

## ONBOARDING Y BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS: CASO DE ESTUDIO EN UNA COOPERATIVA DEL SEGMENTO 3

### *ONBOARDING AND EMPLOYEE WELL-BEING: A CASE STUDY IN A SEGMENT 3 COOPERATIVE*

Alex Hernán Cárdenas Palma <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Estudiante de Carrera Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0060-8760>. Correo: [acardenas5717@uta.edu.ec](mailto:acardenas5717@uta.edu.ec)

María Dolores Guamán Guevara <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Grupo de Investigación DETEI, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4771-6412>. Correo: [md.guaman@uta.edu.ec](mailto:md.guaman@uta.edu.ec)

\* Autor para correspondencia: [acardenas5717@uta.edu.ec](mailto:acardenas5717@uta.edu.ec)

### Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el onboarding y su incidencia en el bienestar de los empleados en una Cooperativa de Ahorro y Crédito que forma parte del segmento 3 que se conforma por entidades de tamaño mediano y sus activos oscilan entre los 5 y 20 millones de dólares, para lo cual, se ha obtenido información relevante del onboarding en las entidades financieras, así como también la conceptualización de cada una de las dimensiones que se relacionan con el bienestar de los empleados. La investigación tiene un enfoque de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, la unidad de estudio fueron 31 trabajadores de la cooperativa a quienes se les aplicó una encuesta como técnica principal de recopilación de datos con ítems que están enfocados tanto en el onboarding como variable independiente y al bienestar de los empleados como variable dependiente. Los resultados obtenidos reflejan que el 32,3% de los trabajadores que ingresaron como nuevos talentos a la institución no se los incorporó a los canales de comunicación organizacional digital como whatsapp, con baja participación en las reuniones corporativas que se realizan, tan sólo un 25,8% de los colaboradores han buscado mantener relaciones positivas entre compañeros. La conclusión principal del estudio refleja que al fortalecer los procesos de incorporación de los nuevos empleados, es posible también mejorar el propio bienestar de los trabajadores que laboran en la cooperativa.

**Palabras clave:** trabajador; bienestar social; incorporación laboral; comunicación

## Abstract

*The present study aims to analyze onboarding and its impact on employee well-being in a Savings and Credit Cooperative that is part of segment 3, which is made up of medium-sized entities and their assets between 5 and 20 million dollars, for which, relevant information on onboarding in financial institutions has been obtained, as well as the conceptualization of each of the dimensions that relate to employee well-being. The research has a quantitative, non-experimental, cross-sectional approach. The unit of study was 31 workers of the cooperative to whom a survey was applied as the main data collection technique, with items that focus on both onboarding as an independent variable and employee well-being as a dependent variable. The results show that 32.3% of employees who joined the institution as new talent were not included in digital organizational communication channels such as WhatsApp, with low participation in corporate meetings, and only 25.8% of employees have sought to maintain positive relationships with colleagues. The main conclusion of the study is that by strengthening the onboarding processes for new employees, it is also possible to improve the well-being of the cooperative's employees.*

**Keywords:** *employee; social well-being; job integration; communication*

**Fecha de recibido:** 09/04/2025

**Fecha de aceptado:** 02/06/2025

**Fecha de publicado:** 10/07/2025

## Introducción

En una Cooperativa de Ahorro y Crédito del segmento 3, se han identificado dificultades que afectan la incorporación de nuevos trabajadores, tales como la falta de reuniones planificadas con ellos de forma presencial y digital, la ausencia de una evaluación de desempeño de cada área departamental inciden en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales (Tejada et al., 2020), ha incidido el propio bienestar de sus empleados que laboran para esta entidad. Los directivos que forman parte de la cooperativa no han otorgado la suficiente importancia en dar a conocer sus valores institucionales, añadiendo además que a los nuevos contratados no se los hace partícipes a nivel formal de las conversaciones que se realizan mediante grupos digitales, por lo cual, toda esta problemática ocasiona falta de compromiso por parte de los recién contratados lo que afecta al clima y con ello, a la cultura organizacional.

Ante esta realidad el presente estudio tiene como objetivo analizar el onboarding y su incidencia en el bienestar los trabajadores que laboran en una cooperativa que pertenece al segmento 3, cuyos objetivos específicos consisten en analizar el onboarding y el bienestar laboral en el objeto de estudio. Además, se pretende establecer un análisis comparativo entre ambas variables identificadas.

## Onboarding en las organizaciones financieras

Ulloa et al (2022) plantea que el onboarding se caracteriza por ser un proceso de integración de nuevo personal al equipo de trabajo, con el fin de adaptarlo a la cultura organizacional de la empresa. Este rol no corresponde a la inducción técnica o administrativa con los nuevos trabajadores, sino que se incluye su compromiso con la misión y valores corporativos de la compañía.

El onboarding se enfoca en generar una amplia responsabilidad hacia el nuevo personal que ha sido contratado proporcionándole las herramientas y recursos suficientes para que pueda desarrollar las actividades encomendadas (Armijos et al., 2021), de tal manera que el nuevo colaborador sea eficiente en las funciones desempeñadas de su puesto de trabajo. El onboarding implica que el nuevo personal se familiarice con las dinámicas de trabajo existentes en la empresa, incluyendo actividades que son parte de los procesos fortaleciendo la propia cultura organizacional de la compañía.

Bermúdez (2021), menciona la importancia del onboarding se enfoca hacia el crecimiento de los nuevos trabajadores en de los procesos que se requieren de las entidades financieras dentro el sistema bancario, en donde prevalece la comunicación y el trabajo en equipo para fortalecer la cultura organizacional a largo plazo en el que prevalezca el esfuerzo individual y colectivo. Al ejecutar las actividades laborales dentro de un entorno positivo en las entidades financieras, se facilita la integración del nuevo personal y con ello, mayor compromiso y satisfacción hacia su puesto de trabajo favoreciendo a la obtención de resultados de acuerdo a su desempeño.

Castañeda y Montoya (2024), mencionan que la implementación de un adecuado proceso de onboarding en las organizaciones financieras aumenta en un 82%, mientras que la retención de personal impulsada para una mayor productividad se incrementa hasta un 70%, lo que se interpreta que los colaboradores tienden a permanecer en sus puestos de trabajo cuando disponen de los equipos y herramientas necesarias para el cumplimiento de las funciones encomendadas por parte de su jefe inmediato, lo que a su vez, favorece los niveles de productividad tanto para su puesto de trabajo como con su organización, pues para el buen cumplimiento de las actividades principales y secundarias que se desempeñan en base a un cargo laboral, es necesario que el colaborador disponga de suministros necesarios para el desempeño de su trabajo, lo cual incide en un adecuado desarrollo de la cultura organizacional entre todos los trabajadores.

