



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Licenciada en Administración de Empresas**

**TEMA: “El onboarding como mecanismo de  
retención de personal en el Banco AMIBANK S.A”**

**AUTORA: Mildrey Nicole Aldás Morales**

**TUTOR: Ing. Julio Mauricio Vizuite Muñoz, PhD.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Febrero 2024**



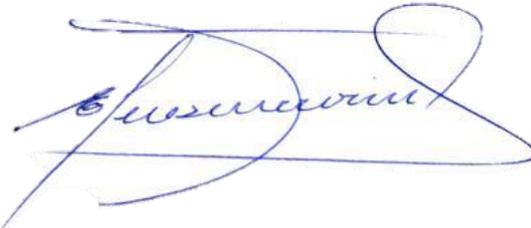
## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Julio Mauricio Vizquete Muñoz, PhD.**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**El onboarding como mecanismo de retención de personal en el Banco AMIBANK S.A**” presentado por el señorita **Mildrey Nicole Aldás Morales** para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 1 de febrero del 2024



**Ing. Julio Mauricio Vizquete Muñoz, PhD.**

**C.I 1704039286**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Mildrey Nicole Aldás Morales**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado/a de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

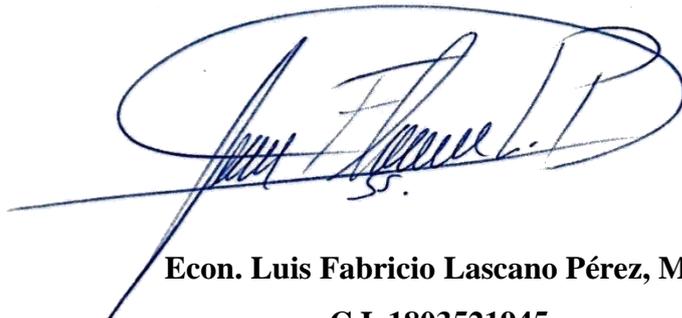


**Mildrey Nicole Aldás Morales**

**C.I.1804534442**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature is stylized and appears to read 'Luis Fabricio Lascano Pérez'.

**Econ. Luis Fabricio Lascano Pérez, Mg.**

**C.I. 1803521945**

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature is stylized and appears to read 'María Dolores Guamán Guevara'.

**Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.**

**C.I. 1802831691**

Ambato, 1 de febrero del 2024

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.



**Mildrey Nicole Aldás Morales**

**C.I.1804534442**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de investigación primero en memoria de mi papá, mi ángel del cielo que a pesar de no estar presente terrenalmente ha hecho que su amor y ejemplo trasciendan la eternidad; deseo que este orgulloso de todo lo que he alcanzado.

A mi mamá, por ser mi pilar fundamental en mi vida, porque siempre estuvo a mi lado durante mi carrera, siendo el principal apoyo para lograr mis metas, por forjarme como una mujer de bien, por su amor, pero sobre todo por ser ejemplo de lucha y perseverancia.

A mis hermanas: Estefanía, Paula, María Gracia, y a mis sobrinas Valentina y Aurora, mis compañeras de vida, las que me han animado a conseguir lo que me propongo, sacándome una sonrisa en momentos difíciles y brindándome ánimos para seguir adelante.

A mi abuelita Teresa, por ser mi segunda madre, la que me cuida desde niña y no permite que me sienta triste y decaiga, la que hace todo porque esté bien; por su amor, su sabiduría, paciencia y acompañamiento a lo largo de toda mi vida.

A mi amiga Dayana, porque estuvo desde el primer día de universidad, porque nunca me deja sola y es una verdadera amiga; por brindarme siempre palabras de aliento, hacerme reír, ayudarme a crecer y ser mejor persona.

Por último, a mi mascota Nucita, por darme la paz que necesito cuando nada tiene sentido, por ser mi compañera de desvelos y por brindarme su amor.

*Mildrey Nicole Aldás Morales*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la Virgen María porque sin ellos no podría lograr nada, por ser mi guía y fortaleza durante todo el camino recorrido. A mi madre y a su esposo Diego Campos por darme su apoyo económico y moral durante todo este tiempo, por siempre motivarme y estar conmigo.

Al Dr. Mauricio Vizuite en calidad de tutor, un sincero agradecimiento por su paciencia, tiempo, conocimiento y gran experiencia, para llevar a cabo esta investigación.

Al Banco AMIBANK S.A., en la persona del Eco. Carlos Andrés Holguín que me permitió realizar mi investigación en tan prestigiosa institución, por confiar en mí y darme la oportunidad de acceder a su información para llevar a cabo este proyecto.

A mis amigos que me han compartido su conocimiento y me han ayudado cuando lo he necesitado, pero en especial a Diego Proaño por ser un apoyo fundamental para realizar este proyecto de investigación.

*Mildrey Nicole Aldás Morales*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos .....	5
1.2.1. Objetivo General .....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Problema de Investigación .....	5
1.4. Justificación.....	8
1.5. Marco Teórico .....	9
1.5.1. ¿Qué es el Onboarding? .....	9
1.5.2. Diferencias del Onboarding y la Inducción .....	10
1.5.3. Etapas del Onboarding .....	11
1.5.3.1. Etapas según Lauby .....	11
1.5.3.1.1. Integración .....	11
1.5.3.1.2. Entrenamiento .....	12
1.5.3.1.3. Compromiso.....	12
1.5.3.1.4. Seguimiento .....	13
1.5.3.2. Etapas Según Derven .....	13
1.5.3.2.1. Preparación previa a la llegada del colaborador .....	13
1.5.3.2.2. Inducción y Orientación.....	14

1.5.3.2.3. Asimilación .....	14
1.5.3.2.4. Integración y Contribución .....	14
1.5.3.3. Etapas según Maurer.....	14
1.5.3.3.1. Primer día.....	14
1.5.3.3.2. Los primeros 3 meses.....	15
1.5.3.3.3. Los primeros 3 a 6 meses.....	15
1.5.3.3.4. El primer año.....	15
1.5.3.4. Etapas que ocupa el Banco AMIBANK S.A .....	15
1.5.3.4.1. Selección .....	15
1.5.3.4.2. Inducción a la organización .....	15
1.5.3.4.3. Inducción a la Posición .....	16
1.5.3.4.4. Capacitación.....	16
1.5.3.4.5. Evaluación 90.....	16
1.5.3.5. Cuadro comparativo de las Etapas del Onboarding.....	16
1.5.4. Componentes del Onboarding (4 C's).....	17
1.5.4.1. Cumplimiento .....	17
1.5.4.2. Aclaración.....	17
1.5.4.3. Cultura .....	18
1.5.4.4. Conexión.....	18
1.5.5. Beneficios del Onboarding.....	18
1.5.5.1. Reducir el Tiempo de Adaptación .....	18
1.5.5.2. Genera actitud proactiva en el colaborador .....	18
1.5.5.3. Fortalece el employer branding .....	19
1.5.5.4. Aumento del compromiso del mánager .....	19
1.5.5.5. Aumenta la productividad.....	19
1.5.6. ¿Qué es la Retención de Personal?.....	19
1.5.7. Factores que influyen en la Retención de Personal.....	20
1.5.7.1. Clima Laboral .....	20
1.5.7.1.1. Comunicación .....	20
1.5.7.1.2. Participación.....	21
1.5.7.2. Reconocimiento .....	21
1.5.7.2.1. Incentivos .....	22
1.5.7.2.2. Remuneración .....	22

1.5.7.2.3. Motivación .....	23
1.5.7.3. Planes de Carrera .....	25
1.5.7.3.1. Estabilidad Laboral .....	25
1.5.8. Ventajas de la Retención de Personal .....	25
1.5.8.1. Disminuye la gestión de costos.....	26
1.5.8.2. Aumenta el capital intelectual.....	26
1.5.8.3. Mejora el clima de la organización.....	26
1.5.8.4. Sostenibilidad Organizacional .....	26
1.5.8.5. Continuidad del negocio .....	26
1.5.9. Cuando no es necesario buscar medidas de retención de personal.....	27
1.5.9.1. Disminución de la productividad .....	27
1.5.9.2. Apatía y falta de colaboración.....	27
1.5.9.3. Retrasos y ausencias.....	27
1.5.9.4. Falta de compromiso a largo plazo .....	27
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>29</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>29</b>
2.1. Métodos .....	29
2.2. Enfoque .....	29
2.2.1. Cuantitativo.....	29
2.3. Alcance o Tipo .....	29
2.3.1. Correlacional.....	29
2.4. Modalidad.....	30
2.4.1. Investigación documental .....	30
2.4.2. Investigación de Campo.....	30
2.5. Población y Muestra.....	31
2.5.1. Población .....	31
2.5.2. Muestra .....	31
2.6. Técnica .....	33
2.6.1. Encuesta.....	33
2.7. Instrumento.....	33
2.7.1. Cuestionario .....	33
2.7.2. Validación por Expertos .....	35
2.7.3. Validación por Alpha de Cronbach .....	37

2.8 Planteamiento de la Hipótesis .....	40
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>41</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>41</b>
3.1. Análisis y Discusión de Resultados.....	41
3.1.1. Variable Independiente: Onboarding.....	41
3.1.2. Variable Dependiente: Retención de Personal.....	49
3.2. Verificación de la Hipótesis .....	57
3.2.1 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov.....	57
3.2.2. Rho de Spearman .....	59
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
4.1. Conclusiones .....	61
4.2. Recomendaciones .....	62
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Cuadro comparativo de las etapas del Onboarding.....	17
<b>Tabla 2</b> Muestreo Estratificado .....	32
<b>Tabla 3</b> Escala de Relevancia.....	34
<b>Tabla 4</b> Escala de Pertinencia.....	34
<b>Tabla 5</b> Escala de Claridad.....	34
<b>Tabla 6</b> V de Aiken .....	35
<b>Tabla 7</b> Prueba de KMO y Bartlett .....	37
<b>Tabla 8</b> Comunalidades.....	37
<b>Tabla 9</b> Resumen de procesamiento de datos.....	39
<b>Tabla 10</b> Estadísticas de Fiabilidad .....	39
<b>Tabla 11</b> Kit de bienvenida. ....	41
<b>Tabla 12</b> Alta motivación.....	42
<b>Tabla 13</b> Proceso de inducción .....	43
<b>Tabla 14</b> Empleado competitivo .....	44
<b>Tabla 15</b> Misión y Visión.....	45
<b>Tabla 16</b> Labores claras.....	46
<b>Tabla 17</b> Crecimiento en la empresa .....	47
<b>Tabla 18</b> Evaluación.....	48
<b>Tabla 19</b> Comunicación transversal .....	49
<b>Tabla 20</b> Participación.....	50
<b>Tabla 21</b> Recompensas.....	51
<b>Tabla 22</b> Sistema de remuneración .....	52
<b>Tabla 23</b> Capacitación constante.....	53
<b>Tabla 24</b> Planes de carrera .....	54
<b>Tabla 25</b> Continuidad .....	55
<b>Tabla 26</b> Estabilidad laboral.....	56
<b>Tabla 27</b> Prueba de Normalidad.....	57
<b>Tabla 28</b> Escala del Rho de Spearman .....	59
<b>Tabla 29</b> Rho de Spearman .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Diferencias entre onboarding e inducción .....	11
<b>Figura 2</b> Kit de bienvenida.....	42
<b>Figura 3</b> Alta motivación .....	43
<b>Figura 4</b> Proceso de inducción .....	44
<b>Figura 5</b> Empleado competitivo.....	45
<b>Figura 6</b> Misión y Visión .....	46
<b>Figura 7</b> Labores claras .....	47
<b>Figura 8</b> Crecimiento en la empresa .....	48
<b>Figura 10</b> Evaluación .....	49
<b>Figura 11</b> Comunicación transversal.....	50
<b>Figura 12</b> Participación .....	51
<b>Figura 13</b> Recompensas .....	52
<b>Figura 14</b> Sistema de remuneración.....	53
<b>Figura 15</b> Capacitación constante .....	54
<b>Figura 16</b> Planes de carrera.....	55
<b>Figura 17</b> Continuidad .....	56
<b>Figura 18</b> Estabilidad laboral .....	57

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo explicar como el onboarding es uno de los mecanismos de retención de personal del Banco AMIBANK S.A.

La población de estudio estuvo conformada por 322 colaboradores que figuran en la lista de empleados del Banco; la técnica que se utilizó fue una encuesta mediante el instrumento cuestionario constituido por 16 preguntas, 8 preguntas para la variable independiente y 8 preguntas para la variable. Para poder cuantificar las variables se ocupó una escala de Likert de cinco niveles para las opciones de respuesta.

El enfoque metodológico de la investigación se encontró respaldado por un enfoque cuantitativo, no experimental, con un diseño transversal, y estudio correlacional, con una modalidad de investigación de tipo documental y de campo, llegando a obtener un posible resultado en la variable dependiente, es decir hacer un análisis predictivo. Para los análisis estadísticos efectuados en el nivel de confiabilidad se alcanzó un valor de 0,893 en donde se considera que la confiabilidad es buena.

Para poder comprobar la hipótesis se manejó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, para datos no paramétricos que tienen una distribución que no es normal, los resultados mostraron que existe una correlación con un valor de 0,524 en el que se vio que existe una correlación positiva moderada. Por tal razón, se concluyó llegar a la conclusión de que la variable independiente onboarding si se correlaciona de manera directa con la variable dependiente retención de personal en el Banco AMIBANK S.A.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, ONBOARDING, MOTIVACIÓN, SECTOR BANCARIO, RETENCION DE PERSONAL, COLABORADORES, ESTABILIDAD LABORAL.

## ABSTRACT

The research purpose of this study is to explain how onboarding is one of the mechanisms for retaining personnel at Banco AMIBANK S.A.

The study population consisted of 322 collaborators included in the bank's employee list; the technique used to collect data was a survey using a questionnaire instrument composed of 16 questions; 8 questions for the independent variable, and growth, and 8 questions for the dependent variable. Moreover, a five-level Likert scale was used to quantify the variables for the response options.

The methodological approach of the research was based on a quantitative, non-experimental approach, with a cross-sectional design and correlational study, with a documentary and field research modality, obtaining a possible result in the dependent variable, in other words, to perform a predictive analysis. For the statistical analysis performed at the reliability level, a value of 0.893 was obtained, where reliability is considered good.

To test the hypothesis, the correlation coefficient Spearman's Rho for non-parametric data that have a non-normal distribution was used where the results showed a correlation with a value of 0.524, in which it was found that a moderate positive correlation exists. Therefore, it was possible to conclude that the independent variable onboarding does correlate directly with the dependent variable personnel retention in Banco AMIBANK S.A.

**KEYWORDS:** INVESTIGATION, ONBOARDING, BANKING SECTOR, MOTIVATION, EMPLOYEE RETENTION, EMPLOYEES, EMPLOYMENT STABILITY.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

La competencia entre empresas para atraer y retener el talento humano es cada vez más intensa en el actual entorno económico global. En este sentido, el *onboarding*, o el proceso de integración de nuevos empleados, se ha convertido en una estrategia empresarial crucial. Un proceso de incorporación bien diseñado puede ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, conectados y comprometidos con su nueva empresa, lo que puede resultar en una mayor tasa de retención de talento.

Ante esto, alrededor del mundo en donde se han relacionado las variables propuestas en este trabajo, como lo indica el autor Guardado et al. (2023) que realizó el estudio de “Retención del talento: Propuesta de *onboarding* en una empresa manufacturera del Estado de México”, su investigación se basó en recabar información para poder determinar las causas de la rotación de personal y la importancia de contar con un proceso *onboarding*. Se efectuó la recolección de datos, para a través de esto realizar el diagrama de Ishikawa y concluir con la implementación del *onboarding* en seis fases.

A la vez, estos autores mencionan que, gracias a esta investigación, se obtuvo como resultado que, dentro de esta empresa, la rotación de personal era causada por el desconocimiento de la cultura organizacional, la falta de adaptación al puesto, así como la poca creación de vínculos con los compañeros de trabajo. También evidencian que, contar con un programa *onboarding* ayuda a lograr la retención del talento incluso en las áreas en donde la empresa tenía más plantilla de empleados y existía mayor rotación. Con esto, ratifican la importancia del talento humano como uno de los activos estratégicos más importantes de la empresa.

De igual forma, los autores Juárez y Trelles (2021) en la ciudad de Piura, Perú, realizaron la investigación titulada: “El *onboarding* y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021”, este estudio midió el vínculo

del *onboarding* y la retención de personal dentro de dicha empresa. Se aplicó la técnica de encuesta con un cuestionario estructurado y validado.

Los investigadores implementaron el *onboarding* a través de 4 dimensiones, las cuales fueron las siguientes: la primera, la integración, que se basaba en destacar la importancia de las personas en la empresa, segunda, el entrenamiento en donde se brindaba a los colaboradores los conocimientos básicos para que puedan desarrollar sus actividades, tercera, el compromiso, este mide cual es el vínculo emocional de la persona con su empresa, y finalmente, el seguimiento, en donde básicamente el jefe alcanza de cerca el desarrollo profesional del nuevo empleado y ve si está cumpliendo con lo indicado y requerido.

Los autores al finalizar la investigación pudieron comprobar que, si existe relación entre las variables, a pesar de que dentro de esta empresa el *onboarding* es deficiente y calificado como malo, por esto, no cumple con su objetivo que es retener al personal. Los autores recomiendan incorporar a la empresa un manual de descripción de procesos y metas, realizar una buena formación de la cultura empresarial y hacer el respectivo seguimiento.

Dentro del Ecuador el proceso *onboarding* es una terminología nueva, que recientemente se va integrando de a poco en las empresas que procuran tener una cercanía con sus empleados, este tipo de proceso ha venido tomando relevancia a partir del año 2019, aunque varios reclutadores aún se niegan a integrarlo e implementarlo en sus organizaciones.

En el año 2022 el Banco ProCredit incorporó a sus filas a 24 aspirantes que fueron sometidos al programa *Onboarding Process 2022*. En este programa hay personas de entre 23 y 28 años, población joven ecuatoriana que quizá experimente su primera experiencia laboral, tienen su formación académica afines a finanzas. Gracias a este proceso se pudo evidenciar la evolución de los empleados y el claro compromiso que llegan a tener con los valores corporativos, inclusive, su compromiso con la empresa aumenta al aceptar plazas de trabajo fuera de su ciudad de origen (PrensaEc, 2022).

Por otro lado, Vizcaíno (2020) en su investigación “Diseño de un proceso onboarding para generar compromiso y retención del personal de la UISEK- QUITO 2020”, realizó una encuesta a los empleados de la universidad: docentes, administrativos y de mantenimiento. La investigadora obtuvo como resultado que la empresa tiene un alto porcentaje de empleados que ingresaron a su trabajo sin suficiente información y apoyo, y se pudo determinar que el 46 % de los colaboradores considera ineficiente e incompleto el proceso de inducción de dicha universidad, poca apertura para que los empleados se sientan parte del equipo de trabajo y no tienen un conocimiento específico sobre la cultura organizacional de su empresa.

