



Esta obra está publicada bajo la licencia
CC BY 4.0

REVISIÓN SISTEMÁTICA

Gestión de la incorporación y el desempeño laboral de servidores administrativos en una universidad pública

Management of the incorporation and job performance of administrative servers in a public university

Patricia D. Escobedo Reyes ^{1*}; Násier A. Espinoza S. ¹ ; Patricia G. Escobedo Reyes¹

¹Programa de maestría, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: pdescober@gmail.com (P. E. Escobedo).

Fecha de recepción: 09 05 2024. Fecha de aceptación: 03 09 2024.

RESUMEN

La presente revisión científica tiene como fin conocer si se aplica la gestión de incorporación y conocer sobre la medición de desempeño laboral en una universidad. El tipo de estudio fue teórico-documental, con enfoque cualitativo. Para la recolección de datos se utilizó diversas bases de datos como Scielo, Dialnet, Redalyc, entre otras. Entre los principales resultados. Entre los resultados encontrados se destaca que el proceso de incorporación no es muy aplicado tanto por instituciones de educación superior como otros tipos de organizaciones, algunas lo aplican como parte de la inducción y otras como acogida del personal; asimismo, el desempeño laboral se aplica de manera distinta de acuerdo al tipo de personal y organización, pues en la públicas se evalúa poco y en ocasiones no hay retroalimentación, a diferencia de las privadas que se preocupan más por el personal. Concluyendo que muchas organizaciones no toman en cuenta el proceso de incorporación con el nuevo personal, desconocen los grandes beneficios que tiene de acoplar al personal a la organización y equipo de trabajo; lo que a su vez esto puede generar que el personal no se sienta involucrado con la empresa y lo demuestre en un bajo desempeño laboral.

Palabras clave: gestión; incorporación; inducción; selección; desempeño.

ABSTRACT

The purpose of this scientific review is to find out if the incorporation management is applied and to learn about the measurement of work performance in a university. The type of study was theoretical-documentary, with a qualitative approach. For the collection of data, various databases were used such as Scielo, Dialnet, Redalyc, among others. Among the main results. Among the results found, it is highlighted that the incorporation process is not widely applied by higher education institutions as well as other types of organizations, some apply it as part of the induction and others as a welcome for staff; also, work performance is applied differently according to the type of staff and organization, since in public organizations it is little evaluated and sometimes there is no feedback, unlike private organizations that care more about staff. Concluding that many organizations do not take into account the incorporation process with new staff, they are unaware of the great benefits of fitting staff into the organization and work team; which in turn can cause staff not to feel involved with the company and show it in poor work performance.

Keywords: management; incorporation; induction; selection; performance.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se viene observando una serie de injusticias e irregularidades con el servicio que ofrece el sector públicos, se escucha comentarios, existente denuncias o

entrevistas de ciudadanos que el personal de ciertas instituciones públicas no cumplen con su trabajo, no orientan al usuario, abusan de su poder, entre otros; lo que se atribuye a que muchas veces no se realizan

buenos filtros de personal para ser contratados, así como también no se lleva de manera adecuada la gestión del personal. Dicha problemática también se encuentra en algunas instituciones de educación superior pública, donde el personal administrativo de atención no atiende de manera adecuada tanto a los alumnos como docentes, no brindan orientaciones adecuadas y no atienden ante los requerimientos solicitados.

Los recursos humanos se consideran el activo más valioso y crucial de las organizaciones, ya que ocupan una posición superior a otros recursos financieros, materiales o tecnológicos; son esenciales para la consecución de objetivos y el éxito (Armijos, 2019). De allí la importancia de que realicen un buen proceso de incorporación del personal a la empresa o institución, para contar con personal eficiente y capacitado.

