticipada con un</p>

	acompañamiento inicial adecuado, los nuevos colaboradores logran adaptarse más rápidamente, ganando confianza en sus funciones y facilitando su integración al equipo.
2. ¿Consideras que has recibido suficiente apoyo y acompañamiento por parte de tu líder y equipo durante las primeras semanas?	
2024	2025
Durante las primeras semanas de incorporación, algunos colaboradores enfrentaron desafíos relacionados con el acceso a apoyo y orientación. 5 de ellos mencionaron que no sabían a quién acudir ante sus dudas, como comentó Natalia, de 29 años: <i>“Algunas veces no sabía a quién preguntar porque no conocía bien al equipo”</i> . 7 colaboradores señalaron que, en ocasiones, el apoyo llegaba con retraso, lo que generaba cierta incertidumbre en la realización de sus tareas; según Diego, de 34 años: <i>“En algunas situaciones tuve que esperar un poco para recibir ayuda, lo que</i>	Durante las primeras semanas de incorporación, 9 participantes indicaron que siempre contaron con alguien disponible para resolver sus dudas, tal como mencionó Laura, de 28 años: <i>“Siempre tuve a alguien cerca para preguntarle cualquier cosa, eso me dio mucha tranquilidad al empezar”</i> . Cinco valoraron especialmente la mentoría recibida, destacando cómo esta los ayudó a integrarse mejor al equipo; según Andrés, de 31 años: <i>“Mi mentor me ayudó a integrarse mejor al equipo, sentí mucho el apoyo recibido en las primeras semanas”</i> . Por su parte, 2 colaboradores comentaron que,

<p><i>me retrasó un poco al inicio</i>". Sin embargo, 7 personas destacaron que la ayuda de su supervisor fue fundamental durante la primera semana; según Mateo, de 32 años: <i>"Mi supervisor me ayudó durante los primeros días en la empresa"</i>. Estas experiencias reflejan la importancia de establecer canales claros de comunicación y un acompañamiento constante desde los primeros días, con el fin de asegurar que los nuevos integrantes puedan resolver dudas rápidamente y sentirse integrados al equipo.</p>	<p>aunque el acompañamiento fue mayor que en el año anterior, todavía tuvieron que buscar información de manera autónoma; como explicó Camila, de 26 años: <i>"En algunos casos tuve que revisar procedimientos por mi cuenta, pero igual sentí que podía pedir ayuda cuando lo necesitaba"</i>. Estas experiencias evidencian que el proceso de onboarding ofreció un acompañamiento más consistente, fortaleciendo la integración funcional y social de los nuevos colaboradores en comparación con periodos anteriores.</p>
--	--

3. ¿Tienes los recursos, accesos y herramientas necesarias para desempeñar tu trabajo de manera efectiva

2024	2025
<p>6 colaboradores mencionaron que experimentaron retrasos en las plataformas, lo que dificultó el inicio de sus actividades. Como señaló Sergio, de 30 años: <i>"Algunas plataformas no estaban activas el primer día y tuve que esperar hasta 3 días para recién poder ingresar"</i>. En contraste, 10</p>	<p>En relación con la disponibilidad de herramientas y accesos necesarios, 12 personas recibieron todo lo requerido desde el primer día, lo que facilitó un inicio más ágil en sus funciones. María, de 27 años, comentó: <i>"Recibí y tenía todo listo para ingresar al correo y la plataforma indicada,</i></p>