En los Estados Unidos, el 77% de los profesionales de Recursos Humanos resalta la importancia de disponer un adecuado proceso de onboarding al interior de las organizaciones financieras (Pope, 2024), lo que refleja que al menos tres de cada cuatro especialistas en el área de Talento Humano consideran la implementación de un onboarding adecuado en las entidades bancarias para los nuevos colaboradores que han sido contratados, con la finalidad de que se sientan altamente comprometidos con las funciones correspondientes generando lealtad a los valores corporativos de la entidad a la que pertenecen.

Asimismo, más de la mitad de las entidades bancarias no se interesan si existe un onboarding adecuado, añadiendo además que en un 25% de este tipo de organizaciones no incluye un proceso de formación para sus nuevos empleados (Ferreira, 2024), por lo cual, afecta al compromiso laboral de todos los trabajadores incrementando sus márgenes de ineficiencia y con ello, reducir sus niveles de productividad en la organización.

En el Ecuador, el 68% de los colaboradores abandonaron el onboarding digital en el año 2022 en las organizaciones, que en comparación con el año 2021 este porcentaje era del 63%, recalando que una de las principales causas que ha evidenciado esta problemática está dado por las fallas de funcionalidad y desactualización de los sistemas digitales, pues la falta de capacitación laboral y el no disponer de softwares adecuados provoca que los empleados no se sientan altamente comprometidos con su puesto de trabajo, incrementando los niveles de rotación de personal en las empresas o instituciones (Arango, 2024).

Sánchez y Reina (2024) plantean que el bienestar laboral corresponde al nivel de satisfacción que alcanza un empleado durante el cumplimiento de las actividades laborales, desarrollando un conjunto de sensaciones favorables en la salud mental, física, emocional y social. Según el Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social de España (2024), reconoce que el bienestar laboral está dado por las condiciones físicas y mentales del empleado y que le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad, de tal modo, que el bienestar del trabajador es el resultado de un ambiente laboral agradable reconociendo el cumplimiento de su trabajo, lo que le permite generar un mayor nivel de satisfacción laboral.

Calderón et al (2025), menciona que ante la posibilidad de generar un amplio bienestar laboral en las organizaciones, es preponderante identificar los elementos claves que lo conforman, entre los cuales se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Elementos que conforman el bienestar de los empleados

Tipo	Elemento	Descripción
Bienestar físico	Salud y seguridad en el trabajo	Entorno laboral que cumple con las normas de seguridad y equipos de protección
	Acceso a atención médica	Chequeos médicos eventuales y prevención de enfermedades
	Promoción de hábitos saludables	Alimentación balanceada y hábitos de ejercicio diario
	Ergonomía	Herramientas y equipos para prevenir lesiones en el trabajo
Bienestar emocional	Apoyo psicológico	Acceso a terapias o programas de asistencia al empleado
	Equilibrio entre vida personal y laboral	Horarios flexibles y políticas para impulsar el teletrabajo
	Adecuado clima laboral	Cultura organizacional acorde al respeto y reconocimiento laboral
	Manejo del estrés	Talleres para mejorar la resiliencia emocional en el trabajo
Bienestar social	Relaciones interpersonales	Ambiente de trabajo colaborativo y solidario
	Actividades de team building	Organización de eventos sociales y actividades recreativas
	Diversidad e inclusión	Entorno organizacional que valore la diversidad
Bienestar financiero	Compensación justa	Salarios competitivos y beneficios sociales
	Educación financiera	Talleres de gestión de finanzas personales para todos los empleados
	Beneficios flexibles	Seguros médicos personalizados o planes de ahorro
Bienestar profesional	Desarrollo y crecimiento	Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional
	Reconocimiento y retroalimentación	Programas de reconocimiento y feedback
	Autonomía y empoderamiento	Toma de decisiones por parte del trabajador y su control sobre el trabajo
	Cultura corporativo positiva	Cultura basada en valores, ética, y respeto entre trabajadores

Bienestar organizacional	Comunicación efectiva Liderazgo inspirador	Canales abiertos de comunicación efectiva para los empleados Líderes que motiven a sus equipos generando un ambiente de confianza
Bienestar ambiental	Espacios de trabajo agradables Sostenibilidad	Oficinas con iluminación natural y áreas de descanso que promuevan la comodidad Reciclaje y reducción de desperdicios y uso de energías renovables

**Nota.** Adaptado del artículo científico sobre el Análisis del Bienestar Laboral y su Relación con Factores Sociodemográficos en Trabajadores Públicos (Calderón et al., 2025)

En base a la tabla anterior, se destaca que el bienestar de los empleados se conforma por un conjunto de elementos claves a considerar entre los cuales se destacan un bienestar físico, emocional, social, financiero, profesional, organizacional y ambiental, los mismos que al implementarse correctamente facilitan incentivar un mayor compromiso de los colaboradores con su organización.

### El bienestar de los empleados y la salud en el trabajo

Es importante destacar que durante el cumplimiento de la actividad laboral el colaborador no presente problemas de salud para alcanzar un excelente cumplimiento de las actividades encomendadas, lo que facilita el desarrollo de tareas de una forma creativa y dinámica (Andrade, 2023), siendo necesario que el trabajador disponga del suficiente espacio físico para el desarrollo de sus actividades permitiendo un ambiente de trabajo adecuado en el que incentive la colaboración entre todos los miembros del equipo.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2024), determina que el bienestar laboral se enfoca hacia un entorno de trabajo saludable en el que tanto trabajadores como directivos colaboran en fortalecer la protección de la salud y seguridad en el ambiente de trabajo, cada organización deberá otorgar los recursos para promover la salud del empleado, el espacio suficiente de trabajo y los mecanismos necesarios para desarrollar comunidades que incentiven la protección del trabajador al interior de las organizaciones ya sean tanto públicas o privadas.

Tanto la vida personal como laboral es muy difícil separarlas por parte de los trabajadores, a pesar de que se mantengan físicamente en lugares distintos, puesto que al final, los problemas que se hayan generado en alguno de ellos termina por influir a ambos (Cadena et al., 2020), de tal manera que si se genera algún tipo de enfermedad en el trabajador se generan importantes consecuencias tanto para el cumplimiento de su actividad laboral como para el logro de las metas y objetivos de su empresa.

Generar un mayor bienestar para los empleados facilita que se fortalezcan los equipos de trabajo, se impulse la colaboración mutua y el personal se sienta altamente comprometido con su puesto de trabajo y con la empresa, favoreciendo hacia el desarrollo de un excelente clima laboral (Zapata y Tovar, 2025), que permita la conciliación de la vida profesional del trabajador con su vida familiar sin que afecte emocionalmente las relaciones afectivas y laborales del individuo.