El proceso de incorporación de personas es fundamental para las instituciones porque influye en el buen desempeño laboral de los colaboradores, la mala ejecución de los procedimientos de reclutamiento y selección de personas tiene un resultado negativo en el desempeño laboral, y una buena decisión que toman los directivos, de acuerdo a las necesidades y estructura del puesto de trabajo, genera el éxito de la misma (Saavedra et al. 2021)

Las empresas públicas y privadas manejan de manera distinta la gestión del personal, encontrándose más irregularidades en el sector público, donde el proceso de incorporación del personal es débil generando dificultades en la captación de personal idóneo, capacitado y calificado para ocupar los puestos de trabajo.

En instituciones, como las universidades, es necesario analizar la implementación del nuevo sistema de trabajo del servicio civil involucrando a los empleados administrativos, sin embargo, se ha confirmado que tiene poca importancia, dado que actualmente en algunas universidades solo se trata de la gestión de RR.HH., de acuerdo a la Ley N°276, Ley Orgánica de la Profesión Administrativa y la Ley de Contratos Administrativos del Servicio CAS (Santillán y Saavedra, 2021).

El objetivo del sistema administrativo de gestión de personal con SERVIR como institución gestora es contribuir al mejoramiento continuo de la administración estatal mediante el fortalecimiento del servicio civil. A ello se suma, que esto va a permitir contar con personal profesional que demuestre un buen desempeño de sus funciones. Pues bien, en una organización o institución el desempeño laboral es uno de los factores determinantes para conseguir las metas trazadas. Para ello se deben cumplir requisitos

que realmente permitan seleccionar personas con características que coincidan con el propósito de la institución u organización; específicamente en la administración pública, el personal que trabaja en la agencia en los diferentes niveles debe tener las competencias necesarias de acuerdo con las funciones que debe desempeñar. (Santillán y Saavedra, 2021)

Tanto la gestión de la incorporación como el desempeño del personal administrativo es tratado de manera diferente de acuerdo al sector público o privado, pues cada sector se regular por distintas normas que regular el proceso de contratación de personal. Al respecto, Pashanasi et al. (2021), señala que es importante liderar a las personas, educarlas y ayudarlas a aprender las habilidades para gestionar las emociones, el comportamiento, la amabilidad, la empatía y las situaciones difíciles, contribuyendo así al buen desempeño laboral.

Estudios como Solano et al. (2015), señalan que el proceso de incorporación del personal tiene como objetivo principal, propiciar la adaptación e integración del candidato al puesto de trabajo y a la organización; además destacan que, conformado por dos fases: la acogida, y la integración; las cuales son diferentes a lo que señala, Tejada et al. (2020), pues determinó que en las empresas privadas la integración del personal consta de dos dimensiones: dotación de personal y selección de personal; encontrando también que las personas no tienen una comprensión suficiente de la integración del personal.

Jaime-Baron et al. (2022) y Frögéli et al. (2023), coinciden en que la gestión de incorporación se refiere a las prácticas, programas y políticas formales e informales desarrollados o implementados para facilitar la adaptación de los nuevos ingresantes; estas dimensiones consisten en sentido de acogida, desarrollo de actividades, cultura y clima organizacional, apoyo institucional, reconocimiento, compañerismo y supervisión durante el ingreso. Esto concuerda con la investigación de Macnaughton y Medinsky (2015); Becker y Bish (2021), quienes enfatizan que el onboarding (incorporación) asegura un rápido compromiso y productividad de los nuevos empleados; y es definido como el proceso que permite al nuevo personal a adaptarse rápida y fácilmente a los aspectos sociales y operativos de su nuevo trabajo.

Por otro lado, Divya, y Sandhya, (2018) señala que muchas empresas todavía tienden a centrarse en formas arcaicas de tratar con el talento; el objetivo primordial sigue siendo adoctrinar a los nuevos empleados en la cultura organizacional en lugar de integrar las distintas iniciativas de recursos

humanos para sintetizar una política de retención impulsada por resultados, dando peso a todos los elementos posibles de la gestión del talento.

