

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Tesis

**Onboarding y desempeño laboral en personal de un  
organismo estatal Lima-2024**

Danitza Jhanis Alejandro Aragon  
Charleide Días do Nascimento  
Margarita Isabel Espinoza Ñique

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Lima, 2025

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**ANEXO 6**  
**INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE**  
**INVESTIGACIÓN**

A : Mg. Jaime Sobrados Tapia  
Director Académico de la Escuela de Posgrado  
DE : **Dr. Alexander Toribio López**  
Asesor del Trabajo de Investigación  
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de  
Investigación  
FECHA : 16/07/2024

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación/Tesis/Artículo Científico titulado "**ONBOARDING Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERSONAL DE UN ORGANISMO ESTATAL LIMA – 2024**", perteneciente a Bach. **CHARLEIDE DIAS DO NASCIMENTO**, a Bach. **DANITZA JHANIS ALEJANDRO ARAGON** y a Bach. **MARGARITA ISABEL ESPINOZA ÑIQUE**, de la **MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**; se procedió con el análisis del documento mediante la herramienta "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software, cuyo resultado es **16 %** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados con plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía Sí  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores Sí  NO   
(Máximo nº de palabras excluidas: < 40)
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante Sí  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



---

**Dr. Alexander Toribio López**  
**DNI: 40656885**

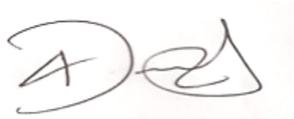
## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, DANITZA JHANIS, ALEJANDRO ARAGON, identificada con el DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD N° 44326065 egresada de la MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "ONBOARDING Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES SAN ISIDRO - 2024", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 05 de octubre de 2024.



DANITZA JHANIS, ALEJANDRO ARAGON  
N° 44326065



Huella

---

**Arequipa**

Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**

Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**

Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

---

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, DIAS DO NASCIMENTO CHARLEIDE, identificada con CARNE DE EXTRANJERIA N° 001001876, egresada de la MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "ONBOARDING Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES SAN ISIDRO - 2024", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL a Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
2. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
3. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 03 de octubre de 2024.

Charleide Dias do Nascimento  
DIAS DO NASCIMENTO, CHARLEIDE  
CE. N° 001001876



Huella

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
Jose Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1080  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Isidro - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junin 355, Miraflores  
(01) 213 2760

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, ESPINOZA ÑIQUE MARGARITA ISABEL identificada con el DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD N° 07341901 egresada de la MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada ""ONBOARDING Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES SAN ISIDRO - 2024", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 03 de octubre de 2024.



ESPINOZA ÑIQUE MARGARITA ISABEL  
DNI: N° 07341901



Huella

---

**Arequipa**

Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**

Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**

Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

---

# ONBOARDING Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERSONAL DE UN ORGANISMO ESTATAL LIMA - 2024

## INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="#">Submitted to Universidad Continental</a> Trabajo del estudiante	3%
3	<a href="https://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://repositorio.upagu.edu.pe">repositorio.upagu.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="#">Submitted to uncedu</a> Trabajo del estudiante	1%
9	<a href="#">Submitted to Universidad Cesar Vallejo</a> Trabajo del estudiante	

1 %

10

Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

11

repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

12

repositorio.unheval.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

13

repositorio.upla.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

14

repositorio.unac.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

15

repositorio.upsc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 40 words

Excluir bibliografía

Activo

**Asesor**

Dr. Alexander Toribio López

### **Dedicatoria**

A: Nuestros padres por enseñarnos la  
bondad de la vida en todo momento.

Los autores.

### **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de esta tesis.

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos la fuerza, sabiduría y perseverancia necesarias para llevar a cabo esta investigación.

Un agradecimiento especial a los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, por su disposición y cooperación al participar en esta investigación. Sin su colaboración, este estudio no habría sido posible.

A nuestro asesor de tesis, por su orientación, paciencia y valiosos consejos durante el desarrollo de este trabajo. Su apoyo y guía han sido esenciales para la culminación exitosa de esta investigación.

Los autores

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice.....	v
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I. Planteamiento del estudio.....	15
1.1 Planteamiento del problema .....	15
1.2 Formulación del problema .....	21
1.2.1 <i>Problema general</i> .....	21
1.2.2 <i>Problemas específicos</i> .....	21
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	21
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	22
1.4 Justificación de la investigación.....	22
1.4.1 <i>Justificación teórica</i> .....	22
1.4.2 <i>Justificación práctica</i> .....	23
1.5 Delimitación de la investigación.....	23
1.5.1 <i>Territorial</i> .....	23
1.5.2 <i>Temporal</i> .....	23
1.5.3 <i>Conceptual</i> .....	24
Capítulo II. Marco teórico .....	26
2.1 Antecedentes de investigación.....	26
2.1.1 <i>Tesis internacionales</i> .....	26
2.1.2 <i>Tesis nacionales</i> .....	30
2.2 Bases teóricas .....	34
2.2.1 <i>Onboarding</i> .....	34
2.2.2 <i>Desempeño laboral</i> .....	43
2.3 Definición de términos básicos .....	52

Capítulo III. Hipótesis y variables .....	54
3.1 Hipótesis .....	54
3.1.1 <i>Hipótesis general</i> .....	54
3.1.2 <i>Hipótesis específicas</i> .....	54
3.2 Identificación de las variables .....	54
3.2.1 <i>Variable 1: Onboarding</i> .....	54
3.2.2 <i>Variable 2: Desempeño laboral</i> .....	55
3.3 Operacionalización de las variables .....	56
Capítulo IV. Metodología Del Estudio .....	60
4.1 Enfoque de investigación .....	60
4.2 Tipo de investigación .....	60
4.3 Nivel de investigación .....	60
4.4 Diseño de investigación .....	61
4.5 Población y muestra .....	62
4.5.1 <i>Población</i> .....	62
4.5.2 <i>Muestra</i> .....	62
4.6 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos .....	64
4.6.1 <i>Técnicas</i> .....	64
4.6.2 <i>Instrumento</i> .....	65
4.7 Proceso de recolección de datos .....	70
4.8 Descripción de análisis de datos .....	71
4.9 Aspectos éticos .....	72
Capítulo V: Resultados .....	74
5.1 Descripción del trabajo de campo .....	74
5.2 Presentación y análisis de resultados .....	75
5.2.1 <i>Resultados Descriptivos de las variables</i> .....	81
5.2.2 <i>Resultados sobre la Variable Onboarding</i> .....	82
5.2.3 <i>Resultados de la variable Desempeño laboral</i> .....	86
5.2.4 <i>Resultados tablas cruzadas de la Inteligencia emocional y el</i> <i>Endomarketing</i> .....	90
5.3 Contrastación de hipótesis .....	94
5.3.1 <i>Hipótesis general</i> .....	94
5.3.2 <i>Hipótesis específica 1</i> .....	97

5.3.3	<i>Hipótesis específica 2</i> .....	99
5.3.4	<i>Hipótesis específica 3</i> .....	101
5.3.5	<i>Hipótesis específica 4</i> .....	102
5.4	Discusión de Resultados .....	104
	Conclusiones.....	109
	Recomendaciones.....	111
	BIBLIOGRAFIA .....	114
	Anexo 1: Matriz de consistencia.....	124
	Anexo 2: Matriz de operacionalización de la variable.....	125
	Anexo 4: Instrumento de investigación 1.....	129
	Anexo 4: Instrumento de investigación 2.....	132
	Anexo 4: Consentimiento Informado .....	134
	Anexo 5: Solicitud de aprobación .....	136
	Anexo 6: base de datos.....	137
	Anexo7: base de datos.....	140

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Datos Indicadores analizados .....	18
<b>Tabla 2</b> <i>Estadísticos descriptivos participantes por genero</i> .....	76
<b>Tabla 3</b> <i>Estadísticos descriptivos participantes por edad</i> .....	77
<b>Tabla 4</b> <i>Estadísticos descriptivos participantes por área de trabajo</i> .....	78
<b>Tabla 5</b> Baremos de la variable Onboarding.....	81
<b>Tabla 6</b> Baremos de la variable Desempeño laboral .....	81
<b>Tabla 7</b> <i>Estadísticos descriptivos de los niveles de Onboarding</i> .....	82
<b>Tabla 8</b> <i>Análisis estadísticas de la dimensión Entrenamiento</i> .....	84
<b>Tabla 9</b> <i>Análisis estadísticos de la dimensión Integración</i> .....	84
<b>Tabla 10</b> <i>Análisis estadísticos de la dimensión Compromiso</i> .....	85
<b>Tabla 11</b> <i>Análisis estadísticos de la dimensión Seguimiento</i> .....	86
<b>Tabla 12</b> <i>Estadísticos descriptivos de los niveles de Desempeño laboral</i> .....	86
<b>Tabla 13</b> <i>Análisis estadísticas de la dimensión Motivación</i> .....	88
<b>Tabla 14</b> <i>Análisis estadísticos de la dimensión Responsabilidad</i> .....	88
<b>Tabla 15</b> <i>Análisis estadísticos de la dimensión Liderazgo y trabajo en equipo</i> ....	89
<b>Tabla 16</b> <i>Análisis estadísticos de la dimensión Formación de desarrollo personal</i> .....	90
<b>Tabla 17</b> <i>Estadística de tabla cruzada entre la integración y el desempeño laboral</i> .....	90
<b>Tabla 18</b> <i>Estadística de tabla cruzada entre el entrenamiento y el desempeño</i> <i>laboral</i> .....	91
<b>Tabla 19</b> <i>Estadística de tabla cruzada entre el Integración y el desempeño laboral</i> .....	92
<b>Tabla 20</b> <i>Estadística de tabla cruzada entre el Compromiso y el desempeño</i> <i>laboral</i> .....	92
<b>Tabla 21</b> <i>Estadística de tabla cruzada entre el Seguimiento y el desempeño</i> <i>laboral</i> .....	93
<b>Tabla 22</b> <i>Pruebas de normalidad</i> .....	94
<b>Tabla 23</b> <i>Interpretación de Coeficiente de correlación</i> . .....	95
<b>Tabla 24</b> <i>Correlación entre el onboarding y el desempeño laboral</i> . .....	95
<b>Tabla 25</b> <i>Correlación entre la integración y el desempeño laboral</i> .....	97

<b>Tabla 26</b> <i>Correlación entre el entrenamiento y el desempeño laboral en personal.</i> .....	99
<b>Tabla 27</b> <i>Correlación entre el compromiso y el desempeño laboral.</i> .....	101
<b>Tabla 28</b> <i>Correlación entre el seguimiento y el desempeño laboral.</i> .....	103
<b>Tabla 29</b> <i>Matriz de operacionalización de la variable Onboarding.</i> .....	125
<b>Tabla 30.</b> <i>Matriz de operacionalización de la variable retención del talento</i> .....	127

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	Diseño de investigación correlacional .....	62
<b>Figura 2</b>	Distribución por genero de la muestra.....	76
<b>Figura 2</b>	Distribución por edad de la muestra .....	77
<b>Figura 4</b>	Distribución por área de trabajo de la muestra.....	79
<b>Figura 5</b>	Gráfico de niveles del Onboarding .....	83
<b>Figura 6</b>	Gráfico de niveles de Desempeño laboral.....	87

## Resumen

En el organismo estatal de este estudio, la eficiencia en el desempeño laboral es una preocupación constante. El objetivo de esta tesis es determinar la relación entre el proceso de onboarding y el desempeño laboral del personal, explorando específicamente las dimensiones de integración, entrenamiento, compromiso y seguimiento. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cuantitativo, con una investigación básica y correlacional. El diseño de investigación es No Experimental de corte transversal. Se utilizó el método científico, apoyado en la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario. La población del estudio consistió en 120 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, con una muestra seleccionada por conveniencia. Los resultados indican una relación directa y significativa entre el onboarding y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.705 ( $p = 0.000$ ). En cuanto a las dimensiones específicas, se encontró una relación positiva alta entre la integración y el desempeño laboral ( $r = 0.659$ ,  $p = 0.000$ ), una relación positiva alta entre el entrenamiento y el desempeño laboral ( $r = 0.661$ ,  $p = 0.000$ ), una relación positiva moderada entre el compromiso y el desempeño laboral ( $r = 0.532$ ,  $p = 0.000$ ), y una relación positiva moderada entre el seguimiento y el desempeño laboral ( $r = 0.531$ ,  $p = 0.000$ ). La conclusión principal es que un programa de onboarding bien estructurado y ejecutado mejora significativamente el desempeño laboral de los empleados, subrayando la importancia de las dimensiones de integración, entrenamiento, compromiso y seguimiento para lograr un alto desempeño laboral.

**Palabras claves:** Onboarding, Desempeño Laboral, Integración, Entrenamiento, Compromiso, Seguimiento.

## Abstract

In the state agency of this study, efficiency in work performance is a constant concern. The objective of this thesis is to determine the relationship between the onboarding process and the work performance of personnel, specifically exploring the dimensions of integration, training, commitment and monitoring. Methodologically, a quantitative approach was adopted, with basic and correlational research. The research design is non-experimental cross-sectional. The scientific method was used, supported by the survey technique and the questionnaire instrument. The study population consisted of 120 workers from the National Superintendency of State Assets, with a sample selected by convenience. The results indicate a direct and significant relationship between onboarding and job performance, with a Spearman evaluation coefficient of 0.705 ( $p = 0.000$ ). Regarding the specific dimensions, a high positive relationship was found between integration and job performance ( $r = 0.659$ ,  $p = 0.000$ ), a high positive relationship between training and job performance ( $r = 0.661$ ,  $p = 0.000$ ), a moderate positive relationship between commitment and job performance ( $r = 0.532$ ,  $p = 0.000$ ), and a moderate positive relationship between monitoring and job performance ( $r = 0.531$ ,  $p = 0.000$ ). The main conclusion is that a well-structured and executed onboarding program significantly improves the work performance of employees, underscoring the importance of the dimensions of integration, training, commitment and monitoring to achieve high work performance.

**Keywords:** Onboarding, Work Performance, Integration, Training, Commitment, Monitoring.

## Introducción

La tesis titulada "Onboarding y Desempeño Laboral en Personal de un Organismo Estatal Lima - 2024" La tesis tiene como objetivo principal determinar la relación entre el onboarding y el desempeño laboral del personal, así como analizar cómo las dimensiones específicas del onboarding (integración, entrenamiento, compromiso y seguimiento) influyen en el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. Este estudio se fundamenta en la necesidad de optimizar los procesos de integración de personal para mejorar el rendimiento organizacional.

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, la formulación de las preguntas de investigación y los objetivos tanto generales como específicos. Se define el problema de investigación y se justifica la relevancia del estudio en el contexto de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. Además, se establece el marco teórico que sustenta el análisis del onboarding y su impacto en el desempeño laboral, revisando literatura relevante y teorías relacionadas.

En el capítulo II, se describe el marco metodológico de la investigación. Aquí se detallan el enfoque cuantitativo utilizado, el tipo y nivel de investigación, y el diseño no experimental de corte transversal. Se explica el método científico aplicado, incluyendo la técnica de la encuesta y el uso del cuestionario como instrumento de recolección de datos. También se define la población y muestra del estudio, que comprende a 120 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.

En el capítulo III, se analizan y presentan los resultados obtenidos del estudio. Se muestran los datos recolectados y se realiza un análisis estadístico detallado para determinar la relación entre las variables de estudio. Se presentan tablas y gráficos que ilustran los hallazgos y se interpreta la significancia de los resultados en relación con las hipótesis planteadas.

En el capítulo IV, se discuten los resultados en el contexto de la literatura existente. Se comparan los hallazgos con estudios previos y se analizan las similitudes y diferencias. Esta discusión proporciona una comprensión más profunda del impacto

del onboarding en el desempeño laboral y sugiere posibles explicaciones para los resultados obtenidos. Además, se identifican las limitaciones del estudio y se proponen áreas para futuras investigaciones.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones derivadas de los resultados del estudio. Se sintetizan los principales hallazgos y se discute su implicancia para la práctica de recursos humanos en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. Asimismo, se ofrecen recomendaciones prácticas para mejorar los procesos de onboarding y, por ende, el desempeño laboral de los empleados. Se sugiere la implementación de programas de entrenamiento específicos, estrategias de integración, seguimiento continuo y fomento del compromiso organizacional. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones de la tesis, y se documenta toda la información consignada en la sección de anexos, que incluye los instrumentos utilizados, datos adicionales y cualquier material relevante para la investigación.

Los autores

## **Capítulo I.**

### **Planteamiento del estudio**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

El problema de investigación de la presente tesis se plantea empleando el método del Embudo en sus componentes, según Vara Horna (2015). La tesis investiga la relación entre el onboarding y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, enfocándose en el personal en Lima, Perú. Se examina cómo los procesos de incorporación influyen en el desempeño laboral dentro de este organismo estatal, subrayando la premisa de que una integración efectiva puede potenciar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reflejándose positivamente en su rendimiento laboral.

El problema de investigación radica en el desconocimiento específico de cómo el onboarding afecta el desempeño laboral en el contexto de un organismo estatal peruano, un sector que enfrenta sus propios desafíos en cuanto a regulaciones, cultura organizacional y expectativas de rendimiento, que pueden impactar significativamente en la experiencia y desempeño del empleado. Esta investigación es crucial no solo por adoptar un enfoque correlacional para explorar la existencia de esta relación, sino también porque, en el contexto específico de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, se ha observado un impacto en el desempeño laboral, sugiriendo que los procesos de onboarding actuales podrían no estar completamente alineados con las necesidades y expectativas de los empleados para optimizar su rendimiento.

Este estudio se diferencia y es significativo debido a su enfoque en un organismo estatal del Perú, un entorno con desafíos y necesidades distintas a las

de las empresas mineras o del sector privado en general. Se busca llenar un vacío en la literatura existente al proporcionar un análisis detallado de cómo las estrategias de onboarding pueden ser adaptadas y aplicadas eficazmente en el sector público peruano para mejorar el desempeño laboral, considerando las características únicas de este contexto organizacional y cultural.

Asimismo, el estudio de Villalobos Huamán (2021) sobre el impacto del onboarding en el desempeño laboral de los colaboradores sugiere que, aunque el onboarding es fundamental, por sí solo no garantiza un alto desempeño. Esto implica la necesidad de complementar los procesos de onboarding con otras estrategias de desarrollo y desempeño laboral, enfocándose en crear un ambiente de trabajo positivo y ofrecer reconocimientos y oportunidades de desarrollo para retener al personal (Villalobos Huamán, 2021).

En síntesis, el desempeño laboral y el éxito de los procesos de onboarding en las entidades estatales en Perú requieren un enfoque holístico y adaptado a las dinámicas específicas del sector. La implementación de estrategias de retención sólidas, que incluyan prácticas de onboarding efectivas y un ambiente de trabajo positivo, son cruciales para reducir la rotación de personal y mejorar la productividad y la moral del personal. La investigación y adaptación continua son fundamentales para abordar efectivamente estos desafíos, garantizando la relevancia y efectividad de las prácticas de onboarding y desempeño laboral en este sector crítico para la economía peruana.

### ***Realidad Problemática (Diagnóstico Situacional).***

La Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN) es una entidad estatal peruana responsable de la gestión de los bienes de propiedad del Estado.

Como parte de su misión, la SBN busca asegurar una administración eficiente y transparente de estos bienes, contribuyendo así al desarrollo sostenible del país.

En los últimos años, la SBN ha experimentado desafíos significativos relacionados con la incorporación y adaptación de nuevo personal. La implementación de programas de inducción ha sido una estrategia clave para abordar estos desafíos, proporcionando a los nuevos empleados la orientación y capacitación necesarias para integrarse eficientemente en la organización.

### ***Problemática Central.***

La problemática central de esta investigación se enfoca en dos aspectos principales: el proceso de onboarding y el desempeño laboral del personal recién ingresado a la SBN en Lima durante el año 2024. Específicamente, se busca entender cómo la estructura y eficacia del onboarding afectan el desempeño laboral de los nuevos empleados.

**Estructura y Eficacia del Onboarding:** A pesar de los esfuerzos de la SBN por mejorar sus programas de inducción, persisten problemas relacionados con la adecuada acogida y orientación de los nuevos empleados. Se han identificado deficiencias en la comunicación de los valores y objetivos de la entidad, así como en la capacitación específica para el cumplimiento de funciones.

**Desempeño Laboral:** La evaluación del desempeño laboral ha revelado variaciones significativas en la calidad y eficiencia del trabajo entre el personal nuevo y los empleados con más antigüedad. Estas variaciones sugieren una posible correlación entre la calidad del proceso de onboarding y el desempeño posterior de los empleados.

## Relación de Variables Investigadas

- **Onboarding:** Variable independiente. Se evaluará en términos de:
  - Estructura del programa de inducción.
  - Contenido y métodos de capacitación.
  - Percepción de los empleados sobre la eficacia del onboarding.
- **Desempeño Laboral:** Variable dependiente. Se analizará considerando:
  - Eficiencia en el cumplimiento de tareas.
  - Calidad del trabajo realizado.
  - Capacidad para innovar y adaptarse a nuevas situaciones.
  - Colaboración y trabajo en equipo.
  - Evaluaciones de desempeño y cumplimiento de metas.

## Importancia de la Investigación

La investigación es crucial para la SBN, ya que una adecuada integración del personal no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la creación de un ambiente laboral positivo. Mejorar el proceso de onboarding puede resultar en una mayor retención de talento y en una mayor eficiencia operativa dentro de la entidad.