<p>participantes indicaron que pudieron comenzar sus labores sin inconvenientes; según Valentina, de 28 años: <i>“Pude acceder a todas las plataformas desde el primer día, así que pude iniciar mi trabajo sin problemas”</i>, mostrando que, en general, el acceso a los sistemas esenciales había mejorado en comparación con años anteriores.</p>	<p><i>así que pude comenzar sin problemas”</i>. Por otro lado, 4 colaboradores reportaron únicamente pequeños detalles a corregir; según Tomás, de 31 años: <i>“Algunos accesos tardaron un poco en habilitarse, pero no afectó demasiado mi inicio”</i>, reflejando que, aunque hubo incidencias menores, el entorno de trabajo estaba mejor preparado y contribuyó a una integración más eficiente del nuevo personal.</p>
<p>4. ¿Cómo te sientes emocionalmente en tu nuevo entorno laboral? ¿Hay algo que pueda mejorar tu comodidad o confianza en el equipo?</p>	
<p>2024</p>	<p>2025</p>
<p>Durante las primeras semanas de incorporación, 10 participantes expresaron sentirse nerviosos por no conocer al equipo, lo que generaba cierta incertidumbre en su integración inicial; según Joaquín, de 30 años: <i>“Al principio estaba un poco nervioso porque no conocía a nadie, pero poco a poco me fui sintiendo más cómodo”</i>. Sin embargo, 9 valoraron la amabilidad y disposición de sus compañeros, lo que facilitó su</p>	<p>En 2025, 10 colaboradores indicaron que se sintieron cómodos desde el primer día gracias a la bienvenida recibida y a la mentoría asignada; según Alejandro, de 29 años: <i>“Me sentí cómodo desde el inicio por la bienvenida y el kit que me gustó mucho”</i>. Por otro lado, 4 participantes señalaron que necesitaron algunos días adicionales para adaptarse completamente, como explicó Paula, de 27 años: <i>“Me costó un par de días</i></p>

<p>adaptación; según Camila, de 26 años: “<i>El equipo fue amable y me ayudó a adaptarme, aunque no pude conocerlos físicamente hasta después de 1 mes</i>”. Estas experiencias reflejan la importancia de contar con un entorno social positivo, incluso en modalidades virtuales, para favorecer la integración y el sentido de pertenencia desde el inicio.</p>	<p><i>adaptarme, pero conocerlos e interactuar con ellos desde el principio hizo todo más fácil</i>”. Finalmente, 2 colaboradores compartieron experiencias similares a las del año anterior, evidenciando que, en general, hubo un incremento en el bienestar y la adaptación de los nuevos ingresos, reflejando mejoras en el proceso de integración social y funcional dentro del equipo.</p>
<p>5. ¿Qué aspectos del proceso de onboarding crees que han sido más útiles y qué aspectos podrían mejorarse?</p>	
<p>2024</p>	<p>2025</p>
<p>En 2024, 8 colaboradores consideraron que el onboarding estuvo bien, aunque señalaron falta de información práctica; según Fernanda, de 28 años: “<i>El programa estaba bien, pero me hubiera gustado tener más ejemplos concretos de cómo aplicar los procesos desde el inicio</i>”. 6 participantes reportaron deficiencias en el seguimiento, mencionando por ejemplo Juan, de 31 años: “<i>El equipo de Selección me apoyó, pero no me explicaron del todo cómo funciona el</i></p>	<p>En 2025, 10 personas indicaron que el programa fue claro y comprensible, con apoyo constante desde el primer momento; según Sebastián, de 33 años: “<i>El proceso fue específico pero entendible y recibí un apoyo constante desde el primer momento</i>”. 4 colaboradores se sintieron acompañados y preparados para su puesto, como explicó Laura, de 29 años: “<i>Desde el inicio me sentí orientada y lista para asumir mis responsabilidades</i>”. Finalmente, 2</p>

<p><i>tema de vacaciones, ni a qué Factory pertenezco</i>". Por otro lado, 5 colaboradores expresaron satisfacción plena con el proceso, como comentó Valeria, de 27 años: <i>"Me sentí bien recibida en todo momento, el onboarding cumplió con mis expectativas"</i>. Estas percepciones muestran que, aunque hubo aspectos positivos, existían oportunidades claras de mejora para fortalecer la claridad y el acompañamiento en el proceso de integración.</p>	<p>participantes sugirieron ajustes menores, evidenciando áreas puntuales a perfeccionar; según Diego, de 35 años: <i>"Todo estuvo muy bien, solo faltó un detalle sobre cómo solicitar ciertos reportes internos"</i>. En conjunto, estas experiencias reflejan un aumento significativo en la satisfacción general de los nuevos ingresos, mostrando mejoras claras respecto al año anterior.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, los resultados muestran que, aunque algunos desafíos iniciales persistieron, el grupo que participó en el programa nuevo del onboarding del 2025 vivió un proceso de onboarding más estructurado y efectivo. Los nuevos colaboradores contaron con mayor claridad sobre sus roles, un acompañamiento constante de supervisores y mentores, acceso oportuno a las plataformas y herramientas necesarias, y un entorno que favoreció su bienestar emocional.