Gracias a la investigación referida, se determinó que una de las mejores prácticas a nivel nacional e internacional para solventar estas falencias es la implementación del *onboarding* a través de 5 etapas (Preparación, orientación, introducción, sentido de pertenencia y seguimiento y control) el cual se recomendaba incorporar.

En este sentido, Cabrera (2022) llevó a cabo una investigación titulada “El onboarding como estrategia de mejora del desempeño y disminución de rotación de personal” dentro de una corporación anónima llamada Transportes Sánchez Polo del Ecuador “TSP”. Dentro de esta investigación la autora ejecutó una encuesta en donde realizó preguntas de SI y NO sobre el primer día de trabajo de los empleados, cuyos resultados resolvieron implementar un programa *onboarding* bien estructurado definido para los 3 primeros días del nuevo colaborador, dentro de este su punto principal fue resolver las dudas sobre los puestos este puede contribuir a crear un impacto significativo en el compromiso de las personas y la disminución de la rotación de estas.

Para contextualizar el problema de investigación dentro del Banco AMIBANK S.A. se identificó tres momentos importantes que han intervenido de manera directa en el presente estudio, lo cual significó un punto clave para poder entender los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores del banco. Se tiene muy presente que dentro del banco si existe el proceso *onboarding*; el cual, se ha venido poniendo en práctica desde hace algún tiempo.

En este sentido, se puede decir que el primer momento importante es la adquisición de INSOTEC a Banco FINCA S.A. En efecto INSOTEC, era una institución que se

dedicaba a otorgar créditos a microempresarios y contaba con 22 oficinas distribuidas a nivel nacional, esta empresa en su deseo de crecer compra a Banco FINCA S.A., mediante resolución emitida en abril del año 2023; la Superintendencia de Bancos aprobó el cambio de nombre de “Banco FINCA S.A” a “Banco AMIBANK S.A.”. No obstante, uno de los grandes inconvenientes de esta compra fue que al adquirirlo por un precio menor al que constaba en libros, asumió los problemas que esto acarrea, dentro de los cuales, uno de los más fuertes era la poca capacidad de recuperación de cartera, con los efectos implícitos que conlleva la disminución de agencias sucursales y su correspondiente tamaño empresarial.

Debido a los problemas que tenía el banco la junta de directores se propuso sacar adelante y ponerlo en un nivel que la gente lo reconozca, por esto actualmente y como segundo momento, el Banco AMIBANK S.A está pasando por un proceso en donde la austeridad es su principal característica, y su reajuste de tamaño al contar ya, con tan solo 10 oficinas bancarias el banco tuvo que poner límites para la cantidad de sueldos que se van a pagar, por lo tanto, durante el tiempo de la investigación el banco prescindió de los servicios de varios colaboradores y redujo costos administrativos. La filosofía actual que maneja es la de poder contar con personas que se encuentren comprometidas a sacar el banco adelante.

Por último, la junta de directores se ha propuesto que para el año 2024 el banco empiece a generar sus primeras utilidades y para el año 2025 este ya pueda repartirlas con sus colaboradores, esto se podrá llevar a cabo a través del apoyo y trabajo arduo de sus empleados, en el cual la principal particularidad es que los colaboradores se sientan como parte importante del banco y su deseo de verlo progresar se convierta en una de sus metas principales.

## **1.2.Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

- Determinar como el onboarding es uno de los mecanismos de retención de personal del Banco AMIBANK S.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Describir los pasos del proceso onboarding en el Banco AMIBANK S.A.
- Definir como la retención de personal influye en la motivación de los colaboradores en el Banco AMIBANK S.A.
- Medir la correlación que existe entre el onboarding y la retención de personal en el Banco AMIBANK S.A.

## **1.3.Problema de Investigación**

El destino de una empresa está a cargo de sus empleados, de sus destrezas, de sus esfuerzos, de su capacidad para tomar decisiones y de su motivación, sin duda el sentirse bien en su trabajo influye para comprometerse y actuar de la mejor manera y con calidad. Uno de los problemas actuales de las empresas es la fluctuación de su personal; esto trae consecuencias negativas, ya que la rotación eleva costos. Pero una de las consecuencias más importantes es cubrir el puesto, ya que la persona que se marcha sabía lo que hay que hacer y cómo se debe hacer, cubrir una vacante de un talento que significaba mucho para la empresa se vuelve un proceso tedioso, donde puede contratarse a la persona equivocada. Del mismo modo, se estima que el 50% de los roles de gerente fracasan en los primeros 18 meses, mientras que para la mayoría de los empleados el 50% deja su nuevo trabajo dentro de los primeros cuatro meses (Social Media IPADE, 2019).

En América latina, los principales factores que originan la rotación de personal son las prestaciones salariales, la baja motivación, la selección incorrecta de personal, la falta de apoyo organizacional, condiciones laborales que afectan el bienestar y la falta de capacitación del personal (Lipa, 2020). Es preciso tener presente que, para el año 2020, México era el país con una de las tasas más altas de rotación a nivel de América Latina; poseía el 16,75% de rotación, en el cual se podía interpretar que esta cifra reflejaba algunas causas como: en el mercado existía una mejor oferta salarial, existe una mala gerencia, tienen problemas de adaptación, entre otros. Esto deja como consecuencia la pérdida de experiencia, de conocimiento y tiempo dentro de las empresas, ya que se estima que se necesitan 42 días para poder cubrir una vacante (Brewer, 2020).

De la misma forma, se puede evidenciar que la población joven, en su mayoría, opta por incrementar el índice de rotación de personal. Una de las razones para que exista este índice es que los más jóvenes pierden el entusiasmo o no existe claridad en torno a los objetivos y expectativas laborales. En la época que apareció el SARS CoV-2 más conocido como Covid-19 se pudo ver que cada 1 de 4 jóvenes en América Latina y el Caribe se encontraba desocupado con el objetivo de buscar una nueva forma de inserción laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

En el mismo contexto, si la rotación se produce hacia empleos de mayor calidad, tiene resultados positivos en términos del empleo futuro de los jóvenes, ya que les brinda la oportunidad de aumentar sus habilidades y, por tanto, su empleabilidad. Desafortunadamente, en el 84% de los casos, observamos que los jóvenes que actualmente trabajan están en un empleo de igual o menor calidad a su primera experiencia laboral. Es decir, solo un 16% de los jóvenes tiene un trabajo de mejor calidad (Novella, 2019).

Dentro de Ecuador para el año 2021, según estudios realizados, se revela que el porcentaje promedio de rotación de personal fue del 13%, situación originada por múltiples factores como: mejor oportunidad de desarrollo profesional 50%, mejor oferta económica 39% y reestructura organizacional 30% (Deloitte Consulting, 2021).

Esto nos da a entender que las empresas ecuatorianas pierden 13% de fuerza laboral cada año.

Igualmente, algunas de las consecuencias que se han podido ver en las empresas ecuatorianas se puede decir que existen tres importantes, las cuales son las siguientes: la primera, existe mayor carga de trabajo para los empleados que se quedan; la segunda, la calidad del trabajo disminuye debido a que los colaboradores deben rendir más en el mismo tiempo, esto provoca que a futuro se desmotiven, y por último, la información se pierde, ya que el empleado que laboraba sabía exactamente qué hacer, cualquier otra persona puede llegar hacerlo, pero la persona que se fue conocía información exacta de cómo hacerlo (Enríquez, 2014).

Para el Banco AMIBANK S.A, este ha sido uno de los problemas constantes dentro de los últimos años, debido a que la mayoría de los empleados llegan a permanecer máximo 1 año dentro de la misma, para después buscar nuevas oportunidades en la competencia. El área de Recursos Humanos ha identificado las principales razones para esta constante: la inducción se da aceleradamente, el método para incorporar a las personas es poco estandarizado, el personal trabaja sin conocimiento suficiente de su puesto, se requiere cubrir vacantes por esto se reducen las metas para cubrir las zonas que dejaron los colaboradores que se fueron, trabajo bajo presión y, por último, el contexto de la empresa cambia por su crecimiento como banco.

En el mismo tenor, la mayoría de las oficinas sufren bajas porque sus colaboradores no conocían las tareas que requería su puesto; esto trae consigo que la empresa esté buscando talento, pero sobre todo se capacita a los nuevos empleados. Este problema genera pérdidas económicas para el banco debido a que, la mayoría de sus colaboradores ingresan a esta institución para adquirir conocimientos y experiencia, pero en un determinado momento la dejan para irse a otras instituciones a poner en práctica todo lo que se les había enseñado, con esto se puede decir que la empresa desgasta tiempo y recursos para entregar personal capacitado a su competencia.

#### **1.4. Justificación**

Retener el talento es un componente crítico del éxito empresarial. Los empleados comprometidos y productivos tienen más probabilidades de permanecer en sus empresas, lo que puede aumentar la rentabilidad y la satisfacción del cliente. El proceso de incorporación es una estrategia crucial para la retención del talento, ya que puede ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, conectados y comprometidos con su nueva empresa.

Con la presente investigación “El onboarding como mecanismo de retención del personal en el Banco AMIBANK S.A”, pretendemos aumentar la rentabilidad y la satisfacción del cliente, como ejes estratégicos del banco naciente. Su objetivo general es explicar como el *onboarding* es uno de los mecanismos de retención de personal del Banco AMIBANK S.A a partir del ingreso del nuevo colaborador a la empresa.

El tipo de investigación que ocupa este documento es correlacional, con un enfoque netamente cuantitativo, sin descartar la percepción del cliente interno y externo.

Se debe considerar además que, en la actualidad, las empresas que pueden ofrecer un programa de *onboarding* bien estructurado y enfocado en las necesidades de los empleados, poseen la capacidad de poder retener a su gente durante más tiempo y un 50% más de probabilidad de llegar a los objetivos propuestos por la organización (Investigación de la Asociación Nacional de Universidades y Empleadores (NACE), 2019). Esta investigación presenta los resultados de profundizar en el *onboarding* y la retención de empleados.

En el mismo tenor, se puede ver que los procesos de interacción entre las personas muestran mayor dinamismo; han aparecido nuevas técnicas que provocan cambio en la gestión empresarial y sus procesos de selección y contratación, por tal razón, el *onboarding* es un programa de incorporación de empleados que permite a los nuevos el sentirse bienvenidos y valorados desde el momento de ingresar a la empresa, esto contribuye a obtener tasas de rotación más bajas; por ende, se hace posible tener considerables ahorros de costos en reclutamiento, selección e inducción y un aumento

significativo en la productividad. La reputación de contar con este tipo de programas se convierte en una ventaja competitiva, ya que trae consigo que los mejores talentos vean como atractivas dichas empresas. A través de esto las empresas dan a entender que desean contribuir en el crecimiento de sus empleados desde el momento de su incorporación (Davila y Pina, 2018).

Terminaremos diciendo entonces que, la finalidad de la retención de personal es que el empleado sea más productivo y que la empresa no desgaste tiempo, energía y recursos por cada salida. Se sabe igualmente que, las organizaciones operan por medio de las personas y estas actúan en nombre de ellas. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta (Chiavenato, 2009).

## **1.5.Marco Teórico**

### **Variable Independiente: Onboarding**

#### **1.5.1. ¿Qué es el Onboarding?**

El *onboarding* nace con un enfoque de metodología innovadora para el momento de incorporar nuevos empleados a la empresa. Este es característico por ser un proceso estratégico que se basa en tener una experiencia de calidad y personalizada con la empresa en el momento de la incorporación (Guzmán, 2023).

El término anglosajón *onboarding* podría entenderse con el verbo “abordando”, hace referencia a un proceso en que un nuevo miembro se integra a las condiciones de trabajo de la institución, a los procesos y tareas que involucra su nuevo puesto; y, desde luego a sus compañeros y equipo de trabajo (Montiel, 2019).

Es el proceso que ayuda a asegurar la integración con éxito de nuevos empleados en la compañía porque favorece el aterrizaje del empleado, la toma de contacto con la

cultura, los valores, su adaptación a la organización y procedimientos, integración en el equipo, esto tiene impacto directo en la productividad (Monedero, 2020).

Lauby (2016) considera que el onboarding es un proceso sistemático el cual si está bien estructurado permite el éxito del empleado nuevo dentro de la organización, su consiste en la experiencia al ingresar a su nuevo empleo; este ayuda a la empresa a tener ventaja frente a organizaciones que no consiguen gestionar el periodo de incorporación, también permite que el colaborador establezca una relación positiva con sus compañeros y trabajo.

Por lo expuesto, este tipo de procesos busca acelerar la integración eficiente del capital humano a su organización, trata de que el empleado se incorpore al 100% a la cultura y entienda específicamente que hacer en su puesto de trabajo. El proceso innovador busca hacer sentir al empleado importante y enamorarse de su lugar de trabajo desde el primer día, por medio de este enunciado, se puede aumentar la productividad, disminuir la rotación de talento y permite la descentralización.

### **1.5.2. Diferencias del Onboarding y la Inducción**

De acuerdo con Castillo (2023), la diferencia radica en que, el *onboarding* es una experiencia; su principal objetivo es que el colaborador se incorpore a la empresa progresivamente, para que se vaya acoplado a sus tareas y entre en confianza con su equipo de trabajo, en cambio, la inducción es el proceso, en donde, su misión fundamental es de la comunicar y puntualizar temas importantes para la empresa. Es decir, el empleado obtiene conocimientos básicos para poder desenvolverse dentro de la organización.

Como sugiere Rosas (2015) la inducción es realizada en una sola vía; su objetivo es dar información básica de la empresa a los nuevos empleados, a comparación del onboarding que se trata de una experiencia e interacción desde el primer contacto con el empleado. Las diferencias entre *onboarding* e inducción se presentan en la siguiente figura:

## Figura 1

*Diferencias entre onboarding e inducción.*

Inducción	Onboarding
Proceso Transaccional	Proceso Estratégico
Conducido por Recursos Humanos	Coordinador por Recursos Humanos con la participación de las áreas.
Colaborador como agente pasivo	Colaborador participa activamente

*Nota.* La figura muestra las diferencias entre la inducción y el onboarding.

En definitiva y a criterio de la autora, el *onboarding* es un proceso que necesita tiempo y una planificación, ya que con la ayuda de este se pretende que el empleado entable una relación cercana y de pertenencia con su organización, por el contrario, en la inducción únicamente se detalla horarios, funciones, beneficios, reglamentos y se entrega las herramientas necesarias para que cumplir con las tareas, sin tocar la parte afectiva-emocional del nuevo empleado.

### 1.5.3. Etapas del Onboarding

Para que un proceso funcione, debe estar bien estructurado, conformado, explicado y entendido en sus distintos puntos y que abarquen con todas las necesidades; este debe cumplir un orden lógico y sistémico para poder alcanzar con los objetivos esperados. Para entender mejor, se expone las etapas del *onboarding*, según distintos autores.

#### 1.5.3.1. Etapas según Lauby

De acuerdo con Lauby (2016), presenta las siguientes etapas para el onboarding:

##### 1.5.3.1.1. Integración

Fue diseñada para que el nuevo colaborador se familiarice con su empresa y puesto de trabajo; durante esta etapa se busca que las personas se sientan no como uno más sino como parte fundamental de la empresa, a partir de esto puedan establecer relaciones laborales positivas con todo el equipo de trabajo. Dentro de esta etapa juega un papel muy importante el kit de bienvenida y las reuniones con el equipo de trabajo.

El kit de bienvenida consiste en una parte importante del proceso *onboarding*, ya que por medio de este se podrá presentar la empresa de forma práctica y didáctica la cultura empresarial. Consta de pequeños detalles que permitirán al nuevo empleado poder realizar su trabajo, el objetivo de este tipo de kits es hacer sentir motivados a las personas que van a iniciar a trabajar (Sánchez, 2020).

Las reuniones en cambio motivan a conocerse entre los empleados y sus superiores en las que se desarrollan relaciones laborales a las cuales se procuran que sean positivas. La importancia de esta radica en que una organización sin este tipo de relaciones no sería efectiva, por ello este tipo de actividades son importantes ya que proporcionan unión, cohesión y comunicación (Ayoví, 2019).

#### **1.5.3.1.2. Entrenamiento**

En el transcurso de esta fase, lo más importante es conseguir el desarrollo de la persona que acaba de ingresar, para que adquiera las habilidades y competencias imprescindibles para efectuar favorablemente sus actividades. El objetivo de esta etapa es tener rendimiento y motivación; por tanto, es transcendental un plan de entrenamiento apropiado a los requerimientos de la empresa.

Sentirse bien en un empleado puede garantizar un buen progreso laboral, un rendimiento superior y ayuda a contribuir en el cumplimiento de los logros del equipo de trabajo, mientras que una experiencia negativa podría generar entornos hostiles para trabajar (Thommandru et al., 2023).

La motivación es una parte fundamental en la empresa, debido a que a mayor motivación los empleados se esforzarán por tener un mejor desempeño; es decir, una persona satisfecha que aprecia su trabajo, lo comunica y se complace en realizar sus actividades de la mejor manera (Bernardi, 2022).

#### **1.5.3.1.3. Compromiso**

Es un tipo de enlace emocional que el empleado establece con la organización al sentirse apreciado y valorado, es decir, se siente conforme con la cultura organizacional que existe; gracias a esto laborará en sinergia con su equipo para alcanzar los objetivos y poseerá un sentimiento de satisfacción al ser parte de dicha empresa, con esto, la empresa asegura la productividad de sus empleados.

La cultura organizacional son los valores, creencias y suposiciones de una organización; esta genera sentimientos positivos o negativos en el colaborador, el promover una actitud positiva entre sus empleados cubriendo sus necesidades y proporcionando un ambiente de trabajo óptimo que permita su desarrollo y crecimiento ayudará con el éxito de la organización (Valero et al., 2022).

#### ***1.5.3.1.4. Seguimiento***

Es una actividad netamente llevada a cabo por el jefe, su ejecución precisa que el nuevo colaborador se motive efectuando de la mejor manera su trabajo, responsabilidad y conflictos que se le presenten, lo cual brindará a la institución una constante mejora encaminada a la calidad.

Para la evaluación dentro del proceso *onboarding*, la mayoría de autores sugieren que se realice a los 90 días en los cuales el nuevo colaborador se encuentra a prueba, se debe procurar que los superiores realicen retroalimentación de las actividades y den recomendaciones para mejorar sus actividades.

#### **1.5.3.2.Etapas Según Derven**

Derven (2018), plantea que el *onboarding* está conformado por las siguientes etapas:

##### ***1.5.3.2.1. Preparación previa a la llegada del colaborador***

En esta etapa, se busca que el nuevo colaborador se sienta bienvenido; se le suministrará la información necesaria para que pueda desenvolverse dentro de la organización y se le explicará el alcance de sus responsabilidades.

#### ***1.5.3.2.2. Inducción y Orientación***

Durante este tiempo, el nuevo colaborador recibirá las herramientas indispensables para realizar su trabajo, como su correo institucional, códigos de acceso y especificaciones de las tareas de su puesto de trabajo.

#### ***1.5.3.2.3. Asimilación***

Se le brindará información esencial de la empresa, como estrategias, la contribución esperada, los objetivos a corto y las relaciones laborales clave.