Estos indicadores sugieren una necesidad crítica de revisar y optimizar el proceso de onboarding y las estrategias de desarrollo de desempeño para abordar. (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Datos Indicadores analizados*

Dimensión	Indicador	Descripción	Método de Medición	Porcentaje Esperado
-----------	-----------	-------------	--------------------	---------------------

<b>Onboarding</b>	Estructura del Programa	Evaluación de la estructura y organización del programa de inducción. Calidad y relevancia del contenido	Encuestas a nuevos empleados	85% de satisfacción
	Contenido del Programa	ofrecido durante la inducción (información sobre la SBN, funciones, políticas, etc.). Eficacia de los métodos	Revisión de documentos y encuestas	90% de pertinencia
	Métodos de Capacitación	utilizados para la capacitación (presencial, virtual, combinada, etc.). Opinión de los empleados sobre	Encuestas a nuevos empleados	80% de efectividad
	Percepción de la Eficacia	la utilidad y eficacia del programa de onboarding. Porcentaje de nuevos	Encuestas de satisfacción	85% de satisfacción
	Tasa de Compleción del Onboarding	empleados que completan el programa de inducción. Tiempo promedio que tardan los	Registros de asistencia	95% de completación
	Tiempo de Integración	nuevos empleados en sentirse completamente integrados en sus roles y el equipo. Capacidad de	Encuestas de seguimiento	70% en 3 meses
<b>Desempeño Laboral</b>	Eficiencia en el Cumplimiento de Tareas	los empleados para completar tareas de manera eficiente y en tiempo.	Evaluaciones de desempeño	90% de eficiencia

Calidad del Trabajo Realizado	Nivel de precisión, atención al detalle y calidad general del trabajo producido por los empleados.	Evaluaciones de desempeño	85% de alta calidad
Innovación y Adaptabilidad	Capacidad de los empleados para proponer nuevas ideas y adaptarse a cambios en el entorno laboral.	Evaluaciones de desempeño, feedback	75% de adaptabilidad
Colaboración y Trabajo en Equipo	Nivel de cooperación y efectividad en el trabajo en equipo.	Evaluaciones de desempeño, encuestas	80% de colaboración
Cumplimiento de Metas	Grado en el que los empleados alcanzan los objetivos establecidos.	Evaluaciones de desempeño, reportes	85% de cumplimiento
Satisfacción Laboral	Grado de satisfacción de los empleados con su trabajo y el ambiente laboral.	Encuestas de satisfacción	80% de satisfacción
Retención de Personal	Porcentaje de empleados nuevos que permanecen en la SBN después de un período determinado (ej. 6 meses, 1 año).	Registros de recursos humanos	90% de retención en 1 año
Número de Incidencias o Errores	Frecuencia de errores cometidos por los empleados en sus tareas.	Reportes de calidad, feedback de supervisores	Reducir errores en un 20%

Fuente: Elaboración propia

Frente a estos desafíos, la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales debe implementar medidas correctivas centradas en optimizar el onboarding y el

desarrollo continuo del desempeño laboral de su personal. Esto implica la instauración de programas de capacitación más efectivos, la aplicación de métodos de evaluación del desempeño alineados con objetivos precisos, y la adopción de estrategias de retención que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo y estimulante. Solo mediante un compromiso organizacional con la mejora continua será posible lograr la estabilidad laboral y el éxito sostenido en el ámbito de la administración de bienes estatales.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Qué relación existe entre el onboarding y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Qué relación existe entre la integración y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024?
- ¿Qué relación existe entre el entrenamiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024?
- ¿Qué relación existe entre el compromiso y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024?
- ¿Qué relación existe entre el seguimiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el onboarding y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la relación que existe entre la integración y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.
- Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.
- Determinar la relación que existe el compromiso y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.
- Determinar la relación que existe el seguimiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Justificación teórica**

La tesis ofrece una contribución significativa al campo de la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional. Este estudio se centra en teorías consolidadas sobre la integración efectiva de empleados y las estrategias para mejorar el desempeño laboral. La investigación muestra una correlación clara entre el onboarding y el desempeño laboral, destacando la importancia de una buena integración para mejorar el rendimiento y la productividad en un ambiente laboral. Al adaptar estas conclusiones al contexto de un organismo estatal, se ofrece una perspectiva novedosa sobre cómo prácticas de onboarding específicas pueden influir en el desempeño de los empleados en el sector público.

## **1.4.2 Justificación práctica**

La tesis se enfocó en un desafío esencial en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales: la eficacia del onboarding y su impacto en el desempeño laboral. Mediante el análisis de la relación entre un proceso de integración efectivo y el rendimiento del personal, el estudio aporta insights significativos para enriquecer las prácticas de gestión de recursos humanos dentro de este organismo estatal y en el sector público peruano. Los hallazgos proporcionan recomendaciones específicas para mejorar la acogida e integración de los empleados, lo que resulta en un aumento de la satisfacción laboral, el compromiso y, finalmente, un mejor desempeño laboral. Estos aspectos son vitales para la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos en el sector público, donde el rendimiento del personal es fundamental para el éxito operativo y la prestación de servicios. Además, esta investigación contribuye con evidencia empírica que puede guiar las políticas de recursos humanos, favoreciendo una gestión del talento más efectiva y eficiente.

## **1.5 Delimitación de la investigación**

### **1.5.1 Territorial**

La presente tesis se realizó en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, ubicada en Calle Chinchón N° 890, distrito de San Isidro, en el departamento de Lima, Perú. Esta localización geográfica fue relevante, ya que San Isidro es conocido por ser un centro financiero y empresarial clave en Lima, donde diversas instituciones gubernamentales y empresas privadas coexisten.

### **1.5.2 Temporal**

La tesis se llevó a cabo durante el año 2024. Específicamente, el estudio comenzó en enero de 2024 y concluyó en julio de 2024. Este período permitió un análisis exhaustivo de las prácticas de onboarding y su relación con el desempeño laboral a lo largo de un año completo, capturando así las variaciones estacionales o eventos específicos de la empresa que pudieron influir en el desempeño del personal.

### **1.5.3 Conceptual**

En la delimitación conceptual, se enfocará en dos términos clave: onboarding y desempeño laboral.

Onboarding: se refiere al proceso mediante el cual se integran nuevos empleados en una organización. Este proceso incluye la acogida, orientación y capacitación necesaria para que los nuevos empleados se adapten eficazmente a su entorno de trabajo. Según Bauer (2010), el onboarding es un proceso estratégico que va más allá de la simple orientación inicial, buscando acelerar la integración de los nuevos empleados y mejorar su rendimiento y retención en la organización. En esta investigación, se examinará el onboarding en términos de su estructura, eficacia y percepción por parte de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.

Desempeño laboral: se refiere a la eficacia con la que los empleados realizan sus tareas y contribuyen a los objetivos de su organización. Campbell (1990) define el desempeño laboral como los comportamientos o acciones de un empleado que son relevantes para las metas organizacionales. Este concepto incluye aspectos como la calidad y cantidad de trabajo producido, la capacidad del empleado para innovar, colaborar con colegas y adaptarse a nuevas

situaciones o desafíos. Los principales aspectos del desempeño laboral incluyen eficiencia, calidad del trabajo, competencia, iniciativa, colaboración, adaptabilidad y cumplimiento de metas. La evaluación del desempeño laboral es crucial para identificar áreas de mejora, desarrollar talentos y alinear los esfuerzos individuales con las metas corporativas, asegurando así el crecimiento sostenido de la empresa y la satisfacción laboral del empleado.

## **Capítulo II.**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Antecedentes de investigación.**

##### **2.1.1 Tesis internacionales**

En Costa Rica, Susana (2021), en su tesis titulada "Proceso de 'Onboarding' como Factor de Integración de los Nuevos Colaboradores de Oficinas Centrales de la Empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020", tiene como objetivo analizar el proceso de onboarding como factor de integración de los nuevos colaboradores en Banco BCT. Emplea una metodología cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas a 7 empleados, con un rango de edad entre 25 y 40 años, que llevan un año trabajando en la organización. Los resultados revelan que el proceso de onboarding, aunque presente, no se realiza de forma completa ni con las mejores prácticas, lo que afecta negativamente la integración de los nuevos empleados. Algunos colaboradores, después de un año de haberse unido, no se sienten completamente identificados con la empresa debido a la falta de seguimiento constante y orientación adecuada por parte de sus jefaturas y del departamento de recursos humanos. Concluye que el onboarding es crucial para la integración efectiva del personal, pero necesita mejoras significativas en su ejecución y seguimiento para garantizar una verdadera identificación y compromiso con la empresa.

En Ecuador, Cisneros y Flores (2015) en su investigación titulada "El proceso de inducción del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzado Mary Secret's de la ciudad de Ambato", tuvieron como objetivo analizar cómo el proceso de inducción influye en el

desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzado Mary Secret's. Para alcanzar este objetivo, se utilizó una metodología con un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel descriptivo, y un diseño no experimental de corte transversal. La población total del estudio incluyó a los colaboradores de la empresa, seleccionándose una muestra representativa mediante muestreo aleatorio simple. Los instrumentos aplicados fueron cuestionarios con escala Likert para medir la percepción de los empleados sobre el proceso de inducción y su desempeño laboral. Los resultados estadísticos indicaron que un 75% de los colaboradores consideraba que el proceso de inducción no era adecuado, lo que se correlacionaba con un bajo desempeño laboral. La investigación concluyó que la falta de un proceso de inducción estructurado y efectivo afecta negativamente el desempeño laboral, sugiriendo que mejoras en el onboarding pueden incrementar significativamente el rendimiento y compromiso de los empleados. Esta investigación es relevante para la tesis porque proporciona un marco teórico y metodológico para evaluar el impacto del onboarding en el desempeño laboral en un contexto organizacional similar, ofreciendo además instrumentos validados para la recolección de datos.

En Ecuador, Feijóo y Panchana (2019) en su investigación titulada "Propuesta de un plan de inducción para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Santa María del Fiat, Santa Elena, Ecuador, 2017", tuvieron como objetivo analizar cómo un plan de inducción puede mejorar el desempeño laboral de los docentes en dicha institución educativa. Para alcanzar este objetivo, se utilizó una metodología con un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel descriptivo-propositivo, y un diseño no experimental. La población total del estudio incluyó a 49 docentes y 4 directivos, seleccionándose

una muestra representativa mediante encuestas y entrevistas estructuradas basadas en un cuestionario que abordaba las dos variables de estudio: el proceso de inducción y el desempeño laboral. Los resultados indicaron que la falta de un plan de inducción estructurado afectaba negativamente el desempeño laboral de los docentes. Estadísticamente, un 85% de los docentes consideraba que el proceso de inducción era inadecuado, lo que se reflejaba en su desempeño. La investigación concluyó que implementar un plan de inducción efectivo es crucial para mejorar el rendimiento docente y, por ende, la calidad educativa en la institución. Esta investigación es relevante para la tesis porque proporciona un marco teórico y metodológico para evaluar el impacto del onboarding en el desempeño laboral en un contexto organizacional similar, ofreciendo además instrumentos validados para la recolección de datos.

En Argentina, Ugalde (2019) en su investigación titulada "El proceso de inducción como factor determinante del desempeño laboral. Colegio FASTA San Vicente de Paul. Mar del Plata", tuvo como objetivo mejorar y/o diseñar prácticas de recursos humanos orientadas a facilitar la inducción del personal administrativo y de servicios generales del Colegio FASTA San Vicente de Paul en Mar del Plata. Para alcanzar este objetivo, se utilizó una metodología con un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel descriptivo, y un diseño no experimental de corte transversal. La población total del estudio incluyó al personal administrativo y de servicios generales del colegio, seleccionándose una muestra representativa mediante encuestas y entrevistas estructuradas. Los instrumentos aplicados fueron encuestas para medir la satisfacción del proceso de inducción y análisis de datos documentales proporcionados por la institución. Los resultados indicaron que un 44% de los encuestados consideró que el proceso de inducción

que recibieron fue deficiente y regular, realizándose de manera informal e incompleta. La investigación concluyó con la propuesta de un programa de inducción para mejorar y unificar el proceso, estableciendo responsables de cada etapa y favoreciendo así el desempeño laboral. Esta investigación es relevante para la tesis porque proporciona un marco teórico y metodológico para evaluar el impacto del onboarding en el desempeño laboral en un contexto organizacional similar, ofreciendo además instrumentos validados para la recolección de datos.

En Ecuador, Lucio (2020) en su investigación titulada "Proceso de inducción y desempeño laboral percibidos por usuarios internos del Hospital General Babahoyo, Ecuador, 2020", tuvo como objetivo determinar la relación entre el nivel del proceso de inducción y el nivel del desempeño laboral percibido por los usuarios internos del Hospital General de Babahoyo. Para alcanzar este objetivo, se utilizó una metodología con un enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo-correlacional, y un diseño no experimental de corte transversal. La población total del estudio incluyó a 800 usuarios internos, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 95 usuarios mediante el cálculo de fórmula. Los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios adaptados de otros estudios y validados por criterio de expertos. Para determinar la confiabilidad, se realizó un estudio piloto con 10 usuarios, aplicando los instrumentos y corroborando la comprensión y redacción de los ítems, utilizando la prueba de Alfa de Cronbach para confirmar la consistencia interna. Los resultados indicaron que el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue 0.359, con un nivel de significancia estadística  $p=0.000$ , menor a 0.05, lo que indica una correlación positiva moderada entre el proceso de inducción y el desempeño laboral. Esta investigación es relevante para la tesis porque proporciona un marco teórico y

metodológico para evaluar el impacto del onboarding en el desempeño laboral, ofreciendo instrumentos validados para la recolección de datos y análisis estadístico.

### **2.1.2 Tesis nacionales**

En Perú, Villalobos (2021), en la tesis titulada *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú Chiclayo 2021*, tiene como objetivo general "medir la relación entre el onboarding y el desempeño laboral en los colaboradores de Alma Perú Chiclayo" (p. 25). La investigación emplea una metodología descriptiva y correlacional no experimental, aplicando cuestionarios estructurados a 30 colaboradores de la sucursal de Chiclayo. Los resultados evidencian una relación positiva moderada entre el onboarding y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.673 y un nivel de significancia bilateral de 0.000, menor a 0.05. Se observa que el 80% de los colaboradores tiene un nivel alto de onboarding, lo que refleja una gestión efectiva del onboarding, generando satisfacción y mayor permanencia en la organización. Sin embargo, el 63% de los colaboradores muestra un nivel alto de desempeño laboral, sugiriendo que el desempeño laboral no depende significativamente del proceso de inducción. Además, se destaca que la dimensión de economía laboral no contribuye significativamente al desempeño laboral, con un 60% de los colaboradores encontrando un nivel bajo en esta dimensión. Este estudio aporta al entendimiento de cómo el proceso de onboarding puede influenciar positivamente la retención y el desempeño laboral de los empleados administrativos y operativos en sectores críticos como el

minero, evidenciando la importancia de una gestión efectiva del onboarding para mejorar la satisfacción y permanencia del personal en la empresa.

Así mismo, Campos, Solís y Yanase (2022) en su investigación titulada "El sistema de onboarding y el desempeño laboral en los docentes a tiempo completo de una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021 – II", tuvieron como objetivo identificar la relación entre el onboarding y el desempeño docente en dicha universidad. La investigación es de tipo básica, con un diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. La población total del estudio incluyó a 67 docentes a tiempo completo, aplicándose una encuesta para evaluar el onboarding y el desempeño docente. Adicionalmente, se utilizaron fichas de autopercepción, actualización de syllabus y portafolio, encuestas de satisfacción de los estudiantes, fichas de evaluación del director y cumplimiento de tareas administrativas. Los resultados mostraron que el coeficiente de correlación de Spearman entre onboarding y desempeño docente fue de  $-0.058$  con una significancia ( $p$ -valor= $0.639$ ) superior a  $0.05$ , indicando una falta de relación significativa general. Sin embargo, la dimensión de onboarding continuo o seguimiento presentó una correlación significativa de  $-0.243$  con una significancia ( $p$ -valor= $0.047$ ) inferior a  $0.05$ . La investigación concluyó que, en general, no existe una relación significativa entre el proceso de onboarding y el desempeño de los docentes a tiempo completo, salvo en la dimensión de seguimiento continuo. Esta investigación es relevante para la tesis porque proporciona un marco teórico y metodológico para evaluar el impacto del onboarding en el desempeño laboral, ofreciendo instrumentos validados y datos empíricos sobre el contexto educativo en Lima.

Por otro lado, Ruiz (2022) en su tesis titulada "Onboarding y desempeño laboral de los colaboradores de salud de la Clínica Metropolitana, 2022", tuvo como objetivo establecer la relación entre el onboarding y el desempeño laboral de los colaboradores en la Clínica Metropolitana de Chiclayo. La investigación se enmarcó en la línea de gestión de políticas públicas y se caracterizó por ser de tipo básica, con un diseño no experimental, de corte transversal y correlacional. La población total del estudio incluyó a 90 colaboradores, y la técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta, empleando dos cuestionarios: uno de 24 ítems para medir el onboarding y otro de 27 ítems para medir el desempeño laboral. Los datos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS versión 25. Los resultados mostraron que existe una relación moderada y positiva entre el onboarding y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.653\*\* y un p-valor de 0.000, lo que permitió confirmar la hipótesis planteada. Esta investigación es relevante para la tesis sobre onboarding y desempeño laboral en un organismo estatal en Lima porque proporciona evidencia empírica de la relación positiva entre estas variables en un contexto similar, y sugiere metodologías e instrumentos útiles para la recolección y análisis de datos.

También, Fernández (2020) en su investigación titulada "Efectos del programa de inducción docente, en el desempeño de los docentes noveles de las regiones de Lima Provincias y Ancash, 2016", tuvo como objetivo determinar los efectos de la aplicación del programa de inducción docente en el desempeño de los docentes noveles de dichas regiones en el año 2016. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo básica, con un diseño pre-experimental. La población del estudio consistió en 90 docentes noveles

nombrados en el año 2016 en las instituciones educativas del Estado de Lima Provincias y Ancash, utilizando un muestreo censal. El instrumento aplicado fue la ficha de observación del desempeño del docente novel, elaborada y validada por el Ministerio de Educación (2016). Los resultados de la investigación indicaron que la aplicación del programa de inducción docente mejora significativamente el desempeño de los docentes noveles. Estadísticamente, se observó una mejora significativa en las habilidades y competencias docentes post-programa de inducción. Esta investigación concluyó que un programa de inducción bien estructurado tiene un impacto positivo significativo en el desempeño laboral de los docentes noveles, sugiriendo que políticas similares podrían ser aplicadas en otros contextos educativos. Esta investigación es relevante para la tesis porque proporciona un marco teórico y metodológico robusto, así como instrumentos validados que pueden ser adaptados para evaluar el impacto del onboarding en el desempeño laboral en un organismo estatal en Lima.

Finalmente, Paz (2022) en su investigación titulada "Programa de inducción para el desempeño laboral en la Oficina Regional Norte INPE, Chiclayo", tuvo como objetivo proponer un programa de inducción que influya positivamente en el desempeño laboral de los servidores de la Oficina Regional Norte INPE – Chiclayo. La investigación se caracterizó por ser básica, de tipo descriptivo-propositivo, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de corte transversal. La población del estudio estuvo compuesta por los trabajadores de la Oficina Regional Norte del INPE, Chiclayo. Se diseñó y aplicó un cuestionario para recolectar la información necesaria, el cual fue dirigido a un grupo representativo de empleados de la entidad. Los datos recolectados fueron analizados por un estadista profesional, garantizando el rigor científico. Los

resultados mostraron que el 37% de los trabajadores (11 encuestados) manifestó que su nivel de desempeño era bajo, el 60% (18 encuestados) indicó un nivel de desempeño medio, y solo el 3% (1 encuestado) reportó un alto desempeño laboral. La conclusión principal de la investigación fue que la implementación de un programa de inducción tendría un efecto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Regional Norte del INPE. Esta investigación es relevante para la tesis porque proporciona un enfoque metodológico y un marco teórico sobre cómo un programa de onboarding puede mejorar el desempeño laboral en un contexto estatal, además de ofrecer datos empíricos y un instrumento validado para la recolección de datos.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Onboarding**

#### ***A. Concepto o definición***

Según Lauby (2016), el onboarding es un elemento esencial para el éxito de un empleado. Este proceso comienza incluso antes de que el candidato decida postularse a una organización, abarcando toda la experiencia del candidato. Incluye la búsqueda de empleo, las entrevistas, la verificación de antecedentes y la extensión de la oferta de trabajo. Posteriormente, el onboarding continúa con los trámites administrativos, la orientación y la capacitación de los nuevos empleados. Finalmente, culmina con la gestión del desempeño. De esta manera, el onboarding influye significativamente en cada uno de los componentes del ciclo de vida de los empleados.

#### ***B. Etapas del Onboarding***

**Pre-empleo:** La fase de pre-empleo es crítica, ya que establece la primera impresión del candidato sobre la organización. Lauby (2016) subraya la importancia de una experiencia de reclutamiento positiva y atractiva. Durante esta etapa, los candidatos evalúan no solo el rol específico sino también la cultura y los valores de la empresa. Las actividades clave en esta fase pueden incluir la comunicación efectiva de la misión y visión de la empresa, la transparencia en el proceso de selección y la presentación de un ambiente de trabajo acogedor y profesional. Una experiencia de pre-empleo positiva puede aumentar la atracción de talento calificado y fomentar una percepción positiva de la empresa.

**Integración:** La fase de integración es fundamental para la adaptación y el confort del nuevo empleado en la empresa. Según Lauby (2016), esta etapa debe enfocarse en familiarizar al empleado con la cultura organizacional, los procedimientos internos, y sus colegas. Esto podría incluir sesiones de orientación detalladas, capacitaciones sobre herramientas y sistemas específicos de la empresa, y actividades de integración con el equipo. La integración efectiva ayuda a los empleados a sentirse parte de la organización, reduciendo la ansiedad inicial y estableciendo las bases para su compromiso a largo plazo.

### ***C. Tipos del Onboarding***

**Gestión del Desempeño:** La gestión del desempeño, como indica Lauby (2016), es un componente continuo del onboarding que se extiende más allá de las primeras semanas o meses. En esta etapa, es crucial definir claramente las expectativas y responsabilidades del nuevo empleado. Esto incluye la configuración de objetivos realistas, proporcionar retroalimentación regular y construir un plan de desarrollo profesional. Esta etapa ayuda a los empleados a

entender cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa y cómo pueden crecer dentro de la organización. La gestión efectiva del desempeño es clave para el desarrollo continuo del empleado y su satisfacción laboral.

Cada una de estas etapas es crucial para garantizar que los nuevos empleados no solo se integren bien en la empresa, sino que también se sientan motivados y comprometidos desde el principio. Un enfoque holístico del onboarding, que abarca desde la atracción inicial hasta el desarrollo continuo, puede conducir a una mayor retención de empleados y a un mejor rendimiento general. Es esencial que las organizaciones vean el onboarding no como un evento aislado, sino como un proceso continuo que impacta en el viaje completo del empleado en la empresa.