Estas mejoras no solo facilitaron la integración funcional y social dentro del equipo, sino que también evidenciaron un impacto positivo en la experiencia general de los ingresos, consolidando la efectividad de las acciones implementadas para fortalecer el proceso de onboarding en comparación con el año anterior, pero sobre todo generando un vínculo fuerte entre el colaborador y su organización.

Discusión de resultados

El presente apartado permite revisar cómo el plan para mejorar el onboarding híbrido influyó en la adaptación y en el tiempo que los colaboradores del equipo de Atención al Cliente se quedan en la empresa. Al comparar los dos periodos se puede ver que la tasa de rotación laboral bajó mucho. En el año 2024 la tasa de rotación fue de 44 % y en el año 2025 la tasa bajó a 20 %. Este resultado muestra que un proceso de incorporación más organizado y bien guiado ayudó a que los nuevos colaboradores se integraran mejor. Esto también hizo que menos personas se fueran en los primeros meses de trabajo. Desde el punto de vista de la socialización en las empresas, los programas de onboarding ayudan mucho porque bajan la incertidumbre al principio, aclaran lo que se espera y hacen que el trabajador se adapte más fácil a la organización (Bauer et al.,2007). Unos estudios recientes dicen que los procesos de incorporación ayudan a que menos empleados se vayan pronto. Esto pasa sobre todo en las áreas de servicio, donde los trabajos piden que los empleados aprendan rápido el trabajo (Hong et al.,2023).

El análisis de los colaboradores que tuvieron un proceso de incorporación sin estructura y de los que vivieron el onboarding híbrido ayuda a entender estos resultados. Los datos muestran que el grupo que entró con una inducción informal tuvo más rotación. Esto muestra que los procesos de integración sin mucha organización tienen varias limitaciones. Cuando no hay reglas claras al inicio, las personas no saben qué tienen que hacer o cuál es su papel. Muchas veces no saben cómo organizar el trabajo. Por eso, algunas personas deciden irse rápido. Estos resultados coinciden con investigaciones hechas en el contexto peruano, Juárez Sernaque y Trelles Barreto (2021) vieron que si la empresa hace bien el proceso de onboarding, los trabajadores permanecen más tiempo en la empresa. El onboarding hace que los colaboradores se acostumbren mejor a la organización. Villalobos Huamán (2021) también vio que cuando la empresa hace bien el proceso de incorporación, el desempeño laboral mejora en

los primeros meses. Esto pasa porque las personas entienden mejor lo que la empresa pide y saben más sobre el puesto. Silva Marín y Saravia Ramos (2024) dicen que las empresas que usan programas de onboarding tienen menos empleados que se van. Los resultados muestran que el onboarding ayuda mucho en la gestión del talento humano.

Otro aspecto relevante identificado en los resultados corresponde a la mejora en la percepción de claridad respecto al rol, las funciones y las expectativas del puesto. El aumento en los niveles de satisfacción en esta parte pasó de un promedio de 3.7 en 2024 a 4.3 en 2025. Esto muestra que el onboarding híbrido ayudó a explicar mejor las responsabilidades del trabajo y los objetivos del puesto. En la literatura sobre socialización en las empresas, la claridad sobre el rol es uno de los resultados más importantes cuando el proceso de onboarding es bueno. La claridad sobre el rol ayuda a que haya menos confusión en el trabajo. También hace más fácil que el nuevo colaborador se adapte. (Klein et al.,2020). Cuando los trabajadores entienden mejor lo que la organización espera, sienten que pueden hacer bien su trabajo y pasan al nuevo rol con más confianza.

En relación con la socialización institucional, los resultados también evidencian una mejora significativa en la percepción de los colaboradores respecto a la inducción organizacional y el conocimiento de la cultura institucional. El puntaje promedio de satisfacción subió de 4.1 a 4.9 entre los periodos evaluados. Esto muestra que las actividades presenciales en el modelo híbrido ayudaron a fortalecer los valores, las normas y las prácticas organizacionales. Los expertos dicen que el proceso de onboarding no solo da información. El proceso de onboarding ayuda a los nuevos empleados a conocer la cultura de la empresa. Esto hace que los empleados entiendan mejor los valores que guían el trabajo en la organización (Bauer et al.). 2007). Varios estudios sobre la socialización en el trabajo híbrido dicen que juntar reuniones virtuales con encuentros cara a cara ayuda a que las personas se integren mejor.