#### ***1.5.3.2.4. Integración y Contribución***

En esta última etapa se definen los objetivos a largo plazo; se visualiza que se den las contribuciones esperadas de parte del nuevo colaborador y se evalúa si ha servido este programa de integración.

### **1.5.3.3. Etapas según Maurer**

En opinión de Maurer (2019), describe que el proceso de *onboarding* posee 4 etapas, las cuales se dividen de la siguiente manera:

#### ***1.5.3.3.1. Primer día***

Para este día, su principal función es enfocarse que el empleado tenga buena impresión para que regrese a su segundo día, por lo cual, se prioriza el fijar las expectativas, delimitar los objetivos y conocer a sus compañeros.

#### ***1.5.3.3.2. Los primeros 3 meses***

En esta etapa, se revisa las primeras contribuciones del empleado y se le ofrecerá una opinión, se evaluará la información brindada durante la primera semana y se analizará los beneficios de tener un mentor dentro de la organización.

#### ***1.5.3.3.3. Los primeros 3 a 6 meses***

Se realizará otra comprobación dependiendo de la función y las tareas que realice el empleado. En esta etapa la mayoría de los empleados ya decidieron si quedarse en su puesto o no.

#### ***1.5.3.3.4. El primer año***

Al final del primer año, se evaluará si de verdad ha sido productivo el empleado, ahora se podrá empezar a gestionar un plan de carrera. Al final de todas estas etapas el empleado nuevo podrá pasar a formar parte de los veteranos.

#### **1.5.3.4. Etapas que ocupa el Banco AMIBANK S.A**

El banco AMIBANK S.A por medio de la firma de consultoría KBL, que ayuda a las empresas a gestionar el Talento Humano estratégicamente, detalló el *onboarding* a través de 5 etapas:

##### ***1.5.3.4.1. Selección***

Durante esta etapa el banco tiene el primer contacto con la persona, realiza las entrevistas, comunica el estatus del proceso. Durante este punto, Talento Humano se centra en buscar personas con idoneidad para el puesto; cuando estas han sido seleccionadas, se les envía un mail de bienvenida y su kit para sentirse bien recibidos.

##### ***1.5.3.4.2. Inducción a la organización***

Para este periodo, el banco realiza un proceso para dar la información básica al nuevo colaborador. Inicia con la bienvenida a cargo del departamento de Talento Humano, seguido de la explicación de la historia institucional y una inducción inicial contemplando la misión y visión organizacional. Durante esta etapa, se prioriza que los líderes formen parte activa en animar al nuevo empleado.

#### ***1.5.3.4.3. Inducción a la Posición***

En este punto, el nuevo empleado conoce su puesto de trabajo, su jefe inmediato y que áreas de control posee. El colaborador aprende de la metodología de trabajo que ocupa el Banco para poder llevar a cabo sus actividades.

#### ***1.5.3.4.4. Capacitación***

Para la capacitación de los empleados, se procura buscar un facilitador que este acorde a la metodología que tiene el banco, durante esta etapa se pondrá en práctica a colaboradores con casos que suceden comúnmente en su puesto de trabajo.

#### ***1.5.3.4.5. Evaluación 90***

El proceso de evaluación se realizará 90 días después del ingreso del nuevo colaborador, se ejecutará con el apoyo de jefe o supervisor de agencia que se encuentre a cargo y del departamento de talento humano. En este punto, se efectuará un *feedback* de todas las actividades que se ha realizado.

### **1.5.3.5. Cuadro comparativo de las Etapas del Onboarding**

**Tabla 1***Cuadro comparativo de las etapas del Onboarding*

<b>Etapas</b>	<b>Lauby</b>	<b>Derven</b>	<b>Maurer</b>	<b>Banco AMIBANK S.A.</b>
Integración	X	X		
Compromiso	X	X		
Seguimiento	X			X
Asimilación		X		
Primer día			X	
Los primeros 3 meses			X	
Los primero de 3 a 6 meses			X	
El primer año			X	
Inducción a la organización		X		X
Inducción a la posición		X		X
Capacitación o Entrenamiento	X			X
Evaluación 90	X			X

*Nota.* La tabla muestra las diferentes etapas del onboarding según varios autores y la aplicación dentro del banco.

#### **1.5.4. Componentes del Onboarding (4 C's)**

El proceso de integración de nuevos empleados en una organización se lo denomina *onboarding*. Este incluye una serie de actividades destinadas a que los nuevos empleados se sientan bienvenidos, conectados y comprometidos con su nueva empresa. Por ello Bauer (2011), considera como necesario los siguientes parámetros para un buen *onboarding*.

##### **1.5.4.1. Cumplimiento**

Este consiste en el nivel más bajo, se trata de que el nuevo empleado se familiarice con su empresa, se trata de enseñarle las reglas y regulaciones básicas de la empresa.

##### **1.5.4.2. Aclaración**

Se basa en que los empleados comprendan lo mejor posible de lo que se trata sus puestos de trabajo; este enfatiza en explicar las técnicas, metodología y procesos para realizar sus actividades diarias. Además, se les comunica lo que se espera de ellos, todas las expectativas que este puesto de trabajo genera.

#### **1.5.4.3.Cultura**

Esta categoría es amplia, ya que se busca que los empleados conozcan la misión, visión, valores empresariales y las normas organizacionales tanto formales como informales. Si se logra que el empleado tenga una buena inmersión en la cultura empresarial se logrará una alineación desde el inicio.

#### **1.5.4.4.Conexión**

Se establece la jerarquía y las redes de información de los nuevos empleados; en esta básicamente se construyen las relaciones personales con los compañeros para sentirse parte del equipo.

### **1.5.5. Beneficios del Onboarding**

El *onboarding* ha traído consigo grandes casos en donde los beneficios de implementarlo han sido tangibles desde los primeros meses en la empresa. Por ello, Galli (2018) menciona que para ella el *onboarding* contribuye en:

#### **1.5.5.1.Reducir el tiempo de adaptación**

Facilita a los nuevos empleados la información y orientación que requieren para tener éxito en sus puestos de trabajo. Un proceso eficaz de incorporación ayuda a conocer la empresa, su cultura y sus procesos, así como a desarrollar las habilidades para realizar sus tareas.

#### **1.5.5.2.Genera actitud proactiva en el colaborador**

Esto sucede porque se incorporaron a través de un proceso bien estructurado y pueden tomar la iniciativa y asumir responsabilidades en su empresa, ya que recibieron las herramientas necesarias para hacerlo.

#### **1.5.5.3. Fortalece el *employer branding***

Debido a que la empresa brinda una experiencia muy buena a sus nuevos colaboradores y su reputación es una de las mejores, se traduce en el deseo de estar comprometidos por parte de sus colaboradores y de los de afuera el deseo de estar en ella.

#### **1.5.5.4. Aumento del compromiso del *mánager***

Al entender al *onboarding* como una experiencia que busca conectar al nuevo empleado con su empresa y su equipo de trabajo, esto provocará que la persona se sienta bien, sea productivo y este satisfecho con su empresa.

#### **1.5.5.5. Aumenta la productividad**

Dado que el *onboarding*, permite la adaptación eficaz, el empleado podrá realizar sus tareas de manera eficiente y productiva de inmediato. Por otro lado, el sentirse cómodo y satisfecho con su empresa, le permite tener mayor compromiso y responsabilidad con su trabajo.

**Variable Dependiente:** Retención de Personal

#### **1.5.6. ¿Qué es la Retención de Personal?**

La retención del talento es el grupo de acciones cuya meta fundamental es promover que los talentos se encuentren en lugares estratégicos de la empresa, se mantengan laborando en ella. Es una costumbre de mejora de las habilidades de cada trabajador en su actuar diario (Khandelwal y Shekhawat, 2018).

Retener a los empleados significa mantenerlos en sus puestos de trabajo, conservarlos y no dejar que abandonen la organización y mucho menos que estén pensando o

refiriéndose a participar en la competencia. Exige una selección más estricta y, sobre todo, una contratación eficaz para poder desarrollar sus habilidades, prepararlos para ser parte clave. Este proceso promueve la consolidación empresarial porque es beneficio mutuo (Figueroa, 2014).

Para Browell (2002), argumenta que “Retener al personal significa mantenerlos en la planta, conservarlos y no permitir, en ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia”, con esto es necesario ser cuidadoso desde la selección, tener una inducción eficaz, para posterior formarlos y convertirlos en un talento clave y fundamental de la organización.

### **1.5.7. Factores que influyen en la Retención de Personal**

El proceso de mantener empleados competentes y productivos en una empresa se llama retención de empleados. Muchos factores afectan la retención de empleados, incluidos factores internos como el clima laboral, el reconocimiento y el desarrollo profesional. Por ello Khandelwal y Shekhawat (2018) mencionan que los factores que más influyen son:

#### **1.5.7.1. Clima Laboral**

Este juega un papel muy importante debido a que, si un empleado se siente cómodo con su trabajo y con el equipo que le rodea, no decidirá marcharse. El clima laboral puede ser definido como los atributos o propiedades del ambiente dentro de la empresa que es captado o soportado por los miembros que trabajan dentro de la organización. Asimismo, este interviene de manera directa en las actitudes de los empleados (Chiavenato, 2009).

##### **1.5.7.1.1. Comunicación**

La comunicación que se recomienda dentro de las organizaciones para que la relación de los empleados con sus jefes sea buena, debe estar establecida mediante un sistema abierto, en otras palabras, no debe estar limitada por los niveles jerárquicos de forma descendente, de este modo, los colaboradores entenderán los objetivos que desea

alcanzar la empresa, las necesidades que tiene y los logros que ha alcanzado obtener (Pilligua y Arteaga, 2019).

Para esto la comunicación transversal es de gran ayuda ya que se puede decir que es aquella que se realiza entre jefes y empleados de distintos departamentos o áreas dentro de la misma empresa (Rodríguez, 2021). La comunicación adecuada en una organización tiene la capacidad de ejercer una considerable influencia en el rendimiento laboral de los empleados, interfiriendo en que, este sea menos o más productivo, según del flujo y tipo de información que recorre la empresa, esto produce un cierto clima laboral. De acuerdo con Vergara (2023) la comunicación continua y transparente es una obligación de la empresa para tener a los empleados bien informados, tranquilos y se sientan bien en su trabajo. Las empresas deben suministrar actualizaciones habituales sobre el estado actual, así mismo, sobre algún cambio en políticas o procedimientos que puedan perjudicarlos.

#### **1.5.7.1.2. Participación**

Abarca el nivel de idoneidad del colaborador en torno a la resolución de conflictos y toma de decisiones en diferentes contextos y su manera de responder por las consecuencias de las decisiones tomadas. La participación de los empleados dentro de la toma de decisiones, promueve una mayor productividad, la calidad de vida y la innovación en el trabajo (Evaristo, 2017). La participación de los empleados en temas que están ampliamente relacionados a ellos dentro de la organización es un modo de reconocimiento que permite generar en las personas una sensación de logro y apego a la organización.

La participación puede llegar a generar *engagement* en los empleados, como menciona Sanclemente et al. (2017) los empleados con *engagement* son personas que toman iniciativa personal en el trabajo y contribuyen en su propia retroalimentación sobre su rendimiento en la empresa; en consecuencia, están continuamente procurando nuevos retos y están decididos en alcanzar un desempeño superior.

#### **1.5.7.2.Reconocimiento**

Se entiende por reconocimiento las prácticas encaminadas a premiar y/o felicitar a sus colaboradores que buscan reforzar conductas positivas y coherentes con la estrategia de su empresa y encaminadas a incrementar la productividad (Bowen, 2000). No hay mejor manera para retener el talento que involucrar a los empleados y no hay mejor manera que ofrecer incentivos financieros obteniendo la fidelización. La participación de los empleados en la toma de decisiones aumenta la productividad, la calidad de vida y la innovación en el trabajo.

#### ***1.5.7.2.1. Incentivos***

Los incentivos laborales intervienen en el desenvolvimiento de los empleados ya que, no solo es una manera de fidelizar al cliente interno (colaboradores), además es una inversión para la empresa, tomando en cuenta los cambios por la globalización y el constante movimiento del entorno. Los incentivos influyen, crea apariencia e incluso afecta el estado de ánimo de los empleados durante el trabajo, en otras palabras, satisfacen requerimientos o cubren necesidades de la empresa y muchas veces contribuyen a la reducción de la rotación de personal (Mendoza, 2021).

Las empresas están llamadas a brindar incentivos no económicos, dado que son elementos que los empleados valoran dentro de su ambiente de trabajo, así como la importancia de brindarles la libertad en la toma de decisiones o el respectivo reconocimiento cuando las metas han sido alcanzadas. Asimismo, es de suma importancia que los colaboradores conozcan que requiere su puesto de trabajo y como pueden lograr los objetivos planteados, debido a que, junto con el proceso de retroalimentación producirá satisfacción en las personas.

#### ***1.5.7.2.2. Remuneración***

La manera en la que se dirige un sistema de remuneraciones incide en los logros de los empleados, por lo tanto, es indispensable contemplar la influencia de la dependencia entre los sueldos y salarios de las empresas y la probabilidad de cautivar y conservar al personal calificado.

La remuneración es un componente significativo que repercute en la rotación del personal, pero esto no es lo único que afecta. Otros aspectos, como los planes de carrera, el reconocimiento y el clima laboral. Es importante aclarar que la remuneración monetaria no basta para alcanzar con los objetivos de una organización (Avila et al., 2017).

### **1.5.7.2.3. Motivación**

La motivación laboral puede entenderse como el resultado que se obtiene de la interrelación entre los estímulos individuales y organizacionales, con la finalidad de que la organización pueda crear factores que incentiven y motiven a los empleados a poder alcanzar sus objetivos. La motivación provoca que la voluntad de un individuo sea lograr objetivos organizacionales a través de sus propios esfuerzos según sea necesario para satisfacer sus propias necesidades (Peña y Villón, 2018).

Autores como Bernardi (2022) menciona que la motivación de un empleado va muy de la mano de la personalidad y sus necesidades, éstas deben evaluarse para garantizar la motivación de los empleados. La autora también menciona que algunos elementos que ayudan a la motivación son:

- El dinero: Este tipo de motivación es subjetiva y depende de cada persona ya que el dinero no motivara de la misma manera a una persona que ya tiene sus necesidades satisfechas en comparación a uno que lo necesita para sobrevivir.
- Participación: En este punto es importante preguntar a los empleados como se sienten, y que ellos tengan la certeza de que podrán expresarse sobre temas que a ellos les afectan. La participación genera en las personas sentimiento de logro y satisfacción.
- Calidad de vida laboral: Por medio de este se busca que los empleados se sientan bien en su lugar de trabajo, que lo aprecien y se sientan libres de aportar para el desarrollo de la empresa. Si bien se sabe que un empleado que es feliz en su lugar de trabajo ayudará a la mejora de la calidad de los productos y

servicios, se reflejará en el nivel de compromiso con los objetivos empresariales y producirá que la empresa se maneje eficazmente dentro del mercado.

- Enriquecimiento de puestos: Es importante que las personas se sientan importantes a través de programas de desarrollo profesional, que les permita sentir que su empresa le motiva a reinventarse, crecer y aprender.

Para Bordas (2021) considera que las estrategias que se debería utilizar para la motivación de los empleados son:

- Explicar claramente cuál es el propósito de las tareas que realiza el empleado.
- Adecuar los puestos de trabajo según la persona que lo ocupe.
- Reconocer los logros de los empleados día a día.
- Permitir que los empleados den su opinión sobre decisiones que les afectan.
- Instaurar objetivos en torno a los proyectos que se presenten.
- Permitir la comunicación fluida entre mandos y empleados.
- Demostrar lo importante que es el trabajo que cada persona realiza.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento laboral.
- Establecer actividades que incrementen el trabajo en equipo.
- Potencializar las habilidades y destrezas de cada colaborador, a través de cursos de capacitación.

### **1.5.7.3. Planes de Carrera**

Invertir en la capacitación y el empoderamiento de los colaboradores conducen a altas prácticas laborales; también ayudan a que en el futuro ellos estén preparados para ayudar a su empresa con sus necesidades. En las organizaciones, se considera importante proporcionar que su crecimiento vaya de la mano con el crecimiento y progresos de sus propios empleados, de tal manera que esa relación este estrechamente apegada por mutuos beneficios; dicho de otra manera, que el progreso a nivel individual de cada empleado como resultado de una política empresarial facilite la implementación de elementos meritorios que acrecienten el capital intelectual de la organización (Ramírez, 2014).

#### ***1.5.7.3.1. Estabilidad Laboral***

Se entiende como estabilidad laboral a la responsabilidad que asume tanto el jefe como el empleado para certificar su colaboración positiva en el ambiente laboral, siempre y cuando las partes se comprometan a realizar su actividades agregando valor y calidad en sus procesos, productos o servicios que produzcan y oferten (Pedraza et al., 2010). La estabilidad laboral es un tipo de beneficio que contribuye tanto como para el patrono como para los empleados, la estabilidad laboral contribuye a generar ambientes laborales en donde los colaboradores se pueden desarrollar de manera segura, pero también se debe mencionar que esto ayuda a reducir la rotación de personal, contribuye a que se establezcan lazos de lealtad e identidad del empleado hacia la organización, y todo esto genera mayor productividad (Reyes, 2017).

### **1.5.8. Ventajas de la Retención de Personal**

Gonzales (2009) dice que, las acciones de retención son aquellas actividades administrativas encaminadas hacer todo lo posible para que las personas que ocupan mandos claves permanezcan dentro de la empresa, se sabe bien que dentro del recurso humano se gestiona la planeación, la solución de problemas y la toma de decisiones, por ello, el saber cómo retener permite obtener las siguientes ventajas:

#### **1.5.8.1. Disminuye la gestión de costos**

Si hay una buena contratación y el colaborador permanece en la empresa, se supone que no se necesitará incurrir constantemente en procesos de selección y contratación que desgastan tiempo y dinero a la empresa. Contar con un personal fijo permite a la empresa que este tipo de procesos para atraer a talentos no sean de manera regular.

#### **1.5.8.2. Aumenta el capital intelectual**

Este es el valor que aportan los empleados con sus conocimientos y habilidades, si la empresa tiene una buena reputación, está claro que atraerá a los mejores talentos del mercado y ganará esta ventaja.

#### **1.5.8.3. Mejora el clima de la organización**

Cuando existe menor rotación de personal y fidelización, se crea vínculos en donde la empresa genera reconocimiento que es contributivo para la cultura de la confianza generando una mejor imagen para la empresa.

#### **1.5.8.4. Sostenibilidad Organizacional**

Con la generación de estrategias para fidelizar a los empleados se genera estrategias para poder también retener a los clientes, y con esto, generar más productividad a la empresa.

#### **1.5.8.5. Continuidad del negocio**

Ofrecen oportunidades en tiempos de crisis o dificultades; su conocimiento y desarrollo estabilizan y contribuyen a la creación de estrategias garantizar la producción continua del producto o servicio.