**Onboarding Tradicional:** "A menudo se limita a programas de orientación básicos, que incluyen una introducción a la historia de la empresa, políticas de cumplimiento y beneficios para los empleados. Se proporciona dirección básica del trabajo y acceso a herramientas de trabajo, pero el proceso formal suele terminar allí, dejando aspectos críticos como la preparación para el trabajo, el desarrollo, la asimilación, la creación de redes y la planificación de la carrera a cargo de los gerentes de contratación, que a menudo están abrumados y mal preparados" (Stein & Christiansen, 2010).

**Onboarding Estratégico:** "Se describe como un proceso mediante el cual se reconstituye y se inscribe a la fuerza laboral para alinearse con la estrategia empresarial emergente de una firma. Desde la perspectiva del nuevo empleado, el onboarding abarca todo lo que experimenta, lo que define su entrada y

orientación en la organización y lo prepara para el éxito" (Stein & Christiansen, 2010).

Según Becker y Bish (2021) definen el onboarding desde una perspectiva de teoría del aprendizaje, argumentando que este proceso no solo implica aprender nuevos conocimientos y habilidades, sino también desaprender prácticas y enfoques previos. Este enfoque resalta la importancia de adaptar el onboarding a las necesidades de aprendizaje específicas de diferentes segmentos de talento.

Asimos Gura et al. (2022) describen el onboarding en proyectos de IT como una interacción sistemática y orientada a objetivos entre una organización y su nuevo empleado. Este proceso tiene como fin integrar al nuevo miembro del equipo en las condiciones de trabajo existentes y garantizar su desempeño productivo en el menor tiempo posible.

Britto et al. (2018) consideran el onboarding como el apoyo a nuevos empleados en su ajuste social y de rendimiento en su nuevo trabajo. En el contexto de proyectos de software distribuidos globalmente, el onboarding presenta desafíos únicos, especialmente en proyectos heredados donde aprender el código existente se complica por la escala del proyecto y la distancia de las fuentes originales de conocimiento.

Finalmente Klein, Polin y Sutton (2015) enfocan el onboarding como una herramienta utilizada por las organizaciones para ayudar a socializar a los recién llegados. Este estudio se centra en prácticas específicas de onboarding y su efectividad en facilitar el ajuste de los nuevos empleados.

## ***D. Enfoque del Onboarding Tradicional vs. Onboarding Estratégico***

Los autores distinguen dos enfoques fundamentales del onboarding en su libro "Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization". El primero es el onboarding tradicional, que a menudo se limita a programas de orientación básicos. Esta fase introductoria incluye una visión general de la historia de la empresa, las políticas de cumplimiento y los beneficios para los empleados. Aunque se proporciona dirección básica del trabajo y acceso a herramientas de trabajo, este proceso formal suele concluir en este punto, dejando aspectos críticos como la preparación para el trabajo, el desarrollo, la asimilación, la creación de redes y la planificación de la carrera a cargo de los gerentes de contratación, que a menudo están abrumados y mal preparados (Stein & Christiansen, 2010)

En contraste, el enfoque del onboarding estratégico, según Stein y Christiansen (2010), se describe como un proceso mediante el cual se reconstituye y se inscribe a la fuerza laboral para alinearse con la estrategia empresarial emergente de una firma. Desde la perspectiva del nuevo empleado, el onboarding abarca todo lo que experimenta, lo que define su entrada y orientación en la organización y lo prepara para el éxito. Este enfoque busca integrar a los empleados de manera más profunda en la cultura y los objetivos de la organización, asegurando que su contribución sea estratégica y alineada con la visión de la empresa.

## ***E. El Onboarding como Integración Completa***

Según Stein y Christiansen, el onboarding debe considerarse más que una simple acogida superficial a los nuevos empleados. Lo conciben como un proceso integral que abarca múltiples dimensiones. No se trata solo de proporcionar información sobre la organización, sino de preparar a los empleados para un rendimiento exitoso y sostenible en su rol. Esto implica no solo la asimilación de políticas y procedimientos, sino también la formación en aspectos vitales para el éxito de la organización, como la cultura, los valores y la visión empresarial. Este enfoque holístico busca no solo la adaptación de los empleados a la organización, sino también su contribución efectiva a largo plazo (Stein & Christiansen, 2010)

#### ***F. Proceso de Onboarding Exitoso***

El proceso de Onboarding tiene como objetivo principal establecer un compromiso real con los nuevos colaboradores a lo largo de un período de 12 meses, es decir, un año. Este compromiso se considera vital ya que puede conducir a beneficios significativos, como la mejora en los indicadores de rendimiento y la reducción de las tasas de rotación (Sims, 2011).

Según Sims (2011), una vez que un nuevo colaborador ha pasado por los procesos de reclutamiento y selección, el inicio del proceso de Onboarding es responsabilidad de la persona encargada de llevar a cabo una serie de acciones clave:

- Un día antes de comenzar el proceso de Onboarding, el jefe inmediato debe ponerse en contacto con el nuevo colaborador después de que este haya aceptado y firmado el compromiso legal para trabajar en la organización.

- Durante el primer día de Onboarding, se da la bienvenida al nuevo talento y se le presenta a todo el equipo de trabajo. Durante este día, se selecciona a una persona que actuará como guía o se elige a un grupo de colaboradores para ayudar al nuevo empleado durante el proceso de integración.

Durante el primer mes (30 días), con la compañía del mentor o el grupo de colaboradores seleccionados, el nuevo empleado experimentará un proceso de integración atractivo y estimulante. También se llevarán a cabo reuniones para abordar las expectativas que se han desarrollado durante este período.

A partir del segundo mes hasta el final del primer año de contrato, el colaborador mantendrá reuniones regulares programadas con el propósito de supervisar, aconsejar y ajustar aspectos si es necesario en su proceso de integración. Estas reuniones están diseñadas para agilizar su nivel de compromiso y abordar situaciones desafiantes que puedan surgir en el camino (Sims, 2011).

El objetivo de las actividades realizadas por el jefe inmediato es fortalecer el compromiso emocional del nuevo colaborador y proporcionar el ambiente de trabajo necesario para su éxito en sus funciones. Para lograrlo, se cuenta con el apoyo de un compañero de trabajo que sirve como acompañante durante los primeros días del proceso de integración y que también facilita la presentación del nuevo empleado al resto del equipo de manera informal. Algunas empresas también cuentan con un HRBP (Human Resources Business Partner) que desempeña un papel de acompañamiento y asesoramiento en este proceso (Sims, 2011).

El área de Gestión del Talento Humano debe planificar y estructurar el proceso de integración desde el inicio del reclutamiento de un colaborador, asegurándose de que esté alineado con los proyectos individuales del nuevo trabajador (Sims, 2011).

### ***G. Impacto del Onboarding en el Ciclo de Vida del Empleado***

**Integración y Adaptación Inicial:** El onboarding juega un papel crucial en las primeras etapas de la carrera de un empleado en una organización. Una integración efectiva facilita una transición más suave, reduciendo la ansiedad y aumentando la confianza del nuevo empleado. Lauby (2016) señala que una acogida adecuada y una orientación exhaustiva pueden mejorar significativamente la adaptación inicial de un empleado, lo que a su vez conduce a una mayor satisfacción laboral y a un compromiso más profundo con la empresa.

**Desarrollo y Rendimiento:** El onboarding también afecta el desarrollo y el rendimiento del empleado a medio y largo plazo. Al establecer claras expectativas y proporcionar las herramientas y la formación necesarias desde el principio, los empleados están mejor equipados para alcanzar y superar sus objetivos. Lauby (2016) argumenta que un buen proceso de onboarding sienta las bases para un desarrollo profesional continuo, lo que es esencial para la retención de empleados y el fomento de líderes internos.

**Cultura y Compromiso:** Además, el onboarding es fundamental para inculcar la cultura organizacional. Los nuevos empleados que comprenden y se alinean con los valores y la misión de la empresa desde el inicio tienen más probabilidades de sentirse parte del equipo y comprometerse a largo plazo.

Según Lauby (2016), un onboarding que enfatiza la cultura organizacional puede aumentar la lealtad de los empleados y fortalecer su sentido de pertenencia.

Retención y Lealtad: Finalmente, un onboarding efectivo tiene un impacto directo en la retención de los empleados. Lauby (2016) destaca que los empleados que experimentan un proceso de onboarding completo y satisfactorio son menos propensos a buscar oportunidades fuera de la empresa. Esto se traduce en una menor rotación de personal, lo que es beneficioso tanto para el ambiente laboral como para la estabilidad económica de la organización.

El onboarding es mucho más que una mera introducción a la empresa; es un proceso integral que tiene un impacto duradero en la trayectoria profesional de un empleado dentro de una organización. Una estrategia de onboarding bien diseñada y ejecutada puede ser un factor clave en la construcción de una fuerza laboral comprometida, competente y satisfecha.

#### ***H. Dimensiones***

Lauby (2016) enfatiza la importancia crítica del onboarding en el éxito de un empleado, considerándolo un proceso integral que comienza incluso antes de que el individuo se una a la organización. Esta fase inicial incluye la experiencia del candidato, que abarca la búsqueda de empleo, las entrevistas, la verificación de antecedentes y la extensión de la oferta de trabajo.

Posteriormente, el onboarding se extiende a los procedimientos administrativos, la orientación y la capacitación de las nuevas contrataciones, culminando con la gestión del desempeño. Este proceso abarca efectivamente

todos los aspectos del ciclo de vida de los empleados en una organización (Lauby, 2016).

Según Lauby (2016), las dimensiones del onboarding son:

**Integración:** Esta dimensión subraya la importancia de reconocer y valorar a cada individuo dentro de la organización. La integración efectiva asegura que los nuevos empleados se sientan parte del equipo y entiendan cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa.

**Entrenamiento:** Destaca la necesidad de un desarrollo adecuado que permita a los colaboradores adquirir las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Un plan de entrenamiento bien estructurado es esencial para alinear las competencias de los empleados con las necesidades de la organización.

**Compromiso:** Este aspecto se refiere al vínculo emocional que los empleados desarrollan con la organización. Cuando los empleados se sienten valorados, están más motivados para trabajar en equipo, alcanzar metas y sentirse orgullosos de ser parte de la empresa.

**Seguimiento:** Señala la importancia de un seguimiento continuo por parte de los líderes. Este seguimiento ayuda a los nuevos empleados a mantenerse motivados, a cumplir con sus compromisos y a asumir riesgos, lo que a su vez contribuye al mejoramiento de la organización.

## **2.2.2 Desempeño laboral**

### ***I. Concepto o definición***

Chiavenato (2010) define el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la consecución de objetivos establecidos, lo que se considera una parte de la estrategia individual para lograr dichas metas. En este sentido, "el desempeño laboral es el conjunto de acciones productivas de los empleados comprometidos con alcanzar los objetivos y estrategias definidas" (p. 210).

Por otro lado, Chiavenato (2009) expresa que las organizaciones son consideradas como entidades vivas que, al alcanzar el éxito, tienden a expandirse o al menos a mantener su existencia (p. 42). Esta perspectiva sugiere que las organizaciones están compuestas por individuos que ejecutan estrategias que pueden determinar su éxito o fracaso, resaltando la importancia de contar con profesionales capaces de comprender y adherirse a la misión y visión organizacional.

Adicionalmente Milkovich y Boudrem (1994) destacan que el desempeño laboral está influenciado por una serie de características personales como capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, que se vinculan directamente con la esencia del trabajo y la estructura organizacional, desempeñando un papel crucial en la generación de comportamientos que impactan los resultados y adaptaciones a los cambios constantes en las organizaciones (p. 134). De esta manera, se entiende que el desempeño laboral se refiere a la manera en que un individuo se comporta para alcanzar sus metas, utilizando sus capacidades e inteligencia para superar dificultades, bajo la premisa de que las organizaciones juegan un rol esencial en descubrir y potenciar las habilidades de las personas con el objetivo de optimizar su productividad.

### ***J. Teorías del Desempeño laboral***

Esta teoría propone la forma en como las personas se desenvuelven dentro de una organización y cuan competitivos pueden lograr ser si reciben una capacitación adecuada y de calidad; en ese entender cabe mencionar algunas teorías propuestas por peritos en esta materia.

#### ***a) Teoría de Desempeño Laboral y proceso de Acción***

Hacker (1994) propone una influyente teoría del desempeño laboral dentro del campo de la psicología del trabajo en Europa, destacándose por su enfoque cognitivo basado en el procesamiento de información vinculada directamente con la conducta. Aunque esta teoría comparte similitudes con otras teorías cognitivas del comportamiento, su singularidad reside en su aplicabilidad a los entornos laborales. Hacker introduce dos perspectivas principales: una que traza la acción desde la concepción de una meta hasta la formulación y ejecución de un plan, incluyendo la retroalimentación resultante; y otra que sugiere que las acciones son impulsadas por cogniciones que pueden ocurrir de manera consciente o automática. La teoría detalla un proceso de seis etapas que comprende el establecimiento de metas, orientación, generación de planes, toma de decisiones, ejecución y control, así como la recepción de retroalimentación. De acuerdo con Hacker, este proceso de acción es esencial para alcanzar un desempeño laboral efectivo, destacando cómo las distintas etapas conducen desde la definición de objetivos hasta la realización y evaluación del plan (págs. 91-120).

#### ***b) Desempeño Laboral Según Campbell: Un Enfoque en la Acción***

Campbell (1993) introduce un modelo teórico que distingue el desempeño laboral como el conjunto de acciones realizadas, más que los resultados

derivados de dichas acciones. Resalta que "el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la misma" (p. 164-167). El autor señala la importancia del conocimiento declarativo, procedimental, habilidades y motivación como factores cruciales para el comportamiento laboral. Identifica ocho componentes esenciales del desempeño que incluyen la realización de tareas específicas y generales del puesto, competencias comunicativas, esfuerzo, disciplina personal, contribución al equipo, y habilidades en supervisión y liderazgo.

### ***c) Teoría de la Motivación Cognitiva: Enfoque de Earley y Shalley en el Desempeño Laboral***

Earley y Shalley (1991) definen el desempeño laboral desde la perspectiva de la Teoría de la Motivación Cognitiva como "una ampliación del establecimiento de metas" (p. 315-320). Esta teoría explica cómo las metas organizacionales impactan el desempeño y su conversión en acciones. Proponen que el desempeño se compone de dos fases: la formulación de metas y el desarrollo de planes de acción. Esta perspectiva resalta el papel de las metas organizacionales en la modulación del desempeño laboral y su transformación en acciones efectivas para alcanzar los objetivos.

### ***d) Características del Desempeño laboral***

El desempeño laboral en las organizaciones, según Chiavenato (2007), se evalúa a través de diversos métodos que abarcan desde la observación de incidentes críticos hasta la autoevaluación y la evaluación de resultados. Cada método tiene sus propias características y se enfoca en diferentes aspectos del desempeño de los empleados.

- Método de Incidentes Críticos: Este método se centra en identificar y registrar los comportamientos excepcionalmente buenos o malos de los empleados por parte de sus supervisores. La idea es enfocarse en acciones específicas que demuestren claramente un rendimiento superior o inferior, con el fin de reforzar los comportamientos positivos y corregir los negativos.
- Método de Comparación por Pares: Implica comparar a los empleados de dos en dos, identificando al mejor en términos de desempeño en cada par. Este método permite crear una clasificación de todos los empleados basada en su rendimiento, facilitando la identificación de los más y menos destacados.
- Método de Frases Descriptivas: A diferencia del método de elección forzada, este método no obliga al evaluador a seleccionar entre opciones predeterminadas. En cambio, el evaluador marca aquellas frases que describen mejor el desempeño del empleado, tanto positiva como negativamente.
- Método de Autoevaluación: Solicita a los empleados que realicen una evaluación honesta de sus propias fortalezas y debilidades. Este enfoque fomenta la autoconciencia y el desarrollo personal al permitir que los empleados reflexionen sobre su propio desempeño.
- Método de Evaluación de Resultados: Vinculado a los programas de administración por objetivos, este método compara los resultados alcanzados con los objetivos previamente establecidos. Permite identificar áreas de fuerza y oportunidades de mejora para el próximo período.

- Métodos Mixtos: Combinan diferentes métodos para adaptarse mejor a la complejidad de los roles dentro de una organización, buscando evaluar de manera integral el desempeño de los empleados.

Estos métodos reflejan una comprensión diversa y amplia del desempeño laboral, destacando la importancia de una evaluación sistemática y multifacética que permita el desarrollo efectivo tanto de los empleados como de la organización. La elección del método o combinación de métodos depende de las necesidades específicas de la organización y de los objetivos de la evaluación del desempeño.

#### ***e) Importancia del Desempeño laboral***

La importancia del desempeño laboral en las organizaciones, según Chiavenato (2007), radica en su capacidad para evaluar de manera integral y sistemática la contribución de cada empleado hacia el logro de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño no solo permite identificar el nivel actual de rendimiento de los empleados, sino que también establece una base para el desarrollo futuro, tanto para el individuo como para la organización.

Chiavenato enfatiza que el desempeño laboral es fundamental para el crecimiento y la competitividad de las organizaciones en el mercado. A través de la evaluación del desempeño, las organizaciones pueden:

Identificar las Competencias y Habilidades de los Empleados: Esto permite a la organización utilizar de manera óptima las habilidades de sus empleados, asignándolos a las tareas donde pueden ser más productivos y

contribuir significativamente al éxito organizacional (Chiavenato, 2007, p. 249).

**Desarrollar el Potencial de los Empleados:** La evaluación del desempeño actúa como una herramienta para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, asegurando que los empleados no solo cumplan con los requisitos actuales de su puesto, sino que también se preparen para desafíos futuros (Chiavenato, 2007, p. 261).

**Mejorar la Comunicación y la Retroalimentación:** La evaluación del desempeño ofrece una oportunidad para una comunicación abierta entre los supervisores y sus subordinados, lo que mejora las relaciones laborales y facilita un entorno de trabajo colaborativo (Chiavenato, 2007, p. 268).

**Tomar Decisiones Informadas sobre la Gestión del Personal:** Los resultados de la evaluación del desempeño pueden informar decisiones relacionadas con promociones, compensaciones, traslados y, en algunos casos, terminación de empleo, asegurando que tales decisiones se basen en el mérito y el rendimiento real (Chiavenato, 2007, p. 247).

**Fomentar el Compromiso y la Motivación:** Al reconocer y recompensar el buen desempeño, las organizaciones pueden fomentar un mayor compromiso y motivación entre sus empleados, lo que conduce a una mejora en la productividad y la eficiencia general (Chiavenato, 2007, p. 248).

La evaluación del desempeño, por lo tanto, juega un papel crucial en la gestión estratégica de los recursos humanos, alineando las metas individuales

con los objetivos organizacionales y promoviendo una cultura de excelencia y mejora continua.

### ***K. Dimensiones***

Dessler y Varela (2011) argumentan que la evaluación continua es clave para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que fomenta el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos en los empleados. De manera similar, Oyague (2018) destaca que la conciencia de los empleados sobre la relevancia de su desempeño y el cumplimiento de sus roles es fundamental para lograr resultados laborales que beneficien tanto al individuo como a la organización.:

**La Motivación:** Según Romero (2010), la motivación puede entenderse como una inclinación hacia un objetivo que impulsa al individuo a realizar el esfuerzo necesario para alcanzar dicho objetivo. Esta inclinación está formada por un conjunto de necesidades, deseos, tensiones y expectativas, lo que constituye un estímulo para el aprendizaje y es fundamental para impulsarlo. Por otro lado, el Ministerio de Salud (2009) señala que los factores que inciden en la intensidad del trabajo de los empleados dentro de una organización están relacionados con sus intenciones, así como con sus reacciones y actitudes naturales, las cuales emergen ante ciertos estímulos ambientales. La integración de experiencias, valores, misión, visión y las recompensas esperadas son elementos clave que influyen en la motivación de los miembros de una organización. Las organizaciones que logran entender estos componentes poseen una herramienta valiosa para mejorar el desempeño laboral. En contraste, la falta de comprensión

de estos aspectos puede disminuir la motivación y, por ende, comprometer los objetivos organizacionales.

**La Responsabilidad:** Vives (2011) propone un paradigma que redefine el significado de las organizaciones en relación con su entorno, tanto interno como externo, en la búsqueda de un desarrollo sostenible. Este enfoque subraya la importancia de adoptar una ética organizacional fundamentada en valores y principios que promuevan el respeto hacia los colaboradores, la consideración por el impacto técnico en el ambiente, la importancia de escuchar y consultar a los interesados, y la transparencia para fomentar la identificación y confianza dentro de la comunidad. La responsabilidad en este contexto se entiende como el cumplimiento de funciones y la precaución en la toma de decisiones, recayendo en figuras representativas que deben asumir las consecuencias, incluso cuando las decisiones sean incorrectas. Se destaca la necesidad de que las organizaciones elijan cuidadosamente a aquellos que cargarán con la responsabilidad organizacional, en un momento en que es común observar a líderes derivando sus responsabilidades debido a su incompetencia.

**Liderazgo y Trabajo en Equipo:** García M. (2009) explica que el liderazgo implica un proceso de involucramiento e influencia, con la habilidad de guiar a un grupo hacia el logro de objetivos, destacando la importancia de mantener relaciones de trabajo efectivas, coherencia, orientación y una comunicación fluida. Un líder es aquel capaz de inspirar a los miembros de su equipo o de una organización a colaborar de manera entusiasta y voluntaria para alcanzar las metas establecidas. Además, un líder efectivo puede influir tanto individual como colectivamente, motivando, fomentando actitudes positivas y

moldeando las opiniones de los demás, sin la necesidad de ocupar una posición formal dentro de la organización. El liderazgo efectivo, por tanto, se centra en la coordinación, la dirección y la capacidad de movilizar a otros hacia la acción de manera armoniosa y con el menor esfuerzo posible para el grupo.

**Formación y Desarrollo Profesional:** Por otro lado, García G. (2007) define el desarrollo humano como la posibilidad de crecimiento personal y profesional, abarcando un rango de intervenciones planificadas basadas en valores destinadas a incrementar la efectividad organizacional y el bienestar de los empleados en aspectos tanto materiales como psicológicos. Esto incluye oportunidades de capacitación, recreativas, de promoción y de servicio. La formación y el desarrollo profesional del personal son aspectos cruciales para cualquier organización, la cual debe garantizar una capacitación continua y programada, resultando en una mejora de la comunicación, la actitud del personal, el fortalecimiento de las redes laborales y la apertura a nuevas perspectivas organizacionales.