Esta combinación permite recibir información clara y da la oportunidad de hablar directamente con otros miembros de la organización (Jones & Smith, 2024).

Se puede ver que la percepción sobre el acompañamiento y el apoyo al empezar la incorporación es mejor. Los resultados muestran que los colaboradores ingresantes en el año 2025 reportaron mayores niveles de satisfacción en relación con el soporte recibido por parte del área administrativa y del equipo de trabajo. Este resultado dice que el acompañamiento es muy importante durante el proceso de onboarding. De acuerdo con la literatura sobre socialización organizacional, el apoyo interpersonal, el feedback continuo y la interacción con compañeros y supervisores facilitan el aprendizaje organizacional y fortalecen el proceso de integración social del nuevo trabajador (Bauer et al.,2007).

Los resultados muestran que los colaboradores ven mejor el bienestar emocional en el trabajo. El puntaje promedio fue de 3.9 en 2024 y subió a 4.8 en 2025. Este hallazgo dice que el onboarding híbrido ayudó a que las personas se sintieran más seguras y tranquilas cuando comienzan un nuevo trabajo. Las primeras experiencias al llegar a una organización afectan mucho el bienestar psicológico del trabajador. Estas experiencias dan información y ayudan a que el trabajador se adapte mejor a lo que pide el puesto (Klein et al.,2020). Cuando los colaboradores sienten que tienen guía, ayuda y claridad en su proceso de integración, baja la ansiedad al cambiar de trabajo y la adaptación resulta mejor.

Los resultados muestran que la satisfacción y la intención de seguir en la empresa subieron entre los colaboradores que empezaron en 2025. Este resultado muestra que lo que vive el trabajador al llegar a la empresa influye mucho en la relación que se crea entre el trabajador y la organización. En este caso, Hong et al. (En 2023, algunos estudios dicen que los programas de onboarding ayudan a que las personas se sientan más parte de la empresa en sus primeros meses. Esto hace que quieran quedarse y reduce las ganas de irse, lo que ayuda a que las personas permanezcan más tiempo en la organización. Pero la rotación laboral en la

organización ocurre por muchas razones. Los resultados muestran que al mejorar el proceso de onboarding bajó la rotación y la experiencia de los nuevos colaboradores fue mejor. Sin embargo, esto no se debe solo al proceso de incorporación.

Hay varias cosas que hacen que una persona decida quedarse o irse de una organización. El tipo de liderazgo importa mucho. El ambiente de trabajo y las condiciones también influyen. Las políticas de pago tienen mucho peso, igual que las oportunidades de crecer. El diseño del puesto afecta lo que la persona espera y, si la organización no cumple con esas expectativas, esto puede ser clave para quedarse o dejar el trabajo. En este sentido, la literatura señala que variables como la satisfacción laboral y la calidad de la socialización organizacional actúan como mecanismos mediadores en la intención de rotación de los colaboradores (Klein et al.,2020). El onboarding es una parte de la estrategia general de gestión del talento humano. El onboarding ayuda a que los empleados tengan buenas experiencias en el trabajo y también ayuda a que las personas quieran quedarse por más tiempo en la empresa.

CAPÍTULO V. REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA

Limitación en la implementación del programa

Durante la implementación del programa de mejora del onboarding se identificaron diversas limitaciones propias del contexto organizacional que considero importante mencionar para una lectura adecuada de los resultados. Una de las cosas que se notaron fue la disponibilidad de tiempo de los líderes directos, ya que su esquema de trabajo y la carga operativa de sus funciones no les permitió poder acompañar de cerca a los nuevos recursos en las primeras semanas, eso pudo afectar cómo algunos vivieron esos primeros días.

Otra limitación tiene que ver con el tiempo que cubre el programa. Como se hizo en un tiempo determinado, los resultados muestran sobre todo el efecto a corto plazo, esto significa que no es posible analizar de forma concluyente efectos a largo plazo como el compromiso sostenido, el desempeño posterior o la permanencia del personal más allá de los primeros meses, una evaluación en un horizonte de tiempo mayor permitiría obtener conclusiones más sólidas y con mayor respaldo.

También es importante mencionar que mucha de la información viene de la percepción de los colaboradores y los líderes, aunque esto muestra algo importante desde la experiencia de cada persona, es posible que las expectativas, el ánimo o el momento en que se hizo la evaluación se hayan visto influenciadas, considerando que el nivel de satisfacción del colaborador es subjetivo por naturaleza.