Por lo tanto, existen un conjunto de beneficios del bienestar laboral, que según Lucero et al (2021) se pueden destacar a los siguientes:

**Tabla 2.** Principales beneficios del bienestar laboral

Beneficios	Descripción
Reducción del absentismo y del estrés	Un trabajador al sentirse más valorado y apoyado tiende a experimentar menores niveles de estrés, lo que contribuye hacia una mejora en su salud no solamente física sino también emocional.
Aumento de los niveles de productividad laboral	Permite que los trabajadores se sientan más comprometidos con su cargo siendo un factor clave para impulsar su productividad laboral, lo que se traduce en una mejora de los niveles de eficiencia, efectividad y calidad de trabajo durante el cumplimiento de las acciones realizadas.
Desarrollo de nuevas capacidades del personal	Promueve un aprendizaje continuo y fortalece el desarrollo profesional del trabajador, lo que a su vez le permite adquirir nuevas habilidades y destrezas para enfrentar a posibles desafíos dentro de su entorno laboral.
Disminución los niveles de rotación de personal	Existe una menor probabilidad de que los colaboradores busquen oportunidades de trabajo en otras empresas, reduciendo sus niveles de rotación de personal y con ello, disminución de los costos que se generan por contratación de personal o formación de nuevos talentos.
Fortalecimiento de las relaciones interpersonales	Fortalece el sentido de participación y colaboración por parte del empleado con otros puestos o áreas de trabajo, lo que fortalece un buen ambiente laboral e incentiva las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de un equipo de trabajo promoviendo la comunicación efectiva.

**Nota.** Adaptado del artículo científico sobre Conciliación de la Vida Familiar y Bienestar Laboral (2021)

En la tabla anterior se detallan los beneficios más sobresalientes del bienestar de los empleados entre los cuales se destacan reducción del estrés, aumento de la productividad, desarrollo de nuevas habilidades, disminución de los niveles de rotación de trabajo, y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales son elementos claves que fomenta un mayor compromiso laboral en favor de las metas y objetivos relacionados con el puesto de trabajo.

## Materiales y métodos

Al realizar el presente estudio se aplicó una investigación cuantitativa en la que se “utilizan datos medibles para explicar el fenómeno de estudio” (Hernández & Mendoza, 2023, p. 45), de tal manera, que con la información que se recopile de una cooperativa del segmento 3, se efectuó un análisis tanto del onboarding como del bienestar de los empleados en esta entidad financiera. El estudio que se realiza es de tipo descriptivo en el que se determinan “las particularidades del objeto de investigación” (Paz, 2021, p. 29), de tal modo, que en el actual trabajo se describen las características más preponderantes de una cooperativa de ahorro y crédito del segmento 3 como entidad financiera, en relación al onboarding y bienestar de sus trabajadores.

Adicionalmente, en el presente trabajo se implementa el método inductivo el mismo que “parte desde lo particular hacia lo general,” (Jiménez, 2024, p. 39), por lo cual en un inicio se identifican las causas por separado que conllevan al problema de investigación, para en relación a ello, se obtengan conclusiones del onboarding y se establezcan recomendaciones individuales para fortalecer el bienestar de los trabajadores.

Las variables de estudio se han determinado de acuerdo al tema de investigación, por lo tanto, se ha establecido como variable dependiente el bienestar de los empleados, mientras que la variable independiente corresponde al onboarding, el mismo que se conforma por un conjunto de dimensiones entre las que se

destacan las reuniones estructuradas, comunicación digital, eventos corporativos y evaluación laboral, mientras que en la variable del bienestar de los empleados se conforman por dimensiones como el bienestar emocional, bienestar social, bienestar profesional y bienestar organizacional.

En términos estadísticos, la población se conforma por un “conjunto de elementos con características similares que forman parte del objeto mismo de investigación” (Anderson et al., 2018, p. 25), que en el caso del trabajo actual, el universo poblacional está dado por 31 trabajadores que laboran en una cooperativa del segmento 3, por lo cual, no es necesario realizar el cálculo de la muestra pues los resultados se obtendrán de la totalidad de la población de estudio.

## Resultados y discusión

El Alfa de Cronbach se utilizó como una herramienta válida para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de recopilación de datos (Anderson et al., 2018, p. 89), para lo cual, para evaluación del cuestionario de la encuesta se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} + \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

$K$	=	Número de ítems (8 ítems * 5 interrogantes)
$\sum S_i^2$	=	Sumatoria de la varianza de los ítems
$S_T^2$	=	Varianza de la suma de los ítems
$\alpha$	=	Coefficiente del alfa de Cronbach

Y al aplicar la fórmula se tiene:

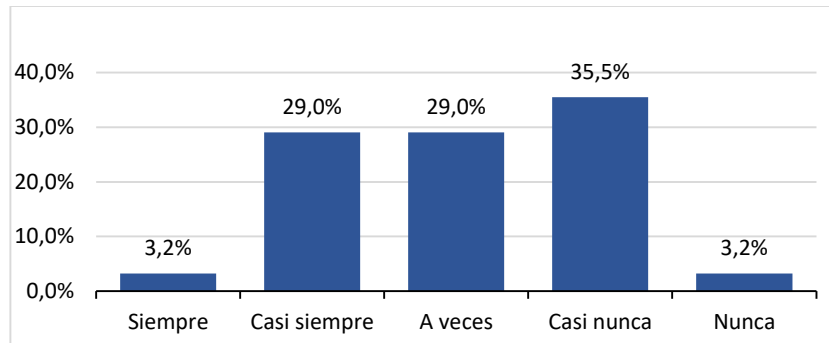
$$\alpha = \frac{40}{40 - 1} + \left[ 1 - \frac{1944,81}{14957,29} \right] = 0,8923$$

Por ende, el Alfa de Cronbach es de 0,8923 puntos siendo el cuestionario de la encuesta un instrumento con una confiabilidad muy alta, por lo cual, se facilita la recopilación de datos en los trabajadores que laboran en la cooperativa.

### Análisis del onboarding y bienestar de los trabajadores

En la variable onboarding se han establecido cuatro dimensiones de estudio, como las reuniones estructuradas, la comunicación social, eventos corporativos y evaluación laboral, con la finalidad de conocer la integración y adaptación de los nuevos trabajadores que se integran a la cooperativa del segmento 3, con ello, se establece si existe una transición fluida desde las instalaciones de la entidad en la que los nuevos colaboradores se sientan acogidos y motivados en el puesto de trabajo en el que desempeñan.