La presente revisión se desarrolla con el fin de contribuir a las fuentes teóricas sobre el proceso de incorporación de personal en el sector público en especial en universidades y como esto se relaciona con el desempeño. Buscando también demostrar como las diferencias de la gestión de incorporación tanto en el sector público como privado.

METODOLOGÍA

Para el presente estudio se ha utilizado diversas fuentes de investigación de distintas revistas; entre ellas se destaca Redalyc, Dialnet, Scielo, Scopus, entre otras. Los estudios se han considerado de los años 1991 a 2023, siendo de revisión sistemática y originales.

Se han encontrado aproximadamente 78 estudios, de los cuales solo se han seleccionado 32, dado que el restante no brindaba información relacionada a la gestión de incorporación o desempeño laboral (eran ambiguos), algunos de ellos no tenían los elementos necesarios que debe tener una revista, y otros no estaban completos. Se excluyó también aquello que se repetían en varias fuentes de datos, así como algunos no contaban con el ISSN o DOI correspondiente ni pertenecían a ninguna revista (figura 1).

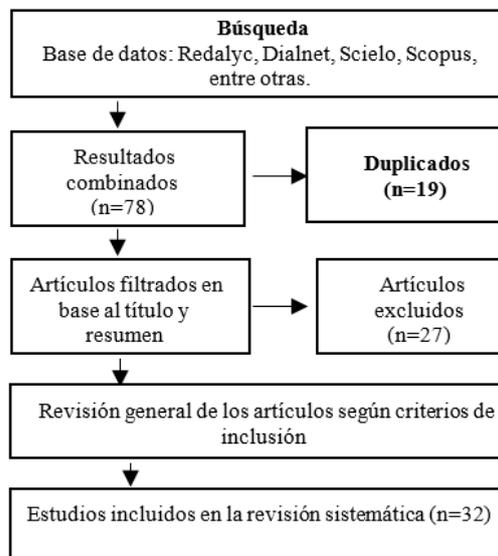


Figura 1. Diagrama de flujo de selección de artículos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados encontrados, se destaca que son pocos los autores que relacionan la incorporación del personal con el desempeño, pero los pocos autores que han realizado estudios al respecto han

coincidido que el proceso de incorporación con el desempeño tiene una relación significativa (Tejada et al., 2020; Saavedra et al., 2021; Bermúdez 2011).

Por otro lado, se destaca que la mayoría de los autores coinciden que es de suma importancia que las organizaciones utilicen el proceso de incorporación o inducción como un proceso más para acondicionar más al nuevo personal con sus funciones, misión, visión, y objetivos organizacionales (Lashley y Best, 2002; Storzaker, 2004; Solano et al., 2015; Martínez et al., 2015; Divya, y Sandhya, 2018; Becker y Bish, 2021; Jaime-Barón et al., 2022).

Respecto al desempeño laboral, varios autores describen los distintos factores que influyen o permiten evaluar dicha variable, lo cual depende de acuerdo al cargo que ocupan y a la organización que pertenecen. Algunos señalan que se debe evaluar el ambiente físico, el nivel de motivación, el trabajo en equipo, productividad, destrezas, habilidades, conocimientos, responsabilidad, respecto y compañerismo, entre otros factores, siendo algunos propios del trabajador, otros del entorno laboral y otros externos (González y Vilchez, 2021; Olivera-Garay et al., 2021; Pashanasi, 2021; Oluwunmi, y Gbarayeghe, 2022); observándose diferencias en la selección de indicadores a evaluar en su desempeño.

Dichos resultados se han consolidado en la tabla 1, la cual muestra sobre los autores, año, revistas y aportes más importantes que son de utilidad para conocer sobre la gestión de incorporación y desempeño laboral; encontrando que hay diferencias y similitudes entre los autores.