Finalmente, se encontró con poca información sobre cómo fue el proceso de onboarding antes, esto hizo difícil comparar bien la situación de antes con la situación después de poner en marcha el plan de mejora.

Impacto a nivel profesional

La ejecución del presente programa representó para mí un crecimiento significativo a nivel profesional, diseñar e implementar el programa me llevó a ampliar mi mirada más allá

del proceso de selección y entender, de manera mucho más concreta, que la incorporación de un colaborador no termina con su contratación; el proceso sigue con la incorporación, la adaptación y la socialización del nuevo trabajador en la empresa.

Estar en cada etapa me ayudó a ver mejor los factores emocionales que vienen con entrar a un trabajo nuevo, ver de cerca cómo un buen proceso de onboarding ayuda a motivar y a que las personas quieran quedarse en una organización fue uno de los aprendizajes más importantes que tuve.

Asimismo, hacer uso de indicadores de gestión humana y la evaluación del desempeño inicial me permitió ver las cosas de manera más analítica y a adelantarme a lo que podía ocurrir, teniendo una mirada analítica y preventiva. No solo se trata de cubrir un puesto, también hay que buscar posiciones estables y que ayuden tanto a la empresa como a los empleados. Esa es una forma de ver los recursos humanos que quiero usar en mi carrera.

Impacto de la implementación del programa en la organización

A nivel organizacional, el programa de mejora del proceso de onboarding tuvo un impacto positivo ya que no solo sirvió para reducir la rotación. Tener una estructura clara para los nuevos colaboradores ayudó a que los primeros días de trabajo tuvieran menos dudas, esto hizo que la adaptación fuera más fácil y tranquila. Esto es sumamente importante, ya que cuando alguien llega a una organización nueva, muchas veces la persona siente ansiedad, siente inseguridad y también tiene muchas expectativas. Si nadie ayuda a manejar estas emociones pronto, esa persona puede salir antes de lo que la organización espera.

Por otro lado, el programa contribuyó, a que la relación entre el colaborador y la organización empezara de forma más humana y cercana, no se trató solo de dar información o de seguir un protocolo, lo importante fue estar con las personas en un momento que muchas veces la gente no valora, pero que es clave para la relación de las personas con la empresa.

La mejora en los niveles de satisfacción, desempeño inicial y permanencia nos muestra que un onboarding estructurado no solo sirve a la empresa, sino que también deja ver que la organización se preocupa por las personas, que le importa cómo se adaptan y que desde el primer día reciben apoyo de quienes ya están comprometidos.

Aporte de la mejora del programa en el área psicológica - organizacional

Desde la psicología organizacional, este programa representa una contribución al proceso de socialización organizacional y al ajuste psicológico que todo colaborador atraviesa al incorporarse a un nuevo entorno laboral. Integrar exitosamente a una persona a su equipo no se reduce a entregarle información sobre sus funciones o los procesos del área; implica también acompañarla emocionalmente, darle claridad sobre su rol y ayudarla a construir un sentido de pertenencia desde los primeros días.

El psicólogo organizacional fue muy importante durante la fase de diseño. Con entrevistas y encuestas, junto al análisis FODA del proceso anterior y la observación de cómo trabaja el equipo, se pudieron ver las necesidades emocionales, cognitivas y sociales de los nuevos colaboradores. También se encontraron los puntos donde hay más problemas para adaptarse y las causas más comunes de estrés o confusión. En esta etapa, el psicólogo colabora con la organización y ayuda a que el programa avance para cumplir los objetivos de la empresa. El psicólogo revisa que el programa tenga ideas sobre bienestar, motivación y desarrollo profesional.

Durante la implementación, el psicólogo estuvo presente y supervisó todo el proceso. Esto incluyó orientar a los líderes y mentores sobre cómo facilitar la integración, participar en las sesiones de retroalimentación y realizar un seguimiento del ajuste psicológico de los colaboradores mediante observación directa y análisis de los cuestionarios y entrevistas aplicados. Ver todo desde el inicio ayudó a notar algunos comportamientos y algunos problemas. Estas cosas mostraron que había dificultades para entender el rol, para llevarse bien

con el equipo o para encontrar la motivación. Por esto, se pudieron hacer cambios a tiempo y mejorar la experiencia de incorporación. El acompañamiento en esta etapa ayudó a que los nuevos colaboradores se sintieran con más confianza y mostraran más compromiso, esto mejoró las relaciones de trabajo y ayudó a que todos tuvieran un sentido de pertenencia más fuerte. La psicología organizacional ayuda a bajar la rotación temprana y a subir la productividad. Además, la experiencia de ingreso se vuelve más humana y se adapta mejor a lo que las personas necesitan. La psicología organizacional une lo que la organización busca con lo que realmente necesitan quienes llegan al trabajo.