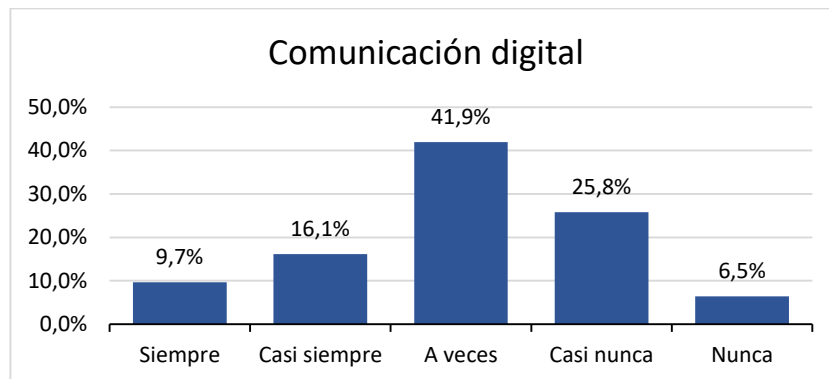
Las reuniones estructuradas se determinan de acuerdo a la planificación que se ha realizado con los nuevos y antiguos trabajadores para establecer una conexión con los equipos de trabajo, para lo cual, en la cooperativa se han obtenido los resultados que se observan en la Figura 1:



**Figura 1.** Pregunta 1 ¿Se realizan reuniones planificadas con los nuevos trabajadores?

En la Figura 1, se observa que el 38,7% de los trabajadores encuestados informan que nunca y casi nunca se planifican reuniones adecuadas con los nuevos colaboradores que han sido contratados, el 29,0% de los empleados contestan que a veces y el 32,3% restante menciona que siempre y casi siempre se toman en cuenta a los nuevos trabajadores para el desarrollo de proyectos de la entidad. De acuerdo a estas cifras, se interpreta que solo uno de cada tres colaboradores de la cooperativa consideró que se realizan programas de trabajo con los nuevos empleados, por lo tanto, se denota que los directivos de la entidad no han otorgado un amplio interés en fortalecer los equipos de trabajo con el nuevo personal que se contrate.

Por otra parte, la comunicación digital es uno de los elementos claves para intercambiar ideas y sugerencias entre todos los miembros de la cooperativa, siendo fundamental realizar un análisis minucioso de los resultados obtenidos, cuyos porcentajes se visualizan en la siguiente figura:

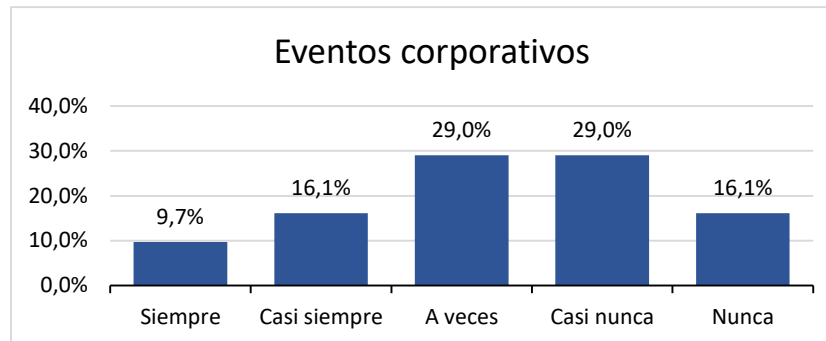


**Figura 2.** Pregunta 2 ¿Se agregan a los nuevos trabajadores a grupos de WhatsApp, de su empresa?

En base a los porcentajes se observa en la Figura 2, se destaca que el 41,9% de los trabajadores encuestados coinciden en que a veces se agregan los nuevos trabajadores a los grupos de WhatsApp por parte de los directivos de la cooperativa, el 32,3% informa que nunca y casi nunca se integran a los nuevos empleados a los grupos digitales de la entidad, mientras que el restante 25,8% mencionan que siempre y casi siempre se comparte una comunicación digital con los nuevos colaboradores. Estas cifras reflejan que muy pocas veces se efectúa una comunicación digital en grupos compartidos mediante WhatsApp en los que incluya también

al nuevo personal contratado, lo cual provoca descoordinación entre las actividades laborales encomendadas para cada uno de los puestos de trabajo.

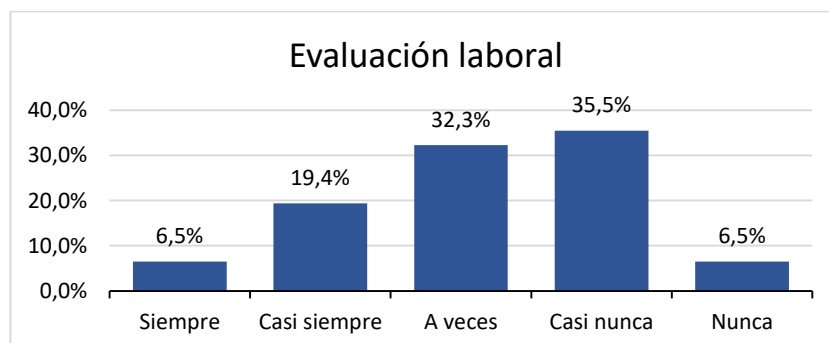
Los eventos corporativos en una empresa o entidad se efectúan con el propósito de fortalecer los vínculos laborales entre trabajadores antiguos y nuevos que forman parte de una misma compañía, por consiguiente, es indispensable establecer la situación actual de los eventos que se realizan por parte de la cooperativa en relación con los nuevos trabajadores, para lo cual, se han obtenido los siguientes resultados:



**Figura 3.** Pregunta 3. ¿Se hace mención a los nuevos trabajadores en eventos para fortalecer vínculos laborales?

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Figura 3, se visualiza que el 45,2% de los encuestados menciona que nunca y casi nunca se realizan eventos corporativos en los que se incluya a los nuevos trabajadores, el 29,0% menciona que a veces se realizan este tipo de eventos, mientras que solamente el 9,7% reconoce que si se organizan eventos institucionales. Por lo tanto, los resultados reflejan que al menos tres de cada cuatro trabajadores mencionan que no se planifican eventos para los nuevos colaboradores, pues de hecho no se han efectuado celebraciones en el que participen todos los empleados, lo cual refleja la falta de compromiso para otorgar un mayor bienestar laboral por parte de los directivos de la cooperativa.