El proceso de incorporación o llamado inducción también, es distinto en instituciones públicas y privadas, e incluso se relaciona mucho con el sector, así como del tipo de personal que contrata; tal como lo señala Pavón et al. (2023), quien, en su estudio señala que la universidad no cuenta con un plan de acogida e incorporación que proporcione la información y la documentación necesarias sobre la institución y el trabajo a realizar para que el personal administrativo pueda desempeñar sus actividades administrativas y académicas de manera eficiente. Esto no es ajeno en empresas privadas, como lo señala Tapia et al. (2023), pues en su estudio encontró que la empresa no tenía un proceso serio de inducción que estableciera la información necesaria para darle al nuevo personal en todas sus unidades de negocio. Coincidiendo ambos autores sobre la importancia de que se implemente el proceso de incorporación del personal nuevo, siendo tarea principal del área de recursos humanos.

Tabla 1

Aportes de los estudios encontrados respecto a la gestión de incorporación y desempeño laboral

Autor	Año	Revista	Principales aportes
Cayhill	1991	Educación Formación	Es primordial la inducción para todos los niveles del personal. Puede constar de tres meses, vincula la capacitación, la filosofía de gestión, los sistemas técnicos y los procedimientos operativos
Lashley y Best	2002	Journal of Research in International Education	El proceso de incorporación mediante el cual los nuevos empleados ingresan a la empresa es un elemento importante de la práctica de gestión de recursos humanos. Si se hace bien, puede ayudar a retener al nuevo empleado y reducir la rotación de personal
Stirzaker	2004	Journal of Research in International Education	La inducción o incorporación es un proceso, no un evento, y analiza las distintas etapas involucradas: el reclutamiento inicial, el primer día y los meses siguientes. Es importante realizarlo de manera adecuada y cada vez que se incorpore un personal nuevo.
Colmenárez	2008	Compendium	El proceso de inducción de personal en una universidad es incipiente puesto que no existe la formalidad conveniente para sistematizar y organizar la información pertinente y hacerla llegar al personal de nuevo ingreso oportunamente, se genera la pérdida de tiempo para que el personal se incorpore rápidamente a sus funciones.
Bermúdez	2011	Revista Universidad y Empresa	Con la incorporación del personal, se pretende cuidar la motivación y el bienestar de los trabajadores para lograr su alto rendimiento (desempeño laboral), su fidelidad y su permanencia en la empresa.
Macnaughton, y y Medinsky	2015	Partnership	Para que se dé una incorporación efectiva debe estar acompañada de la capacitación continua del personal y el desarrollo profesional. Es importante que se realice un proceso adecuado de incorporación del personal nuevo.
Solano et al.	2015	Revista Margenes	Es de suma importancia contar con un sistema de etapas bien definido para la captación, selección y desarrollo del personal no docente, a partir de su consideración como recurso humano competente. Es por ello que se debe reorganizar las formas en que se desarrolla este proceso en la universidad, considerando el proceso de incorporación de personal.