CONCLUSIONES

Los resultados muestran que el plan para mejorar el onboarding ayudó a bajar la rotación laboral en el equipo de Atención al Cliente en 2025. Si vemos los dos periodos, la rotación fue de 44% en 2024 y bajó a 20% en 2025. Esta diferencia muestra que un buen proceso de incorporación hace que las personas se queden en la organización.

Sobre el primer objetivo específico, los datos muestran que las salidas del equipo bajaron mucho en 2025. Por esto creo que el onboarding híbrido ayudó a que la gente se quede más tiempo en la empresa. Antes la gente se iba rápido, sobre todo cuando el proceso de inducción no era tan claro ni tenía mucha estructura.

Sobre el segundo objetivo, los colaboradores que entraron en 2025 tuvieron niveles más altos de satisfacción con la claridad del rol, las funciones y las expectativas del trabajo. En 2024, el proceso tenía solo información general. El nuevo modelo explicó mejor las responsabilidades. Por eso, la gente se adaptó rápido y todo funcionó mejor.

Sobre el tercer objetivo, el enfoque híbrido fortaleció notablemente la experiencia de ingreso en 2025. La combinación de actividades virtuales y presenciales ayudó a que los nuevos colaboradores se acercaran a la cultura de la organización desde el principio. Esto ayudó a que los nuevos colaboradores sintieran pertenencia en los primeros días, lo que antes era más difícil al empezar.

Sobre el cuarto objetivo, el acompañamiento en la etapa de incorporación fue mucho mejor. La retroalimentación constante y la comunicación activa entre los nuevos colaboradores, sus equipos y el área administrativa hicieron que la adaptación fuera más guiada y que las personas se sintieran respaldadas en un momento que, de por sí, suele generar bastante incertidumbre.

Sobre el quinto objetivo, los resultados muestran que el onboarding híbrido ayudó a reducir el estrés y la ansiedad que suelen aparecer cuando alguien empieza en una nueva

organización. Los colaboradores de 2025 dijeron que se sintieron más seguros y que supieron mejor lo que se esperaba de ellos. Esto ayudó a que la adaptación emocional fuera más positiva desde el principio.

Por último, sobre el sexto objetivo, se vio que la satisfacción general aumentó mucho y también la intención de quedarse en 2025. Una experiencia de onboarding que se enfoca en el acompañamiento hizo que los colaboradores vean a la organización de otra manera y aumentó el compromiso con la empresa a largo plazo.

positiva desde el inicio.

RECOMENDACIONES

A partir del diagnóstico realizado y de los resultados obtenidos tras la implementación de las mejoras en el proceso de onboarding, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el nuevo programa de onboarding en otros equipos dentro de la empresa, estableciendo lineamientos formales que aseguren su continuidad y su correcta aplicación.
2. Fortalecer la participación de los líderes de equipo dentro del proceso de integración, reconociendo su rol clave en la adaptación laboral de los nuevos colaboradores y definiendo responsabilidades claras durante las primeras semanas de ingreso, promoviendo espacios de acompañamiento.
3. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de onboarding mediante indicadores de gestión que permitiría medir su impacto y ayudar a la toma de decisiones para realizar ajustes oportunos en el programa.
4. Acompañar el programa de onboarding con otros factores que ayuden a la retención del personal como un plan de bonificación tomando en cuenta que el tema económico también es un factor que influye en la intención de salida.
5. Promover iniciativas que favorezcan la integración social y el bienestar emocional de los nuevos colaboradores durante sus primeros meses en la organización, como eventos de integración y deportivos para la construcción de un vínculo positivo con la empresa.

REFERENCIAS

Allen, D. G. (2006). *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?* *Journal of Management*, 32(2), 237–256.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2020). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies.* *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 1–16.

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020). *Lineamientos para el proceso de inducción y onboarding en las entidades públicas.* SERVIR.