La evaluación laboral es otra de las dimensiones clave que forman parte del onboarding, siendo muy importante tomar en cuenta al nuevo personal contratado dentro de la cooperativa, la misma que forma parte como objeto de la presente investigación, siendo necesario analizar los resultados obtenidos que se muestran en la siguiente figura:

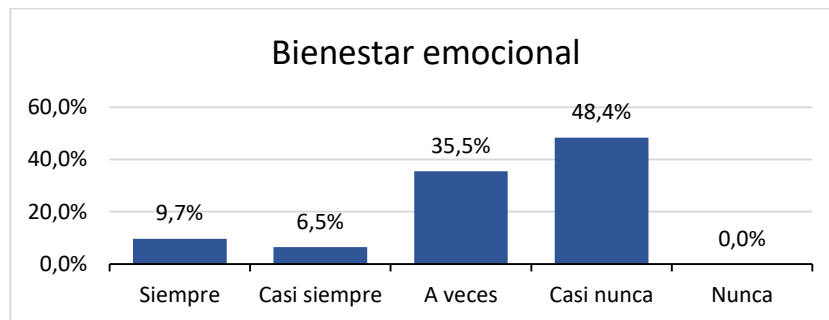


**Figura 4.** Pregunta 4. ¿Se realiza una evaluación formal del nuevo personal dentro del área departamental?

Los resultados que se reflejan en Figura 4, se visualiza que el 41,9% de los empleados encuestados señalan que nunca y casi nunca se realizan evaluaciones a los nuevos trabajadores sobre las funciones que desempeñan, el 32,3% mencionan que a veces, mientras que el 25,8% restante opinan que siempre y casi siempre se efectúa evaluaciones de las actividades a los nuevos contratados. De acuerdo a estas cifras, solamente uno de cada cuatro encuestados informa que se desarrollan evaluaciones de personal tanto a los antiguos como a los nuevos empleados, lo que se demuestra la falta de indicadores cuantitativos con los que sea posible evaluar el desempeño de los trabajadores que han sido contratados.

Por otra parte al analizar el bienestar de los trabajadores en una de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3, se ha identificado cuatro dimensiones a considerar entre las cuales están el bienestar, emocional, social, profesional y organizacional, siendo preponderante realizar un análisis minucioso de cada uno de ellos por separado, en el que se distingan a los porcentajes correspondientes de la realidad institucional.

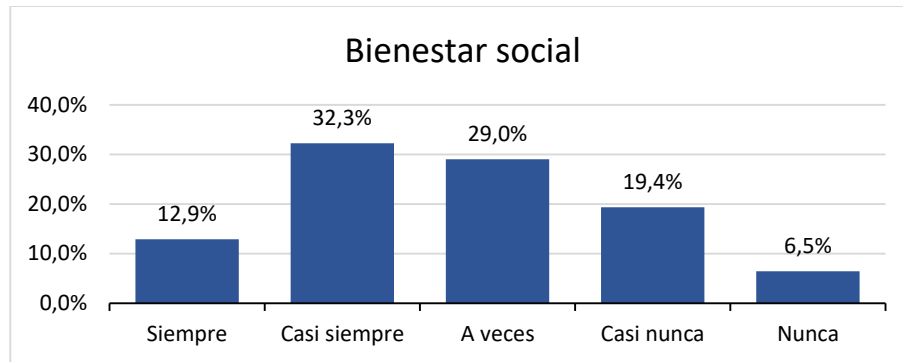
En el bienestar emocional se analiza el bienestar propio del trabajador en función con las responsabilidades de puesto de trabajo, para lo cual se obtienen los siguientes resultados:



**Figura 5.** Pregunta5. ¿Puedo cumplir con mis responsabilidades laborales sin descuidar mi bienestar?

En la Figura 5, se observa que el 48,4% de los encuestados mencionan que casi nunca les es posible cumplir con sus responsabilidades sin descuidar su bienestar personal, el 35,5% señalan que a veces mientras que solamente el 16,1% informan que pueden realizar las funciones de trabajo y al mismo tiempo enfocarse en su bienestar emocional. Por lo tanto, solo tres trabajadores de cada veinte encuestados pueden ejecutar sus actividades laborales y a la vez, concentrarse también en el bienestar como persona, por lo que la gran mayoría de los empleados de la cooperativa no se sienten motivados durante el desempeño de sus funciones laborales y con ello, afecta en sus niveles de productividad al interior del departamento para el que trabajan.

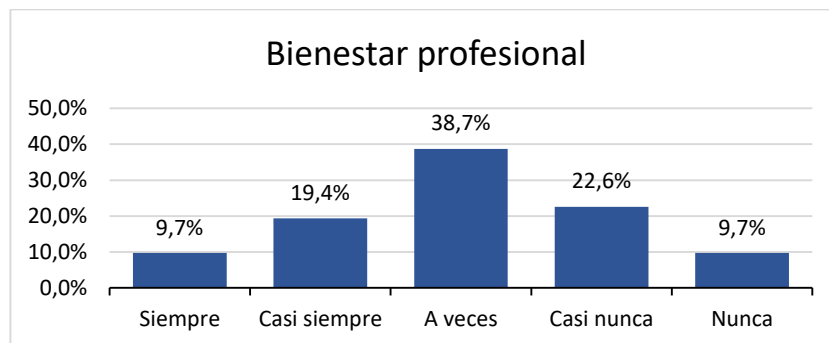
El bienestar social se enfoca hacia las relaciones interpersonales que existe entre compañeros de trabajo al laborar dentro de la propia entidad, para lo cual es preponderante desarrollar un análisis detallado de los resultados que se han obtenido, los mismos que se observan en la siguiente figura que se muestra a continuación:



**Figura 6.** Pregunta 6. ¿Mantengo relaciones interpersonales positivas con mis compañeros de trabajo?

En la Figura 6 se visualiza que el 45,2% de los trabajadores de la cooperativa señalan que siempre y casi siempre mantienen relaciones positivas entre compañeros de trabajo, el 29,0% de los encuestados menciona que a veces, por lo que solo el 25,8% recalca que nunca y casi nunca mantienen lazos positivos entre los mismos empleados. Por ende, al menos dos de cada cinco colaboradores reconocen que existe un ambiente laboral adecuado entre compañeros de trabajo durante la ejecución de las actividades encomendadas, no obstante, es importante que en la entidad se desarrollen nuevos programas que impulsen a la participación, compromiso y trabajo de equipo.