### **1.5.9. Cuando no es necesario buscar medidas de retención de personal**

Aunque muchas de las veces para la empresa resulta dificultoso apreciar si sus colaboradores se sienten satisfechos, existen varios indicios que permiten visualizar si existe un desgaste entre la empresa y su colaborador. Según De Toro (2018), deduce que los síntomas más evidentes de que un empleado no está alineado con la cultura empresarial son:

#### **1.5.9.1. Disminución de la productividad**

Se puede entender que la productividad de los empleados llegue a variar por distintos factores, ya sean internos o externos, pero si esta llega a tener una disminución progresiva, puede ser un síntoma de falta de compromiso.

#### **1.5.9.2. Apatía y falta de colaboración**

Se puede determinar que el colaborador ya se siente más afuera que dentro de la empresa cuando se muestra inconforme con los asuntos en los que se le requieren.

#### **1.5.9.3. Retrasos y ausencias**

Cuando el colaborador pasa de ser disciplinado y puntual a tener constantes retrasos y ausencias en su lugar de trabajo, es una clara muestra de descontento y desgaste con su empresa.

#### **1.5.9.4. Falta de compromiso a largo plazo**

Este se da a notar cuando la empresa empieza con las estrategias y proyectos que se esperan cumplir a futuro, pero el colaborador no muestra interés. Es decir, el empleado ya no muestra importancia porque la empresa cumpla sus objetivos empresariales.

Para resumir este capítulo, enfatizamos diciendo que, el onboarding y la retención de personal permite a la administración potenciar o ajustar los objetivos y metas propuestas. Se requiere principalmente que las dos variables se articulen de tal manera

que los empleados y la organización crezcan en todos los ámbitos: personales, profesionales y organizacionales. Es claro que para poder llegar a que el onboarding sirva como un mecanismo de retención de personal, los empleados deben ser considerados como parte fundamental de la organización, es decir, estos deben estar alineados a los objetivos de la empresa, cumpliendo a cabalidad lo que se requiera para que la organización piense en retenerlos.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Métodos**

En esta investigación se planea emplear un enfoque cuantitativo, no experimental, con un diseño transversal. Cvetkovic et al. (2021) menciona que los estudios transversales miden las variables en un momento determinado, mientras que los estudios longitudinales miden las variables en diferentes momentos. Además, posee un alcance correlacional, el mismo que se fundamentará a través de la recolección de información y el establecimiento de alguna relación entre las variables expuestas en el presente trabajo.

#### **2.2. Enfoque**

##### **2.2.1. Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo se basa en investigaciones previas, es secuencial y probatorio, procura medir con exactitud las variables de estudio, utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis, basándose en un cálculo numérico y el estudio estadístico. Dentro de este tipo de enfoque el orden es necesario, no se puede saltar o evitar una etapa, pero si se la puede redefinir. En este tipo de investigaciones lo que se quiere lograr es replicar los resultados de una muestra en la población general. Por medio de este enfoque se pretende confirmar y predecir un fenómeno, es decir, su objetivo principal es la formulación y demostración de teorías (Hernández et al., 2014).

#### **2.3. Alcance o Tipo**

##### **2.3.1. Correlacional**

El propósito principal de este estudio es saber cómo se puede comportar una variable según la otra variable correlacionada. En este alcance se plantean hipótesis correlacionales, no se plantean como variables independientes o dependientes,

solamente se relacionan dos variables (Arias, 2020). Se encarga básicamente en determinar la relación o correlación que existe entre las variables de investigación, para este tipo de alcance se utiliza métodos estadísticos para determinar en qué medida están relacionadas.

## **2.4. Modalidad**

### **2.4.1. Investigación documental**

Como afirma Muñoz (2016) es aquella que emplea predominantemente fuentes de información escrita o recogida y guardada por cualquier otro medio, es decir, todo tipo de documentos: libros, publicaciones periódicas, materiales grabados por cualquier medio (voz, imágenes, datos), monumentos, documentos históricos, información estadística; todos ellos recopilados por otras personas o instituciones.

La labor que tiene el investigador es hallar fuentes confiables a través de los distintos medios y analizarlas para poder obtener resultados óptimos y verídicos, de fácil manejo que permita tener información útil. De lo contrario se abordará temas que no tengan relación con lo investigado.

### **2.4.2. Investigación de Campo**

A juicio de Báez (2018) es la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Se caracteriza porque la recopilación de datos debe hacerse en el medio natural donde se produce el hecho a investigar.

Dentro de esta investigación, se enfatizó en la recolección directa de información considerada como importante y significativa de los empleados del Banco AMIBANK S.A, con la colaboración de los jefes directos y el gerente general y la aplicación de un instrumento específico.

## 2.5. Población y Muestra

### 2.5.1. Población

Según Bologna (2018) llama población o universo al conjunto de unidades de análisis que son objeto de un estudio particular. Tal conjunto puede estar definido con precisión en el tiempo y el espacio o no, a él se referirán los resultados obtenidos en la investigación por muestreo.

Dentro de la población de estudio que se busca recoger información se encuentran hombres y mujeres mayores de 18 años que actualmente colaboran en el Banco AMIBANK S.A, el dato fue proporcionado por la empresa con el corte de noviembre se tiene a 322 empleados.

### 2.5.2. Muestra

La muestra se la puede definir como un subgrupo representativo de la población por la necesidad de delimitar grupos en la investigación, por lo que debe conocerse en sus características de contenido, lugar y tiempo, son conocidos como objetos de estudio (Mías, 2021).

Para el presente estudio se utilizará el muestreo aleatorio estratificado. Según Lind et al. (2012) este tipo de muestreo se da cuando una población se divide en grupos con ciertas particularidades, se emplea el muestreo aleatorio estratificado con el objetivo de asegurar que cada grupo se halle representado en la muestra. A los grupos también se los nombra estratos.

*Fórmula para calcular el tamaño de la muestra*

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

**Dónde:**

*n*: Muestra

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

N: Tamaño de la población

e: Precisión (error de estimación máximo aceptado)

Según la fórmula, se calculará el tamaño de la muestra.

$$Z (95\%) = 1,96$$

$$p (50\%) = 0,5$$

$$q (50\%) = 0,5$$

$$N = 322$$

$$e (5\%) = 0,05$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(322)}{(1.96)^2(0.5) * (0.5) + (322)(0.05)^2}$$

$$n = 175$$

**Tabla 2**

*Muestreo Estratificado*

<b>Estrato</b>	<b>Nivel</b>	<b># de empleados</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Número muestreado</b>
<b>1</b>	Directivo	6	0,019	3
<b>2</b>	Directivo Medio	71	0,2205	39
<b>3</b>	Operativo	245	0,7609	133
<b>Total</b>		322	1	175

*Nota.* En esta tabla se detalla cuantos empleados deben ser encuestados por estrato.

## **2.6. Técnica**

### **2.6.1. Encuesta**

La encuesta consiste en entrevistas a un gran número de sujetos mediante un cuestionario prediseñado. En este tipo de investigación suele ser necesario obtener una muestra suficientemente grande (encuestados) para asegurar que el estudio representa con precisión alguna población más grande (Alonso Dos Santos, 2017).

Dentro de esta investigación se aplicó la técnica de Encuesta a los empleados del Banco AMIBANK S.A, este tipo de técnica depende del tamaño de la población que se está estudiando, a la cual se le sacará una muestra para poder aplicarla.

## **2.7. Instrumento**

### **2.7.1. Cuestionario**

Los cuestionarios son un grupo de preguntas con una o más variables establecidas en la investigación. Las preguntas establecidas pueden ser abiertas o cerradas y su aplicación a través de una llamada telefónica, internet, o personalmente (Sánchez, 2022). Es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población a la que pertenecen o contrastar estadísticamente (Meneses y Rodríguez, 2011).

El instrumento para el presente estudio fue modificado de la investigación realizada por Juárez y Trelles (2021) titulada: “El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021”. Este cuestionario consta de 8 preguntas por cada variable de estudio, se tiene un total de 16 preguntas para la técnica de encuesta, esta fue medida a través de la Escala de Likert con 5 niveles (**Ver Anexo E**). Las preguntas están bien estructuradas y dirigidas a la población; con este instrumento se recolectaron datos para analizar e interpretar. Fue validado a través del método V de Aiken por expertos y el Alpha de Cronbach para su confiabilidad.

**Tabla 3**

*Escala de Relevancia*

---

**Considerando que:**

---

1= No es relevante

2= Medianamente relevante

3= Relevante

4= Es totalmente relevante

---

**Tabla 4**

*Escala de Pertinencia*

---

**Considerando que:**

---

1= No es pertinente

2= Poco pertinente

3= Pertinente

4= Totalmente pertinente

---

**Tabla 5**

*Escala de Claridad*

---

**Considerando que:**

---

1= Nada claro

2= Medianamente claro

3= Claro

4= Completamente claro

---

*Nota.* Las escalas mostradas son ocupadas en el cálculo de la Validación por expertos y V de Aiken.

## 2.7.2. Validación por Expertos

Como señala Melgar (2022) la *V* de Aiken es un valor que se utiliza para medir la importancia de los elementos en relación con un área temática, utilizando calificaciones proporcionadas por un grupo de evaluadores expertos. Esta herramienta proporciona una medida del número de evaluadores que expresan una opinión sobre el elemento a evaluarse.

*Fórmula para calcular Aiken*

$$V = \frac{\bar{x} - I}{k}$$

**Siendo:**

$\bar{x}$  = Promedio de calificación de jueces

$k$  = Rango de calificaciones (Max-Min)

$I$  = Calificación más baja posible

**Tabla 6**

*V de Aiken*

		<i>J1</i>	<i>J2</i>	<i>J3</i>	<i>Media</i>	<i>DE</i>	<i>V</i> <i>Aiken</i>	<i>Interpretación</i> <i>de la V</i>
<b>ITEM 1</b>	<i>Relevancia</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
	<i>Claridad</i>	3	4	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
<b>ITEM 2</b>	<i>Relevancia</i>	3	4	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
	<i>Claridad</i>	3	4	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
<b>ITEM 3</b>	<i>Relevancia</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
<b>ITEM 4</b>	<i>Relevancia</i>	4	3	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	3	3	3,3333	0,58	0,78	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
<b>ITEM 5</b>	<i>Relevancia</i>	4	3	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	3	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Relevancia</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido

<b>ITEM 6</b>	<i>Pertinencia</i>	4	3	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	3	3	4	3,3333	0,58	0,78	Valido
<b>ITEM 7</b>	<i>Relevancia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
<b>ITEM 8</b>	<i>Relevancia</i>	4	3	3	3,3333	0,58	0,78	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	3	3	3,3333	0,58	0,78	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
<b>ITEM 9</b>	<i>Relevancia</i>	4	3	3	3,3333	0,58	0,78	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	3	3	3,3333	0,58	0,78	Valido
	<i>Claridad</i>	4	3	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
<b>ITEM 10</b>	<i>Relevancia</i>	3	4	3	3,3333	0,58	0,78	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
<b>ITEM 11</b>	<i>Relevancia</i>	3	4	3	3,3333	0,58	0,78	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
<b>ITEM 12</b>	<i>Relevancia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
<b>ITEM 13</b>	<i>Relevancia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	3	4	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
<b>ITEM 14</b>	<i>Relevancia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	3	4	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
<b>ITEM 15</b>	<i>Relevancia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	3	4	4	3,6667	0,58	0,89	Valido
<b>ITEM 16</b>	<i>Relevancia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Pertinencia</i>	4	4	3	3,6667	0,58	0,89	Valido
	<i>Claridad</i>	4	4	4	4	0,00	1,00	Valido
<b>PROMEDIO (V)</b>							<b>0,90</b>	

*Nota.* La tabla 5 representa el cálculo de la validación por cada ítem de la V de Aiken.

$$V = 0,90$$

Según Medrano (2019) nos dice que el coeficiente de la V de Aiken puede variar de 0 a 1. Este para ser considerado aceptable, debe ser al menos de 0,50 en base a

estudios pasados. Sin embargo, estudios recientes recomiendan que los valores de V deberían ser superiores a 0,70 para considerar como validado el instrumento.

### 2.7.3. Validación por KMO y Bartlett

En cuanto a la validez del constructo se refiere a evaluar la operacionalización de las variables. Se trata de evaluar si las variables se correlacionan entre sí como se espera. Para evaluar la validez del constructo, se utilizó el análisis factorial, una técnica estadística que agrupa las variables en dimensiones. Las pruebas Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett se utilizan para evaluar la idoneidad de los datos para el análisis factorial.

**Tabla 7**

*Prueba de KMO y Bartlett*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,905
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1547,651
	gl	120
	Sig.	,000

*Nota.* La tabla 8 presenta los resultados de la prueba de KMO y Bartlett.

Se realizó la validación a través de los datos recopilados mediante la aplicación de un cuestionario a los empleados, utilizando el programa estadístico SPSS. El resultado de la prueba de KMO fue de 0,905, indicando que la aplicación del cuestionario es apropiada y está bien. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett arrojó un valor de significancia de 0,000, lo que sugiere que los datos cumplen con los requisitos necesarios para llevar a cabo un análisis factorial (De la Fuente, 2011).

**Tabla 8**

*Comunalidades*

	<b>Comunalidades</b>	
	Inicial	Extracción
1.1 A usted se le recibió con un kit de bienvenida y la presentación de los demás colaboradores.	1,000	,748

1.2 Sus líderes y sus compañeros promueven un ambiente de alta motivación.	1,000	,788
1.3 Ha recibido por parte de la empresa, un adecuado proceso de inducción.	1,000	,881
1.4 Considera que el ambiente laboral, le motiva a ser altamente competitivo.	1,000	,798
1.5 Entiende adecuadamente, la misión y la visión de la empresa.	1,000	,821
1.6 Tiene sus labores claras y las desarrolla con normalidad, buscando siempre la calidad de servicio.	1,000	,881
1.7 Sus líderes le ayudan a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.	1,000	,825
1.8 Las evaluaciones que recibe siempre son complementadas con acciones y recomendaciones.	1,000	,664
1.9 Cuenta con facilidades para mantener una adecuada comunicación transversal (mensajes, correos).	1,000	,870
1.10 Su voz es escuchada por los líderes de la empresa.	1,000	,787
1.11 Las recompensas por buen rendimiento son ofrecidas para motivar actividades de alta calidad.	1,000	,776
1.12 El sistema de remuneración le genera satisfacción.	1,000	,664
1.13 Se promueve la capacitación constante, para escalar en los puestos laborales.	1,000	,659
1.14 Los líderes incorporan planes de carrera, conjunto con el financiamiento de capacitaciones externas.	1,000	,795
1.15 Posee la seguridad que se mantendrá la continuidad de su contrato.	1,000	,879
1.16 Cuenta con estabilidad laboral, en base a un contrato de larga duración.	1,000	,893

*Nota.* La tabla señala cada uno de los valores de comunalidades obtenidos por ítem.

En la tabla de comunalidades, se nota que cada extracción por pregunta supera el umbral de 0,4, indicando que todas las preguntas cumplen con el requisito para su aplicación. Además, se destaca que los elementos considerados representan adecuadamente la variable.

#### 2.7.4. Validación por Alpha de Cronbach

El software IBM SPSS sirve para el análisis y procesamiento estadístico de datos, el mismo que permite medir la relación entre las variables de estudio. Este tipo de software es muy utilizado en investigaciones sociales ya que ayuda a tomar las mejores decisiones, previo análisis e interpretación de resultados. Para medir la confiabilidad del instrumento de esta investigación se aplicará una prueba piloto. Según Mora et al. (2015) dice que la prueba piloto deberá ser entre 30 y 60 sujetos, es decir, del 15% al 30% de la muestra, con esto se podría correr los estadísticos. Dentro de esta investigación, se ocupará el 15% de la muestra, esto es 26 empleados del Banco AMIBANK S.A.

En base a los datos, los resultados son los siguientes:

**Tabla 9**

*Resumen de procesamiento de datos*

		N	%
<b>Casos</b>	Válido	26	100,0
	Excluido	40	,0
	Total	26	100,0

*Nota.* La tabla muestra al 15% de la muestra que fue procesada para analizar la confiabilidad.

**Tabla 10**

*Estadísticas de Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	16

*Nota.* En la tabla 8 se muestra el resultado del Alfa de Cronbach al correrse la prueba piloto del 15%, en donde se obtiene un 0,893 de fiabilidad.

El Alfa de Cronbach considera escalas para medir la fiabilidad, esta puede ir a partir de 0,75 para considerar como bueno el instrumento, mientras más se acerque a 1 más confiabilidad tendrá (Mías, 2021). Después de correr los datos en el software SPSS, se obtuvo como resultado un alfa de Cronbach de 0,893, indicando que los ítems de este instrumento están dentro del rango óptimo de fiabilidad.

## **2.8 Planteamiento de la Hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** El onboarding **NO** es un mecanismo de retención de personal en el Banco AMIBANK S.A.

**H<sub>1</sub>:** El onboarding **SI** es un mecanismo de retención de personal en el Banco AMIBANK S.A.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Análisis y Discusión de Resultados

En este capítulo se analizará los resultados obtenidos a través de la encuesta, que fue aplicada a 175 personas que trabajan en el Banco AMIBANK S.A, entre ellos empleados del nivel Directivo, Directivo Medio y Operativo. La encuesta se llevó a cabo por medio de la plataforma *Google Forms* de la que a continuación, se detallan tablas de frecuencia y gráficos de barras para mejor comprensión.

##### 3.1.1. Variable Independiente: Onboarding

###### Pregunta #1

**Tabla 11**

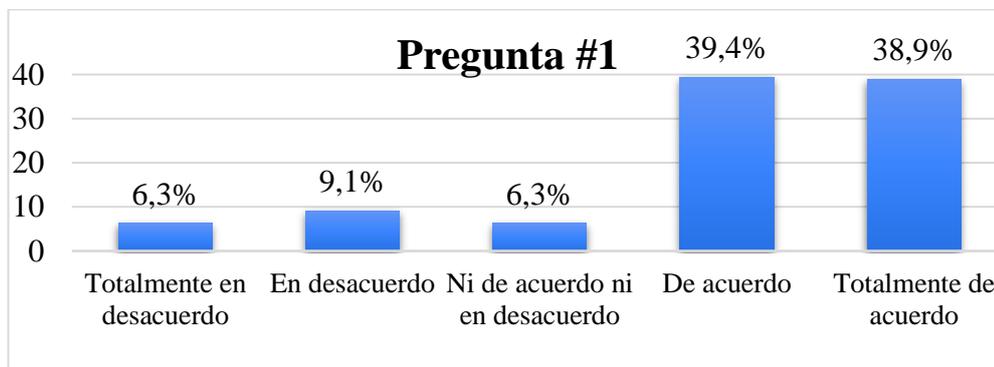
*Kit de bienvenida*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	11	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	16	9,1	9,1	15,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	6,3	6,3	21,7
De acuerdo	69	39,4	39,4	61,1
Totalmente de acuerdo	68	38,9	38,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 1.

**Figura 2**

*Kit de bienvenida*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 1.

**Análisis e Interpretación:**

Del 100% de las encuestas, el 39,4% está de acuerdo que fue recibido con un kit de bienvenida y presentado al equipo, el 38,9% está totalmente de acuerdo, por otro lado, el 6,3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por último, el 9,1% está en desacuerdo, reafirmado por el 6,3% que está totalmente en desacuerdo. Esto se puede dar porque algunos de los empleados ingresaron antes de incorporar el onboarding en el banco.