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2022). *Lineamientos para la inducción y capacitación del personal en modalidades de trabajo remoto e híbrido.* SERVIR.

Aynitech. (2025). *Reporte interno de rotación y proceso de onboarding del equipo de atención al cliente.* Documento interno no publicado.

Bauer, T. N. (2020). *Onboarding new employees: Maximizing success.* Society for Human Resource Management.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods.* *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.* En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). American Psychological Association.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2021). *The impact of onboarding practices on employee retention in service organizations.* *Human Resource Management Journal*, 31(2), 345–360.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2022). *Conceptualising the future of HRM and technology research.* *The International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 1–24.

Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2021). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time* (2nd ed.). Wiley.

Cheng, B., & Wu, C. (2022). *Post-onboarding practices and their effects on newcomer adjustment and turnover intention*. *Human Resource Development Quarterly*, 33(4), 463–485.

Chiang, M., & San Martín, N. (2015). *Rotación interna y gestión del talento humano en las organizaciones*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 123–131.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). *Voluntary turnover, social capital, and organizational performance*. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Flores, L. (2020). *Rotación laboral y factores asociados en empresas del sector servicios*. *Revista Peruana de Gestión Empresarial*, 4(2), 55–69.

García, M. (2020). *Rotación laboral y satisfacción laboral en organizaciones del sector servicios*. *Revista Peruana de Gestión del Talento Humano*, 4(1), 25–38.

García, M., & Chávez, R. (2021). *Gestión del talento humano y experiencia del colaborador en organizaciones peruanas*. *Revista Peruana de Administración y Recursos Humanos*, 5(2), 33–47.

García, P., & Mendoza, R. (2022). *Rotación involuntaria y percepción de estabilidad laboral en organizaciones peruanas*. *Revista de Psicología Organizacional*, 8(1), 40–55.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications*. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.

Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2022). *Virtual onboarding, employee adjustment and turnover intention in hybrid work environments*. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100879.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). *One hundred years of employee turnover theory and research*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.

Hong, Y., Lee, T. W., & Shaw, J. D. (2023). *Employee onboarding and early turnover: Evidence from customer service teams*. *Journal of Service Management*, 34(2), 215–232.

Jaime-Barón, L.-E., Reyes-Vargas, L. I., & Paredes-Casas, A. F. (2024). *Onboarding como estrategia de integración de personal*. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, Centro de Gestión Administrativa y Fortalecimiento Empresarial.

Jones, A., & Smith, R. (2024). *Virtual onboarding and organizational socialization in remote and hybrid work contexts*. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 45–62.

Juárez Sernaque, M. A., & Trelles Barreto, R. E. (2021). *El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas, 2021* (Tesis de licenciatura). Universidad.

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2020). *Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment*. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 779–807.

Khan, M., Ali, S., & Rahman, F. (2025). *Hybrid onboarding practices and employee retention in global organizations*. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 1–18.

Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2020). *Organizational socialization and turnover intention: The mediating role of job satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 408–423.

Klein, H. J., & Polin, B. (2021). *Onboarding research and practice: Integrating socialization content and process. International Journal of Selection and Assessment, 29(2), 123–136.*

Martínez, L., & Lee, J. (2024). *Onboarding practices and turnover intention in hybrid work environments. Journal of Organizational Behavior, 45(2), 210–225.*

Martínez, L., Lee, J., & Johnson, R. (2024). *Hybrid onboarding and employee retention: A systematic review and empirical evidence. Human Resource Management Journal, 34(1), 55–72.*

Martínez, L., Rodríguez, P., & Sánchez, M. (2024). *Onboarding híbrido y su relación con la rotación temprana en organizaciones de servicios. Revista de Psicología Organizacional, 12(1), 45–60.*

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.*

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). *Guía para la inducción e integración del trabajador en el ámbito laboral.* MTPE.

Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 62(2), 237–240.*

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control.* Addison-Wesley.

Montoya Cajaleón, N. N., & Terán Menacho, A. A. (2025). *El proceso de onboarding y su relación con la rotación de personal en una empresa retail de Lima Metropolitana, 2023* (Tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres.

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). *Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. Review of Managerial Science, 19, 3687–3711.*

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Trabajo decente y crecimiento económico: Objetivo de Desarrollo Sostenible 8*.