### **2.3 Definición de términos básicos**

- A. **Onboarding:** Proceso de integración de nuevos empleados en una organización, que incluye la orientación, capacitación y familiarización con la cultura y políticas de la empresa.
- B. **Desempeño laboral:** se refiere a la eficacia, eficiencia y calidad con la que un empleado o un grupo de empleados realizan sus tareas y responsabilidades asignadas dentro de una organización.
- C. **Satisfacción laboral:** La medida en que los empleados se sienten contentos, motivados y satisfechos con su trabajo, reflejando su percepción general de su entorno laboral y tareas asignadas.

- D. **Compromiso organizacional:** Grado en el que los empleados se sienten comprometidos con los objetivos, valores y metas de la empresa, lo que puede influir en su nivel de dedicación y esfuerzo en el trabajo.
- E. **Equilibrio trabajo-vida:** Mantener un balance adecuado entre las responsabilidades laborales y las actividades personales, promoviendo una vida fuera del trabajo satisfactoria.
- F. **Reconocimiento laboral:** Práctica de valorar y premiar el desempeño y logros de los empleados de manera formal o informal, con el fin de motivar y reforzar comportamientos positivos.
- G. **Clima laboral:** La atmósfera y ambiente emocional general en un lugar de trabajo, que puede influir en la moral, la colaboración y el bienestar de los empleados.
- H. **Ajuste persona-organización:** La medida en que los valores, creencias y metas personales de un empleado son coherentes y compatibles con la cultura y los objetivos de la organización en la que trabajan.
- I. **Compromiso:** El grado de dedicación, entusiasmo y conexión emocional que un individuo experimenta hacia su trabajo y organización, lo que puede influir en su desempeño y permanencia en el empleo.
- J. **Satisfacción:** La sensación de contento y cumplimiento que un empleado obtiene de su trabajo y su entorno laboral, basada en su percepción de si sus expectativas y necesidades están siendo satisfechas por la organización.

## **Capítulo III.**

### **Hipótesis y variables**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

Existe una relación directa y significativa entre el onboarding y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- Existe una relación directa y significativa entre la integración y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.
- Existe una relación directa y significativa entre el entrenamiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.
- Existe una relación directa y significativa entre el compromiso y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.
- Existe una relación directa y significativa entre el seguimiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

#### **3.2 Identificación de las variables**

##### **3.2.1 Variable 1: Onboarding**

**Definición conceptual:** Según Lauby (2016), el onboarding es un elemento esencial para el éxito de un empleado. Este proceso comienza incluso antes de que el candidato decida postularse a una organización, abarcando toda la experiencia del candidato. Incluye la búsqueda de empleo, las entrevistas, la verificación de antecedentes y la extensión de la oferta de trabajo.

**Definición operacional:** Se evaluará con un cuestionario que abarca integración, entrenamiento, compromiso y seguimiento, enfocándose en la claridad de la información sobre roles y cultura organizacional, efectividad de los programas de capacitación, nivel de motivación y sentido de pertenencia, y la calidad de la retroalimentación recibida. Este enfoque permite medir cuán efectivamente se incorporan los nuevos empleados a la organización.

### **3.2.2 Variable 2: Desempeño laboral**

**Definición conceptual:** Chiavenato (2010) define el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la consecución de objetivos establecidos, lo que se considera una parte de la estrategia individual para lograr dichas metas. En este sentido, "el desempeño laboral es el conjunto de acciones productivas de los empleados comprometidos con alcanzar los objetivos y estrategias definidas" (p. 210).

**Definición operacional:** Definición operacional del Desempeño Laboral: El desempeño laboral se medirá mediante una evaluación multifactorial que incluye indicadores de motivación, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, y formación y desarrollo personal. Este enfoque se implementará a través de una encuesta compuesta por escalas Likert y preguntas abiertas, diseñadas para evaluar la eficiencia en la ejecución de tareas específicas del puesto, la

capacidad para asumir responsabilidades asignadas, la efectividad en la dirección y motivación de equipos, la contribución al ambiente colaborativo y la participación activa en actividades de capacitación y desarrollo profesional.

### **3.3 Operacionalización de las variables**

En el anexo 2 y 3 se aprecia la matriz de operacionalización de variables.

### Matriz de operacionalización de la variable

*Matriz de operacionalización de la variable Onboarding*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN Y ESCALA DE VALORACIÓN
ONBOARDING	Según Lauby (2016), el onboarding es un elemento esencial para el éxito de un empleado. Este proceso comienza incluso antes de que el candidato decida postularse a una organización, abarcando toda la experiencia del candidato. Incluye la búsqueda de empleo, las entrevistas, la verificación de antecedentes y la extensión de la oferta de trabajo	Se evaluará con un cuestionario que abarca integración, entrenamiento, compromiso y seguimiento, enfocándose en la claridad de la información sobre roles y cultura organizacional, efectividad de los programas de capacitación, nivel de motivación y sentido de pertenencia, y la calidad de la retroalimentación recibida. Este enfoque permite medir cuán efectivamente se incorporan los nuevos empleados a la organización	Entrenamiento	Planificación 1,2,3 Grado de preparación 4,5	Escala de medición: ORDINAL  Escala de valoración: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bajo (1)</li> <li>• Bajo (2)</li> <li>• Medio (3)</li> <li>• Alto (4)</li> <li>• Muy alto (5)</li> </ul>
			Integración	Información 6,7 Proceso de orientación 8,9 Proceso de integración 10,11 Nivel de integración 12,13	
			Compromiso	Grado de compromiso 14,15 Comprensión al colaborador 16,17	
			Seguimiento	Desarrollo personal 18,19 Control del proceso 20	

Nota: Elaboración propia.



Matriz de operacionalización de la variable retención del talento

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN Y ESCALA DE VALORACIÓN
DESEMPEÑO LABORAL	Chiavenato (2010) define el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la consecución de objetivos establecidos, lo que se considera una parte de la estrategia individual para lograr dichas metas. En este sentido, "el desempeño laboral es el conjunto de acciones productivas de los empleados comprometidos con alcanzar los objetivos y estrategias definidas" (p. 210)	El desempeño laboral se medirá mediante una evaluación multifactorial que incluye indicadores de motivación, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, y formación y desarrollo personal. Este enfoque se implementará a través de una encuesta compuesta por escalas Likert y preguntas abiertas, diseñadas para evaluar la eficiencia en la ejecución de tareas específicas del puesto, la capacidad para asumir responsabilidades asignadas, la efectividad en la dirección y motivación de equipos, la contribución al ambiente colaborativo y la participación activa en actividades de capacitación y desarrollo profesional	Motivación	Incentivo al logro y la superación personal (Ítems 1-7).	Escala de medición: ORDINAL  Escala de valoración: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca (1)</li> <li>• Casi Nunca (2)</li> <li>• A veces (3)</li> <li>• Casi Siempre (4)</li> <li>• Siempre (5)</li> </ul>
			Responsabilidad	Cumplimiento y diligencia en las tareas asignadas (Ítems 8-15).	
			Liderazgo y Trabajo en Equipo	Capacidad para dirigir y promover un ambiente colaborativo (Ítems 16-23).	
			Formación y Desarrollo Personal	Dedicación al aprendizaje y la mejora continua (Ítems 24-28).	

Nota: Elaboración propia

## **Capítulo IV.**

### **Metodología Del Estudio**

#### **4.1 Enfoque de investigación**

La tesis adoptó un enfoque cuantitativo, que según Ortiz (2015), "expresa la dirección general de la investigación" (p. 20). Mediante este enfoque, se buscó determinar de manera precisa la relación entre el onboarding y el desempeño laboral en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, utilizando herramientas estadísticas para medir la fuerza y significancia de esta asociación.

#### **4.2 Tipo de investigación**

La tesis pertenece al tipo básica. De acuerdo con la definición de Vara-Horna (2012), las investigaciones de tipo básica "investigan la relación entre variables (...), generan nuevas formas de entender los fenómenos empresariales" (p. 202). En este caso, se buscó explorar y cuantificar la relación entre el onboarding y el desempeño laboral, generando nuevos insights que puedan ser aplicados para mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos en el sector minero. La investigación básica, al enfocarse en la generación de conocimiento puro, proporcionó una base sólida para futuras investigaciones aplicadas que busquen implementar intervenciones específicas basadas en los hallazgos obtenidos.

#### **4.3 Nivel de investigación**

El estudio se clasifica dentro del nivel correlacional, lo que implica un enfoque específico en la identificación y análisis de las relaciones entre dos o más variables sin determinar causalidad. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) destacan que este tipo de investigación es fundamental para explorar y describir

las asociaciones existentes entre variables, proporcionando un panorama claro sobre cómo se relacionan entre sí dentro de un contexto específico. En concordancia, Ñaupas et al. (2018) sostienen que las investigaciones correlacionales permiten cuantificar el grado de relación entre las variables de interés, lo cual es crucial para el desarrollo de teorías y la formulación de hipótesis más precisas sobre las dinámicas observadas.

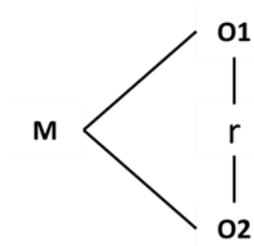
#### **4.4 Diseño de investigación**

El diseño metodológico de esta tesis se clasificó como No Experimental, en línea con las características de la investigación básica y correlacional que definieron su enfoque. Este tipo de diseño se caracteriza por la observación de fenómenos en su contexto natural sin manipular o alterar las variables involucradas. Moisés et al. (2019) explican que el diseño No Experimental es idóneo para estudios donde el objetivo no es establecer causas y efectos mediante la manipulación de variables, sino observar, describir y analizar las relaciones entre variables tal y como ocurren en su estado natural.

En cuanto al diseño de la investigación, se eligió un enfoque transversal. Este se justificó por la necesidad de recoger información en un único momento en el tiempo, mediante una encuesta aplicada en una sola ocasión a las unidades de observación seleccionadas. El diseño transversal permitió obtener una fotografía de las variables de estudio, en este caso, el onboarding y el desempeño laboral, en un punto específico. Esto fue particularmente adecuado para el propósito de evaluar la relación entre estas variables en el año 2024 dentro de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales:

## Figura 1

*Diseño de investigación correlacional*



NOTA: Tomado de Valderrama y Jaimes (2019) “Desarrollo de la tesis”, pág. 255.

Donde:

M = Muestra de observación: personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.

r = Relación o correlación entre las variables estudiadas.

Ox = Representa a la variable 1: onboarding

Oy = Representa a la variable 2: desempeño laboral

## 4.5 Población y muestra

### 4.5.1 Población

De acuerdo con Carrasco (2013), la población en una investigación representa el conjunto total de elementos que comparten características específicas y que son objeto de estudio. En el contexto de la presente tesis, la población estuvo constituida por 120 colaboradores, incluyendo tanto a hombres como a mujeres. Este conjunto se componía de diferentes categorías de trabajadores, tales como personal administrativo, equipo de ingenieros y personal operativo, reflejando la diversidad y complejidad del ambiente laboral que se deseaba estudiar.

### 4.5.2 Muestra

En este estudio se decidió utilizar un muestreo censal. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), un muestreo censal implica incluir a todos los elementos de la población en el estudio, permitiendo así una evaluación exhaustiva y detallada de todos los individuos que componen el universo de estudio.

La muestra de esta tesis comprendió la totalidad de 120 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. Al utilizar un muestreo censal, se garantizó que todos los trabajadores disponibles y accesibles fueran incluidos en el análisis, lo que permitió obtener resultados más precisos y representativos de las dinámicas de onboarding y desempeño laboral en la organización.

Esta aproximación fue práctica para el contexto de la investigación, permitiendo un enfoque eficiente en un grupo específico de empleados que podían proporcionar insights valiosos sobre las dinámicas de onboarding y retención en la empresa.

#### ***A. Unidad de análisis***

La unidad de análisis en este estudio fue la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.

#### ***B. Tamaño de la muestra***

El tamaño de la muestra para este estudio estuvo compuesto por 120 trabajadores de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.

#### ***C. Selección de la muestra***

La selección de la muestra se realizó siguiendo criterios específicos diseñados para asegurar que los participantes fueran representativos de la población de interés y pertinentes para los objetivos del estudio.

Criterios de selección:

- a. **CRITERIOS DE EXCLUSIÓN.** - Serán excluidos del estudio aquellos trabajadores que no se encontraban actualmente laborando dentro de la Superintendencia. Esto incluyó a ex-empleados, contratistas externos que no formaban parte del personal interno, y cualquier persona que haya terminado su relación laboral con la institución antes del período de estudio.
- b. **CRITERIOS DE INCLUSIÓN.** - Se incluyeron en la muestra todos aquellos trabajadores que actualmente estaban laborando dentro de la Superintendencia, sin importar su categoría laboral o tiempo de servicio. Esto garantizó que la muestra reflejara la diversidad y la situación actual de la fuerza laboral de la institución.

## **4.6 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos**

### **4.6.1 Técnicas**

La técnica seleccionada para la recolección de datos en este estudio fue la encuesta. Este método se escogió debido a su eficacia para obtener información cuantitativa y cualitativa de una muestra representativa de la población de estudio. La encuesta permite recolectar datos sobre las percepciones, actitudes y opiniones del personal respecto al onboarding y su relación con la retención en la empresa. Este enfoque es consistente con estudios en el ámbito de los recursos

humanos que buscan evaluar y mejorar las prácticas laborales a través de la retroalimentación directa de los empleados.

#### **4.6.2 Instrumento**

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario. Según Hernández et al. (2014), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Esta herramienta es particularmente adecuada para este estudio, ya que permite estandarizar la recolección de datos y facilita el análisis cuantitativo de las respuestas. El cuestionario fue diseñado para incluir preguntas cerradas y abiertas que abordan diversos aspectos del onboarding, tales como la integración, el entrenamiento, el compromiso y el seguimiento, así como su percepción sobre la retención en la empresa.

#### **Ficha Técnica del Cuestionario de Evolución de Onboarding (CEO)**

**Nombre del Cuestionario:** Cuestionario de Evolución de Onboarding (CEO).

**Objetivo:** Evaluar la experiencia de onboarding de los nuevos empleados en la organización, centrado en aspectos como el entrenamiento, la integración, el compromiso y el seguimiento.

**Desarrollador(es):** Pecsén Falla, Milagros Melida Jordana.

**Año de Desarrollo:** 2023.

**Población Objetivo:** Nuevos empleados de la organización que han pasado por el proceso de onboarding.

**Número de Ítems:** 20 preguntas.

**Escala de Respuesta:** Ordinal, con una escala de valoración de 1 a 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

**Dimensiones que Evalúa:**

- Entrenamiento
- Integración
- Compromiso
- Seguimiento

**Tiempo Estimado de Aplicación:** 40 minutos.

**Procedimiento de Aplicación:** El cuestionario se puede aplicar en formato digital o en papel al finalizar el proceso de onboarding de los nuevos empleados.

**Validez y Confiabilidad:**

**La validez** del instrumento se aseguró a través del juicio de expertos, involucrando a profesionales especializados en el área de estudio para que validaran el instrumento de investigación

Juicio de expertos

Nombre	Profesión
José Rodas Cobos	Estadístico
Dr. José William Córdova Chirinos	Doctor en Educación
Dr. Abraham García Yovera	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
Dr. Max Urbina Cárdenas	Doctor en Educación
Dr. Francisco Alberto Guzmán Enríquez	Gerente del Centro de Empleo Región Lambayeque

Fuente: Elaboración propia

**La confiabilidad** del instrumento se evaluó utilizando el software estadístico SPSS 25, específicamente mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Esto permitió determinar si las preguntas del instrumento de investigación son

comprensibles y confiables para la población de estudio al momento de responder los ítems.

Nivel de confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad	Valor
Alfa de Cronbach	,922
N de elementos	20

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro muestra un valor del valor de Alfa de Cronbach es de 0,833, lo que indica que el instrumento ha demostrado alta confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0.922, indicando una excelente consistencia interna de los ítems.

**Normas de Interpretación:** Los resultados se interpretan en función de la puntuación promedio obtenida en cada dimensión, permitiendo identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en el proceso de onboarding.

**Limitaciones y Precauciones:** La interpretación de los resultados debe considerar la subjetividad inherente a las respuestas de los encuestados y el contexto específico de la organización. Se recomienda complementar con otras formas de evaluación y feedback.

#### **Indicadores por Dimensión**

**Entrenamiento:** Planificación (Ítems 1-3), Grado de preparación (Ítems 4-5).

**Integración:** Información (Ítems 6-7), Proceso de orientación (Ítems 8-9), Proceso de integración (Ítems 10-11), Nivel de integración (Ítems 12-13).

**Compromiso:** Grado de compromiso (Ítems 14-15), Comprensión al colaborador (Ítems 16-17).

**Seguimiento:** Desarrollo personal (Ítems 18-19), Control del proceso (Ítem 20).

## **Ficha Técnica del Cuestionario de Desempeño Laboral**

**Nombre del Cuestionario:** Instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral (IEDL).

**Objetivo:** Medir la eficacia, productividad y comportamiento laboral de los empleados en distintas dimensiones relacionadas con su desempeño en la organización.

**Desarrollador(es):** Rodríguez M. y Ramírez D.

**Año de Desarrollo:** 2015.

**Población Objetivo:** Empleados de diversas áreas de la organización sujetos a evaluación de desempeño.

**Número de Ítems:** 28 preguntas.

**Escala de Respuesta:** Escala Likert cuatripunto, donde 0 representa "Nunca", 1 "A veces", 2 "Frecuentemente", y 3 "Siempre".

### **Dimensiones que Evalúa:**

- **Motivación:** Impulso interno que lleva a la acción (Ítems 1-7).
- **Responsabilidad:** Capacidad para asumir y cumplir compromisos (Ítems 8-15).
- **Liderazgo y Trabajo en Equipo:** Habilidades para liderar y trabajar armoniosamente en grupo (Ítems 16-23).

- **Formación y Desarrollo Personal:** Iniciativa y capacidad para el crecimiento profesional y personal (Ítems 24-28).

**Tiempo Estimado de Aplicación:** 20 a 30 minutos.

**Procedimiento de Aplicación:** El cuestionario se aplica de forma anónima y confidencial, pudiendo ser en formato digital o papel, según la logística de la organización.

**Validez y Confiabilidad:**

**La confiabilidad** del instrumento se evaluó utilizando el software estadístico SPSS 25, específicamente mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Esto permitió determinar si las preguntas del instrumento de investigación son comprensibles y confiables para la población de estudio al momento de responder los ítems

Nivel de confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad	Valor
Alfa de Cronbach	,723
N de elementos	28

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro muestra un valor de Alfa de Cronbach de 0,723, lo que indica que el instrumento presenta una confiabilidad aceptable con un Alfa de Cronbach de 0.723, demostrando una buena consistencia interna entre los ítems del cuestionario.

**Normas de Interpretación:** Los resultados se interpretan en base a la suma total de puntos, con un puntaje mínimo de 0 y un máximo de 84. Los rangos de desempeño laboral se dividen en bajo (0-28 puntos), promedio (29-56

puntos) y alto (57-84 puntos), permitiendo una identificación clara de las áreas de mejora y fortalezas en el desempeño de los empleados.

**Limitaciones y Precauciones:** La interpretación de los resultados debe considerarse junto con otros indicadores de desempeño y contextualizar dentro de las dinámicas específicas de la organización. Es crucial mantener la confidencialidad y el uso ético de los datos para evitar sesgos y repercusiones negativas en la moral de los empleados.

#### **Indicadores por Dimensión**

- **Motivación:** Incentivo al logro y la superación personal (Ítems 1-7).
- **Responsabilidad:** Cumplimiento y diligencia en las tareas asignadas (Ítems 8-15).
- **Liderazgo y Trabajo en Equipo:** Capacidad para dirigir y promover un ambiente colaborativo (Ítems 16-23).
- **Formación y Desarrollo Personal:** Dedicación al aprendizaje y la mejora continua (Ítems 24-28).

#### **4.7 Proceso de recolección de datos**

El procedimiento para la recolección de datos se diseñó para maximizar la eficiencia y la precisión en la obtención de información relevante para el estudio.

Este proceso incluyó los siguientes pasos:

**Diseño del Cuestionario:** Se elaboró un cuestionario basado en los objetivos de la investigación, asegurando que las preguntas cubrieran todos los aspectos relevantes del onboarding y la retención de personal. Se prestaron especial atención a la claridad y la objetividad de las preguntas para evitar sesgos en las respuestas.

Prueba Piloto: Antes de la administración general del cuestionario, se realizó una prueba piloto con un pequeño grupo de empleados para evaluar la claridad de las preguntas y la funcionalidad del proceso de recolección. Las retroalimentaciones obtenidas permitieron realizar ajustes necesarios para optimizar el instrumento y el procedimiento.

Distribución del Cuestionario: El cuestionario fue distribuido a los 120 trabajadores seleccionados como muestra del estudio, utilizando medios electrónicos principalmente para facilitar el acceso y la rapidez en las respuestas. Se estableció un plazo para la devolución de las respuestas, asegurando suficiente tiempo para su completitud.

Seguimiento: Se realizó un seguimiento constante durante el período de recolección para asegurar una alta tasa de respuesta y resolver posibles dudas de los participantes respecto al cuestionario.

Recolección y Revisión: Al concluir el plazo establecido, se recolectaron todas las respuestas, procediendo a su revisión inicial para verificar la completitud y consistencia de la información proporcionada.

#### **4.8 Descripción de análisis de datos**

Una vez finalizada la etapa de recolección de datos, se procedió a la organización y tabulación de la información utilizando el software Microsoft Excel. Este programa facilitó la organización de los datos recopilados, permitiendo una visualización clara de las respuestas y la preparación de los datos para análisis más complejos.

Con los datos debidamente preparados y organizados en Excel, se procedió a utilizar el software IBM SPSS Statistics, versión 25, para el análisis estadístico. Este paso incluyó:

**Cálculo de Correlaciones:** Se emplearon técnicas estadísticas para calcular las correlaciones entre las prácticas de onboarding (variable independiente) y la retención de personal (variable dependiente). Esto permitió identificar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables de estudio.