Martínez et al.	2015	Oikos	La incorporación del talento humano a las organizaciones ofrece sin lugar a duda el contar con personas altamente competitivas y capaces de afrontar los desafíos y los retos que el entorno actual les ofrece, lo que va a permitir evaluar de manera más completa al personal y así determinar el conjunto de habilidades y actitudes que posee.
Clark et al.	2018	Current Problems in Diagnostic Radiology	Una manera de facilitar la incorporación de nuevo personal, es desarrollar una serie de seminarios de desarrollo profesional con el fin de facilitar la integración a la organización.
Divya, y Sandhya	2018	International Journal in Management y Social Science	Es importante incluir la "incorporación", pues determina si el empleado está lo suficientemente convencido como para quedarse o no. Existe una conexión clara e importante entre una incorporación exitosa y un empleado exitoso.
Orbe-Guaraca, y Ordoñez-Espinoza	2018	Investigación y pensamiento crítico	El desempeño laboral de administrativos, y docentes depende de contar con una mejor ocupación, proveer de oportunidades de crecimiento laboral, remuneración a tiempo, capacitación continua, reconocimiento a su labor, entre otros.
Rueda	2018	Revista de Investigación Científica Tsafiqui	Un adecuado trabajo de inducción resulta beneficioso para el personal de una universidad privada, y para toda la comunidad universitaria. Los departamentos de talento humano deben trabajar en la planeación, diseño metodológico, organización, ejecución compartida con las facultades a las que ingresa el nuevo personal, evaluación y mejoramiento.
Salazar	2018	Revista Publicando	El personal de una universidad puede desempeñarse manera eficiente, así como de manera deficiente, lo que a depender de cómo pongan en práctica sus competencias y conocimientos adquiridos durante su formación.
Yousefi y Abdullah	2019	International Journal of Instruction	El desempeño laboral del personal académico se ve influenciado por factores estresantes organizacionales como la ambigüedad de roles, el conflicto de roles y la carga de trabajo.
Bautista, et al.	2020	Revista de Investigación Valor Agregado	Evaluar el desempeño laboral permite establecer estrategias, mejorar la eficacia de los colaboradores, es decir provee beneficios para la organización que le permitirá realizar una mejora continua, así mismo por medio de la retribución va a permitir que sean más competitivos.
Tejada et al.	2020	Balance´s	Existe una relación entre el proceso de incorporación del personal y el desempeño laboral, una buena forma de seleccionar en base a las competencias y habilidades según sea el cargo, es garantía de un buen desempeño en sus funciones, no obstante, ello depende también de otros factores.
Becker y Bish	2021	Revisión de la gestión de recursos humanos	Diseñar y gestionar una incorporación eficaz es una función importante de la gestión de recursos humanos. Es esencial garantizar que los nuevos empleados sean socializados de manera efectiva y eficiente para garantizar que los recién llegados se adapten a la organización y sean productivos en el menor tiempo posible.
González y Vílchez	2021	Pensamiento y Gestión	Una manera de evaluar el desempeño laboral es por medio de los factores actitudinales o personales: adaptabilidad, asistencia y puntualidad, responsabilidad, motivación, disciplina, cooperación e iniciativa, puesto ayudado medir qué tan eficientes o eficaces son los empleados administrativos de la institución.