**Pregunta #2**

**Tabla 12**

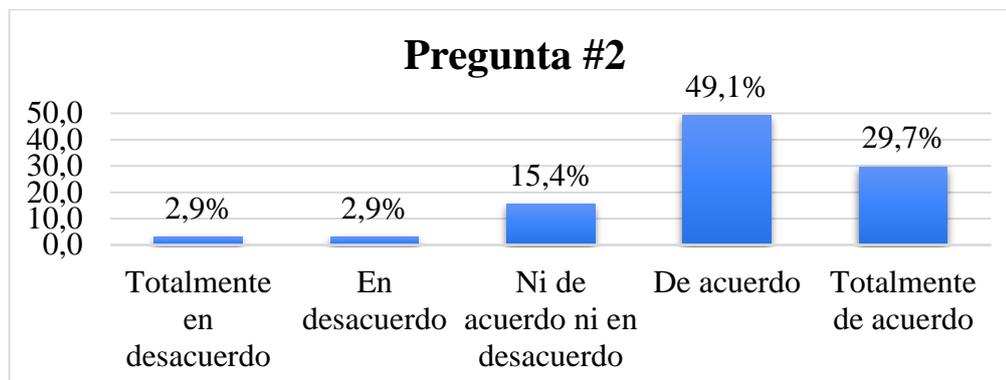
*Alta motivación.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	2,9	2,9	2,9
En desacuerdo	5	2,9	2,9	5,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	15,4	15,4	21,1
De acuerdo	86	49,1	49,1	70,3
Totalmente de acuerdo	52	29,7	29,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 2.

**Figura 3**

*Alta motivación*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 2.

**Análisis e Interpretación:**

Los resultados arrojan que el 49,1 % está de acuerdo con que sus líderes y compañeros promueven un ambiente de alta motivación, el 29,7 % está totalmente de acuerdo, el 15,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 2,9 % está en desacuerdo y el 2,9 % restante está en desacuerdo. De las personas encuestadas la mayoría considera que su lugar de trabajo si promueve una alta motivación entre empleados.

**Pregunta #3**

**Tabla 13**

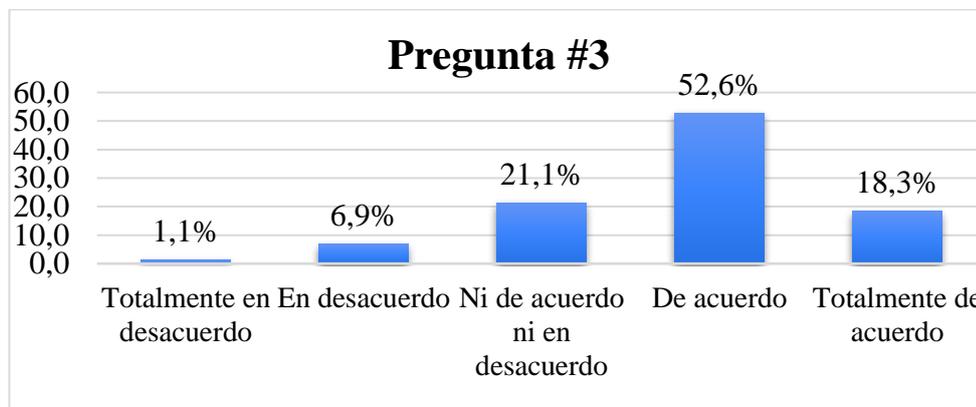
*Proceso de inducción*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	12	6,9	6,9	8,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	21,1	21,1	29,1
De acuerdo	92	52,6	52,6	81,7
Totalmente de acuerdo	32	18,3	18,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 3.

**Figura 4**

*Proceso de inducción*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 3.

**Análisis e Interpretación:**

El 52,6% de empleados encuestados manifiesta que está de acuerdo con que ha recibido una adecuada capacitación, junto con el 18,3% que está totalmente de acuerdo, esto define que la mayoría de encuestados (70,9%) considera que al momento de ingresar a la empresa la inducción si cumplió con sus expectativas. Por otro lado, las personas que no están de acuerdo con esta premisa son el 29,1 % (Ni de acuerdo ni en desacuerdo 21,1 %, 6,9 % en desacuerdo y totalmente en desacuerdo 1,1 %).

**Pregunta #4**

**Tabla 14**

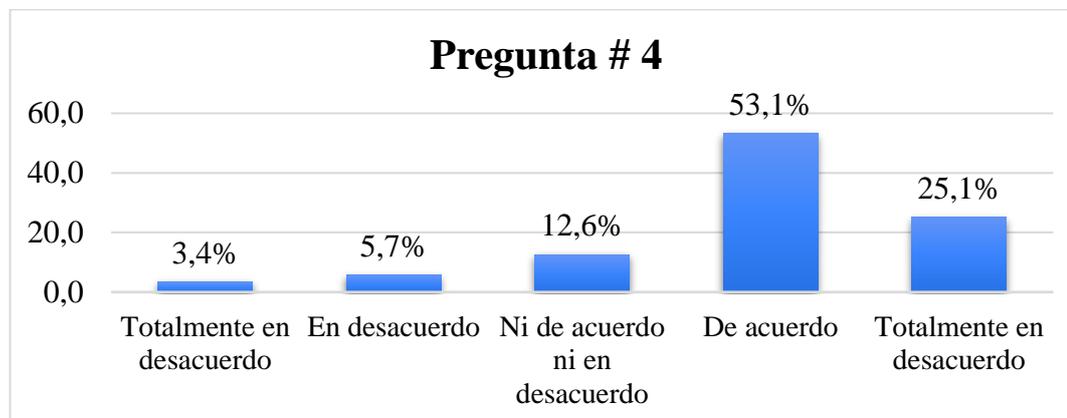
*Empleado competitivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	6	3,4	3,4	3,4
En desacuerdo	10	5,7	5,7	9,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	12,6	12,6	21,7
De acuerdo	93	53,1	53,1	74,9
Totalmente en desacuerdo	44	25,1	25,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 4.

**Figura 5**

*Empleado competitivo*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 4.

**Análisis e Interpretación:**

Los resultados arrojan que el 25,1% se encuentra totalmente de acuerdo, el 53,1% está de acuerdo, el 12,6% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,7% en desacuerdo, y, por último, el 3,4% está totalmente en desacuerdo. De las personas encuestadas más de la mitad considera que su lugar de trabajo le motiva a ser altamente competitivo, mientras tanto para el porcentaje restante considera que no posee este aspecto.

**Pregunta #5**

**Tabla 15**

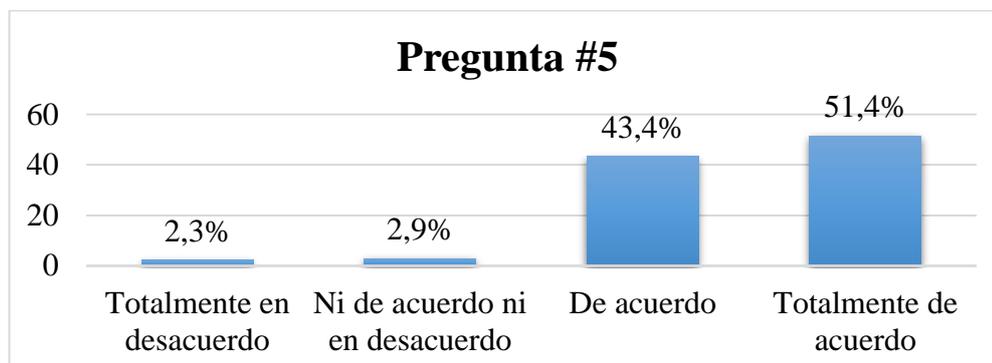
*Misión y Visión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	2,3	2,3	2,3
En desacuerdo	0	0,0	0,0	2,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	2,9	2,9	5,1
De acuerdo	76	43,4	43,4	48,6
Totalmente de acuerdo	90	51,4	51,4	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 5.

**Figura 6**

*Misión y Visión*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 5.

**Análisis e Interpretación:**

De los 175 encuestados 166 empleados, es decir el 94,8%, consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la premisa de que entienden adecuadamente la misión y visión institucional. Una minoría representada por el 2,9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto, por último, el 2,3% está totalmente en desacuerdo con que comprende la misión y visión.

**Pregunta #6**

**Tabla 16**

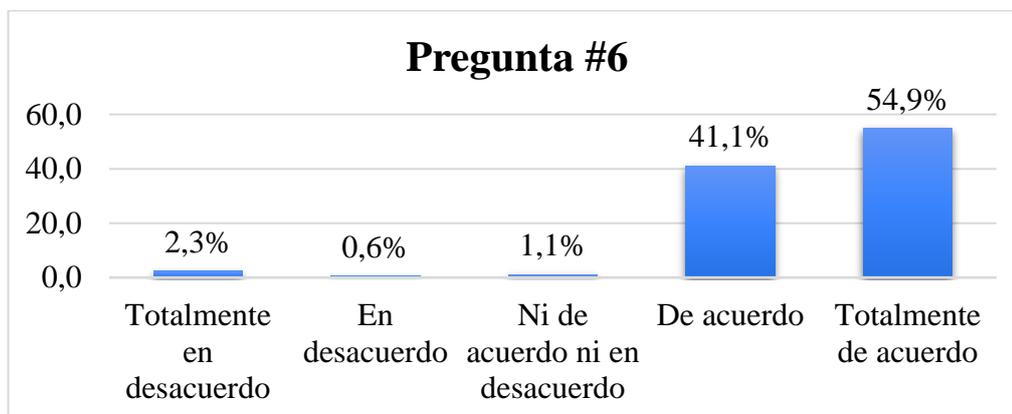
*Labores claras*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	2,3	2,3	2,3
En desacuerdo	1	,6	,6	2,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1,1	1,1	4,0
De acuerdo	72	41,1	41,1	45,1
Totalmente de acuerdo	96	54,9	54,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 6.

**Figura 7**

*Labores claras*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 6.

**Análisis e Interpretación:**

Los resultados arrojan que el 54,9% está totalmente de acuerdo, el 41,1% están de acuerdo, el 1,1% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 0,6% se encuentra en desacuerdo y el 2,3% está totalmente en desacuerdo. La mayoría de los empleados, el 96% que corresponde a totalmente de acuerdo y de acuerdo. Mientras que el 4 % restante considera no claro qué tareas debe realizar.

**Pregunta #7**

**Tabla 17**

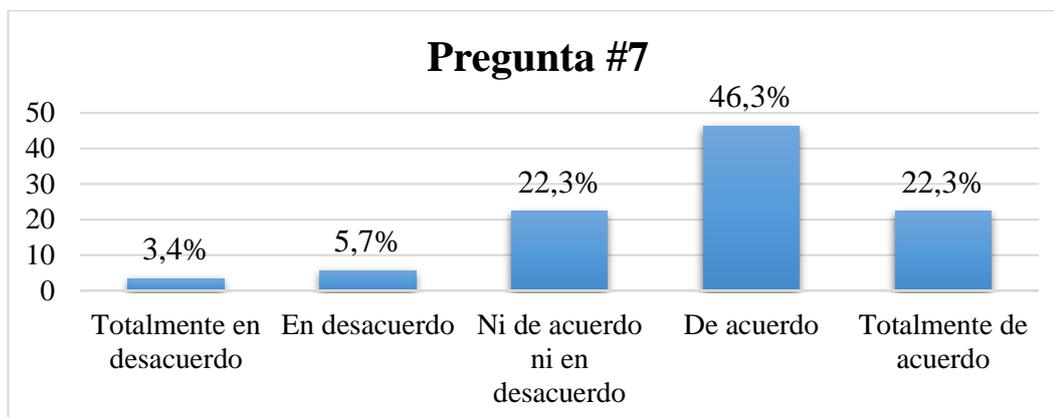
*Crecimiento en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	6	3,4	3,4	3,4
En desacuerdo	10	5,7	5,7	9,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	22,3	22,3	31,4
De acuerdo	81	46,3	46,3	77,7
Totalmente de acuerdo	39	22,3	22,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 7.

**Figura 8**

*Crecimiento*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 7.

**Análisis e Interpretación:**

El 22,3% y 46,3% del total de los encuestados manifiestan que se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo que sus líderes les ayudan a encontrar oportunidades de crecimiento dentro del banco, en cambio el 22,3% considera que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto, finalmente el 9,1% (5,7% está en desacuerdo y el 3,4% está totalmente en desacuerdo).

**Pregunta #8**

**Tabla 18**

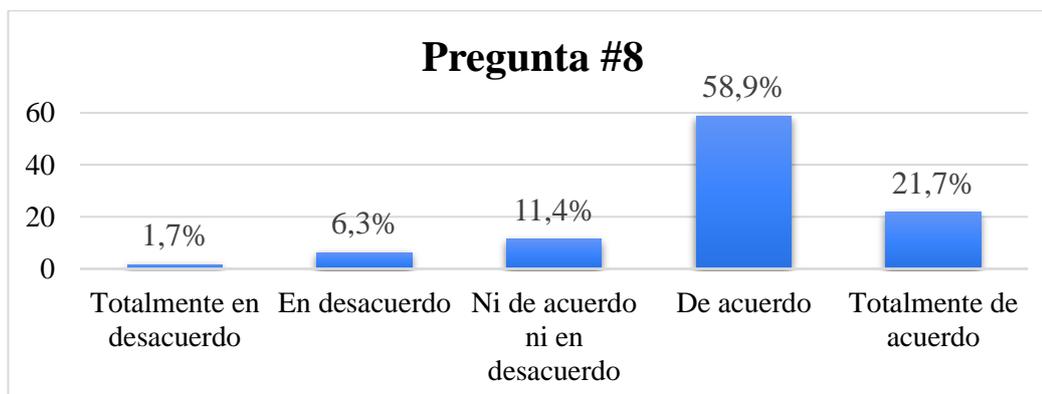
*Evaluación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	1,7	1,7	1,7
	En desacuerdo	11	6,3	6,3	8,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	11,4	11,4	19,4
	De acuerdo	103	58,9	58,9	78,3
	Totalmente de acuerdo	38	21,7	21,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 8.

**Figura 9**

*Evaluación*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 8.

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los encuestados el 58,9% está de acuerdo y el 21,7% está totalmente de acuerdo con que las evaluaciones que se les realiza son complementadas con acciones y recomendaciones para poder mejorar su trabajo, por el contrario, el 8% (11,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6,3% en desacuerdo y 1,7% totalmente en desacuerdo).

**3.1.2. Variable Dependiente: Retención de Personal**

**Pregunta #9**

**Tabla 19**

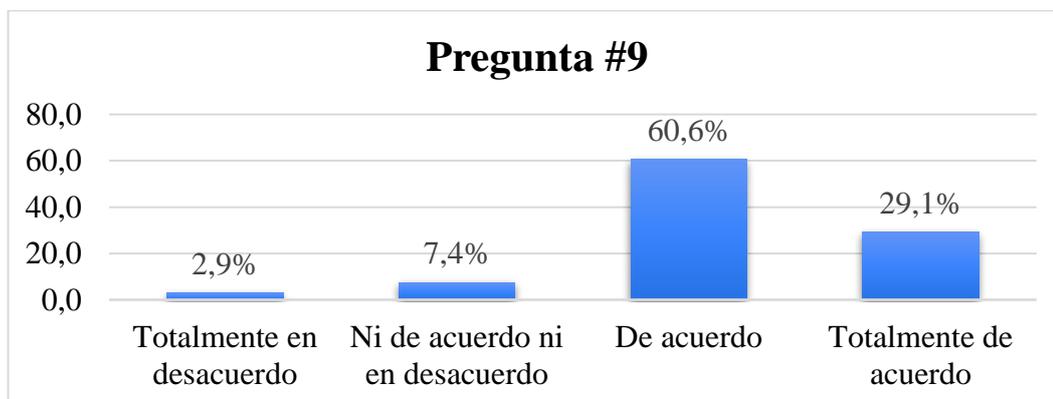
*Comunicación transversal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	2,9	2,9	2,9
En desacuerdo	0	0,0	0,0	2,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	7,4	7,4	10,3
De acuerdo	106	60,6	60,6	70,9
Totalmente de acuerdo	51	29,1	29,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 9.

**Figura 10**

*Comunicación transversal*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 9.

**Análisis e Interpretación:**

De los 175 empleados encuestados 51 están totalmente de acuerdo y 106 están de acuerdo con que pueden tener comunicación transversal dentro del banco, todos ellos representan el 89,7% del total. En cambio, el 10,3% de encuestados de los cuales 13 personas manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo 5 personas que se encuentran totalmente en desacuerdo.

**Pregunta #10**

**Tabla 20**

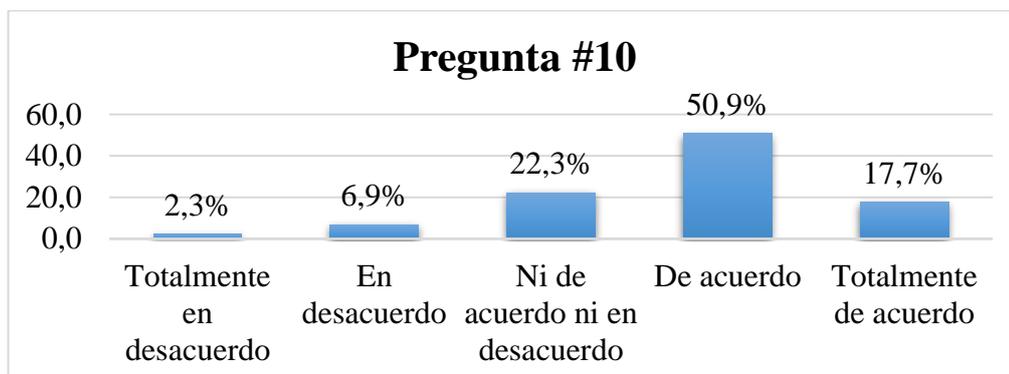
*Participación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Totalmente en desacuerdo	4	2,3	2,3	2,3
En desacuerdo	12	6,9	6,9	9,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	22,3	22,3	31,4
De acuerdo	89	50,9	50,9	82,3
Totalmente de acuerdo	31	17,7	17,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 10.

**Figura 11**

*Participación*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 10.

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 17,7%, está totalmente de acuerdo, el 50,9% está de acuerdo, el 22,3% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6,9% está en desacuerdo, finalmente el 2,3% manifiesta que está totalmente en desacuerdo. Con forme a los resultados se puede determinar que la mayoría de las personas encuestadas consideran que su voz la escuchan los líderes de la empresa.