**Prueba de Significancia:** Se realizaron pruebas de significancia estadística para evaluar la validez de las hipótesis planteadas en la investigación. Esto implicó determinar si las correlaciones observadas eran significativas desde el punto de vista estadístico, proporcionando evidencia sobre la relación entre el onboarding y la retención de personal.

#### **4.9 Aspectos éticos**

La tesis titulada "Onboarding y desempeño laboral en personal de un organismo estatal Lima - 2024" fue sometida a la evaluación del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Continental. Esta evaluación se llevó a cabo antes de iniciar cualquier proceso de recolección de datos, asegurando así el cumplimiento de todas las normativas y principios éticos establecidos para investigaciones de esta índole.

Antes de proceder con la aplicación del cuestionario, se entregó a cada participante un documento de consentimiento informado. Este documento explicaba de manera detallada el propósito del estudio, las actividades a realizar, y solicitaba la autorización explícita del participante para recabar y utilizar su

información dentro del marco del estudio. Solo después de recibir una aceptación firmada, se procedió a la recolección de datos.

Además, se adoptaron medidas estrictas para garantizar la veracidad, confidencialidad y el respeto de la información recabada durante el estudio. Esto incluyó:

**Veracidad:** Asegurar que los datos recogidos reflejaran con precisión las respuestas y opiniones de los participantes, sin alteraciones.

**Confidencialidad:** Proteger la identidad de los participantes mediante el uso de códigos o seudónimos, garantizando que la información personal no fuera divulgada bajo ninguna circunstancia.

**Respeto a la Información:** Tratar todos los datos recopilados con el máximo respeto, considerando la sensibilidad y la privacidad de la información proporcionada por los participantes.

## **Capítulo V:**

### **Resultados**

#### **5.1 Descripción del trabajo de campo**

Para la presente tesis se llevó a cabo un proceso de trabajo de campo meticuloso y cuidadosamente planificado. La estrategia de recolección de datos consistió en la administración de dos cuestionarios distintos: uno enfocado en el desempeño laboral, con 28 preguntas, y otro centrado en la evolución del onboarding, con 20 preguntas (Cuestionario de Evolución de Onboarding - CEO). Estos cuestionarios abordaron dimensiones clave relacionadas con el desempeño laboral y el proceso de onboarding, incluyendo aspectos como la adaptación al entorno laboral, la eficiencia en el cumplimiento de tareas, la calidad del trabajo realizado, y la percepción de integración y acogida por parte de la organización.

La población objetivo de nuestra investigación estuvo conformada por 120 colaboradores de un organismo estatal en Lima. Para asegurar la validez y confiabilidad de la información recolectada, se solicitó y obtuvo la autorización del responsable de la entidad, garantizando así el cumplimiento de los protocolos éticos y administrativos necesarios.

Los cuestionarios fueron digitalizados y distribuidos a través de la plataforma Google Forms, permitiendo una administración eficiente, segura y respetuosa con el medio ambiente. Cada participante recibió un enlace por correo electrónico para completar ambos cuestionarios de manera anónima. Este método facilitó la recolección de datos al permitir que los colaboradores respondieran en su propio tiempo y conveniencia, dentro del plazo establecido de dos semanas. Además, se explicó detalladamente el propósito de la investigación a los participantes,

asegurando la confidencialidad de sus respuestas y evitando cualquier identificación personal en los informes de investigación.

Durante el periodo de recolección de datos, se enviaron recordatorios periódicos para fomentar una alta tasa de respuesta y asegurar que se alcanzara el número de respuestas necesario para un análisis estadístico robusto. La tasa de respuesta fue monitoreada continuamente, y se realizaron ajustes en la comunicación para maximizar la participación.

Una vez completada la recolección de datos, se realizó un proceso de control de calidad para garantizar la integridad y precisión de la información recopilada. Esto incluyó la verificación de que todas las respuestas estuvieran completas y coherentes. Posteriormente, los datos fueron descargados y organizados para su análisis utilizando el software estadístico IBM SPSS versión 25. Se aplicó el Alpha de Cronbach para evaluar la confiabilidad de los cuestionarios, asegurando que los instrumentos utilizados fueran consistentes y fiables.

Este meticuloso proceso de trabajo de campo nos permitió obtener datos válidos y confiables que serán fundamentales para responder a nuestras preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados sobre la relación entre el onboarding y el desempeño laboral en el personal de un organismo estatal en Lima. La información recolectada y analizada proporcionará una base sólida para desarrollar recomendaciones prácticas y teóricas que pueden mejorar los programas de inducción y, en consecuencia, el desempeño laboral de los empleados en entornos similares.

## **5.2 Presentación y análisis de resultados**

### **Resultados Generales**

**Tabla 2**

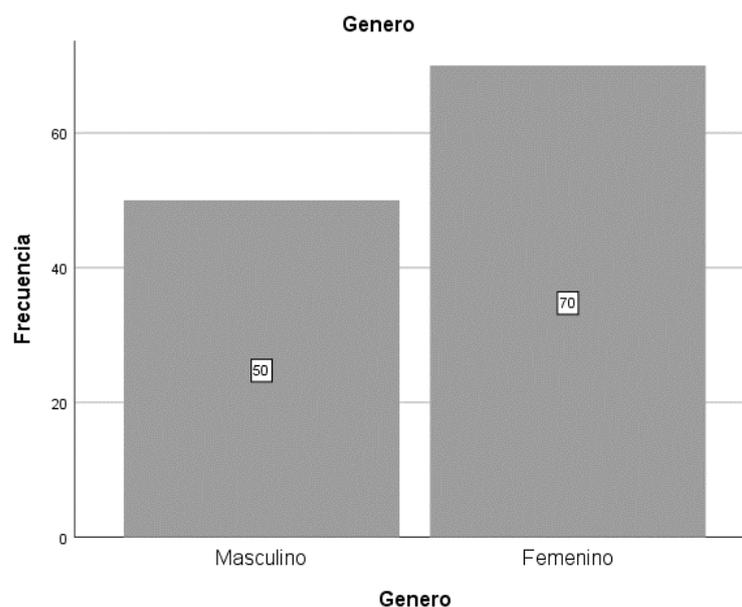
*Estadísticos descriptivos participantes por genero*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Masculino	50	41,7	41,7
	Femenino	70	58,3	58,3
	Total	120	100,0	100,0

La Tabla 2 presenta la distribución de la muestra de 120 colaboradores por género. Se observa que 50 participantes (41.7%) son de género masculino, mientras que 70 participantes (58.3%) son de género femenino. Este resultado indica una mayor representación de mujeres en la muestra, lo que podría influir en la percepción y resultados relacionados con el onboarding y desempeño laboral debido a posibles diferencias en experiencias y expectativas entre géneros.

**Figura 2**

*Distribución por genero de la muestra*



La Figura 2 ilustra gráficamente la distribución de los participantes por género, mostrando una mayor frecuencia de participantes femeninos (70) en comparación con los masculinos (50). La representación visual confirma los datos de la Tabla 2, destacando la predominancia de mujeres en la muestra, lo cual es relevante para interpretar los resultados del estudio en función de las posibles diferencias de género en el contexto laboral del organismo estatal.

**Tabla 3**

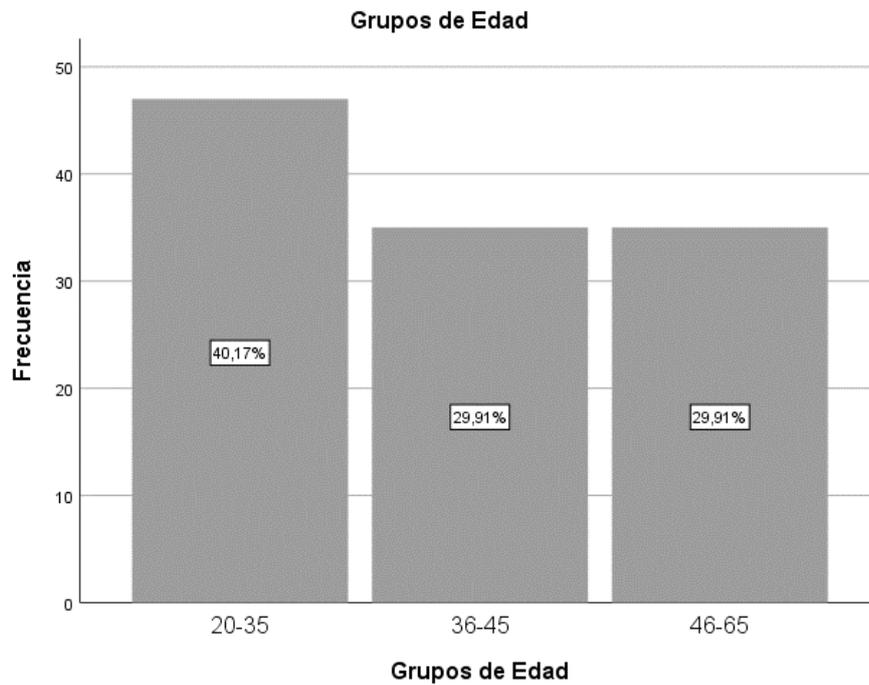
*Estadísticos descriptivos participantes por edad*

		Grupos de Edad		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	20-35	47	39,2	40,2
	36-45	35	29,2	29,9
	46-65	35	29,2	29,9
	Total	117	97,5	100,0
Perdidos	Sistema	3	2,5	
Total		120	100,0	

La Tabla 3 detalla la distribución de la muestra por grupos de edad. De los 120 participantes, 47 (39.2%) se encuentran en el grupo de edad de 20-35 años, 35 (29.2%) en el grupo de 36-45 años, y otros 35 (29.2%) en el grupo de 46-65 años. Tres respuestas fueron perdidas (2.5%). Este equilibrio en los grupos de edad permite analizar el impacto del onboarding y desempeño laboral considerando la variabilidad etaria, lo cual puede influir en la adaptación y rendimiento en el trabajo.

**Figura 3**

*Distribución por edad de la muestra*



La Figura 3 muestra la distribución de los participantes por edad en forma gráfica. El grupo de 20-35 años es el más numeroso con 47 participantes (40.17%), seguido por los grupos de 36-45 años y 46-65 años, cada uno con 35 participantes (29.91%). Esta representación gráfica facilita la visualización de la diversidad etaria dentro de la muestra, lo cual es crucial para entender cómo las distintas cohortes etarias perciben y responden al onboarding y desempeño laboral.

**Tabla 4**

*Estadísticos descriptivos participantes por área de trabajo*

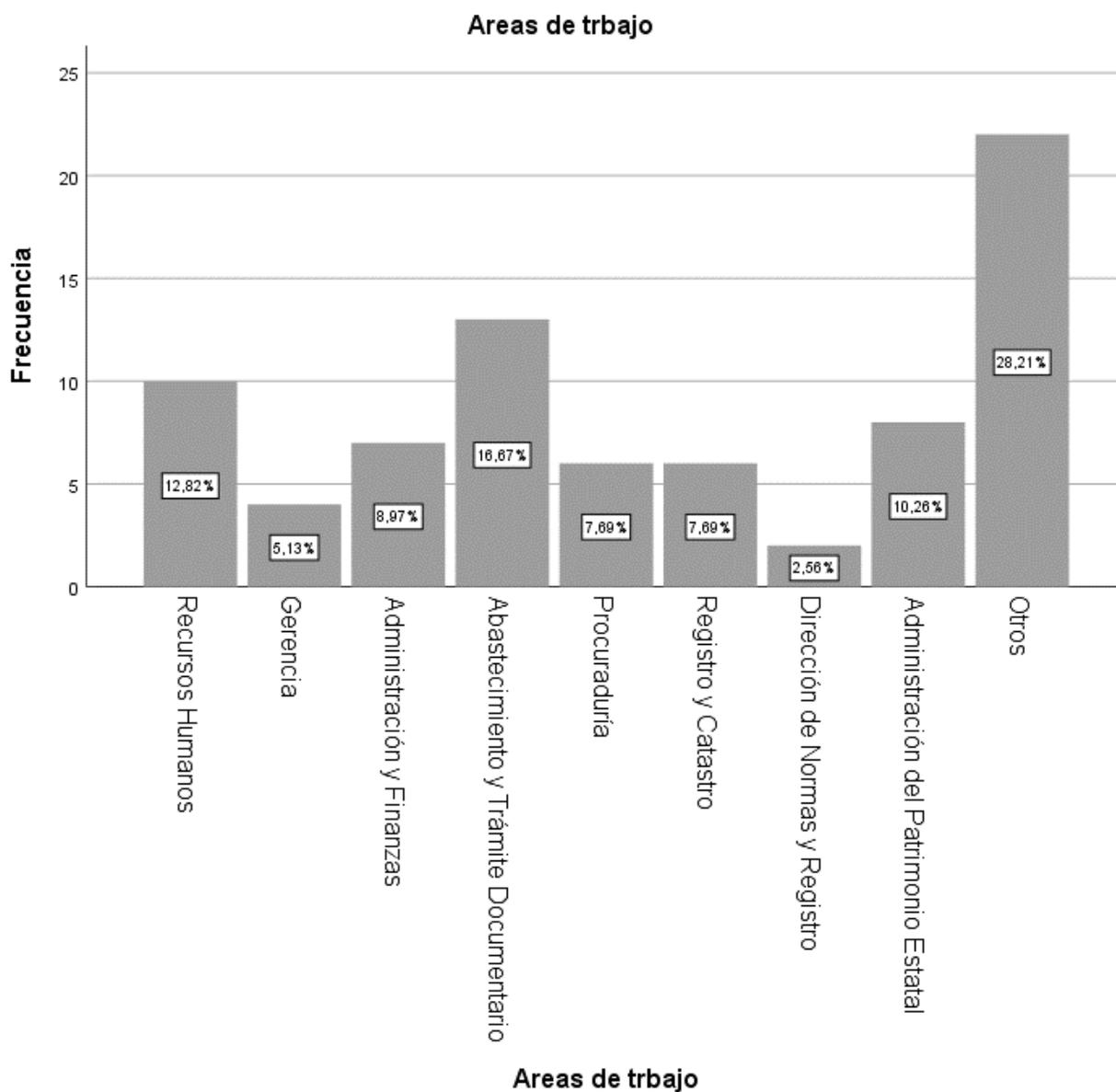
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Recursos	10	8,3	12,8	12,8
	Humanos				
	Gerencia	4	3,3	5,1	17,9

Administración y Finanzas	7	5,8	9,0	26,9
Abastecimiento y Trámite Documentario	13	10,8	16,7	43,6
Procuraduría	6	5,0	7,7	51,3
Registro y Catastro	6	5,0	7,7	59,0
Dirección de Normas y Registro	2	1,7	2,6	61,5
Administración del Patrimonio Estatal	8	6,7	10,3	71,8
Otros	22	18,3	28,2	100,0
Total	78	65,0	100,0	
Perdidos Sistema	42	35,0		
Total	120	100,0		

La Tabla 4 presenta la distribución de los participantes por área de trabajo. Las áreas con mayor representación son "Abastecimiento y Trámite Documentario" con 13 participantes (10.8%) y "Otros" con 22 participantes (18.3%). En contraste, áreas como "Gerencia" y "Dirección de Normas y Registro" tienen menor representación con 4 (3.3%) y 2 (1.7%) participantes respectivamente. Este desglose permite evaluar el onboarding y desempeño laboral en contextos laborales específicos dentro del organismo estatal, identificando áreas con necesidades particulares.

#### **Figura 4**

*Distribución por área de trabajo de la muestra*



La Figura 4 ilustra la distribución por área de trabajo, mostrando la diversidad de funciones dentro de la muestra. Áreas como "Abastecimiento y Trámite Documentario" y "Otros" tienen una representación significativa, lo que sugiere la necesidad de enfoques de onboarding personalizados para diferentes departamentos. Esta representación gráfica subraya la importancia de considerar

las características y requerimientos específicos de cada área al analizar los resultados y formular recomendaciones para mejorar el onboarding y desempeño laboral.

### 5.2.1 Resultados Descriptivos de las variables

**Tabla 5**

*Baremos de la variable Onboarding*

Variable/Dimensión	Bajo	Regular	Alto
V1: Onboarding	20 – 43	47 – 73	74 – 100
D 1: Entrenamiento	5 – 11	12 – 18	19 – 25
D 2: Integración	8 – 18	19 – 29	30 – 40
D 3: Compromiso	4 – 9	10 – 15	16 – 20
D 4: Seguimiento	3 – 7	8 – 11	12 – 15

*Nota.* Baremos se evaluaron en SPSS v25

La Tabla 5 presenta los baremos para la variable Onboarding y sus dimensiones evaluadas mediante el software SPSS versión 25. La variable Onboarding, con una escala total de 20 a 100 puntos, se clasifica en tres niveles: bajo (20-43), regular (47-73) y alto (74-100). Las dimensiones específicas incluidas son Entrenamiento, Integración, Compromiso y Seguimiento, con sus respectivos rangos de puntuación para cada nivel. Por ejemplo, la dimensión Entrenamiento se clasifica como baja con puntajes entre 5-11, regular entre 12-18 y alta entre 19-25. Estos baremos permiten evaluar el nivel de efectividad del onboarding en la organización, proporcionando una base para interpretar los puntajes obtenidos en cada dimensión y determinar áreas de mejora específicas.

**Tabla 6**

*Baremos de la variable Desempeño laboral*

Variable/Dimensión	Bajo	Regular	Alto
V1: Motivación	28 – 65	66 – 103	104 – 140
D 1: Responsabilidad	7 – 16	17 – 26	27 – 35
D 2: Liderazgo y trabajo en equipo	8 – 18	19 – 29	30 – 40
D 3: Formación y desarrollo personal	8 – 18	19 – 29	30 – 40
D 4: Motivación	5 – 11	12 – 18	19 – 25

*Nota.* Baremos se evaluaron en SPSS v25

La Tabla 6 detalla los baremos para la variable Desempeño Laboral y sus dimensiones, también evaluadas mediante SPSS versión 25. La variable Desempeño Laboral, con una escala total de 28 a 140 puntos, se clasifica en tres niveles: bajo (28-65), regular (66-103) y alto (104-140). Las dimensiones específicas incluidas son Responsabilidad, Liderazgo y Trabajo en Equipo, Formación y Desarrollo Personal, y Motivación, con sus respectivos rangos de puntuación para cada nivel. Por ejemplo, la dimensión Responsabilidad se clasifica como baja con puntajes entre 7-16, regular entre 17-26 y alta entre 27-35. Estos baremos son cruciales para evaluar el desempeño laboral de los empleados, proporcionando una guía clara para interpretar los resultados y identificar las dimensiones que requieren atención para mejorar el rendimiento laboral en la organización.

## 5.2.2 Resultados sobre la Variable Onboarding

**Tabla 7**

*Estadísticos descriptivos de los niveles de Onboarding*

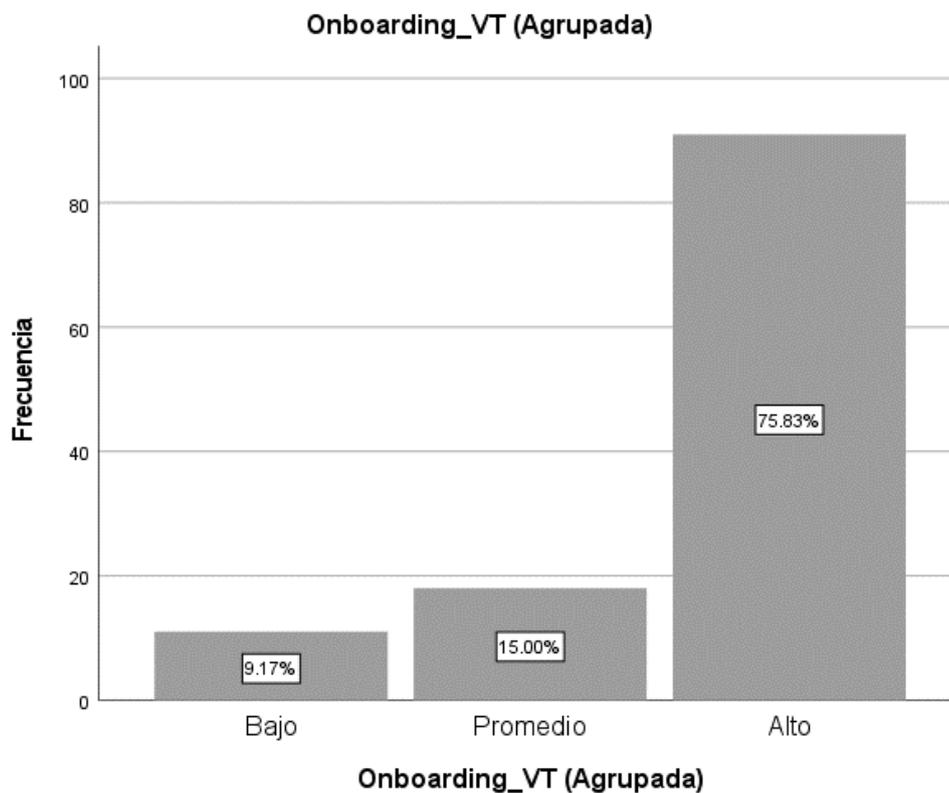
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	11	9,2	9,2
	Promedio	18	15,0	15,0

Alto	91	75,8	75,8
Total	120	100,0	100,0

La Tabla 7 muestra la distribución de los niveles de onboarding entre los 120 colaboradores participantes. Se observa que la mayoría de los participantes, 91 personas (75.8%), perciben el onboarding como alto, mientras que 18 personas (15.0%) lo perciben como promedio y solo 11 personas (9.2%) lo perciben como bajo. Estos resultados sugieren que la percepción general del proceso de onboarding en la organización es positiva, con la mayoría de los colaboradores reportando una alta satisfacción con el mismo.

**Figura 5**

*Gráfico de niveles del Onboarding*



La Figura 5 ilustra gráficamente la distribución de los niveles de onboarding. La representación visual confirma que un 75.83% de los colaboradores perciben el onboarding como alto, seguido por un 15.00% que lo perciben como promedio y un 9.17% que lo perciben como bajo. Esta representación gráfica refuerza la interpretación de que el proceso de onboarding es generalmente bien valorado por los colaboradores.