Olivera-Garay et al.	2021	Revista Científica de la UCSA	El desempeño laboral se puede medir por medio del desempeño de tareas con sus indicadores: el conocimiento, las destrezas y la habilidad; el desempeño contextual, con sus indicadores: la persistencia, la voluntad, y la cooperación; asimismo, la productividad individual, cuyos indicadores son: cumplir con las reglas, cumplir los procedimientos y aprobar objetivos organizacionales
Pariona et al.	2021	Revista Venezolana de Gerencia	El desempeño laboral administrativo se puede medir mediante las relaciones interpersonales, iniciativa, y trabajo en equipo.
Pashanasi	2021	Comuni@cción	El desempeño laboral se puede mejorar brindando espacios agradables de trabajo; generando confianza y libre expresión; implementación de normas y trabajar la inteligencia emocional en relación al liderazgo, productividad, comunicación asertiva, compromiso y responsabilidad.
Rwothumio et al.	2021	International Journal of Advanced Research	Las universidades públicas necesitan revisar el sistema de evaluación del desempeño existente para que sea más pertinente a las funciones clave del personal académico en materia de enseñanza e investigación. Asimismo, se deben establecer mecanismos efectivos en los entornos de trabajo para garantizar resultados tangibles y prácticos de gestión del desempeño.
Saavedra et al.	2021	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	El proceso de incorporar personal en una entidad pública se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral del personal. Señalando la importancia de que los procesos de reclutamiento y selección se ejecuten de manera adecuada.
Santillán y Saavedra	2021	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	El buen desempeño laboral no solamente constituye la garantía del debido funcionamiento institucional, sino también la imagen y el medio mismo para ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos y/o usuarios, logrando que éstos a su vez, muestren satisfacción y respeto por la organización.
Jaime-Barón et al.	2022	Pensamiento y Acción	La incorporación (onboarding), es una herramienta fundamental de integración del individuo a su nuevo rol dentro de la organización, donde deja de ser meramente un recurso para convertirse en un actor esencial para la consecución de los objetivos y cumplimiento de los planes que se establezcan.
Oluwunmi, y Gbarayeghe	2022	Environmental Technology and Science Journal	El desempeño laboral en personal académico se ve influenciado por distintos factores, tales como distribución de oficina, internet, mobiliario, equipamiento, puesto de trabajo, calidad de ventilación, confit visual, confort térmico, confort acústico y decoración de oficina.
Ticona	2022	Revista de Investigaciones	Señala que el personal puede mostrar un mejor desempeño laboral si se le facilita mejor la tecnología, dado que muchas veces depende de ello para realizar de manera eficiente sus actividades.
Frógéli et al.	2023	Más Uno	La estrategia de incorporación es muy eficaz para apoyar la adaptación de los nuevos profesionales, y que también puede incorporarse con éxito en los programas de incorporación. Las estrategias de incorporación deberían priorizar la capacitación en el trabajo, ya que esta es la estrategia con la mejor evidencia actual de efectos.
Lluncor y Cacho	2023	Revista Científica Pakamuros	Los servidores públicos o privados poseen un desempeño laboral suficiente, siempre y cuando se implemente un programa de evaluación periódica, programas de adiestramiento de capacidades que contribuyan a fortalecer sus conocimientos y prácticas del buen uso laboral.
Pavón et al.	2023	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	El proceso a seguir para implementar el plan de acogida e incorporación está directamente alineado con los objetivos estratégicos y operativos de las instituciones, su ejecución adecuada hacia los colaboradores permite a las instituciones ser más competitivos y crear su employer branding.
Tapia et al.	2023	Revista Conrado	Resalta la necesidad de que el área de talento humano cumpla con los procedimientos establecidos para reclutamiento, preselección, selección, contratación e inducción, con el objetivo de mejorar el aprendizaje organizacional proporcionando una descripción completa de la historia, evolución, estado actual, objetivos y estructura organizacional de la corporación.
Tejedor et al.	2023	Revista FAECO Sapiens	El proceso de inducción (incorporación)es muy importante en las empresas, pues este proceso ayuda al nuevo personal a familiarizarse en sus actividades laborales y acoplarse a la institución.