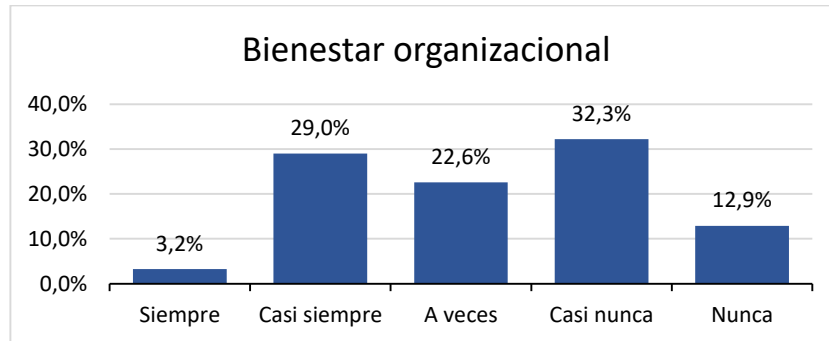
Por otra parte, el bienestar profesional también forma parte como una de las dimensiones claves del bienestar de los empleados, entre los cuales se incluyen las capacitaciones que se efectúan por parte de la misma cooperativa para el desarrollo profesional de sus trabajadores, por lo cual, ha sido posible obtener los resultados que se observan en la siguiente figura:



**Figura 7.** Pregunta 7. ¿He recibido capacitaciones por parte de la empresa para mi desarrollo profesional?

De acuerdo a la Figura 2, se observa que el 32,3% de los encuestados informan que nunca y si casi nunca la cooperativa realiza capacitaciones para el desarrollo profesional de los colaboradores, el 38,7% determina que a veces, por lo que el 29,0% restante informa que siempre y casi siempre se efectúan talleres para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados. En base a estas cifras, Los resultados obtenidos demuestran la necesidad de revisar las estrategias de capacitación, pues solamente uno de cada tres trabajadores considera que se efectúan capacitaciones en las que se impulsan las habilidades laborales, por lo que su bienestar profesional no es constante y afecta a los niveles de productividad de la cooperativa.

Adicional a ello, mediante el análisis de los principios y valores de la entidad a través de los cuales se busca fomentar el respeto entre empleados, resulta preponderante determinar el bienestar organizacional cuyos resultados obtenidos se detallan en la siguiente figura:



**Figura 8.** Pregunta 8. ¿Los valores de su empresa fomentan el respeto entre usted y sus compañeros de trabajo?

Los resultados que se reflejan en la figura anterior, se visualizan que el 45,2% los empleados de la cooperativa señalan que nunca y casi nunca los valores institucionales han fortalecido el respeto entre compañeros de trabajo, el 22,6% reconoce que a veces, por lo que el 32,3% del resto de encuestados mencionan que siempre y casi siempre existe un respeto mutuo entre los colaboradores que laboran para la misma entidad. De acuerdo a estos resultados obtenidos, cerca de la mitad de los trabajadores desconocen los principios propios de la entidad en la cual trabajan generando una posible fragmentación de la cultura corporativa de la entidad, siendo el resultado del deterioro del trabajo en equipo, la falta de cohesión entre empleados e incremento de los índices de rotación de personal ante la falta de compromiso con la organización.

### Medidas de tendencia central en el onboarding y bienestar de los empleados

Al analizar las dimensiones que conforman la variable de onboarding, se ha efectuado el cálculo de las medidas de tendencia central, cuyos resultados obtenidos se detallan en la tabla que se muestra a continuación:

**Tabla 3.** Estadísticos descriptivos de la variable onboarding

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Reuniones estructuradas	31	1	5	2,94	,964
Comunicación digital	31	1	5	2,97	1,048
Eventos corporativos	31	1	5	2,74	1,210
Evaluación laboral	31	1	5	2,84	1,036
N válido (según lista)	31				

En la tabla anterior se observa que se han recopilado datos de 31 trabajadores de la cooperativa, cuyos resultados obtenidos se representan en mínimos y máximos los mismos que están dados en 1 y 5 respectivamente. La media aritmética más alta le corresponde a la comunicación digital con un valor de 2,97 puntos con una desviación típica de  $\pm 1,048$ , es decir, que el 68,2% de los datos recopilados sobre comunicación digital se encuentran entre 1,92 a 4,02 puntos siendo la más alta dentro de las dimensiones que conforman el onboarding. Nótese que las otras dimensiones de las variables reflejan resultados promedios por

debajo de los 2,94 puntos demostrando que parte de la entidad no se realizan reuniones estructuradas frecuentes, eventos corporativos y evaluación laboral para los nuevos empleados.

Por su parte, al analizar los estadísticos descriptivos en el bienestar de los empleados se comparan las dimensiones de bienestar emocional, social, profesional y organizacional, en los que se evalúa los valores mínimos, máximos, de media aritmética y desviación típica tal como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Estadísticos descriptivos de la variable bienestar de los empleados

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Bienestar emocional	31	2	5	2,77	,956
Bienestar social	31	1	5	3,26	1,125
Bienestar profesional	31	1	5	2,97	1,110
Bienestar organizacional	31	1	5	2,77	1,117
N válido (según lista)	31				

En la tabla anterior, se observa a los 31 registros recopilados de los cuales el bienestar social registra una mayor media aritmética de 3,26 puntos cuya desviación típica es de  $\pm 1,125$ , por lo cual, se tiene un rango de 2,14 y 4,39 puntos respectivamente en los que se abarca el 68,2% de los datos recopilados, sin embargo, en el bienestar emocional se registra un valor de 2 como mínimo y un valor máximo de 5 considerando además que su media es de 2,77 puntos y su desviación típica es de  $\pm 0,956$  puntos por lo cual, se tiene un rango que se distingue desde el 1,81 hasta el 3,73 puntos en los que se encuentran al 68,2% de los trabajadores que han sido encuestados.

### Análisis comparativo de variables

Al efectuar un análisis bivariado comparativo entre el onboarding como variable independiente así como además, el bienestar de los empleados como variable dependiente, es posible realizar una comparación entre las dimensiones que conforman para cada variable permitiendo obtener una correlación de Pearson, cuyos resultados obtenidos se reflejan en la tabla que se visualiza a continuación:

**Tabla 5.** Correlación entre las dimensiones de las variables.

		Reuniones estructuradas	Comunicación digital	Eventos corporativos	Evaluación laboral	Bienestar emocional	Bienestar social	Bienestar profesional	Bienestar organizacional
Reuniones estructuradas	Correlación de Pearson	1	,691**	,757**	,590**	,526**	,785**	,652**	,667**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Comunicación digital	Correlación de Pearson	,691**	1	,729**	,701**	,691**	,827**	,830**	,762**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Eventos corporativos	Correlación de Pearson	,757**	,729**	1	,630**	,726**	,785**	,763**	,745**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Evaluación laboral	Correlación de Pearson	,590**	,701**	,630**	1	,601**	,666**	,720**	,688**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Bienestar emocional	Correlación de Pearson	,526**	,691**	,726**	,601**	1	,645**	,715**	,669**
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Bienestar social	Correlación de Pearson	,785**	,827**	,785**	,666**	,645**	1	,808**	,844**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Bienestar profesional	Correlación de Pearson	,652**	,830**	,763**	,720**	,715**	,808**	1	,827**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Bienestar organizacional	Correlación de Pearson	,667**	,762**	,745**	,688**	,669**	,844**	,827**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