**Pregunta #11**

**Tabla 21**

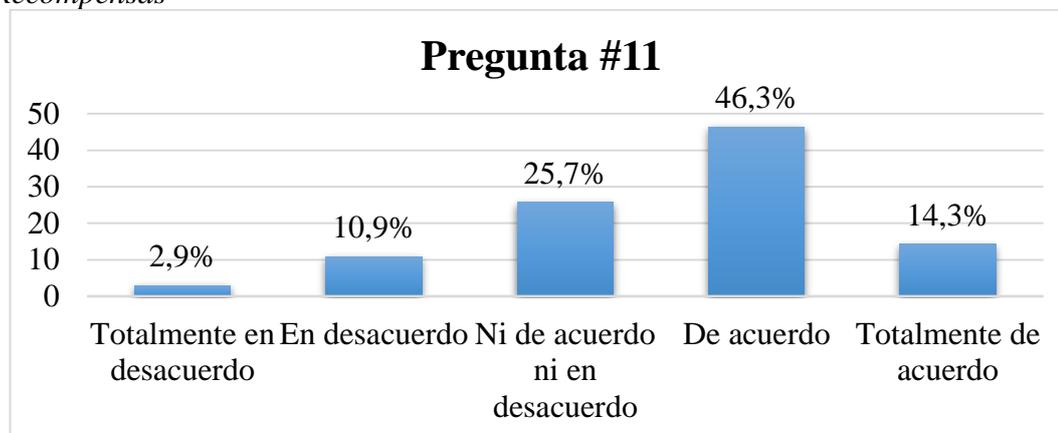
*Recompensas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	2,9	2,9	2,9
En desacuerdo	19	10,9	10,9	13,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	25,7	25,7	39,4
De acuerdo	81	46,3	46,3	85,7
Totalmente de acuerdo	25	14,3	14,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 11.

**Figura 12**

*Recompensas*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 11.

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 14,3% está totalmente de acuerdo, el 46,3% está de acuerdo, el 25,7% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10,9% menciona que está en desacuerdo y el 2,9% está totalmente en desacuerdo.

La mayoría de las personas encuestadas consideran que las recompensas por buen rendimiento son ofrecidas para motivar actividades de alta calidad.

**Pregunta #12**

**Tabla 22**

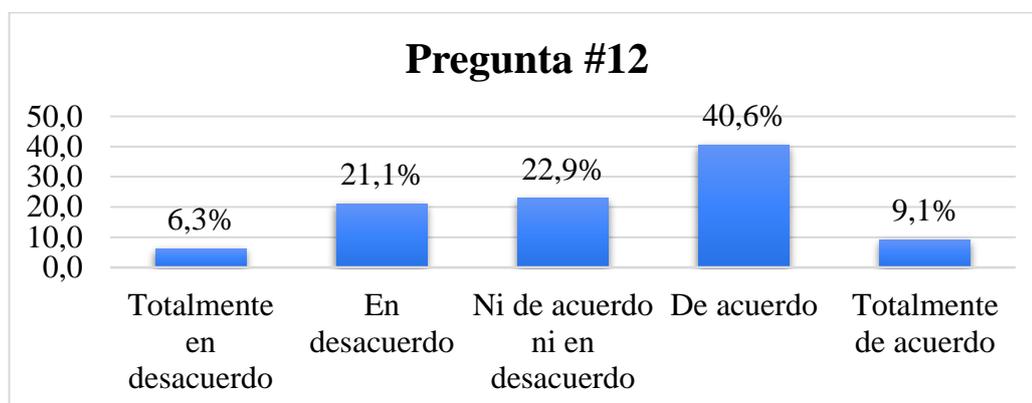
*Sistema de remuneración*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	11	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	37	21,1	21,1	27,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	22,9	22,9	50,3
De acuerdo	71	40,6	40,6	90,9
Totalmente de acuerdo	16	9,1	9,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 12.

**Figura 13**

*Sistema de remuneración*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 12.

**Análisis e Interpretación:**

El 9,1% y 40,6% están totalmente de acuerdo y de acuerdo con el sistema de remuneración, están satisfechos, para el 22,9% mencionan estar ni en desacuerdo, el 21,1% en desacuerdo y el 6,3% en desacuerdo. Todo esto refleja que existen diferentes perspectivas para medir la satisfacción del sistema de remuneración, lo que significa que este tema es subjetivo.

**Pregunta #13**

**Tabla 23**

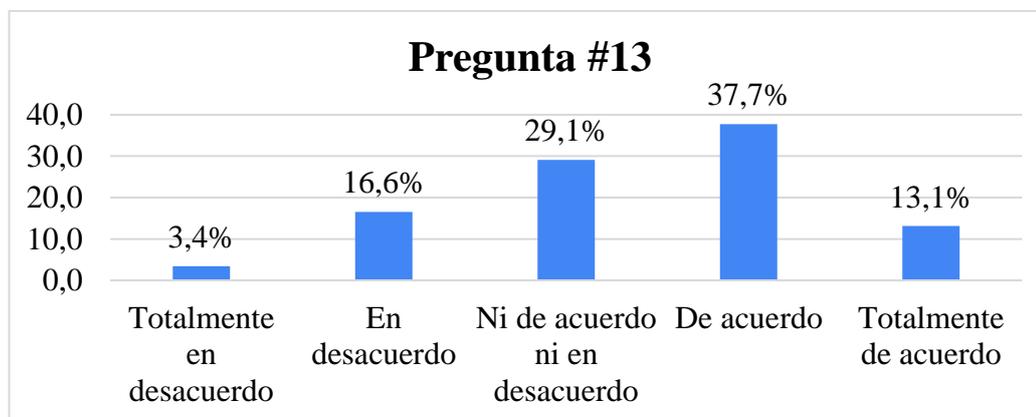
*Capacitación constante*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	6	3,4	3,4	3,4
En desacuerdo	29	16,6	16,6	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	29,1	29,1	49,1
De acuerdo	66	37,7	37,7	86,9
Totalmente de acuerdo	23	13,1	13,1	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 13.

**Figura 14**

*Capacitación constante*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 13.

**Análisis e Interpretación:**

El 37,7% dice estar de acuerdo con promover una capacitación constante para escalar en puestos laborales, confirmado por un 13,1% que está totalmente de acuerdo con esta premisa. Al contrario, el 29,1% indica que para ellos esto es indiferente ya que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16,6% está en desacuerdo y el 3,4% está totalmente en desacuerdo.

**Pregunta #14**

**Tabla 24**

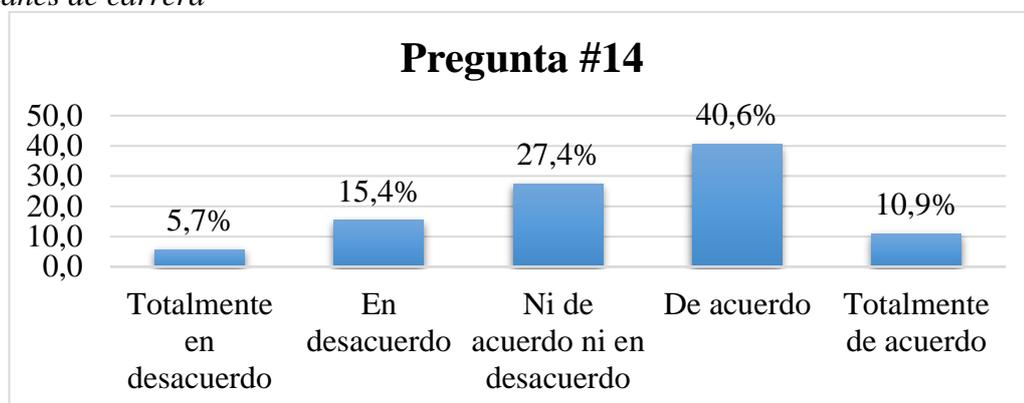
*Planes de carrera*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	10	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	27	15,4	15,4	21,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	27,4	27,4	48,6
De acuerdo	71	40,6	40,6	89,1
Totalmente de acuerdo	19	10,9	10,9	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 14.

**Figura 15**

*Planes de carrera*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 14.

**Análisis e Interpretación:**

De los empleados encuestados el 10,9% está totalmente de acuerdo, el 40,6% está de acuerdo, el 27,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15,4% está en desacuerdo y el 5,7% está totalmente en desacuerdo. Los resultados permiten visualizar que el 51,5% considera que si está de acuerdo con que el banco a través de sus líderes incorpora planes de carrera utilizando financiamiento para capacitaciones externas.

**Pregunta #15**

**Tabla 25**

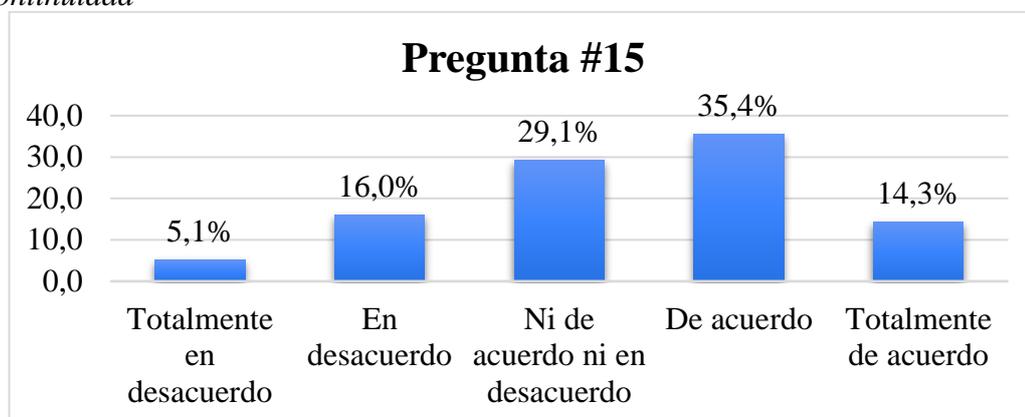
*Continuidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	9	5,1	5,1	5,1
En desacuerdo	28	16,0	16,0	21,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	29,1	29,1	50,3
De acuerdo	62	35,4	35,4	85,7
Totalmente de acuerdo	25	14,3	14,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 15.

**Figura 16**

*Continuidad*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 15.

**Análisis e Interpretación:**

De los encuestados tan solo 49,7% considera estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la idea de que posee la seguridad que se mantendrá la continuidad de su contrato, este porcentaje indica que es menor a la mitad de los encuestados. Por su parte el 21,1% (16% en desacuerdo y 5,1% totalmente en desacuerdo) mencionan que ellos no tienen la seguridad de que se mantendrá la continuidad de contrato. Por último, el 29,1% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto.

**Pregunta #16**

**Tabla 26**

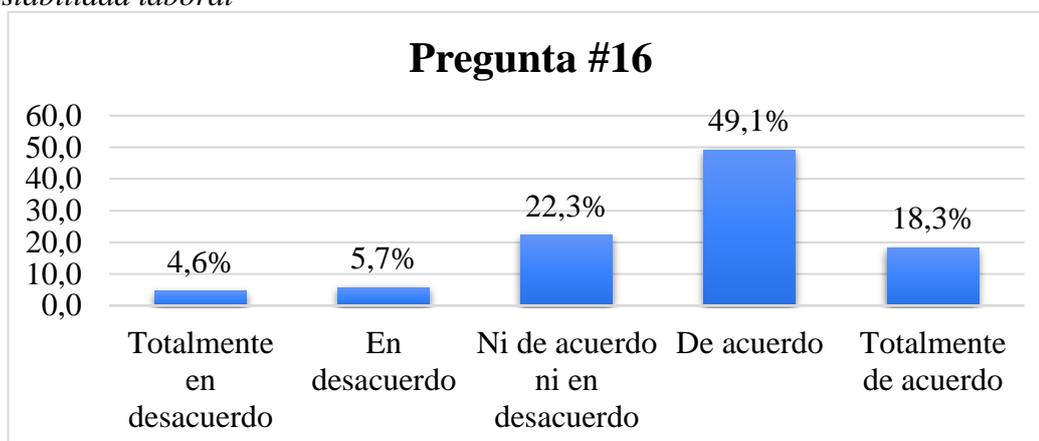
*Estabilidad laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	8	4,6	4,6	4,6
En desacuerdo	10	5,7	5,7	10,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	22,3	22,3	32,6
De acuerdo	86	49,1	49,1	81,7
Totalmente de acuerdo	32	18,3	18,3	100,0
Total	175	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra los resultados describiendo la frecuencia, el porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado en la pregunta 16.

**Figura 17**

*Estabilidad laboral*



*Nota.* En la figura se muestra el gráfico de barras de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenidas en la pregunta 16.

### **Análisis e Interpretación:**

De los 175 empleados encuestados, 86 indican estar de acuerdo y 32 totalmente de acuerdo con la estabilidad laboral según un contrato de larga duración. En cambio 10 personas mencionan estar en desacuerdo y 8 totalmente en desacuerdo con lo mencionado. Por otra parte, 39 de las personas le es indiferente ya que están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

## **3.2. Verificación de la Hipótesis**

### **3.2.1 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov**

**Tabla 27**

*Prueba de Normalidad*

<b>Prueba de normalidad</b>			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
1.1 A usted se le recibió con un kit de bienvenida y la presentación de los demás colaboradores.	,298	175	,000
1.2 Sus líderes y sus compañeros promueven un ambiente de alta motivación.	,289	175	,000

1.3 Ha recibido por parte de la empresa, un adecuado proceso de inducción.	,301	175	,000
1.4 Considera que el ambiente laboral, le motiva a ser altamente competitivo.	,321	175	,000
1.5 Entiende adecuadamente, la misión y la visión de la empresa.	,293	175	,000
1.6 Tiene sus labores claras y las desarrolla con normalidad, buscando siempre la calidad de servicio.	,310	175	,000
1.7 Sus líderes le ayudan a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.	,274	175	,000
1.8 Las evaluaciones que recibe siempre son complementadas con acciones y recomendaciones.	,340	175	,000
1.9 Cuenta con facilidades para mantener una adecuada comunicación transversal (mensajes, correos).	,330	175	,000
1.10 Su voz es escuchada por los líderes de la empresa.	,295	175	,000
1.11 Las recompensas por buen rendimiento son ofrecidas para motivar actividades de alta calidad.	,274	175	,000
1.12 El sistema de remuneración le genera satisfacción.	,252	175	,000
1.13 Se promueve la capacitación constante, para escalar en los puestos laborales.	,228	175	,000
1.14 Los líderes incorporan planes de carrera, conjunto con el financiamiento de capacitaciones externas.	,245	175	,000
1.15 Posee la seguridad que se mantendrá la continuidad de su contrato.	,216	175	,000
1.16 Cuenta con estabilidad laboral, en base a un contrato de larga duración.	,291	175	,000

*Nota.* La tabla muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

Las pruebas de normalidad son empleadas para establecer si un conjunto de datos sigue una distribución normal o difiere de ella. La prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov se basa en comparar la distribución de datos observada con la distribución teórica de una distribución normal (Sánchez, 2023). Este tipo de prueba se utiliza para una muestra que contienen más de 50 datos. En donde se ha establecido el siguiente

criterio para el valor de significancia:  $\geq 0,05$  la distribución es normal,  $\leq 0,05$  la distribución no es normal. En el presente trabajo de investigación se obtuvo el valor de ,000, es decir, es menor a 0,05, por ende, no sigue una distribución normal.

Por consiguiente, para poder determinar la correlación que existe entre las variables se utilizó un método no paramétrico, en este caso se ha seleccionado el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

### 3.2.2. Rho de Spearman

El coeficiente de Rho Spearman es una medida estadística no paramétrica que se utiliza para distribuciones que no son normales. Por medio de este se logra comprobar la correlación que existe en las variables de estudio (Martínez et al., 2009).

**Tabla 28**

*Escala del Rho de Spearman*

<b>Valor de Rho</b>	<b>Significado</b>
<b>-1</b>	Correlación negativa grande y perfecta
<b>-0.9 a -0.99</b>	Correlación negativa muy alta
<b>-0.7 a -0.89</b>	Correlación negativa alta
<b>-0.4 a -0.69</b>	Correlación negativa moderada
<b>-0.2 a -0.39</b>	Correlación negativa baja
<b>-0.01 a -0.19</b>	Correlación negativa muy baja
<b>0</b>	Correlación nula
<b>0.01 a 0.19</b>	Correlación positiva muy baja
<b>0.2 a 0.39</b>	Correlación positiva baja
<b>0.4 a 0.69</b>	Correlación positiva moderada
<b>0.7 a 0.89</b>	Correlación positiva alta
<b>0.9 a 0.99</b>	Correlación positiva muy alta
<b>1</b>	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* En la tabla se muestra la escala de valores del coeficiente Rho de Spearman.

**Tabla 29***Rho de Spearman*

		Correlaciones		Promedio Retención de Personal
			Promedio Onboarding	
Rho de Spearman	Promedio Onboarding	Coeficiente de	1,000	,753**
		correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	175	175
	Promedio Retención de Personal	Coeficiente de	,753**	1,000
		correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	175	175

*Nota.* La tabla 29 muestra los resultados del coeficiente Rho de Spearman aplicado en la investigación.

De acuerdo con el cálculo del coeficiente de Rho de Spearman, se obtiene como resultado un valor de 0,753, según los valores establecidos en la tabla 29, evidencia que existe una correlación positiva alta. Con esto se confirma que si existe una correlación entre las variables de investigación.

De igual manera, tomando en cuenta el nivel de significancia que se obtiene, podemos notar que p-valor calculado nos da de 0,000 al ser menor al p-valor estándar, se puede llegar a tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; con esto se puede mencionar que, el onboarding SI es un mecanismo de retención de personal en el Banco AMIBANK S.A.

## CAPÍTULO IV.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

Después del desarrollo y culminación del trabajo de investigación podemos afirmar que los objetivos planteados en este estudio se cumplieron, se presenta las siguientes conclusiones:

- En relación con el primer objetivo se realizó una investigación bibliográfica en diferentes libros, artículos y trabajos de investigación, constituyéndose las principales fuentes para fundamentar teóricamente las etapas que proponen los distintos autores referenciados cuando nos referimos al onboarding, y las cuales coinciden con las 5 etapas que presenta el Banco AMIBAK S.A. Dentro de las etapas presentadas por el banco, los nuevos colaboradores primordialmente se sienten acogidos por su nuevo empleo, reciben la información y metodología necesaria para desarrollarse dentro de su puesto, y reciben retroalimentación de parte de sus jefes inmediatos junto con acciones de mejora. Este proceso que se está llevando a cabo dentro del banco influencia en el total compromiso de algunos empleados que han vivido su proceso de acuerdo con las etapas establecidas, y evidencian dicho compromiso de la gente hacia su empresa, pero a su vez se siente la tensión debido al momento de austeridad que el banco está atravesando.
- Para el segundo objetivo, es claro que la retención de personal si influye en la motivación de los empleados debido que, para conseguir que la rotación de empleados disminuya, hay que tener muy en cuenta el clima laboral, el reconocimiento y los planes de carrera. Dichos factores inciden de manera directa en la motivación tal y como se ha explicado gracias a la investigación bibliográfica. Esto se pudo ver reflejado al momento de realizar las encuestas, en donde la mayoría de los empleados consideraba que dentro del banco sus líderes y compañeros promueven un ambiente de alta motivación, existe un

ambiente que motiva a ser altamente competitivo y que el banco otorga reconocimientos para provocar actividades de calidad. Se debe aclarar que la motivación de un empleado puede ir desde el dinero que cubrirá sus necesidades básicas y familiares, el reconocimiento por hacer un buen trabajo e incluso en la manera que afecta su ambiente de trabajo. Es necesario tener en cuenta que los elementos que motivarán al empleado dependerán del contexto en el que se encuentre y de la medida en que va cubriendo sus deseos y necesidades. Es claro que los factores que garantizan la retención de personal, también, son factores que ayudarán a que el empleado se sienta a gusto con su empresa y tome como suyos los objetivos empresariales.