### **A. Resultados de la dimensión Entrenamiento**

**Tabla 8**

*Análisis estadísticas de la dimensión Entrenamiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	12	10,0	10,0
	Promedio	15	12,5	12,5
	Alto	93	77,5	77,5
	Total	120	100,0	100,0

La Tabla 8 detalla los resultados de la dimensión Entrenamiento del onboarding. La mayoría de los participantes, 93 personas (77.5%), evaluaron el entrenamiento como alto, 15 personas (12.5%) como promedio y 12 personas (10.0%) como bajo. Esto indica que el componente de entrenamiento dentro del proceso de onboarding es percibido positivamente por la mayoría de los colaboradores, sugiriendo efectividad en las prácticas de capacitación inicial.

### **B. Resultados de la dimensión Integración**

**Tabla 9**

*Análisis estadísticos de la dimensión Integración*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	11	9,2	9,2
	Promedio	34	28,3	28,3
	Alto	75	62,5	62,5
	Total	120	100,0	100,0

La Tabla 9 presenta los resultados de la dimensión Integración. Se observa que 75 participantes (62.5%) calificaron la integración como alta, 34 participantes (28.3%) como promedio y 11 participantes (9.2%) como baja. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría percibe una buena integración, hay una proporción significativa que considera que hay margen de mejora, indicando la necesidad de fortalecer las estrategias de integración para todos los colaboradores.

### C. Resultados de la dimensión Compromiso

**Tabla 10**

*Análisis estadísticos de la dimensión Compromiso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	18	15,0	15,0
	Promedio	11	9,2	9,2
	Alto	91	75,8	75,8
	Total	120	100,0	100,0

La Tabla 10 muestra los resultados de la dimensión Compromiso. La mayoría de los colaboradores, 91 personas (75.8%), perciben un alto nivel de compromiso, mientras que 11 personas (9.2%) lo perciben como promedio y 18 personas (15.0%) lo perciben como bajo. Estos datos indican una fuerte

percepción de compromiso en la mayoría de los colaboradores, aunque una minoría significativa percibe deficiencias en este aspecto.

#### D. Resultados de la dimensión Seguimiento

**Tabla 11**

*Análisis estadísticos de la dimensión Seguimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	14	11,7	11,7
	Promedio	8	6,7	6,7
	Alto	98	81,7	81,7
	Total	120	100,0	100,0

La Tabla 11 detalla los resultados de la dimensión Seguimiento. La gran mayoría de los participantes, 98 personas (81.7%), evaluaron el seguimiento como alto, 8 personas (6.7%) como promedio y 14 personas (11.7%) como bajo. Esto sugiere que el seguimiento durante el proceso de onboarding es percibido como muy efectivo por la mayoría de los colaboradores, aunque hay un pequeño grupo que ve oportunidades para mejorar en esta dimensión.

#### 5.2.3 Resultados de la variable Desempeño laboral

**Tabla 12**

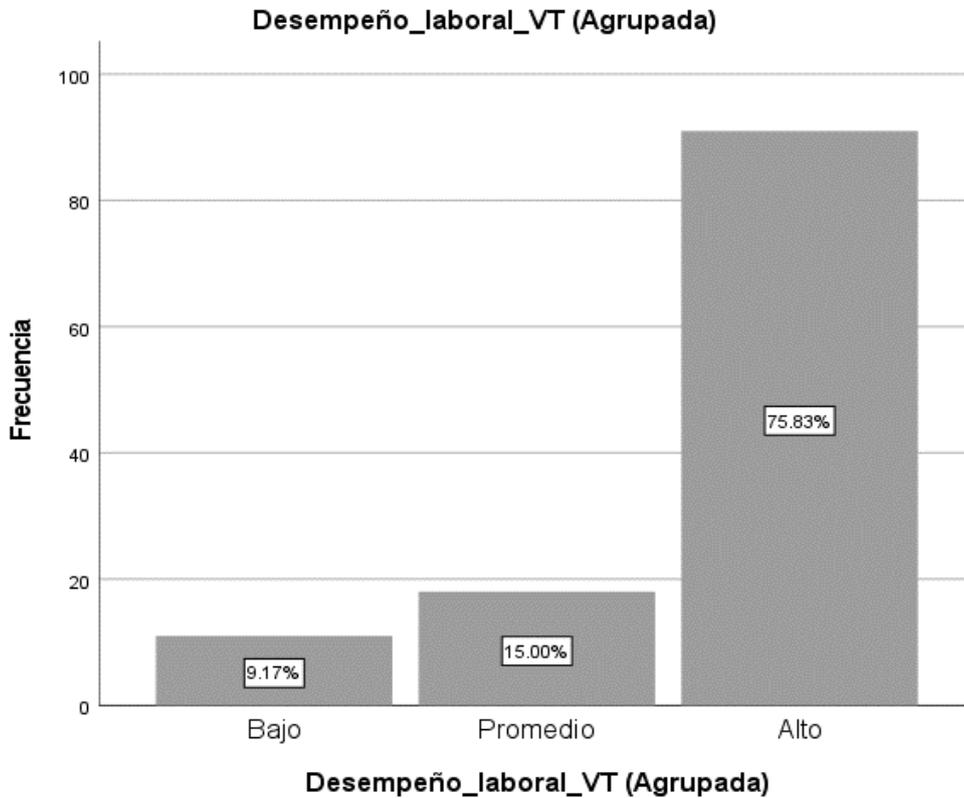
*Estadísticos descriptivos de los niveles de Desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	11	9.2	9.2
	Promedio	18	15.0	15.0
	Alto	91	75.8	75.8
	Total	120	100.0	100.0

La Tabla 12 presenta la distribución de los niveles de desempeño laboral entre los 120 colaboradores participantes. Se observa que la mayoría de los participantes, 91 personas (75.8%), reportan un desempeño laboral alto, mientras que 18 personas (15.0%) reportan un desempeño promedio y solo 11 personas (9.2%) reportan un desempeño bajo. Estos resultados sugieren que la percepción general del desempeño laboral en la organización es positiva, con la mayoría de los colaboradores indicando un alto rendimiento en sus tareas.

**Figura 6**

*Gráfico de niveles de Desempeño laboral*



La Figura 6 ilustra gráficamente la distribución de los niveles de desempeño laboral. La representación visual confirma que un 75.83% de los

colaboradores perciben su desempeño laboral como alto, seguido por un 15.00% que lo perciben como promedio y un 9.17% que lo perciben como bajo. Esta representación gráfica refuerza la interpretación de que el desempeño laboral es generalmente bien valorado por los colaboradores en la organización.

### A. Resultados de la dimensión Motivación

**Tabla 13**

*Análisis estadísticas de la dimensión Motivación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	14	11,7	11,7
	Promedio	26	21,7	21,7
	Alto	80	66,7	66,7
	Total	120	100,0	100,0

La Tabla 13 detalla los resultados de la dimensión Motivación del desempeño laboral. La mayoría de los participantes, 80 personas (66.7%), evaluaron la motivación como alta, 26 personas (21.7%) como promedio y 14 personas (11.7%) como baja. Estos resultados indican que la motivación de los colaboradores es generalmente alta, lo que puede estar contribuyendo positivamente a su desempeño laboral.

### B. Resultados de la dimensión Responsabilidad

**Tabla 14**

*Análisis estadísticos de la dimensión Responsabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	12	10,0	10,0
	Promedio	5	4,2	4,2

Alto	103	85,8	85,8
Total	120	100,0	100,0

La Tabla 14 muestra los resultados de la dimensión Responsabilidad. La mayoría de los colaboradores, 103 personas (85.8%), perciben un alto nivel de responsabilidad, mientras que 5 personas (4.2%) lo perciben como promedio y 12 personas (10.0%) lo perciben como bajo. Estos datos sugieren que los colaboradores se consideran altamente responsables en sus funciones, lo cual es crucial para el desempeño efectivo en el trabajo.

### C. Resultados de la dimensión Liderazgo y trabajo en equipo

**Tabla 15**

*Análisis estadísticos de la dimensión Liderazgo y trabajo en equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	12	10,0	10,0
	Promedio	7	5,8	5,8
	Alto	101	84,2	84,2
	Total	120	100,0	100,0

La Tabla 15 presenta los resultados de la dimensión Liderazgo y trabajo en equipo. Se observa que 101 participantes (84.2%) calificaron esta dimensión como alta, 7 participantes (5.8%) como promedio y 12 participantes (10.0%) como baja. Estos resultados indican que la mayoría de los colaboradores perciben un buen liderazgo y trabajo en equipo, lo cual es fundamental para un desempeño laboral efectivo.

### D. Resultados de la dimensión Formación de desarrollo personal

**Tabla 16***Análisis estadísticos de la dimensión Formación de desarrollo personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	17	14,2	14,2
	Promedio	29	24,2	24,2
	Alto	74	61,7	61,7
	Total	120	100,0	100,0

La Tabla 16 muestra los resultados de la dimensión Formación de desarrollo personal. La mayoría de los participantes, 74 personas (61.7%), evaluaron esta dimensión como alta, 29 personas (24.2%) como promedio y 17 personas (14.2%) como baja. Estos datos sugieren que, aunque la formación y desarrollo personal es alta para la mayoría, hay un grupo significativo que percibe oportunidades de mejora en esta área.

#### 5.2.4 Resultados tablas cruzadas de la Inteligencia emocional y el Endomarketing

**Tabla 17***Estadística de tabla cruzada entre la integración y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Onboarding	Bajo	9	1	1	11
	Promedio	1	10	7	18
	Alto	1	7	83	91
Total		11	18	91	120

La Tabla 17 muestra la relación entre la integración y el desempeño laboral. Se observa que, de los 11 participantes con un bajo nivel de integración,

9 también tienen un desempeño laboral bajo, 1 tiene un desempeño promedio y 1 tiene un desempeño alto. De los 18 participantes con un nivel de integración promedio, 1 tiene un desempeño laboral bajo, 10 tienen un desempeño promedio y 7 tienen un desempeño alto. Finalmente, de los 91 participantes con un alto nivel de integración, solo 1 tiene un desempeño laboral bajo, 7 tienen un desempeño promedio y 83 tienen un desempeño alto. Estos resultados sugieren que un mayor nivel de integración está asociado con un mejor desempeño laboral.

**Tabla 18**

*Estadística de tabla cruzada entre el entrenamiento y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
entrenamiento	Bajo	9	1	2	12
	Promedio	0	8	7	15
	Alto	2	9	82	93
Total		11	18	91	120

La Tabla 18 muestra la relación entre el entrenamiento y el desempeño laboral. Se observa que, de los 12 participantes con un bajo nivel de entrenamiento, 9 también tienen un desempeño laboral bajo, 1 tiene un desempeño promedio y 2 tienen un desempeño alto. De los 15 participantes con un nivel de entrenamiento promedio, ninguno tiene un desempeño laboral bajo, 8 tienen un desempeño promedio y 7 tienen un desempeño alto. Finalmente, de los 93 participantes con un alto nivel de entrenamiento, 2 tienen un desempeño laboral bajo, 9 tienen un desempeño promedio y 82 tienen un desempeño alto.

Estos resultados sugieren que un mayor nivel de entrenamiento está asociado con un mejor desempeño laboral.

**Tabla 19**

*Estadística de tabla cruzada entre el Integración y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Integración	Bajo	9	1	1	11
	Promedio	0	14	20	34
	Alto	2	3	70	75
Total		11	18	91	120

La Tabla 19 muestra la relación entre la integración y el desempeño laboral. Se observa que, de los 11 participantes con un bajo nivel de integración, 9 también tienen un desempeño laboral bajo, 1 tiene un desempeño promedio y 1 tiene un desempeño alto. De los 34 participantes con un nivel de integración promedio, ninguno tiene un desempeño laboral bajo, 14 tienen un desempeño promedio y 20 tienen un desempeño alto. Finalmente, de los 75 participantes con un alto nivel de integración, 2 tienen un desempeño laboral bajo, 3 tienen un desempeño promedio y 70 tienen un desempeño alto. Estos resultados sugieren que un mayor nivel de integración está asociado con un mejor desempeño laboral.

**Tabla 20**

*Estadística de tabla cruzada entre el Compromiso y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Compromiso	Bajo	10	2	6	18

	Promedio	0	3	8	11
	Alto	1	13	77	91
	Total	11	18	91	120

La Tabla 20 muestra la relación entre el compromiso y el desempeño laboral. Se observa que, de los 18 participantes con un bajo nivel de compromiso, 10 también tienen un desempeño laboral bajo, 2 tienen un desempeño promedio y 6 tienen un desempeño alto. De los 11 participantes con un nivel de compromiso promedio, ninguno tiene un desempeño laboral bajo, 3 tienen un desempeño promedio y 8 tienen un desempeño alto. Finalmente, de los 91 participantes con un alto nivel de compromiso, 1 tiene un desempeño laboral bajo, 13 tienen un desempeño promedio y 77 tienen un desempeño alto. Estos resultados sugieren que un mayor nivel de compromiso está asociado con un mejor desempeño laboral.

**Tabla 21**

*Estadística de tabla cruzada entre el Seguimiento y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Seguimiento	Bajo	10	1	3	14
	Promedio	0	4	4	8
	Alto	1	13	84	98
Total		11	18	91	120

La Tabla 21 muestra la relación entre el seguimiento y el desempeño laboral. De los 14 participantes con un bajo nivel de seguimiento, 10 tienen un desempeño laboral bajo, 1 tiene un desempeño promedio y 3 tienen un desempeño alto. De los 8 participantes con un nivel de seguimiento promedio,

ninguno tiene un desempeño laboral bajo, 4 tienen un desempeño promedio y 4 tienen un desempeño alto. Finalmente, de los 98 participantes con un alto nivel de seguimiento, solo 1 tiene un desempeño laboral bajo, 13 tienen un desempeño promedio y 84 tienen un desempeño alto. Estos resultados sugieren que un mayor nivel de seguimiento está asociado con un mejor desempeño laboral.

### 5.3 Contrastación de hipótesis

#### 5.3.1 Hipótesis general

H0: No existe una relación directa y significativa entre el onboarding y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

H1: Existe una relación directa y significativa entre el onboarding y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

#### a) Nivel de significancia

Margen de error del 5% (valor alfa = 0,05)

#### b) Utilización del estadígrafo de la prueba

Para elegir el estadígrafo de correlación, primero se tuvo que someter los datos recopilados a una prueba de normalidad, el cual se realizó mediante la fórmula de Kolmogorov-Smirnov.

**Tabla 22**

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Onboarding	,224	120	,000
<i>Entrenamiento</i>	,218	120	,000
<i>Integración</i>	,169	120	,000
<i>Compromiso</i>	,286	120	,000

<i>Seguimiento</i>	,331	120	,000
Desempeño laboral	,208	120	,000
<i>Formación de desarrollo personal</i>	,222	120	,000
<i>Formación de desarrollo personal</i>	,258	120	,000
<i>Formación de desarrollo personal</i>	,254	120	,000
<i>Formación de desarrollo personal</i>	,190	120	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Ho:** Los datos tienen una distribución normal

**H1:** Los datos no tienen una distribución normal

- Si  $p < 0.05$  rechazamos la Ho y aceptamos la Ha.
- Si  $p \geq 0.05$  aceptamos la Ho y rechazamos la Ha.

### c) Lectura del P-valor

Variable1 = P valor 0,000 < 0.05 (Los datos no tienen una distribución normal)

Variable2 = P valor 0,000 < 0.05 (Los datos no tienen una distribución normal)

Se determina utilizar para la prueba no paramétrica de Rho de Spearman

### Tabla 23

*Interpretación de Coeficiente de correlación.*

Coeficiente de correlación	Interpretación
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

### Tabla 24

*Correlación entre el onboarding y el desempeño laboral.*

			Onboarding	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Onboarding	Coeficiente de correlación	1,000	,705**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,705**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** El análisis de los datos revela una relación positiva alta entre el onboarding y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales ( $r = 0.705$ ,  $p = 0.000$ ). Según la tabla de interpretación de coeficiente de correlación (Tabla 23), una correlación de 0.705 se clasifica como "alta". Además, el valor de significancia bilateral ( $p = 0.000$ ) es menor que el nivel de significancia alfa de 0.05, lo que indica que esta relación es estadísticamente significativa.

**Contrastación: a) Se rechaza la hipótesis nula (H0):**

La evidencia respalda el rechazo de la hipótesis nula (H0) ya que el valor p (nivel de significancia) es inferior al nivel de significancia previamente establecido de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), que coincide con el nivel de confianza acordado ( $\alpha = 0.05$ , representando un 95% de confianza).

**b) Se acepta la hipótesis alternativa (H1):**

Se confirma la aceptación de la hipótesis alternativa (H1) ya que el valor p está

por debajo del umbral de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), en congruencia con el nivel de confianza determinado ( $\alpha = 0.05$ , equivalente al 95% de confianza).

**Conclusión:** Considerando el nivel de significación obtenido (sig.  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que indica que existe una correlación significativa y alta entre el onboarding y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, ubicada en Calle Chinchón N° 890, distrito de San Isidro, en el departamento de Lima, Perú. Esto implica que mejoras en el proceso de onboarding probablemente resultarán en un mejor desempeño laboral de los empleados.

### 5.3.2 Hipótesis específica 1

H0: No existe una relación directa y significativa entre la integración y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

H1: Existe una relación directa y significativa entre la integración y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

#### Nivel de significancia

Margen de error del 5% (valor alfa = 0,05)

#### Tabla 25

*Correlación entre la integración y el desempeño laboral.*

	Desempeño	
	laboral	Integración
Coefficiente de correlación	1,000	,659**

Rho de Spearman	Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Integración	Coeficiente de correlación	,659**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** El análisis de los datos revela una relación positiva alta entre la integración y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales ( $r = 0.659$ ,  $p = 0.000$ ). Según la tabla de interpretación de coeficiente de correlación (Tabla 23), una correlación de 0.659 se clasifica como "moderada". Además, el valor de significancia bilateral ( $p = 0.000$ ) es menor que el nivel de significancia alfa de 0.05, lo que indica que esta relación es estadísticamente significativa.

**Contrastación: a) Se rechaza la hipótesis nula (H0):**

La evidencia respalda el rechazo de la hipótesis nula (H0) ya que el valor p (nivel de significancia) es inferior al nivel de significancia previamente establecido de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), que coincide con el nivel de confianza acordado ( $\alpha = 0.05$ , representando un 95% de confianza).

**b) Se acepta la hipótesis alternativa (H1):**

Se confirma la aceptación de la hipótesis alternativa (H1) ya que el valor p está por debajo del umbral de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), en congruencia con el nivel de confianza determinado ( $\alpha = 0.05$ , equivalente al 95% de confianza).

**Conclusión:** Considerando el nivel de significación obtenido (sig.  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa,

lo que indica que existe una correlación significativa y alta entre la integración y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, ubicada en Calle Chinchón N° 890, distrito de San Isidro, en el departamento de Lima, Perú. Esto implica que mejoras en el proceso de integración probablemente resultarán en un mejor desempeño laboral de los empleados.

### 5.3.3 Hipótesis específica 2

H0: No existe una relación directa y significativa entre el entrenamiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

H1: Existe una relación directa y significativa entre el entrenamiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

#### Nivel de significancia

Margen de error del 5% (valor alfa = 0,05)

**Tabla 26**

*Correlación entre el entrenamiento y el desempeño laboral en personal.*

		Desempeño		
		laboral	Entrenamiento	
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,661**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Entrenamiento	Coeficiente de correlación	,661**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** El análisis de los datos revela una relación positiva alta entre el entrenamiento y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales ( $r = 0.661$ ,  $p = 0.000$ ). Según la tabla de interpretación de coeficiente de correlación (Tabla 23), una correlación de 0.661 se clasifica como "alta". Además, el valor de significancia bilateral ( $p = 0.000$ ) es menor que el nivel de significancia alfa de 0.05, lo que indica que esta relación es estadísticamente significativa.

**Contrastación: a) Se rechaza la hipótesis nula (H0):**

La evidencia respalda el rechazo de la hipótesis nula (H0) ya que el valor p (nivel de significancia) es inferior al nivel de significancia previamente establecido de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), que coincide con el nivel de confianza acordado ( $\alpha = 0.05$ , representando un 95% de confianza).

**b) Se acepta la hipótesis alternativa (H1):**

Se confirma la aceptación de la hipótesis alternativa (H1) ya que el valor p está por debajo del umbral de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), en congruencia con el nivel de confianza determinado ( $\alpha = 0.05$ , equivalente al 95% de confianza).

**Conclusión:** Considerando el nivel de significación obtenido (sig.  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que indica que existe una correlación significativa y alta entre el entrenamiento y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, ubicada en Calle Chinchón N° 890, distrito de San Isidro, en el departamento de Lima, Perú. Esto implica que mejoras en el proceso de

entrenamiento probablemente resultarán en un mejor desempeño laboral de los empleados.

### 5.3.4 Hipótesis específica 3

H0: No existe una relación directa y significativa entre el compromiso y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

H1: Existe una relación directa y significativa entre el compromiso y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

#### Nivel de significancia

Margen de error del 5% (valor alfa = 0,05)

**Tabla 27**

*Correlación entre el compromiso y el desempeño laboral.*

		Desempeño		
			laboral	Compromiso
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,532**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Compromiso	Coeficiente de correlación	,532**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** El análisis de los datos revela una relación positiva moderada entre el compromiso y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales ( $r = 0.532$ ,  $p = 0.000$ ). Según la tabla de interpretación de coeficiente de correlación (Tabla 23), una correlación

de 0.532 se clasifica como "moderada". Además, el valor de significancia bilateral ( $p = 0.000$ ) es menor que el nivel de significancia alfa de 0.05, lo que indica que esta relación es estadísticamente significativa.

**Contrastación: a) Se rechaza la hipótesis nula (H0):**

La evidencia respalda el rechazo de la hipótesis nula (H0) ya que el valor p (nivel de significancia) es inferior al nivel de significancia previamente establecido de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), que coincide con el nivel de confianza acordado ( $\alpha = 0.05$ , representando un 95% de confianza).