Colmenárez (2008) y Tejedor et al. (2023) concluyeron que la formación de inducción en la empresa permite a los empleados sentirse seguros y confiados cuando realizan actividades y desempeñan su trabajo de manera efectiva; destaca que se debe orientar y aclarar inmediatamente al personal entrante sobre la situación en la que se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus acciones y esfuerzos; debe comprender la misión y visión de la organización y adaptarse a su cultura.

Los autores Rueda (2018) y Bermúdez (2011) explican que la formación de inducción

asiste al nuevo personal a adaptarse a la cultura y actividades de la empresa; beneficia a la organización y a los empleados al reducir la rotación de personal, reducir los costos de capacitación y mejorar la competitividad (mejor ambiente de trabajo, desarrollo de habilidades, etc.). Por lo que deben ser recibidos como invitados especiales. Al respecto Clark et al. (2018), señala en su estudio que el dictado de Seminarios de Desarrollo Profesional es valorado por los participantes, pues se ha logrado algunos éxitos de promociones y retención de los

profesores, dado que se permite que conozcan desde el inicio a la institución y se le brinde la información necesaria.

Pashanasi et al. (2021), en su estudio en instituciones de educación superior concluyó la evaluación de desempeño tanto al personal docente como administrativo se basa en considerar tanto los factores que afectan como los indicadores a medir; como en el presente caso, que se encontró que la motivación, el desarrollo de destrezas, habilidades, y aptitudes y satisfacción laboral influyen de manera positiva en el desempeño. Algunos indicadores son mencionados por Lluncor y Cacho (2023), señalando al nivel el conocimiento del trabajo, producción, responsabilidad, capacidad y liderazgo, lo cual se ve reflejado con las habilidades, destrezas, y experiencia. Por su parte Rwothumio et al. (2021) señala que, en las universidades, la evaluación del personal académico se ve sesgada por el personal evaluador, pues muchas veces los directores o rectores son los que evalúan, pero objetivamente, así como también al personal administrativo, influyendo la afinidad. En otras instituciones públicas como las municipalidades, cierto personal administrativo muestra un desempeño laboral de medio a más como lo establece Santillán y Saavedra (2021), lo cual debe ser eficiente pues de ello depende la satisfacción de la población.

Evaluar el desempeño gerencial es diferente al del personal administrativo o auxiliar, pues en su mayoría de estudios, se destaca un buen desempeño de los mismos, tal como lo señala Salazar (2018), pues concluyó que el personal gerencial muestra un desempeño excelente y bueno, pero también existen algunos rangos deficientes, por lo que las organizaciones deben preocuparse por prevenir las deficiencia o fallas en la dirección de las empresas.

Por otro lado, estudios como Olivera-Garay (2021); Oluwunmi y Gbarayeghe (2022); Yousefi, y Abdullah (2019) coinciden que el buen o mal desempeño laboral se ve afectado factores, tales como ambigüedad de roles, conflicto de roles y carga de trabajo; distribución de la oficina, internet confiable, muebles de oficina, equipo de trabajo, calidad del ambiente, y confort; así como las condiciones de trabajo, calidad de vida laboral (condiciones de trabajo), mejor clima organizacional, menor estrés laboral y la comunicación eficaz.

Según Bautista (2020), el desempeño laboral corresponde a varias perspectivas, ya que su investigación lo enfatiza como un sistema orientado a la eficiencia organizacional y al desarrollo exitoso a través de sus dimensiones: desempeño de tareas y conductas contraproducentes.

Según Gonzáles y Vilchez (2021), los factores de evaluación del personal administrativo incluyen adaptabilidad, asistencia y puntualidad, responsabilidad, motivación, disciplina, cooperación e iniciativa; porque ayudan a determinar la eficiencia o eficacia del personal administrativo de las instituciones; los resultados exponen que la universidad donde se hizo el estudio tiene un buen ambiente laboral, buenas relaciones mutuas y trabajo armonioso, y está calificada como "excelente" y "buena".

Por otro lado, Ticona (2020), en su estudio concluyó que existen dos principales factores como la comunicación efectiva y colaboración que inciden en la alta eficacia y rendimiento del personal administrativo de las universidades. Al respecto, Paliona et al. (2021) concluyó que el personal administrativo se desempeña bien porque a menudo existe un ambiente de trabajo agradable y relaciones sociales normales entre colegas y entre gerentes y subordinados que crean dicho ambiente dentro y fuera de la organización. Asimismo, Orbe-Guaraca, y Ordoñez-Espinoza (2018), concluyeron en su estudio que, solo un 51%, se siente a gusto con su equipo de trabajo, pues el personal administrativo tiene valores como la solidaridad, el respeto, la amabilidad, el compañerismo, etc., además se encontró que la motivación es un factor primordial en el desempeño. Esto concuerda con el estudio de Paredes et al. (2020), quienes indican que existen factores motivacionales que inciden en el desempeño de los administradores de las instituciones educativas públicas; también afirmó que la mayoría de los empleados realizaron sus tareas y demostraron competencia laboral, así como conocimientos, habilidades y actitudes.

CONCLUSIONES

La gestión de la incorporación se lleva de manera distinta en instituciones privadas y públicas, dado que siguen procesos distintos, algunas instituciones inician con la inducción, otros por la acogida del personal; así como también algunas se basan en tres procesos, y otras en más procesos. Asimismo, el término incorporación es considerado sinónimo de admisión de personal que viene hacer parte del proceso de la selección y reclutamiento.