- De acuerdo, al análisis estadístico elaborado en el software SPSS versión 25, se puede demostrar que, al realizar el cálculo del coeficiente de correlación de Rho de Spearman, que es utilizado para distribuciones no paramétricas, se evidenció que existe una correlación positiva alta entre las variables *onboarding y retención de personal*; específicamente se obtuvo un resultado de 0,753, lo que indica que las variables si están correlacionadas entre sí.
- Por último, con base en el valor de p calculado, se toma la decisión de aceptar la hipótesis alterna, afirmándose que, el onboarding en el Banco AMIBANK S.A. si es un mecanismo que influye positivamente en la retención de personal.

#### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda a futuro seguir investigando sobre los temas propuestos, en el cual se fundamente de manera teórica del proceso onboarding relacionado con la retención de personal, ya que es un proceso que recién empieza a ser escuchado dentro del Ecuador. Para que este sirva como base teórica para ayudar a conocer y comprender de las variables antes mencionadas.

Se sugiere mantener e impulsar las actividades para incrementar la motivación de los empleados; tales como: las escuelas de formación que ofrece, la oportunidad de crecer dentro de la empresa escalando en puestos, almuerzos, concursos y trivias para

fomentar la unión entre compañeros, y que todo esto influya de manera positiva en la disminución de la rotación de personal dentro del Banco AMIBANK S.A, todo esto con la finalidad de que el empleado continúe a gusto con la empresa y sienta como suyos los objetivos organizacionales. Además, se propone incluir actividades en que se explique a los empleados la situación actual del banco y cuál es la importancia de su trabajo para la empresa, adecuar los puestos de trabajo para que el empleado se sienta a gusto, establecer actividades lúdicas que incrementen el trabajo en equipo, y, por último, crear una planificación de cursos para potencializar las habilidades y destrezas de los empleados.

Se recomienda medir estadísticamente dentro de otras empresas y entidades, la correlación que existe entre las variables (onboarding y retención de personal) para poder analizar su comportamiento cuando las variables se encuentran en diferentes contextos. De la misma manera, se puede establecer nuevas líneas de investigación en base a las dimensiones e indicadores especificados para organizaciones diferentes y/o similares.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Dos Santos, M. (2017). *Investigación de Mercados*. Ediciones Diaz de Santos S.A. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uta-ebooks/detail.action?docID=7098603>
- Arias, J. (2020). *Proyecto de Tesis guía para la elaboración* (1ra ed). [https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2236/1/AriasGonzales\\_ProyectoDeTesis\\_libro.pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2236/1/AriasGonzales_ProyectoDeTesis_libro.pdf)
- Avila, S., Guerra, R., & Mendoza, K. (2017). *La rotación laboral no deseada: Causas y consecuencias en organizaciones empresariales: análisis de una empresa peruana de consumo masivo* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://n9.cl/tira0>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: Clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Báez, Y. (2018). *Guía para una investigación de campo*. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.net/es/ereader/uta/153628?page=96>
- Bauer, T. (2011). The effective onboarding of new employees. *Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos*. <https://shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bernardi, A. L. (2022). *Motivación laboral y engagement*. <http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/handle/123456789/507>
- Bologna, E. (2018). *Métodos Estadísticos de Investigación*. Editorial Brujas & Encuentro Grupo Editor. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uta-ebooks/detail.action?docID=6802586>
- Bordas, M. (2021). *Técnicas para fomentar la motivación laboral*. IL3 - UB. <https://n9.cl/eo69z>
- Bowen, R. (2000). *Recognizing and rewarding employees*. McGraw Hill. [http://digitale-objekte.hbz-nrw.de/storage/2005/12/24/file\\_318/761045.pdf](http://digitale-objekte.hbz-nrw.de/storage/2005/12/24/file_318/761045.pdf)

- Brewer, D. (2020). *La movilidad interna ante las altas tasas de rotación laboral*. Expansión. <https://n9.cl/3vw12>
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Ediciones Gestión 2000.
- Cabrera, L. (2022). *El onboarding como estrategia de mejora del desempeño y disminución de rotación del personal* [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. <https://n9.cl/7ylvx>
- Castillo, M. (2023). *Guía completa de Onboarding*. buk Gestión de Personas. <https://www.buk.cl/guia-completa-onboarding>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed). Mc. Graw-Hill. <https://n9.cl/9bfdi>
- Clima laboral, Retención de Colaboradores y Comunicación Interna: Cuatro Casos de Estudio*. (2023). ECOTEC. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.95>
- Cvetkovic, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J., Correa, L., Cvetkovic-Vega, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama-Valdivia, J., & López, L. E. C. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- Davila, N., & Pina, W. (2018). *Effective Onboarding*. American Society for Training and Development.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis Factorial* [Universidad Autónoma de Madrid]. [https://www.academia.edu/44141582/An%C3%A1lisis\\_Factorial\\_Santiago\\_de\\_la\\_Fuente\\_Fern%C3%A1ndez](https://www.academia.edu/44141582/An%C3%A1lisis_Factorial_Santiago_de_la_Fuente_Fern%C3%A1ndez)
- De Toro, Á. (2018). Estrategias para la Retención de Personal en la empresa. *Business Revista Digital*. <https://n9.cl/kjp06>
- Deloitte Consulting. (2021). *Incrementos salariales, utilidades y rotación de personal: La ruta transitada en el ámbito empresarial durante 2021*. Deloitte. <https://n9.cl/i1zir>
- Derven, M. (2018). *LISTEN TO THIS FEATURE*. [https://www.academia.edu/5997349/LISTEN\\_TO\\_THIS\\_FEATURE\\_at\\_ww](https://www.academia.edu/5997349/LISTEN_TO_THIS_FEATURE_at_ww)  
w
- Enríquez, C. (2014). *La rotación eleva los costos de la empresa*. Revista Líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/rotacion-eleva-costos-empresa.html>

- Evaristo, B. (2017). *Influencia de la motivación laboral en la gestión de retención del personal de los centros comerciales de la ciudad de Huaraz – 2017* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28570>
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *ECONÓMICAS CUC*, 35(1), Article 1.
- Galli, E. (2018). Onboarding, la importancia de generar un efecto “wow” en el nuevo empleado. *Reportaje Talent Street*. [https://doi.org/www.equiposytalento.com/upload/talent\\_noticias/002/2753/reportajeonboardingtalentstreet.pdf](https://doi.org/www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/reportajeonboardingtalentstreet.pdf)
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/24581>
- Guardado, S., Martínez, J., & Tapia, D. (2023). Retención del talento propuesta de onboarding en una empresa manufacturera del Estado de México. *Iberoamerican Business Journal*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2023.vol6.2.11072>
- Guzmán, A. (2023). *Origen del Viaje de Onboarding*. LinkedIn. <https://n9.cl/4qo6hk>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed). McGraw-Hill Interamericana. <https://n9.cl/10j5h>
- Investigación de la Asociación Nacional de Universidades y Empleadores (NACE). (2019). *Building a Premier Onboarding Program: Ensuring Success for New Hires*. Onboarding como herramienta de retención de talentos. <https://n9.cl/a1qif>
- Juárez, D., & Trelles, P. (2021). *El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84350/Ju%c3%a1rez\\_SDG-Trelles\\_BPB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84350/Ju%c3%a1rez_SDG-Trelles_BPB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Khandelwal, A., & Shekhawat, N. (2018). Role of Talent Retention in Reducing Employee Turnover. *Journal of Modern Management & Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3186397>

- Lauby, S. (2016). *Manager Onboarding: 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success*. Society for Human Resource Management. <https://n9.cl/2jz44>
- Lind, D., Wathen, S., & Marchal, W. (2012). *ESTADÍSTICA APLICADA A LOS NEGOCIOS Y LA ECONOMÍA* (15 ed). McGraw-Hill. <https://n9.cl/xfzoa>
- Lipa, S. (2020). *Factores de rotación de personal en Latinoamérica* [Universidad Nacional del Altiplano]. <https://n9.cl/68zew>
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman, caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), Article 2. <https://n9.cl/cebjc>
- Maurer, R. (2019). New Employee Onboarding Guide. *Proper Onboarding Is Key to Retaining, Engaging Talent*. <https://www.shrm.org/about-shrm/documents/newemployeeonboardingguide.pdf>
- Medrano, L. (2019). *Manual de Psicometría y Evaluación Psicológica*. Editorial Brujas & Encuentro Grupo Editor. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uta-ebooks/detail.action?docID=6802573>
- Melgar, R. (2022). Propuesta metodológica para la elaboración y validación de una escala de evaluación del dolor en el paciente quemado en estado crítico. *Cirugía y Cirujanos*, 90(3), 6117. <https://doi.org/10.24875/CIRU.21000050>
- Mendoza, M. (2021). *Incentivos y rendimiento laboral de los colaboradores en una importadora de papel, Lima, 2021* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86793>
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Editorial UOC. <https://n9.cl/0tvx>
- Mías, C. (2021). *Metodología, Estadística Aplicada e Instrumentos en Neuropsicología*. Editorial Brujas & Encuentro Grupo Editor. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uta-ebooks/detail.action?docID=30193644>
- Monedero, G. (2020). *Onboarding, un proceso de auténtica*. Diario La Razón. <https://n9.cl/nv8h2>
- Montiel, J. (2019). *¿Qué es el onboarding y para qué sirve?* Profesionistas.org. <https://n9.cl/lupcg>
- Mora, E., Soto, A., Muñoz, V., Sánchez, R., Carrera, S., Pérez, E., & Landeros, E. (2015). Características de la prueba piloto: Revisión de artículos publicados en

- enfermería. *Revista de Enfermería Neurológica*, 14(3), Article 3. <https://doi.org/10.51422/ren.v14i3.212>
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press. <https://n9.cl/p2dhx>
- Novella, R. (2019). *Rotación laboral y calidad del empleo entre los jóvenes de América Latina y el Caribe*. Factor Trabajo. <https://n9.cl/ly6sq>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Panorama Laboral 2020 América Latina y El Caribe. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe*. <https://n9.cl/715kj>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(3), 493-505.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), Article 7. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pilligua, L., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.
- PrensaEc. (2022). *Banco ProCredit incorporó a su equipo a 24 aspirantes que culminaron con éxito el Onboarding Process 2022*. PrensaEc. <https://prensa.ec/2022/12/19/banco-procredit-incorporo-a-su-equipo-a-24-aspirantes-que-culminaron-con-exito-el-onboarding-process-2022/>
- Ramírez, M. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr «Inplacement» en la organización. *Lupa empresarial*. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/575>
- Reyes, S. N. (2017). *La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública* [masterThesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6155>
- Rodríguez, Y. (2021). La comunicación organizacional en los procesos de dirección de la cultura física y el deporte. *Athlos: Revista internacional de ciencias sociales de la actividad física, el juego y el deporte*, 23, 78-92.

- Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano* [Tesis de Maestría, Universidad Panamericana]. <https://n9.cl/w5qs>
- Sánchez, C. (2023). *Las pruebas de normalidad*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23329.48483>
- Sánchez, D. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 9(17), Article 17. <https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928>
- Sánchez, M. (2020). *El plan de acogida y los nuevos empleados. Revisión bibliográfica*. <http://dspace.umh.es/handle/11000/8756>
- Sanclemente, I., Elboj, C., & Íñiguez, T. (2017). Engagement o compromiso en profesionales de enfermería: Variables socio-demográficas y laborales asociadas. *Enfermería Global*, 16(3), 400. <https://doi.org/10.6018/eglobal.16.3.259541>
- Social Media IPADE. (2019). *¿QUÉ ES EL ONBOARDING Y CUÁL ES SU IMPACTO EN LA EMPRESA?* IPADE Business School. <https://n9.cl/tk3ra>
- Thommandru, A., Espinoza, M., Ramirez-Asis, E., Ray, S., Naved, M., & Guzman, M. (2023). Role of tourism and hospitality business in economic development. *Materials Today: Proceedings*, 80, 2901-2904. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.059>
- Valero, V., Vilca, G., & Coapaza, M. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq*, 4, e190-e190. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>
- Vizcaíno, G. (2020). *Diseño de un proceso onboarding para generar compromiso y retención del personal de la UISEK- QUITO 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Internacional SEK]. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3112/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=Vizca%C3%ADno+Salazar%2C+Gabriela+Paulina>

## ANEXOS

### A. Carta de Compromiso



#### CARTA DE COMPROMISO

Ambato, 04/10/2023

Ing. Mba.  
Jose Herrera H.  
**Presidente de la Unidad de Titulación**  
Carrera de Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Presente:

Yo, Carlos Andrés Holguín Sánchez en mi calidad de Gerente General del Banco AMIBANK S.A, me permito poner en su conocimiento la aceptación y respaldo para el desarrollo del trabajo de titulación: "El onboarding como mecanismo de retención de personal en el Banco AMIBANK S.A" propuesto por la estudiante Mildrey Nicole Aldás Morales, portadora de la Cédula de Ciudadanía 180453444-2, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A nombre de la Institución a la cual represento, me comprometo a apoyar en el desarrollo del proyecto.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente.

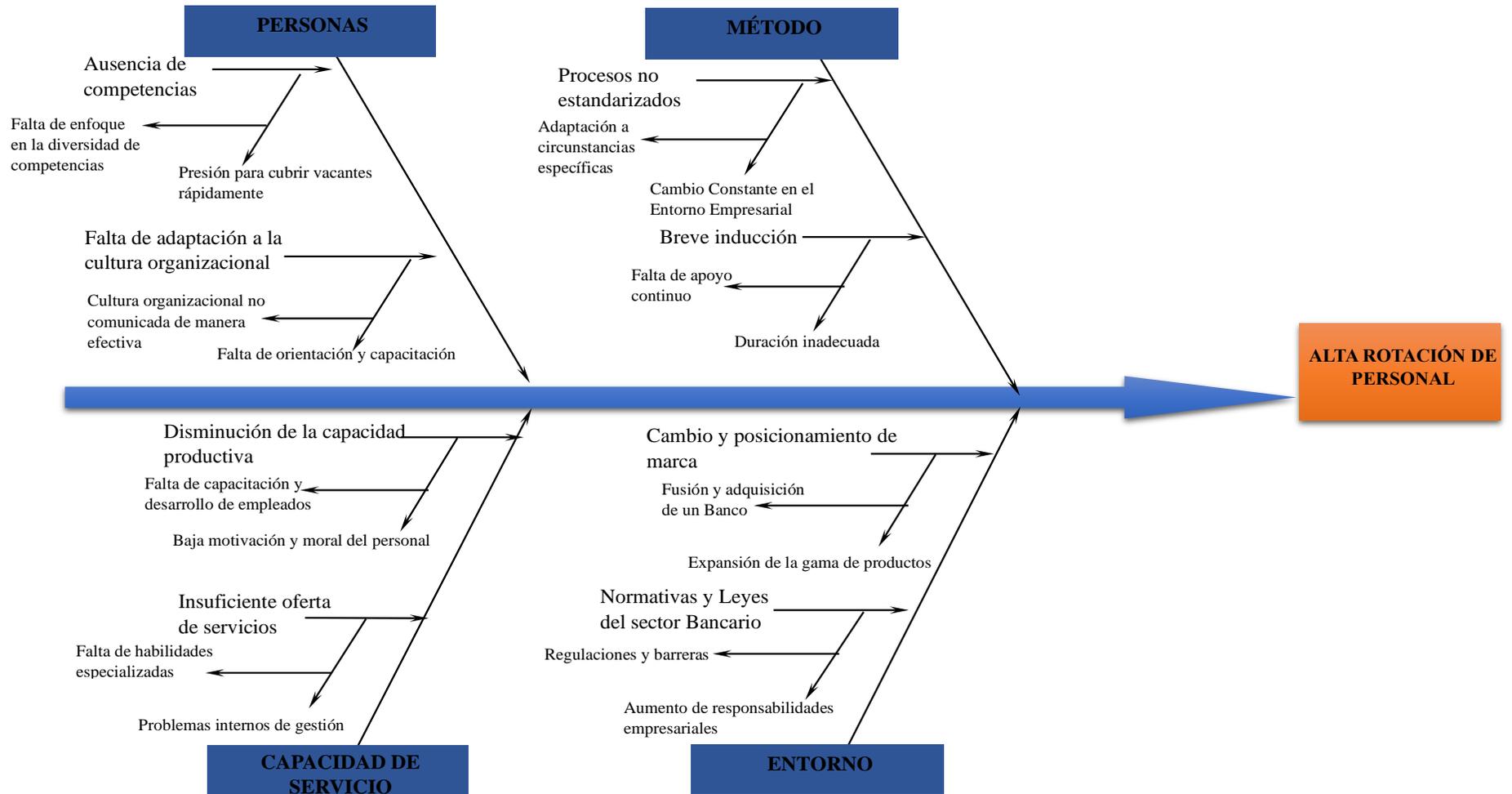
Carlos Andrés Holguín Sánchez  
**GERENTE GENERAL**  
**171096092-1**  
**0988548307**  
[andres.holguin@amibank.com.ec](mailto:andres.holguin@amibank.com.ec)