**b) Se acepta la hipótesis alternativa (H1):**

Se confirma la aceptación de la hipótesis alternativa (H1) ya que el valor p está por debajo del umbral de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), en congruencia con el nivel de confianza determinado ( $\alpha = 0.05$ , equivalente al 95% de confianza).

**Conclusión:** Considerando el nivel de significación obtenido (sig.  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que indica que existe una correlación significativa y moderada entre el compromiso y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, ubicada en Calle Chinchón N° 890, distrito de San Isidro, en el departamento de Lima, Perú. Esto implica que un mayor nivel de compromiso entre los empleados probablemente resultará en un mejor desempeño laboral.

#### **5.3.5 Hipótesis específica 4**

H0: No existe una relación directa y significativa entre el seguimiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

H1: Existe una relación directa y significativa entre el seguimiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

### Nivel de significancia

Margen de error del 5% (valor alfa = 0,05)

**Tabla 28**

*Correlación entre el seguimiento y el desempeño laboral.*

		Desempeño		
			laboral	Seguimiento
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,531**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Seguimiento	Coeficiente de correlación	,531**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:** El análisis de los datos revela una relación positiva moderada entre el seguimiento y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales ( $r = 0.531$ ,  $p = 0.000$ ). Según la tabla de interpretación de coeficiente de correlación (Tabla 23), una correlación de 0.531 se clasifica como "moderada". Además, el valor de significancia bilateral ( $p = 0.000$ ) es menor que el nivel de significancia alfa de 0.05, lo que indica que esta relación es estadísticamente significativa.

### Contrastación: a) Se rechaza la hipótesis nula (H0):

La evidencia respalda el rechazo de la hipótesis nula (H0) ya que el valor p (nivel

de significancia) es inferior al nivel de significancia previamente establecido de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), que coincide con el nivel de confianza acordado ( $\alpha = 0.05$ , representando un 95% de confianza).

**b) Se acepta la hipótesis alternativa (H1):**

Se confirma la aceptación de la hipótesis alternativa (H1) ya que el valor  $p$  está por debajo del umbral de 0.05 (sig.  $p = 0.000 < 0.05$ ), en congruencia con el nivel de confianza determinado ( $\alpha = 0.05$ , equivalente al 95% de confianza).

**Conclusión:** Considerando el nivel de significación obtenido (sig.  $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, lo que indica que existe una correlación significativa y moderada entre el seguimiento y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, ubicada en Calle Chinchón N° 890, distrito de San Isidro, en el departamento de Lima, Perú. Esto implica que un mayor nivel de seguimiento en el proceso de onboarding probablemente resultará en un mejor desempeño laboral.

#### **5.4 Discusión de Resultados**

Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el onboarding y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

Los resultados del análisis de datos revelan una relación positiva alta entre el onboarding y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.705 ( $p = 0.000$ ). Este hallazgo indica que un proceso de onboarding bien diseñado y ejecutado está significativamente asociado con un alto desempeño

laboral. La correlación encontrada se clasifica como "alta" según la escala de interpretación de coeficientes de correlación.

Estos resultados son consistentes con los encontrados por Ruiz (2022), quien reportó una relación moderada y positiva entre el onboarding y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.653 ( $p = 0.000$ ). De igual manera, Villalobos (2021), en su estudio "El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú Chiclayo 2021," también encontró una relación positiva moderada con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.673 ( $p = 0.000$ ). Aunque ambos estudios muestran una correlación significativa, la correlación encontrada en esta investigación es más alta, lo que sugiere que el proceso de onboarding en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales podría estar mejor estructurado y ser más efectivo.

Además, Ugalde (2019) en su investigación sobre el proceso de inducción en el Colegio FASTA San Vicente de Paul encontró que un 44% de los empleados consideraba el proceso de inducción como deficiente, lo que afectaba negativamente su desempeño laboral. Esto refuerza la importancia de un proceso de onboarding bien estructurado para mejorar el desempeño laboral.

Objetivo Específico 1: Determinar la relación que existe entre la integración y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

El análisis estadístico muestra una relación positiva alta entre la integración y el desempeño laboral, con un coeficiente de 0.659 ( $p = 0.000$ ). Esto evidencia que la integración efectiva de los empleados es crucial para su desempeño laboral.

Estos resultados son similares a los encontrados por Soto Rojas (2021) en Costa Rica, quien concluyó que la falta de integración adecuada durante el proceso de onboarding afecta negativamente el desempeño de los empleados. En su estudio, Soto Rojas señaló que los empleados no se sentían completamente identificados con la empresa debido a la falta de seguimiento constante y orientación adecuada, lo cual es consistente con estos hallazgos. Asimismo, Cisneros y Flores Ulloa (2015) en Ecuador también reportaron que el 75% de los colaboradores de la empresa Mary Secret's consideraban inadecuado el proceso de inducción, lo cual afectaba su desempeño laboral. Ambos estudios refuerzan los hallazgos sobre la importancia de una integración adecuada en el proceso de onboarding.

Objetivo Específico 2: Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

Los resultados indican una relación positiva alta entre el entrenamiento y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.661 ( $p = 0.000$ ). Esto sugiere que los programas de entrenamiento bien estructurados son esenciales para mejorar el desempeño laboral.

Estos hallazgos coinciden con los resultados de Feijoó Gómez y Panchana Carlo (2019) en Ecuador, quienes encontraron que un plan de inducción mejorado puede incrementar significativamente el desempeño laboral de los docentes. Estadísticamente, su estudio mostró que un 85% de los docentes consideraban inadecuado el proceso de inducción, lo cual se reflejaba en su desempeño. Igualmente, Ugalde (2019) en Argentina reportó que el 44% de los empleados

consideraba deficiente el proceso de inducción, afectando negativamente su desempeño laboral. Ambos estudios apoyan estos resultados sobre la importancia del entrenamiento como parte del proceso de onboarding para mejorar el desempeño laboral.

Objetivo Específico 3: Determinar la relación que existe entre el compromiso y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

La relación entre el compromiso y el desempeño laboral mostró una correlación positiva moderada, con un coeficiente de 0.532 ( $p = 0.000$ ). Esto indica que el compromiso generado a través del onboarding tiene un impacto significativo en el desempeño laboral.

Estos resultados son consistentes con los encontrados por Lucio Rodríguez (2020) en Ecuador, quien reportó una correlación positiva moderada (Rho de Spearman de 0.359) entre el proceso de inducción y el desempeño laboral. Además, Campos, Solis y Yanase (2022) en Perú identificaron una relación significativa entre la dimensión de seguimiento continuo del onboarding y el desempeño docente, lo cual refuerza los hallazgos sobre la importancia del compromiso en el proceso de onboarding. En su estudio, Ruiz (2022) también encontró una relación moderada y positiva entre el onboarding y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.653 ( $p = 0.000$ ), subrayando la relevancia del compromiso en la mejora del desempeño.

Objetivo Específico 4: Determinar la relación que existe entre el seguimiento y el desempeño laboral en personal de un Organismo Estatal Lima - 2024.

Los resultados muestran una correlación positiva moderada entre el seguimiento y el desempeño laboral, con un coeficiente de 0.531 ( $p = 0.000$ ). Esto demuestra que un seguimiento adecuado durante el proceso de onboarding es importante para el desempeño laboral.

Estos hallazgos son similares a los de Paz Paico (2022), quien en su estudio sobre el INPE en Chiclayo encontró que el 60% de los trabajadores tenían un desempeño medio debido a la falta de un seguimiento efectivo en el programa de inducción. Fernández (2020) también concluyó que un programa de inducción bien estructurado, que incluya seguimiento continuo, mejora significativamente el desempeño de los docentes. En su estudio, Villalobos (2021) también destacó que aunque el 80% de los colaboradores tenía un nivel alto de onboarding, solo el 63% mostraba un nivel alto de desempeño laboral, sugiriendo que el seguimiento y la implementación efectiva del onboarding son cruciales.

## Conclusiones

Después de obtener los resultados y finalizar la investigación, se han llegado a las siguientes conclusiones:

**Relación entre Onboarding y Desempeño Laboral:** Existe una relación directa y significativa entre el onboarding y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, Lima - 2024. El coeficiente de correlación de Spearman de 0.705 ( $p = 0.000$ ) indica una correlación positiva alta. Esto demuestra que un proceso de onboarding bien estructurado y ejecutado mejora significativamente el desempeño laboral de los empleados.

**Integración y Desempeño Laboral:** En cuanto a la integración, se ha encontrado una relación positiva alta con el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.659 ( $p = 0.000$ ). Esto subraya la importancia de un proceso de integración efectivo para los nuevos empleados, facilitando su adaptación y mejorando su rendimiento en la organización.

**Entrenamiento y Desempeño Laboral:** La relación entre el entrenamiento y el desempeño laboral también mostró una correlación positiva alta, con un coeficiente de 0.661 ( $p = 0.000$ ). Este resultado resalta la necesidad de ofrecer programas de entrenamiento bien diseñados, que proporcionen a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

**Compromiso y Desempeño Laboral:** Respecto al compromiso, se ha identificado una relación positiva moderada con el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0.532 ( $p = 0.000$ ). Esto indica que un mayor compromiso generado

a través de un proceso de onboarding efectivo se traduce en mayor motivación y productividad de los empleados.

Seguimiento y Desempeño Laboral: Finalmente, se ha encontrado una correlación positiva moderada entre el seguimiento y el desempeño laboral, con un coeficiente de 0.531 ( $p = 0.000$ ). Esto subraya la importancia del seguimiento continuo durante el proceso de onboarding para asegurar que los empleados se adapten adecuadamente a sus roles y responsabilidades, mejorando así su desempeño laboral.

## **Recomendaciones**

**Fortalecimiento del Programa de Onboarding:** Se recomienda que la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales desarrolle y fortalezca su programa de onboarding. Este programa debe ser integral, abarcando todas las fases del proceso, desde la integración inicial hasta el seguimiento continuo. Es esencial que el onboarding no solo proporcione una introducción básica a la organización, sino que también facilite la adaptación cultural y operativa de los nuevos empleados.

**Implementación de Estrategias de Integración:** Se sugiere diseñar e implementar estrategias de integración que faciliten la rápida adaptación de los nuevos empleados. Estas estrategias pueden incluir programas de mentoría, reuniones periódicas con supervisores y actividades de team building. La integración efectiva debe enfocarse en ayudar a los empleados a comprender la cultura organizacional, establecer relaciones con sus colegas y sentirse parte del equipo desde el primer día.

**Desarrollo de Módulos de Entrenamiento Específicos:** Se recomienda implementar módulos de entrenamiento específicos que aborden las competencias y habilidades necesarias para el desempeño efectivo de las funciones de los empleados. Estos módulos deben ser actualizados periódicamente para reflejar los cambios en los procedimientos y tecnologías utilizadas por la organización. Además, se recomienda el uso de métodos de capacitación interactivos y prácticos que permitan a los empleados aplicar lo aprendido en situaciones reales.

Fomento del Compromiso Organizacional: Se recomienda promover el compromiso organizacional a través de políticas y prácticas que refuercen el sentido de pertenencia y motivación de los empleados. Esto puede incluir la participación en la toma de decisiones, reconocimiento y recompensas por el buen desempeño, y oportunidades de desarrollo profesional y personal. El compromiso debe ser una prioridad estratégica para asegurar un alto nivel de desempeño laboral y retención del personal.

Seguimiento y Evaluación Continuos: Se sugiere establecer un sistema de seguimiento y evaluación continuos para monitorear el progreso y el desempeño de los nuevos empleados. Este sistema debe incluir feedback regular, evaluaciones de desempeño y reuniones de seguimiento con supervisores. La retroalimentación constructiva y el apoyo continuo son esenciales para resolver cualquier problema que los empleados puedan enfrentar durante su integración y para asegurar su desarrollo continuo.

Utilización de Herramientas Tecnológicas: Se recomienda aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar el proceso de onboarding. El uso de plataformas de gestión del aprendizaje (LMS), encuestas en línea y aplicaciones móviles puede facilitar la capacitación, la integración y el seguimiento de los empleados. Estas herramientas permiten una mayor flexibilidad y accesibilidad, adaptándose a las necesidades de una fuerza laboral diversa.

Evaluación Periódica del Programa de Onboarding: Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del programa de onboarding para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Esta evaluación debe basarse en datos cuantitativos y cualitativos recolectados a través de

encuestas, entrevistas y análisis de desempeño. La retroalimentación de los empleados es crucial para comprender la eficacia del programa y hacer los ajustes necesarios para mejorar continuamente.

Capacitación a Supervisores y Mentores: Se sugiere capacitar a los supervisores y mentores en técnicas de onboarding y liderazgo efectivo. Los supervisores juegan un papel crucial en la integración y desarrollo de los nuevos empleados, por lo que es fundamental que estén bien preparados para ofrecer apoyo, orientación y feedback constructivo. Esta capacitación debe enfocarse en habilidades de comunicación, gestión de equipos y resolución de conflictos.

Impulso de Investigaciones Futuras: Se recomienda fomentar investigaciones futuras que exploren en mayor profundidad la relación entre el onboarding y el desempeño laboral en diferentes contextos organizacionales. Investigaciones adicionales pueden considerar variables moderadoras como la cultura organizacional, el tipo de industria y las características demográficas de los empleados. Esto contribuirá a un entendimiento más amplio y a la elaboración de estrategias más efectivas.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguero Condor, L. D. (2022). *Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de Concentradora Minas Buenaventura - Unidad Uchucchacua, Cerro de Pasco* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/3083>
- Alarcón Rudloff, R. M. (2019). *Proyecto de diseño del proceso de onboarding para una compañía minera en Chile*. Universidad Diego Portales. <https://repositoriobiblioteca.udp.cl/AT6830.pdf>
- Anido Seoane, N. (2020). *Causas de la Alta Rotación del Personal de Caja en un Supermercado: caso de estudio aplicado a Vegalsa-Eroski*. Universidad Oberta de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/121488/6/nanidoTFM0620memoria.pdf>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- BCG Platinion. (s.f.). *Reimagining recruiting and onboarding in mining*. <https://bcgplatinion.com/cases/reimagining-recruiting/>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100730>
- Benavides, R. (2014). *Situación actual y perspectivas de la inversión minera en el Perú*. Australia-Perú Chamber of Commerce Inc. Desayuno – Conferencia.

<http://apcci.org/downloads/Situaci%F3n%20actual%20de%20la%20miner%EDa%20en%20el%20Per%FA.pdf>

Britto, R., Cruzes, D. S., Šmite, D., & Sablis, A. (2018). Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy projects: A multi-case study. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(e1953).

<https://doi.org/10.1002/smr.1953>

BSR. (s.f.). *Mining in Latin America: National Policies, Local Opinion*.

<https://www.bsr.org/>

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Campbell, P. (1993). *A theory of performance* (pp. 164-167). New York: Employee Selection.

Campos Saravia, R., Solis Palomino, C. E., & Yanase Rojas, Y. (2022). *El sistema de onboarding y el desempeño laboral en los docentes a tiempo completo de una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021 – II*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <http://hdl.handle.net/10757/667210>

Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial. San Marcos.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (8va edición). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos: El capital social humano de las organizaciones*. McGraw Hill.

Chunga, P., & Silva, M. (2020). *Impacto del salario emocional en la satisfacción laboral y desempeño laboral en una empresa del sector financiero, 2020*.

Universidad César Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59372>

Cisneros, P., & Flores Ulloa, C. S. (2015). *El proceso de inducción del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzado Mary Secret's de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/12404>

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5ta ed.).

Pearson Educación de México. Disponible en:

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3229/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20Enfoque%20latinoamericano.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Durán-Seguel, I., Moreno Martínez, D., Valenzuela Henríquez, K., & Alarcón

Henríquez, N. (2020). Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y Praxis Latinoamericana*,

25(13), 12-20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4292696>

- Earley, A., & Shalley, C. (1991). *Teoría de la Motivación - Cognitiva* (pp. 315-320).
- Feijóo Gómez, N. D. R., & Panchana Carlo, J. J. (2019). *Propuesta de un plan de inducción para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Santa María del Fiat, Santa Elena, Ecuador, 2017*. Universidad de Piura. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38508>
- Fernández Murga, I. N. (2020). *Efectos del programa de inducción docente, en el desempeño de los docentes noveles de las regiones de Lima Provincias y Ancash, 2016*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4919>
- Ferro Vásquez, J., Amortegui, M. A., Fajardo, D. A., & González, D. J. (2021). *Programa de Onboarding para la Adaptabilidad Laboral y Herramientas para el Desarrollo de Competencias Transversales*. Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/26055>
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. UNICAWA. Disponible en: [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikn/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikn/articulo6.pdf).
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497>.
- Guardado López, S. C., Martínez Flores, J., & Tapia Torres, D. E. (2023). Retención del talento: Propuesta de onboarding en una empresa manufacturera del

- Estado de México. *Iberoamerican Business Journal*, 6(2), 76-94.  
<https://doi.org/10.22451/5817.ibj2023.vol6.2.11072>
- Gura, T., Gura, O. O., Chernikova, L. A., & Gura, O. (2022). Peculiarities of onboarding in modern IT projects. *Information Technologies and Learning Tools*. <https://doi.org/10.33407/itlt.v89i1.4601>
- Hacker, W. (1994). *Action theory and occupational psychology*. The German Journal of Psychology.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores. <https://cutt.ly/JwNr5k79>
- Jaime-Barón, L.-E., Reyes-Vargas, L.-I., & Paredes-Casas, A.-F. (2022). *Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja*. *Pensamiento y Acción*, (32), 2-19.  
<https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022>
- Juárez Sernaque, D. G., & Trelles Barreto, P. B. (2021). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84350>
- Khandelwal, A. R., & Shekhawat, N. (2018). Role of talent retention in reducing employee turnover. *Inspira- Journal of Modern Management & Entrepreneurship (JMME)*, 8(1), 1-5.  
<https://www.inspirajournals.com/uploads/Issues/701533104.pdf>

- La República. (2016, 23 de julio). 43% de sobrecostos sería por mala selección de personal. <https://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seria-por-mala-seleccionde-personal>
- Lauby, S. (2016). *Manager Onboarding: 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success*. Society for Human Resource Management. <https://acortar.link/CHXAJk>
- Lucio Rodríguez, S. J. (2020). *Proceso de inducción y desempeño laboral percibidos por usuarios internos del Hospital General Babahoyo, Ecuador, 2020*. Universidad de Babahoyo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/65174>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>
- Milkovich, G., & Boudrem, T. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de Estrategia*. Addison Wesley.
- Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. MINSa.
- Moisés, B., Ango, J., Palomino, V., & Fera, E. (2019). *Diseño del proyecto de investigación científica*. San Marcos S.A.
- Nolasco, F. V. (2016). Gestión estratégica minera en época de crisis. <http://www.mineriaonline.com.pe/pagedeta.asp?idtipo=1&idpage=2908>
- Ortiz Ocaña, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Ediciones de la U. <https://cutt.ly/ZwNrBEV3>

- Oyague, D. (2018). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Salud San Luis*, 2018. UCV. Disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20859/Oyague\\_HDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20859/Oyague_HDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paz Paico, M. G. (2022). *Programa de inducción para el desempeño laboral en la Oficina Regional Norte INPE, Chiclayo*. Universidad de Chiclayo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78843>
- Posthuma, R. A., Brambila, C. N. G., Smith, E. D., & Zhang, Y. (2021). Employee turnover and retention in Mexico and Latin America. En D. G. Allen & J. M. Vardaman (Eds.), *Global Talent Retention: Understanding Employee Turnover Around the World* (pp. 133-147). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-293-020211007>
- Priale, R. (2016, diciembre). III Congreso Internacional de Gestión Minera. *Revista Minería*, (471). Instituto de Ingenieros de Mina del Perú. <http://www.mineriaonline.com.pe/pageflipx/471/>
- Rabitsch, O. (2016, 25 de mayo). Cuando estamos en crisis de precios, ¿capital humano o recursos humanos? *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/cuando-estamos-en-crisis-deprecios-capital-humano-o-recursos-humanos>
- Ramos García, A. V., & Sánchez Alfaro, L. C. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras* [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6502108>

Romero, R. (2010). *Clima Organizacional y su relación con el factor humano*.

PROCADP, Subsecretaría de Administración y Finanzas, Dirección General de Recursos Humanos, CEPROCADEP. Disponible en: [https://www.academia.edu/24696598/CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_SU\\_RELACION\\_CON\\_EL\\_FACTOR\\_HUMANO\\_CEPROCADEP\\_2010\\_SUBSECRETAR%C3%8DA\\_DE\\_ADMINISTRACI%C3%93N\\_Y\\_FINANZAS\\_DIRECCI%C3%93N\\_GENERAL\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_DEL\\_DEPARTAMENTO\\_DE\\_CA](https://www.academia.edu/24696598/CLIMA_ORGANIZACIONAL_SU_RELACION_CON_EL_FACTOR_HUMANO_CEPROCADEP_2010_SUBSECRETAR%C3%8DA_DE_ADMINISTRACI%C3%93N_Y_FINANZAS_DIRECCI%C3%93N_GENERAL_DE_RECURSOS_HUMANOS_DEL_DEPARTAMENTO_DE_CA)

Ruiz Julca, N. (2022). *Onboarding y desempeño laboral de los colaboradores de salud de la Clínica Metropolitana, 2022*. Universidad de Chiclayo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/95891>

Soto Rojas, S. (2021). *Proceso de 'Onboarding' como Factor de Integración de los Nuevos Colaboradores de Oficinas Centrales de la Empresa Banco BCT, de enero a diciembre de 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana].

<http://198.27.66.206:8080/xmlui/handle/123456789/6483>

Ugalde, S. L. (2019). *El proceso de inducción como factor determinante del desempeño laboral. Colegio FASTA San Vicente de Paul. Mar del Plata*.

Universidad Empresarial Siglo 21.

<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/17852>

Valderrama Mendoza, S., & Jaimes Velasquez, C. (2019). *El desarrollo de la tesis: Descriptiva comparativa, correlacional y cuasiexperimental*. Editorial San Marcos E I R LTDA.