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

De acuerdo a la Tabla 5, se han identificado un conjunto de correlaciones entre algunas de las dimensiones que forman parte de las variables de estudio, por lo cual, ha sido posible obtener los resultados se observan en la Tabla 6:

**Tabla 6.** Correlaciones más destacadas entre las dimensiones de las variables

Variable independiente	Variable dependiente	Correlación	Interpretación
Dimensiones de la variable independiente	Dimensiones de la variable dependiente		
Onboarding	Bienestar de los empleados		
Comunicación digital	Bienestar profesional	0,830	Correlación positiva alta
Comunicación digital	Bienestar social	0,827	Correlación positiva alta
Reuniones estructuradas	Bienestar social	0,785	Correlación positiva alta
Eventos corporativos	Bienestar social	0,785	Correlación positiva alta

En la Tabla 6 se observa que al comparar la comunicación digital con el bienestar profesional se tiene los 0,830 puntos llegando a una correlación positiva alta, pues al no considerarse a los nuevos trabajadores en los grupos de whatsapp se reduce su posibilidad de desarrollo profesional demostrando así la falta de interés por parte de los directivos de la cooperativa en realizar capacitaciones laborales adecuadas. Así mismo, al comparar la comunicación digital con el bienestar social se tiene una correlación positiva alta de 0,827 puntos, es decir, que más de la mitad de los empleados no mantienen relaciones interpersonales que fortalezcan los equipos de trabajo siendo uno de los motivos la falta de comunicación digital.

Nótese además que el bienestar social también ha influido moderadamente tanto en las reuniones estructuradas como en los eventos corporativos alcanzando los 0,785 puntos como correlación positiva alta, por lo tanto, la empatía entre compañeros de trabajo siendo un elemento clave del bienestar social, puede verse afectado por la falta de reuniones planificadas y eventos deportivos en los que se no se toma en cuenta a los nuevos trabajadores, lo cual provoca que ellos no se sientan altamente comprometidos con sus actividades encomendadas dentro de su puesto de trabajo.

A más de ello, se ha planteado una hipótesis de investigación sobre si el onboarding incide en el bienestar de los empleados de una cooperativa del segmento 3, por lo cual, se ha utilizado el estadístico de prueba haciendo referencia a la Correlación de Pearson, tomando en cuenta un 0,05 como nivel de significancia, permitiendo obtener en la Tabla 7:

**Tabla 7.** Comprobación de hipótesis de estudio

		Onboarding	Bienestar de los empleados
Onboarding	Correlación de Pearson	1	,911**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	31	31
Bienestar de los empleados	Correlación de Pearson	,911**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	31	31

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

En la tabla anterior se observó que el valor  $p = 0,000$  es inferior al 0,05 como nivel de significancia, por lo tanto, es preponderante efectuar el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, el onboarding incide en el bienestar de los empleados de una cooperativa del segmento 3.

Adicional a ello, se tiene los 0,911 puntos siendo una correlación muy alta positiva entre las variables de estudio como son el onboarding y el bienestar de los empleados, por lo cual, al fortalecer la adaptación de los nuevos trabajadores con la cultura de la cooperativa es posible un mayor bienestar laboral entre todos los empleados.

### Discusión de los resultados

En el desarrollo de la presente investigación se analizó tanto al onboarding como el bienestar de los empleados en una cooperativa que forma parte del segmento 3. Dentro del onboarding, los resultados demuestran que el 38,7% de los trabajadores informaron que no se han efectuado reuniones planificadas a los nuevos empleados en los que se les haga partícipes en la toma de decisiones relacionadas a su puesto de trabajo, añadiendo además que al menos uno de cada tres colaboradores mencionan que no se les toma en cuenta a los nuevos contratados para incorporarlos a los grupos de WhatsApp dificultando su comunicación digital entre todos ellos, los eventos corporativos de la entidad no se realizó con los nuevos empleados pues el 45,2% de los encuestados así lo señalan, lo cual afecta a su falta de integración y compromiso con las funciones de sus puestos de trabajo.

Por su parte, el bienestar de los empleados está dado bajo un enfoque emocional, social, profesional y organizacional, considerando que cerca de la mitad de los trabajadores de la cooperativa se les dificulta cumplir al mismo tiempo sus actividades personales con las funciones que le conciernen a su puesto de trabajo, y a pesar de que cerca de la mitad de los empleados se enfocaron en mantener relaciones interpersonales positivas, se les dificulta fortalecer sus vínculos emocionales al conformar equipos de trabajo, agregando también que el 45,2% de los colaboradores encuestados menciona que no se ha fortalecido el respeto y el compromiso laboral como valores corporativos propios de la entidad, lo cual incidió en un inadecuado clima organizacional al momento de cumplir con las actividades laborales por parte de los trabajadores contratados.

En el trabajo realizado por Barón, Reyes y Paredes (2022), la mayoría de organizaciones no disponen de procesos adecuados para la incorporación de nuevo personal, por lo cual, les generó ansiedad y angustia a los nuevos trabajadores contratados y se les dificultó cumplir a cabalidad con las funciones que le conciernen a su nuevo puesto de trabajo, llegando inclusive a generar pensamientos de cambio o deserción de la compañía, por lo cual, para afrontar esta problemática es necesario y hasta preponderante, brindar una inducción adecuada a los nuevos empleados que se contraten dando a conocer los valores corporativos de la organización, la presentación de sus compañeros y las funciones de su nuevo puesto de trabajo, Según Minaya y otros (2024), recomienda que el onboarding debe incorporarse en el proceso de selección y reclutamiento de personal en el que se expliquen cada uno de los beneficios de la empresa ya sea antes y después de la contratación laboral, de tal modo que los nuevos colaboradores reconozcan todas las compensaciones a las que tienen derecho al pertenecer a la organización que les ha contratado.

## Conclusiones

En el análisis del onboarding de la cooperativa del segmento 3, se identificaron a cuatro dimensiones claves que se han analizado como son las reuniones estructuradas, comunicación digital, eventos corporativos y evaluación laboral cuya información se ha recopilado mediante una encuesta. Los resultados reflejan que al menos uno de cada tres trabajadores contratados recalca que no se realizan reuniones planificadas incluyendo a los nuevos trabajadores, los mismos que no son incorporados en los grupos de WhatsApp que se organizan por parte de los colaboradores antiguos. Los eventos o celebraciones que se realizan en la entidad se efectúan solamente entre directivos de la cooperativa y en ocasiones especiales, por lo que todos los trabajadores incluyendo a los empleados antiguos y nuevos no forman parte de este tipo de eventos.