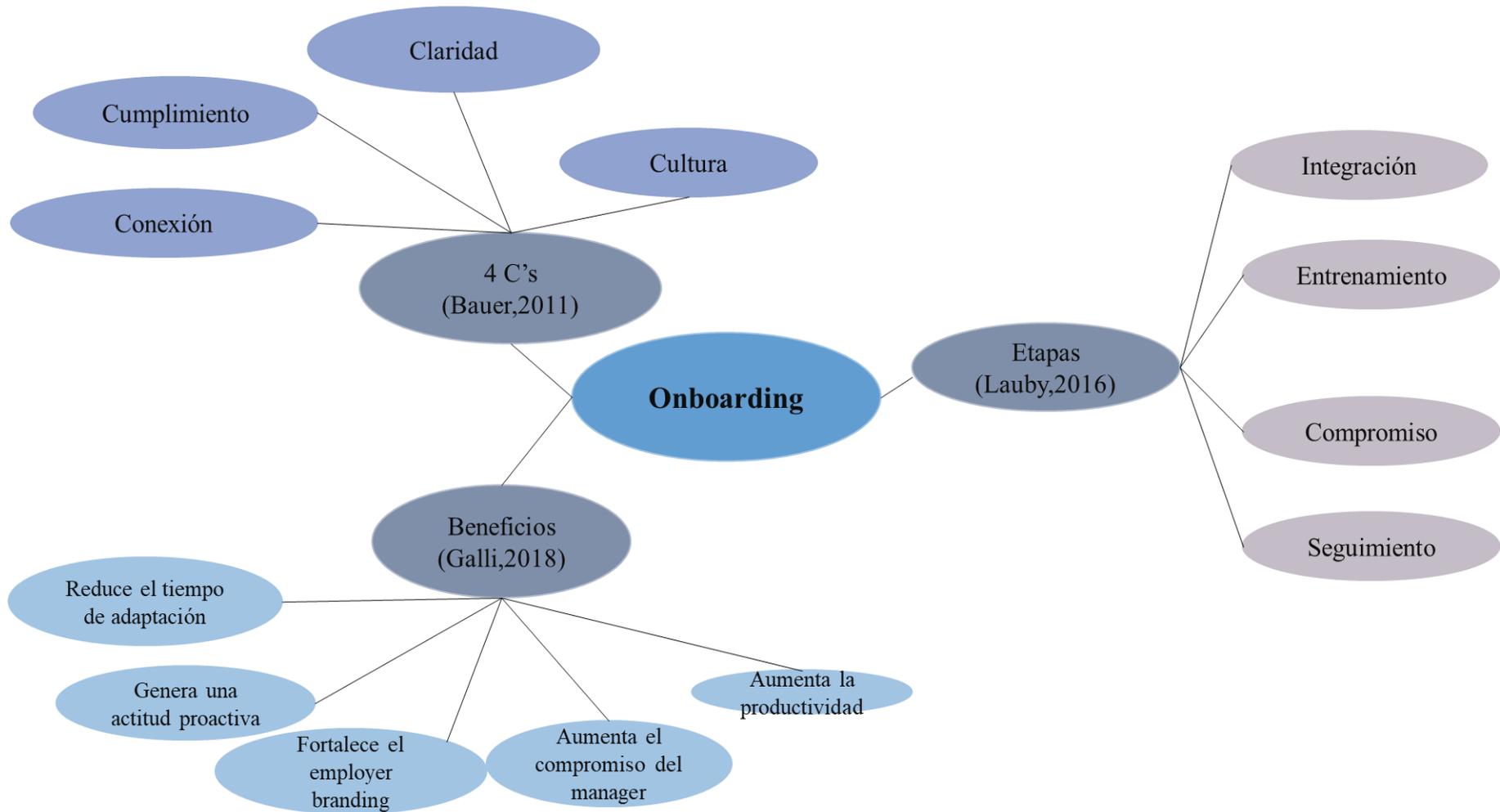
[www.amibank.com.ec](http://www.amibank.com.ec)



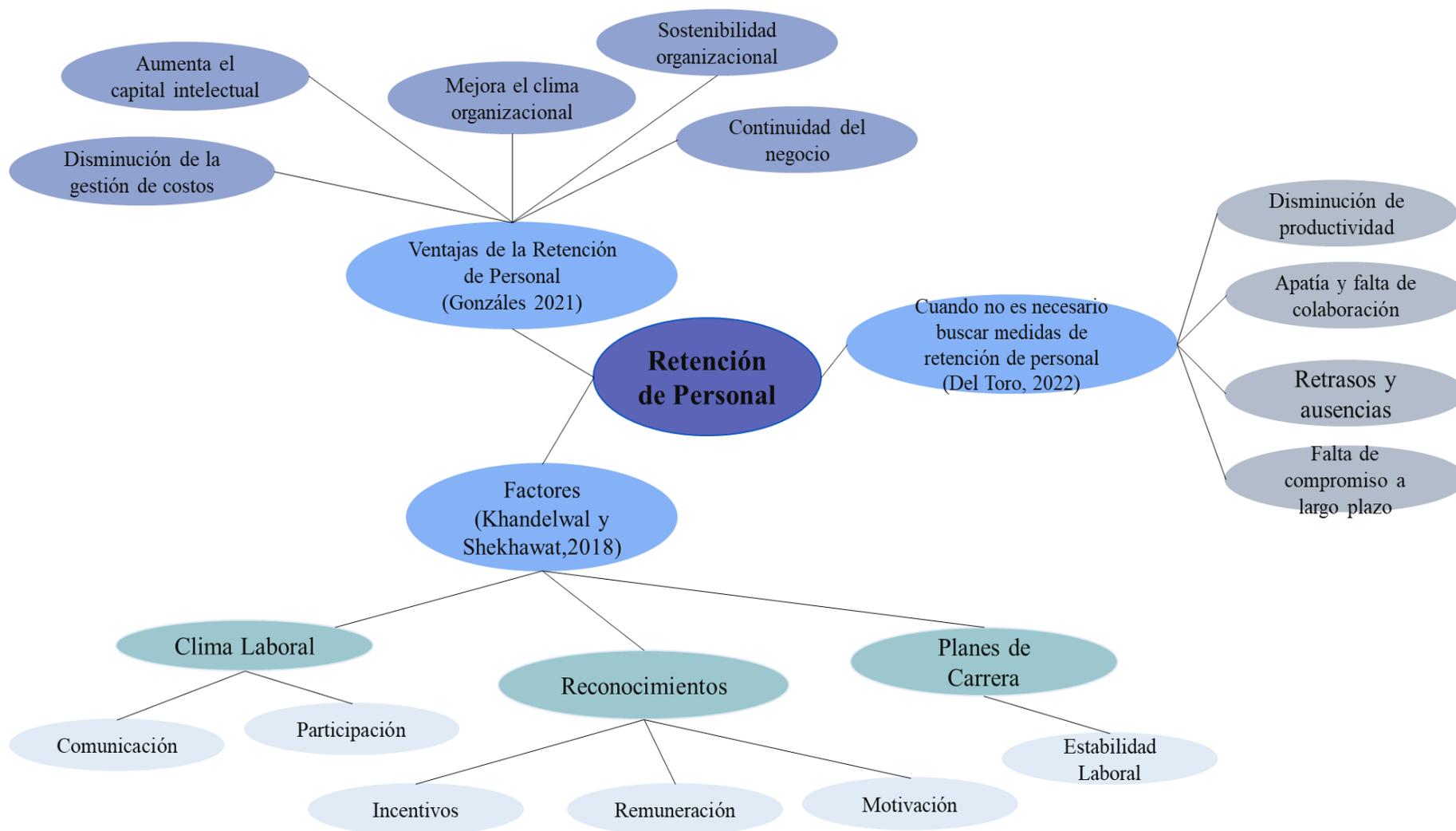
## B. Espina de Pescado



### C. Subordinación de la Variable Independiente



### D. Subordinación de la Variable Dependiente



## E. Escala de Likert

<b>Respuestas del Instrumento</b>	<b>Valor</b>
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

## F. Cuestionario



**Universidad Técnica de Ambato**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Carrera de Administración de Empresas**

**Cuestionario dirigido a los empleados del Banco AMIBANK S.A**

**Tema: El onboarding como mecanismo de retención de personal del Banco AMIBANK S.A.**

**Objetivo: Explicar como el onboarding es uno de los mecanismos de retención de personal del Banco AMIBANK S.A.**

**Instrucciones:** Las preguntas de información específica tienen que ver con varios aspectos de su trabajo. Señale la respuesta de acuerdo con su criterio. Por favor, conteste de manera sincera, y asegúrese de que no deja ninguna pregunta en blanco.

### **DESARROLLO DEL CUESTIONARIO**

#### **1. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

**Variable Independiente:** Onboarding

**1.1. A usted se le recibió con un kit de bienvenida y la presentación de los demás colaboradores.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.2. Sus líderes y sus compañeros promueven un ambiente de alta motivación.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.3. Ha recibido por parte de la empresa, un adecuado proceso de inducción.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.4. Considera que el ambiente laboral, le motiva a ser altamente competitivo.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.5. Entiende adecuadamente, la misión y la visión de la empresa.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.6. Tiene sus labores claras y las desarrolla con normalidad, buscando siempre la calidad de servicio.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.7. Sus líderes le ayudan a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.8. Las evaluaciones que recibe siempre son complementadas con acciones y recomendaciones.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**Variable Dependiente:** Retención de Personal

**1.9. Cuenta con facilidades para mantener una adecuada comunicación transversal (mensajes, correos).**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.10. Su voz es escuchada por los líderes de la empresa.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.11. Las recompensas por buen rendimiento son ofrecidas para motivar actividades de alta calidad.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.12. El sistema de remuneración le genera satisfacción.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.13. Se promueve la capacitación constante, para escalar en los puestos laborales.**

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.14. Los líderes incorporan planes de carrera, conjunto con el financiamiento de capacitaciones externas.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**1.15. Posee la seguridad que se mantendrá la continuidad de su contrato**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

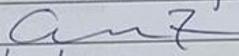
**1.16. Cuenta con estabilidad laboral, en base a un contrato de larga duración.**

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**¡Gracias por su colaboración!**

## G. Validación Experto 1

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO - JUEZ

Recomienda la aplicación:	Si. Aplicar.
Observaciones:	En la encuesta
Validado por:	Jug. Arturo Montenegro R.
Firma:	
Fecha:	30/10/2023

**¡Gracias por su ayuda!**



### Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos - Método de V de Aiken

Según lo manifestado por Robles (2018), en su artículo científico indexado "Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken", los resultados permiten concluir que este coeficiente es el más adecuado para determinar y cuantificar la validez de contenido de un cuestionario o instrumento de medición, ya que permite obtener valores fáciles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada; pues es un coeficiente de fácil cálculo y garantiza resultados sustentados en técnicas estadísticas que contribuyen a proporcionar calidad de los instrumentos de medida con fines de investigación. Este instrumento fue modificado de la investigación que realizaron Juárez y Trelles (2021) titulada: "El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021".

#### Parámetros y criterios de valoración:

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

1	No es relevante
2	Medianamente Relevante
3	Relevante
4	Es totalmente relevante

1	Nada claro
2	Medianamente claro
3	Claro
4	Completamente claro

1	Nada pertinente
2	Poco pertinente
3	Pertinente
4	Totalmente pertinente

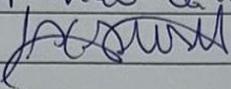
N.º	Dimensiones	Ítems	Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Variable Independiente: Onboarding</b>															
1	Integración	A usted se le recibió con un kit de bienvenida y la presentación de los demás colaboradores.				X				X				X	
2		Sus líderes y sus compañeros promueven un ambiente de alta motivación.			X				X				X		
3	Entrenamiento	Ha recibido por parte de la empresa, un adecuado proceso de inducción.			X				X				X		
4		Considera que el ambiente laboral, le motiva a ser altamente competitivo.			X				X				X		
5	Compromiso	Entiende adecuadamente, la misión y la visión de la empresa.			X				X				X		
6		Tiene sus labores claras y las desarrolla con normalidad, buscando siempre la calidad de servicio.			X				X				X		
7	Seguimiento	Sus líderes le ayudan a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.			X				X				X		
8		Las evaluaciones que recibe siempre son complementadas con acciones y recomendaciones.			X				X				X		
<b>Variable Dependiente: Retención de Personal</b>															
9	Clima Laboral	Cuenta con facilidades para mantener una adecuada comunicación transversal (mensajes, correos).			X				X				X		
10		Su voz es escuchada por los líderes de la empresa.			X				X				X		
11	Reconocimiento	Las recompensas por buen rendimiento son ofrecidas para motivar actividades de alta calidad.			X				X				X		
12		El sistema de remuneración le genera satisfacción.			X				X				X		
13	Planes de Carrera	Se promueve la capacitación constante, para escalar en los puestos laborales.			X				X				X		
14		Los líderes incorporan planes de carrera, conjunto con el financiamiento de capacitaciones externas.			X				X				X		
15		No se cuenta con presión de rescindir del contrato, porque tiene la seguridad de su continuidad.			X				X				X		
16		Cuenta con estabilidad laboral, en base a un contrato de larga duración.			X				X				X		

**Nota aclaratoria:** Cabe mencionar que, mediante la identificación y teorización de variables se han identificado dimensiones, subdimensiones e indicadores, que permitieron llegar a plantear y reformar las preguntas del presente cuestionario conforme la realidad del contexto de la investigación, para brindar sustento y fundamento teórico a la misma. Adicionalmente, se han considerado los instrumentos previamente validados y publicados en revistas científicas indexadas, como fundamento a replicar ajustándolo en el presente cuestionario, según el siguiente detalle:

Tomado de:  
Ojeda, C. (2020). *Plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Constructora Feriba SAC, Lima - 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.pe/handle/20.500.12692/64926>

## H. Validación Experto 2

### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO - JUEZ

Recomienda la aplicación:	Si
Observaciones:	En el documento
Validado por:	Marcelo Cealberto
Firma:	
Fecha:	1/11/2023

¡Gracias por su colaboración!



### Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos - Método de V de Aiken

Según lo manifestado por Robles (2018), en su artículo científico indexado "Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken", los resultados permiten concluir que este coeficiente es el más adecuado para determinar y cuantificar la validez de contenido de un cuestionario o instrumento de medición, ya que permite obtener valores fáciles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada; pues es un coeficiente de fácil cálculo y garantiza resultados sustentados en técnicas estadísticas que contribuyen a proporcionar calidad de los instrumentos de medida con fines de investigación. Este instrumento fue modificado de la investigación que realizaron Juárez y Trelles (2021) titulada: "El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021".

#### Parámetros y criterios de valoración:

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

1	No es relevante
2	Medianamente Relevante
3	Relevante
4	Es totalmente relevante

1	Nada claro
2	Medianamente claro
3	Claro
4	Completamente claro

1	Nada pertinente
2	Poco pertinente
3	Pertinente
4	Totalmente pertinente

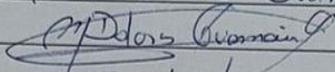
N.º	Dimensiones	Ítems	Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Variable Independiente: Onboarding</b>																		
1	Integración	A usted se le recibió con un kit de bienvenida y la presentación de los demás colaboradores.				✓				✓				✓				✓
2		Sus líderes y sus compañeros promueven un ambiente de alta motivación.				✓				✓				✓				✓
3	Entrenamiento	Ha recibido por parte de la empresa, un adecuado proceso de inducción.				✓				✓				✓				✓
4		Considera que el ambiente laboral, le motiva a ser altamente competitivo.				✓				✓				✓				✓
5	Compromiso	Entiende adecuadamente, la misión y la visión de la empresa.				✓				✓				✓				✓
6		Tiene sus labores claras y las desarrolla con normalidad, buscando siempre la calidad de servicio.				✓				✓				✓				✓
7	Seguimiento	Sus líderes le ayudan a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.				✓				✓				✓				✓
8		Las evaluaciones que recibe siempre son complementadas con acciones y recomendaciones.				✓				✓				✓				✓
<b>Variable Dependiente: Retención de Personal</b>																		
9	Clima Laboral	Cuenta con facilidades para mantener una adecuada comunicación transversal (mensajes, correos).				✓				✓				✓				✓
10		Su voz es escuchada por los líderes de la empresa.				✓				✓				✓				✓
11	Reconocimiento	Las recompensas por buen rendimiento son ofrecidas para motivar actividades de alta calidad.				✓				✓				✓				✓
12		El sistema de remuneración le genera satisfacción.				✓				✓				✓				✓
13	Planes de Carrera	Se promueve la capacitación constante, para escalar en los puestos laborales.				✓				✓				✓				✓
14		Los líderes incorporan planes de carrera, conjunto con el financiamiento de capacitaciones externas.				✓				✓				✓				✓
15		No se cuenta con presión de rescindir del contrato, porque tiene la seguridad de su continuidad.				✓				✓				✓				✓
16		Cuenta con estabilidad laboral, en base a un contrato de larga duración.				✓				✓				✓				✓

**Nota aclaratoria:** Cabe mencionar que, mediante la identificación y teorización de variables se han identificado dimensiones, subdimensiones e indicadores, que permitieron llegar a plantear y reformar las preguntas del presente cuestionario conforme la realidad del contexto de la investigación, para brindar sustento y fundamento teórico a la misma. Adicionalmente, se han considerado los instrumentos previamente validados y publicados en revistas científicas indexadas; como fundamento a replicar ajustándolo en el presente cuestionario, según el siguiente detalle:

Tomado de:  
Ojeda, C. (2020). *Plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Constructora Feriba SAC, Lima - 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64926>

### I. Validación Experto 3

#### IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO - JUEZ

Recomienda la aplicación:	SI
Observaciones:	
Validado por:	Maria Dolores Guaman G.
Firma:	
Fecha:	7 Nov / 2023

¡Gracias por su colaboración!



### Matriz de Validación de contenido: Juicio de expertos - Método de V de Aiken

Según lo manifestado por Robles (2018), en su artículo científico indexado "Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken", los resultados permiten concluir que este coeficiente es el más adecuado para determinar y cuantificar la validez de contenido de un cuestionario o instrumento de medición, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada; pues es un coeficiente de fácil cálculo y garantiza resultados sustentados en técnicas estadísticas que contribuyen a proporcionar calidad de los instrumentos de medida con fines de investigación. Este instrumento fue modificado de la investigación que realizaron Juárez y Trelles (2021) titulada: "El onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021".

#### Parámetros y criterios de valoración:

**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

1	No es relevante
2	Medianamente Relevante
3	Relevante
4	Es totalmente relevante

1	Nada claro
2	Medianamente claro
3	Claro
4	Completamente claro

1	Nada pertinente
2	Poco pertinente
3	Pertinente
4	Totalmente pertinente

N.º	Dimensiones	Ítems	Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Variable Independiente: Onboarding</b>															
1	Integración	A usted se le recibió con un kit de bienvenida y la presentación de los demás colaboradores.													
2		Sus líderes y sus compañeros promueven un ambiente de alta motivación.													
3	Entrenamiento	Ha recibido por parte de la empresa, un adecuado proceso de inducción.													
4		Considera que el ambiente laboral, le motiva a ser altamente competitivo.													
5	Compromiso	Entiende adecuadamente, la misión y la visión de la empresa.													
6		Tiene sus labores claras y las desarrolla con normalidad, buscando siempre la calidad de servicio.													
7	Seguimiento	Sus líderes le ayudan a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.													
8		Las evaluaciones que recibe siempre son complementadas con acciones y recomendaciones.													
<b>Variable Dependiente: Retención de Personal</b>															
9	Clima Laboral	Cuenta con facilidades para mantener una adecuada comunicación transversal (mensajes, correos).													
10		Su voz es escuchada por los líderes de la empresa.													
11	Reconocimiento	Las recompensas por buen rendimiento son ofrecidas para motivar actividades de alta calidad.													
12		El sistema de remuneración le genera satisfacción.													
13	Planes de Carrera	Se promueve la capacitación constante, para escalar en los puestos laborales.													
14		Los líderes incorporan planes de carrera, conjunto con el financiamiento de capacitaciones externas.													
15		No se cuenta con presión de rescindir del contrato, porque tiene la seguridad de su continuidad.													
16		Cuenta con estabilidad laboral, en base a un contrato de larga duración.													

#### Nota aclaratoria:

Cabe mencionar que, mediante la identificación y teorización de variables se han identificado dimensiones, subdimensiones o indicadores, que permitieron llegar a plantear y reformar las preguntas del presente cuestionario conforme la realidad del contexto de la investigación, para brindar sustento y fundamento teórico a la misma. Adicionalmente, se han considerado los instrumentos previamente validados y publicados en revistas científicas indexadas; como fundamento a replicar ajustándolo en el presente cuestionario, según el siguiente detalle:

Tomado de:

Ojeda, C. (2020). *Plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Constructora Feriba SAC, Lima - 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/64926>