Vara-Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Universidad de San Martín de Porres. 451 pp.  
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.2238.4080>

Villalobos Huamán, D. A. (2021). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú Chiclayo 2021*. Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8580>

Vives, A. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América*. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en:  
<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: ONBOARDING EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES LIMA – 2024.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	Población y Muestra
¿Qué relación existe entre el onboarding y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024?	Determinar la relación que existe entre el onboarding y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024	Existe una relación directa y significativa entre el onboarding y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Onboarding (V1)</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integración.</li> <li>Entrenamiento.</li> <li>Compromiso.</li> <li>Seguimiento.</li> </ul> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Retención de personal (V2)</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación.</li> <li>Responsabilidad.</li> <li>Liderazgo y Trabajo en equipo.</li> <li>Formación y Desarrollo personal</li> </ul>	<p>METODO DE INVESTIGACIÓN. Método general: método científico. Método específico: método descriptivo.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Básica</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Nivel correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN No experimental-transversal</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>Técnica Encuesta Instrumentos - Cuestionario</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales. N: 120 Personas.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>120 trabajadores.</p> <p>De tipo censal, por ser un número alcanzable para el investigador.</p> <p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta.</li> </ul> <p><b>Instrumento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario.</li> </ul>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué relación existe entre la integración y desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024?</li> <li>¿Qué relación existe entre el entrenamiento y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024?</li> <li>¿Qué relación existe entre el compromiso y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024?</li> <li>¿Qué relación existe entre el seguimiento y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la relación que existe entre la integración y desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024.</li> <li>Determinar la relación que existe entre el entrenamiento y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024.</li> <li>Determinar la relación que existe el compromiso y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024.</li> <li>Determinar la relación que existe el seguimiento y el desempeño laboral en el personal de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una relación directa y significativa entre la integración y desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024.</li> <li>Existe una relación directa y significativa entre el entrenamiento y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024.</li> <li>Existe una relación directa y significativa entre el compromiso y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024.</li> <li>Existe una relación directa y significativa entre el seguimiento y el desempeño laboral en el personal de la Superintendencia Nacional</li> </ul>			

	Superintendencia Nacional de Bienes Estatales Lima – 2024	de Bienes Estatales Lima – 2024			
--	---	---------------------------------	--	--	--

Anexo 2: Matriz de operacionalización de la variable

**Tabla 29**

*Matriz de operacionalización de la variable Onboarding.*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN Y ESCALA DE VALORACIÓN
----------	-----------------------	------------------------	-------------	-------------	---

ONBOARDING	Según Lauby (2016), el onboarding es un elemento esencial para el éxito de un empleado. Este proceso comienza incluso antes de que el candidato decida postularse a una organización, abarcando toda la experiencia del candidato. Incluye la búsqueda de empleo, las entrevistas, la verificación de antecedentes y la extensión de la oferta de trabajo	Se evaluará con un cuestionario que abarca integración, entrenamiento, compromiso y seguimiento, enfocándose en la claridad de la información sobre roles y cultura organizacional, efectividad de los programas de capacitación, nivel de motivación y sentido de pertenencia, y la calidad de la retroalimentación recibida. Este enfoque permite medir cuán efectivamente se incorporan los nuevos empleados a la organización	Entrenamiento	Planificación 1,2,3 Grado de preparación 4,5	Escala de medición: ORDINAL  Escala de valoración: • Muy bajo (1) • Bajo (2) • Medio (3) • Alto (4) • Muy alto (5)
			Integración	Información 6,7 Proceso de orientación 8,9 Proceso de integración 10,11 Nivel de integración 12,13	
			Compromiso	Grado de compromiso 14,15 Comprensión al colaborador 16,17	
			Seguimiento	Desarrollo personal 18,19 Control del proceso 20	

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 30.**

*Matriz de operacionalización de la variable retención del talento*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN Y ESCALA DE VALORACIÓN
DESEMPEÑO LABORAL	Chiavenato (2010) define el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la consecución de objetivos establecidos, lo que se considera una parte de la estrategia individual para lograr dichas metas. En este sentido, "el desempeño laboral es el conjunto de acciones productivas de los empleados comprometidos con alcanzar los objetivos y	El desempeño laboral se medirá mediante una evaluación multifactorial que incluye indicadores de motivación, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, y formación y desarrollo personal. Este enfoque se implementará a través de una encuesta compuesta por escalas Likert y preguntas abiertas, diseñadas para evaluar la eficiencia en la ejecución de tareas específicas del puesto, la capacidad para asumir responsabilidades asignadas, la efectividad en la dirección y motivación de equipos, la contribución al ambiente colaborativo y la participación activa en actividades de capacitación y desarrollo profesional	Motivación	Incentivo al logro y la superación personal (Ítems 1-7).	Escala de medición: ORDINAL  Escala de valoración: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca (1)</li> <li>• Casi Nunca (2)</li> <li>• A veces (3)</li> <li>• Casi Siempre (4)</li> <li>• Siempre (5)</li> </ul>
			Responsabilidad	Cumplimiento y diligencia en las tareas asignadas (Ítems 8-15).	
			Liderazgo y Trabajo en Equipo	Capacidad para dirigir y promover un ambiente colaborativo (Ítems 16-23).	
			Formación y Desarrollo Personal	Dedicación al aprendizaje y la mejora continua (Ítems 24-28).	

	estrategias definidas" (p. 210)				
--	------------------------------------	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia

## Anexo 4: Instrumento de investigación 1

### CUESTIONARIO 1

#### CEO – Cuestionario de Evolución de Onboarding

Estimado(a)

#### **INSTRUCCIONES:**

A continuación, encontrará las instrucciones para completar el Cuestionario de Evolución de Onboarding (CEO). Por favor, léelas cuidadosamente antes de comenzar:

1. **Confidencialidad:** Aseguramos la confidencialidad total de sus respuestas. La información recabada será utilizada exclusivamente para fines de mejora interna y no se divulgará su identidad ni respuestas individuales.
2. **Instrucciones de Respuesta:** Le pedimos que responda a cada pregunta basándose en su propia experiencia durante el proceso de onboarding. Todas las preguntas son importantes y no existen respuestas correctas o incorrectas. Buscamos su sinceridad para poder realizar un análisis efectivo.
3. **Tiempo Estimado de Aplicación:** El tiempo estimado para completar este cuestionario es de aproximadamente 40 minutos. Le sugerimos encontrar un momento tranquilo y sin interrupciones para poder concentrarse en sus respuestas.
4. **Cómo Responder:** Por favor marque con una “X” en la columna la alternativa que usted considere conveniente.

ESCALA DE MEDICIÓN: ORDINAL	
Escala de valoración	
Categoría	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

PREGUNTAS		Alternativas de Respuestas				
		1	2	3	4	5
Dimensión 01: PREPARACIÓN						
01	¿Sabe usted que el proceso de Onboarding ayuda a los colaboradores a adaptarse más rápido a su puesto de trabajo?					
02	¿Considera usted necesaria la preparación (planificación) de la inducción antes del primer día de trabajo?					

03	¿Recibió un programa de entrenamiento formal antes de ingresar a laborar en la empresa?					
04	¿Considera que la preparación ayudará al nuevo colaborador a sentirse parte de la empresa?					
05	¿Consideras que la etapa de preparación es necesaria para a climatizar al nuevo colaborador a la cultura de la empresa?					
Dimensión 02: INTEGRACIÓN						
06	¿Consideras importante la Orientación o Socialización Laboral en tu primer día de trabajo?					
07	¿Recibiste la información pertinente sobre condiciones laborales al ingresar a trabajar?					
08	¿Has recibido Orientación y consejos de otros miembros de la organización con más experiencia al iniciar tu labor?					
09	¿Dentro del proceso de Orientación se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo?					
10	¿Conoce si la dirección de Talento Humano tiene alguna política de integración?					
11	¿A través del proceso de integración que recibió tuvo clara la forma de realizar sus tareas?					
12	¿Consideras que el proceso de integración debe durar un tiempo prudencial?					
13	¿Consideras que tuviste una buena experiencia en tu proceso de integración dentro de la organización?					
Dimensión 04: COMPROMISO						
14	¿Consideras que un buen proceso de onboarding crea un compromiso por parte del colaborador?					
15	¿Consideras que la información brindada en el proceso de integración genera identificación del colaborador para el cumplimiento de los objetivos?					
16	¿Consideras que la información brindada en el proceso de integración genera identificación del colaborador para el cumplimiento de los objetivos?					
17	¿El proceso de integración ayudaría a mejorar tu desempeño dentro de tu entorno laboral?					
Dimensión 04: SEGUIMIENTO						
18	¿Consideras que el proceso de Onboarding genera un desarrollo personal – laboral?					
19	¿Consideras necesario e importante realizar un seguimiento al nuevo colaborador después del proceso de Onboarding?					
20	¿Consideras que el departamento de Talento Humano debe aplicar feedback para mejorar el proceso de Onboarding?					

Muchas gracias

## Anexo 4: Instrumento de investigación 2

### CUESTIONARIO

#### Desempeño laboral

Estimado(a)

#### **INSTRUCCIONES:**

Nos complace contar con su colaboración para completar el Cuestionario de Desempeño laboral. Su opinión es muy valiosa para nosotros, ya que nos permitirá identificar áreas de mejora para hacer de nuestra organización un mejor lugar para trabajar. Por favor, lea cuidadosamente las siguientes instrucciones antes de comenzar el cuestionario:

1. **Confidencialidad:** Sus respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad. La información recopilada se utilizará únicamente con fines de análisis interno y no se compartirán datos personales con terceros.
2. **Instrucciones de Respuesta:** Cada pregunta debe ser respondida según su percepción y experiencia personal. No hay respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos sinceridad en sus respuestas para garantizar la efectividad del análisis.
3. **Tiempo de Respuesta:** El cuestionario le tomará aproximadamente 30 minutos completarlo. Le recomendamos disponer de este tiempo sin interrupciones para poder reflexionar adecuadamente sobre cada pregunta.
4. **Cómo Responder:** Por favor marque con una "X" en la columna la alternativa que usted considere conveniente.

ESCALA DE MEDICIÓN: ORDINAL	
Escala de valoración	
Categoría	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

PREGUNTAS		Alternativas de Respuestas				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 01: MOTIVACIÓN</b>						
1	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras					
2	Se siento feliz por los resultados que logra en su trabajo					
3	Ofrecen retroalimentación de manera precisa y oportuna					

4	Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias					
5	La evaluación que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas					
6	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal					
7	Se promueve los altos niveles de desempeño					
<b>Dimensión 02: RESPONSABILIDAD</b>						
8	Realiza el trabajo en tiempo establecido y sin errores					
9	Puede trabajar de forma independiente					
10	Produce y realiza su trabajo en forma metódica y ordenada					
11	Cumple con el horario y registra puntualidad					
12	Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones					
13	La responsabilidad del puesto está claramente definida					
14	Informa y consulta oportunamente al jefe sobre cambios que los afecten directamente.					
15	Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades en tiempo indicado					
<b>Dimensión 03: LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</b>						
16	Se anticipa a las necesidades y problemas futuros					
17	Reacciona efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas					
18	Responde de forma clara y oportuna dudas del personal de la institución					
19	Demuestra respeto a sus jefes compañeros de trabajo					
20	Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo					
21	El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades					
22	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo					
23	Se recibe preparación necesaria para realizar el cambio					
<b>Dimensión 04: FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL</b>						
24	Los jefes promueven las capacitaciones					
25	Su trabajo permite desarrollarse profesionalmente y lograr sus metas					
26	La institución promueve el desarrollo personal					

27	Aplica la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos demostrados en resultados					
28	Se recibe preparación para realizar el trabajo					

**Muchas gracias.**

#### Anexo 4: Consentimiento Informado

**Propósito del Estudio:** El objetivo de este estudio es examinar la relación entre el proceso de onboarding y el desempeño laboral de los empleados en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales durante el año 2024. Se pretende analizar cómo diferentes componentes del onboarding, tales como la integración, el entrenamiento, el compromiso, y el seguimiento, afectan la retención de personal, su motivación, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, así como su desarrollo personal y profesional.

**Procedimientos del Estudio:** Si decide participar en este estudio, se le solicitará completar una encuesta que evaluará su experiencia con el proceso de onboarding y su impacto en su rendimiento laboral. Este proceso le tomará aproximadamente 35 minutos por cada cuestionario.

**Riesgos y Beneficios:** No se anticipan riesgos por su participación en este estudio. Los beneficios incluyen contribuir a un mayor entendimiento del impacto del onboarding en el rendimiento laboral, lo cual podría resultar en mejoras en las prácticas de gestión de recursos humanos dentro de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.

**Confidencialidad:** Su participación en este estudio es voluntaria y se mantendrá confidencial. La información recopilada será codificada para preservar su anonimato. Los resultados se presentarán de manera agregada, sin identificar a ningún participante individualmente.

**Derechos del Participante:** Su participación es completamente voluntaria. Tiene el derecho de retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna consecuencia adversa.

**Consentimiento:** Al firmar este documento, usted indica que ha comprendido la naturaleza del estudio y consiente en participar voluntariamente. Además, reconoce que puede retirarse del estudio en cualquier momento sin penalización

\_\_\_\_\_  
Nombre del participante  
Firma del Participante  
Fecha: // \_\_\_\_ Hora:

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador  
Nombre y Apellidos del Investigador:  
Fecha: // \_\_\_\_ Hora:

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador  
Nombre y Apellidos del Investigador:  
Fecha: // \_\_\_\_ Hora:

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador  
Nombre y Apellidos del Investigador:  
Fecha: // \_\_\_\_ Hora:

## Anexo 5: Solicitud de aprobación



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia,  
y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

San Isidro, 4 de abril del 2024

### OFICIO N° 00207-2024/SBN-OAF

Señores:

**DANITZA JHANIS ALEJANDRO ARAGÓN, CHARLEIDE DIAS DO NASCIMENTO y MARGARITA ESPINOZA ÑIQUE**

Egresadas Maestría en RRHH Universidad Continental  
PRESENTE

Asunto : Solicitud de facilidades para realizar tesis de investigación a los servidores SBN

Referencia : SOLICITUD N° S/N ( S.I. N° 08831-2024)

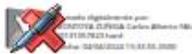
De mi consideración:

Me es grato dirigirme a ustedes, en atención al documento de la referencia, mediante el cual solicitan se les brinde facilidades para el desarrollo de la investigación que requieren efectuar, en el marco de la elaboración de su tesis para optar el grado académico de Maestros en Recursos Humanos y Gestión Organizacional.

Al respecto esta Jefatura considera conveniente autorizar el mencionado requerimiento, lo que hago de su conocimiento para los fines pertinentes.

Sin otro particular, quedo de ustedes.

Atentamente,



firmado por

**CARLOS ALBERTO MONTOYA ZÚNIGA**

**Jefe (e)**

**Oficina de Administración y Finanzas**

/NRA

Documento electrónico firmado digitalmente en el marco de la Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificación Digital en su Reglamento y modificaciones. La integridad del documento y la autoría de su(s) firmante(s) pueden ser verificadas en: <https://app.firmaserv.gov.pe/web/validador.html>



Esta es una copia auténtica imprimible de documento electrónico archivado en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de DS.070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del DS. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad puede ser contrastada a través de nuestro portal web: <https://www.abn.gob.pe> ingresando al ícono Verifica documento digital o también a través de la siguiente dirección web: <https://app.abn.gob.pe/verifica>. En ambos casos debería ingresar la siguiente clave: **04590K4075**



## Anexo 6: base de datos

<https://forms.gle/dQJXtdYFBKd1mrNt6>

Sección 1 de 3

# ONBOARDING EN EL DESEMPEÑO LABORAL

**B I U**  

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Propósito del Estudio:** El objetivo de este estudio es examinar la relación entre el proceso de onboarding y el desempeño laboral de los empleados en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales durante el año 2024. Se pretende analizar cómo diferentes componentes del onboarding, tales como la integración, el entrenamiento, el compromiso, y el seguimiento, afectan la retención de personal, su motivación, responsabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, así como su desarrollo personal y profesional.

**Procedimientos del Estudio:** Si decide participar en este estudio, se le solicitará completar una encuesta que evaluará su experiencia con el proceso de onboarding y su impacto en su rendimiento laboral. Este proceso le tomará aproximadamente 35 minutos por cada cuestionario.

**Riesgos y Beneficios:** No se anticipan riesgos por su participación en este estudio. Los beneficios incluyen contribuir a un mayor entendimiento del impacto del onboarding en el rendimiento laboral, lo cual podría resultar en mejoras en las prácticas de gestión de recursos humanos dentro de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.

**Confidencialidad:** Su participación en este estudio es voluntaria y se mantendrá confidencial. La información recopilada será codificada para preservar su anonimato. Los resultados se presentarán de manera agregada, sin identificar a ningún participante individualmente.

**Derechos del Participante:** Su participación es completamente voluntaria. Tiene el derecho de retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna consecuencia adversa.

**Consentimiento:** Al firmar este documento, usted indica que ha comprendido la naturaleza del estudio y consiente en participar voluntariamente. Además, reconoce que puede retirarse del estudio en cualquier momento sin penalización.

**PRESENTADO POR:**

Charleide Dias do Nascimento  
Danitza Jhanis Alejandro Aragón  
Margarita Espinoza Ñique

Los datos que se generen como producto de la investigación, así como la identidad de los participantes serán preservados y usados únicamente con fines de investigación de acuerdo a lo especificado en el Reglamento General de Investigación y Código de Ética para la investigación Científica de la Universidad Continental

## CEO – Cuestionario de Onboarding

**INSTRUCCIONES:**

A continuación, encontrará las instrucciones para completar el Cuestionario de Evolución de Onboarding (CEO). Por favor, léelas cuidadosamente antes de comenzar:

- 1. Confidencialidad:** Aseguramos la confidencialidad total de sus respuestas. La información recabada será utilizada exclusivamente para fines de mejora interna y no se divulgará su identidad ni respuestas individuales.
- 2. Instrucciones de Respuesta:** Le pedimos que responda a cada pregunta basándose en su propia experiencia durante el proceso de onboarding. Todas las preguntas son importantes y no existen respuestas correctas o incorrectas. Buscamos su sinceridad para poder realizar un análisis efectivo.
- 3. Tiempo Estimado de Aplicación:** El tiempo estimado para completar este cuestionario es de aproximadamente 40 minutos. Le sugerimos encontrar un momento tranquilo y sin interrupciones para poder concentrarse en sus respuestas.
- 4. Cómo Responder:** Por favor marque con una "X" en la columna la alternativa que usted considere conveniente ENTENDIENDO QUE NO EXISTE RESPUESTA INCORRECTA

Totalmente en desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

**PREPARACIÓN \***

	Totalmente en ...	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de ...
¿Sabe usted qu...	<input type="radio"/>				
¿Considera ust...	<input type="radio"/>				
¿Recibió un pro...	<input type="radio"/>				
¿Considera qu...	<input type="radio"/>				
¿Consideras q...	<input type="radio"/>				

**INTEGRACIÓN \***

## Cuestionario de Desempeño laboral

**INSTRUCCIONES:**

Nos complace contar con su colaboración para completar el Cuestionario de Desempeño laboral. Su opinión es muy valiosa para nosotros, ya que nos permitirá identificar áreas de mejora para hacer de nuestra organización un mejor lugar para trabajar. Por favor, lea cuidadosamente las siguientes instrucciones antes de comenzar el cuestionario:

- 1. Confidencialidad:** Sus respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad. La información recopilada se utilizará únicamente con fines de análisis interno y no se compartirán datos personales con terceros.
- 2. Instrucciones de Respuesta:** Cada pregunta debe ser respondida según su percepción y experiencia personal. No hay respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos sinceridad en sus respuestas para garantizar la efectividad del análisis.
- 3. Tiempo de Respuesta:** El cuestionario le tomará aproximadamente 30 minutos completarlo. Le recomendamos disponer de este tiempo sin interrupciones para poder reflexionar adecuadamente sobre cada pregunta.
- 4. Cómo Responder:** Por favor marque con una "X" en la columna la alternativa que usted considere conveniente ENTENDIENDO QUE NO EXISTE RESPUESTA INCORRECTA

Totalmente en desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

**MOTIVACIÓN \***

	Totalmente en ...	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de ...
Se promueve la...	<input type="radio"/>				
Se siente feliz ...	<input type="radio"/>				
Ofrecen retroal...	<input type="radio"/>				
Existe motivaci...	<input type="radio"/>				
La evaluación ...	<input type="radio"/>				
Cumplir con la...	<input type="radio"/>				

Anexo7: base de datos

Onboarding																			
D1					D2					D3					D4				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	5	2	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	5
4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	2	4	4	5	2	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1
4	5	3	2	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1
3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	1	5	5	4	2	2	2	3	1	4	1	4	4	4	5	4	4	4
2	5	4	5	5	5	4	5	5	2	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5
1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5
3	5	2	5	5	5	4	4	4	4	3	5	2	5	5	5	5	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
4	5	2	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
2	4	2	4	4	5	4	5	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	2	3	5	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
3	5	3	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1
2	5	1	4	5	5	3	3	2	1	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	1	5	5	5	2	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5

5	5	1	5	5	5	5	4	4	2	2	5	4	2	2	2	2	5	5	5
4	4	2	5	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
3	5	1	4	5	5	4	4	3	1	2	3	3	1	3	2	2	2	2	5
4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
5	5	1	5	5	5	1	3	1	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5
3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
1	5	2	5	5	5	5	5	4	1	2	4	2	4	4	4	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	5	1	5	5	5	4	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4
3	5	1	5	5	5	2	3	2	1	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	5	5	5	5	2	4	2	2	2	5	2	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	1	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4
3	5	3	5	5	4	3	4	3	3	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4
2	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	5	3	4	4	4	4	5	4	5
4	4	2	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	5	5	5	2	3	3	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	4	1	2	1	1	3	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1
4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5
3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	5	1	5	5	5	3	2	4	1	2	5	1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	1
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	1	2	1	2	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Desempeño laboral																											
D1							D2				D3								D4								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	24	5	6	7	8
4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	4	5	2	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	2	1	1	2	2
3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2
3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
1	4	2	2	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	2	4	4	2	2	2	4	2
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5
4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	4	3	5	3	
4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	
4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	
2	4	2	3	2	2	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	2	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
2	4	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	2	4	2	1	4	1	4	
1	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	1	1	1	4	
4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5



4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5		
2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	3	
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	5	4	3	5	3	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	1	1	
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
3	2	2	2	1	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	2	
5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	
4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	5	5	4	4	5	
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4