El bienestar de los empleados corresponde al estado emocional, social, profesional y organizacional de los propios trabajadores que laboran en la cooperativa del segmento 3, cuyos resultados obtenidos demuestran que más de la mitad de los empleados han descuidado su bienestar laboral al cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo a pesar de que algunos de ellos han establecido conexiones positivas con sus compañeros, reconociendo además que muy pocas veces se efectúan capacitaciones para fortalecer a los empleados. A más de ello, la cooperativa dispone de valores corporativos que no se han cumplido a cabalidad por parte de sus colaboradores, pues la falta de respeto y de compromiso laboral, han afectado el clima propio de la organización.

Al evaluar el onboarding y el bienestar de los empleados se tiene un valor igual a 0, el mismo que es inferior a los 0,05 como nivel de significancia, por lo cual, se interpreta que el onboarding incide en la bienestar de los colaboradores que forman parte de la cooperativa, añadiendo además que se tiene un 0,91 puntos como correlación muy alta positiva demostrando que si se mejora el proceso de incorporación de nuevos trabajadores, es posible mejorar también el bienestar de los empleados que laboran en la entidad, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores durante el cumplimiento de las actividades encomendadas para cada puesto de trabajo.

## Agradecimiento

Los autores desean agradecer a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio, quienes participaron libremente en la encuesta. Además, agradecemos de manera especial a los docentes e investigadores del Grupo de Investigación DeTEI-Universidad Técnica de Ambato, quienes con sus aportes permitieron mejorar este artículo. La institución académica no tuvo ningún rol en el diseño del estudio, recopilación, análisis de datos, decisión de publicar o preparar el artículo

## Referencias

- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2018). *Estadística para Administración y Economía 14ma ed.* CENGAGE Learning.
- Andrade, S. M. (25 de marzo de 2023). *Felicidad laboral, bienestar laboral y subjetividad emocional: una mirada desde la complejidad humana*. Redalyc: Revista de Estudios de Contaduría, Administración e Informática: <https://www.redalyc.org/journal/6379/637976022003/637976022003.pdf>

- Arango, C. (05 de diciembre de 2024). *Por qué el onboarding digital es imprescindible en el sector financiero*. Cobis Topaz: <https://blog.cobistopaz.com/es/blog/por-que-el-onboarding-digital-es-imprescindible-en-el-sector-bancario>
- Armijos, F. B., Bermúdez, A. I., y Mora, N. V. (19 de diciembre de 2021). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. Scielo: Revista Universidad y Sociedad: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)
- Barón, L. E., Reyes, L. I., y Paredes, A. F. (27 de diciembre de 2022). *Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja*. Revista Pensamiento y Acción - Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: [https://www.researchgate.net/publication/372601360\\_Diagnostico\\_del\\_proceso\\_de\\_incorporacion\\_Onboarding\\_de\\_personal\\_en\\_la\\_ESE\\_Santiago\\_de\\_Tunja](https://www.researchgate.net/publication/372601360_Diagnostico_del_proceso_de_incorporacion_Onboarding_de_personal_en_la_ESE_Santiago_de_Tunja)
- Bermúdez, A. F. (12 de septiembre de 2021). *Enfoque estratégico para el proceso innovador en el sistema bancario nacional*. Scielo: Scientific Electronic Library - Universidad de La Habana: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v18n1/2073-6061-cofin-18-01-e14.pdf>
- Cadena, M. E., Burgaleta, E., Andrade, S., López, M., Gómez, A., y Merino, P. (17 de julio de 2020). *Conflicto empleo-familia y autopercepción de la salud desde una perspectiva de género*. Scielo: Salud y Sociedad - Salud Pública: <https://scielosp.org/article/sausoc/2020.v29n2/e190033/>
- Calderón, L. K., Silva, D. R., Zevallos, M. M., Salinas, F. R., y Bermúdez, D. (27 de enero de 2025). *Análisis del bienestar laboral y su relación con factores sociodemográficos en trabajadores públicos*. Scielo: Universidad, Ciencia y Tecnología: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212024000300067](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212024000300067)
- Castañeda, R. Á., y Montoya, D. V. (08 de noviembre de 2024). *El impacto del proceso de onboarding en la rotación de los nuevos ingresos en una empresa financiera de Lima*. Repositorio Académico UPC: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/683051/Montoya\\_AD.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/683051/Montoya_AD.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- España: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (17 de agosto de 2024). *Bienestar laboral: Bloque 3*. Gobierno de España: Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales: <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/04/riesgos-bloque-3-bienestar-laboral-saludlaboralydiscapacidad.pdf>
- Ferreira, J. (09 de octubre de 2024). *Onboarding digital para bancos: ¿por qué es necesario?* Corporación Digital Sydle: <https://www.sydle.com/es/blog/onboarding-digital-para-bancos-633354e546de0821d385d661>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta 2da ed*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jiménez, I. (2024). *Metodología de la Investigación*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.

- Lucero, E. R., Espinel, J., Naranjo, C., y Aguilar, D. (19 de diciembre de 2021). *Conciliación de la Vida Familiar y Bienestar Laboral*. Scielo: Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2550-67222021000300018](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-67222021000300018)
- Minaya, A. E., Ruíz, A. A., Concha, M. A., y Alva, M. A. (05 de agosto de 2024). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral*. Scielo: Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2542-30882024000300130](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882024000300130)
- OMS. (05 de septiembre de 2024). *Salud de los Trabajadores*. Organización Mundial de la Salud: Organización Panamericana de la Salud: <https://www.paho.org/es/temas/salud-trabajadores>
- Paz, G. (2021). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Pope, L. (28 de febrero de 2024). *Más de 50 estadísticas sobre el onboarding que debes conocer en 2024*. Corporación G2: <https://www.g2.com/articles/onboarding-statistics>
- Sánchez, S. F., y Reina, J. A. (19 de noviembre de 2024). *Bienestar laboral empresarial y desarrollo profesional: el caso de una empresa bananera del Ecuador*. Scielo: Revista San Gregorio: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072024000300001](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072024000300001)
- Tejada, C., Ramírez, E., y Vásquez, M. (30 de junio de 2020). *La incorporación de personas y el desempeño laboral en Cajamarca*. Revista de Investigación del Departamento Académico de Ciencias Contables: <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/195>
- Ulloa, Y. W., Olivares, E., y Flores, A. R. (01 de julio de 2022). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo*. Scielo: Revista Impulso: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2959-90402022000200050#:~:text=Onboarding%20es%20una%20pr%C3%A1ctica%20empresarial,positiva%20\(Licari%2C%202022\)](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2959-90402022000200050#:~:text=Onboarding%20es%20una%20pr%C3%A1ctica%20empresarial,positiva%20(Licari%2C%202022)).
- Zapata, K. V., y Tovar, E. A. (25 de noviembre de 2025). *El Clima Organizacional y su Relación con la Productividad*. Scielo: Aula Virtual: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2665-03982024000202051](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202051)