Pérez, J., & Huamán, L. (2021). *Factores asociados a la rotación laboral en empresas de servicios tercerizados*. *Revista Peruana de Gestión Empresarial*, 6(2), 89–104.

Pérez Quispe, A. (2021). *Tipos de rotación laboral y su impacto en la gestión del talento humano*. *Revista Andina de Administración*, 5(1), 60–74.

Ramos, L., & Luján, P. (2021). *La rotación laboral como indicador de la gestión de recursos humanos*. *Revista Latinoamericana de Gestión Organizacional*, 7(2), 41–56.

Rodríguez, P., & Chan, K. (2023). *Onboarding practices and early turnover in service organizations*. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(3), 412–430.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). *Getting newcomers on board: A review of socialization practices and outcomes*. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(2), 95–107.

Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2022). *The neglected role of onboarding in hybrid and remote work contexts*. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100890.

Silva Marín, K. L., & Saravia Ramos, J. C. (2024). *Onboarding y la tasa de rotación de personal en una empresa de alimentos y bebidas en Lima, 2024* (Tesis de licenciatura). Universidad.

Society for Human Resource Management. (2021). *Effective onboarding: Best practices for employee retention*. SHRM.

Strohmeier, S. (2020). *Digital human resource management: A conceptual clarification*. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.

Torres, J. (2019). *Rotación laboral y estabilidad del capital humano en las organizaciones. Revista de Administración y Negocios*, 3(1), 15–27.

Ulloa Romero, Y. V., Olivares Alvares, E., & Flores Rivera, A. R. (2022). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. Impulso: Revista de Administración*, 2(3), 50–65.

Valle, M. A., Ruz, G. A., & Varas, S. (2015). *A survival model based on met expectations: Application to employee turnover in a call center. Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28(2), 177–194

Vara Domínguez, E. R. (2024). *El onboarding efectivo y la productividad de los colaboradores en una empresa agroindustrial de Huaura, 2024* (Tesis de licenciatura). Universidad.

Vargas, R., & Paredes, M. (2022). *Rotación laboral y compromiso organizacional en equipos de atención al cliente. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 8(2), 60–75.

Villalobos Huamán, A. (2021). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú, Chiclayo, 2021* (Tesis de licenciatura). Universidad.

Wanberg, C. R. (2020). *The onboarding process: Organizational socialization of newcomers. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 451–476.

ANEXOS

Anexo 1. Evaluación de Satisfacción del proceso de onboarding

Instrucciones:

A continuación se presentan afirmaciones sobre tu proceso de ingreso a la organización. Marca con una "X" lo que mejor refleje tu nivel de acuerdo con cada afirmación:

1. Comprendí claramente mis funciones y responsabilidades desde el primer día.				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2. Tuve claridad sobre las expectativas y objetivos de mi puesto de trabajo.				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3. La información recibida antes y durante el ingreso fue clara y suficiente.				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. La inducción institucional me ayuda a entender la cultura, valores y normas de la organización.				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. Recibí apoyo y acompañamiento adecuado durante mis primeras semanas en la organización.				

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. Me sentí seguro(a) y respaldado(a) emocionalmente durante mi proceso de ingreso				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. El proceso de onboarding facilitó mi adaptación al entorno y ritmo de trabajo.				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. Estoy satisfecho con el proceso de onboarding y esto influye positivamente en mi intención de permanecer en la organización.				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Anexo 2. Guía de feedback

Las siguientes preguntas serán realizadas a los colaboradores durante los primeros meses de haber ingresado a la empresa

1. Adaptación al puesto y responsabilidades

¿Cómo te has sentido respecto a tus funciones y responsabilidades hasta ahora? ¿Hay algo que te resulte confuso o difícil de entender?

2. Acompañamiento y apoyo recibido

¿Consideras que has recibido suficiente apoyo y acompañamiento por parte de tu líder y equipo durante las primeras semanas?

3. Recursos y herramientas

¿Tienes los recursos, accesos y herramientas necesarias para desempeñar tu trabajo de manera efectiva?

4. Bienestar y adaptación emocional

¿Cómo te sientes emocionalmente en tu nuevo entorno laboral? ¿Hay algo que pueda mejorar tu comodidad o confianza en el equipo

5. Satisfacción general y sugerencias

¿Qué aspectos del proceso de onboarding crees que han sido más útiles y qué aspectos podrían mejorarse?