El desempeño laboral tiene como fin medir la productividad o eficiencia del personal, para ello se utilizan diversas herramientas o técnicas, de acuerdo al tipo de personal a evaluar, pues un administrativo es distinto a un directivo. Otro aspecto a considerar es que las instituciones públicas manejan de manera distinta la evaluación de desempeño a comparación de las empresas privadas, muchas de ellas evalúan de

acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas, otras evalúan de acuerdo al ambiente físico, contexto del trabajo y contexto propios del trabajador.

El proceso de incorporación se relaciona con el desempeño laboral, dado que algunos autores, destacan que, si se realiza de manera adecuada la incorporación de personal nuevo, este se va a familiarizar más con la organización y así analizar si realmente desea continuar en la empresa y asumir el compromiso organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bautista, R., Cienfuegos, R., Aquilar, R., Cienfuegos Fructus, R., y Aquilar, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54 - 60.
- Becker, K., y Bish, A. (2021) A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Revista ScienderDirect*, 31(1).
- Bermúdez, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Revista Universidad y Empresa*, 13 (21), 117-142.
- Cayhill, D. (1991). Programa de iniciación del personal: el hotel Portman Intercontinental. *Educación + Formación*, 33 (1).
- Clark, T., Corral, J., Nyberg, E., Bang, T., Trivedi, P., Sachs, P., McArthur, T., Flug, J., y Rumack, C. (2018). Launchpad for Onboarding New Faculty Into Academic Life. *Current Problems in Diagnostic Radiology*, 47(2), 72-74.
- Colmenárez, L. (2008). Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendium*, 11(20), 5-22. <https://www.redalyc.org/pdf/880/88002002.pdf>
- Divya, J., y Sandhya, S.M. (2018). Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. *International Journal in Management and Social Science* 3(7).
- Frögéli E., Jenner B., Gustavsson P. (2023) Efectividad de la incorporación formal para facilitar la socialización organizacional: una revisión sistemática. *Más Uno* 18(2), e0281823.
- González, W., y Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y Gestión*, 51, 54-74.
- Jaime-Barón, L-E, Reyes-Vargas, L-I, y Paredes-Casas, A-F. (2022). Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja. *Pensamiento y Acción*, (32), 2-19.
- Lashley, C., y Best, W. (2002). Inducción de empleados en organizaciones minoristas autorizadas. *Revista internacional de gestión hotelera contemporánea*, 14 (1), 6-13.
- Lluncor, M. A.; y Cacho, A; (2023). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1).
- Macnaughton, S., y Medinsky, M. (2015). Staff Training, Onboarding, and Professional Development Using a Learning Management System. *Partnership* 10(2).
- Martínez, M. A.; Portales, P. B.; Palos, G. C.; y Ramos Avila, A. E. (2015). Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones, ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas? *Oikos* 40, 93 - 121. <http://ediciones.ucsh.cl/revistas.php>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., y Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12.
- Oluwunmi, A. O., y Gbarayeghe N. V. (2022). Influence of Office Layout on Academic Staff Performance in Covenant University, Ota. *Environmental Technology and Science Journal*, 13 (1), 98-109.
- Orbe-Guaraca, M.-P., y Ordoñez-Espinoza, C.-G. (2018). Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Extension Cañar 3C Empresa. *Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 10-27.
- Pariona, R. B.; Rivero, Z. Y.; González, R. C.; Hinojosa (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, (26) 93.
- Pashanasi, B., Gárate, J., y Palomino, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174.
- Pavón, A. F., Montesdeoca, S., y Rea, M. E. (2023). Análisis del proceso de acogida e incorporación del personal docente en los institutos tecnológicos del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3).
- Rueda, M. B. (2018). Propuesta teórica y metodológica del proceso de inducción laboral de personal docente en instituciones de educación superior. *Revista de Investigación Científica Tsafiqui*, 10, 1-17.
- Rwothumio, J., Okaka, W., Kambaza, S., y Kyomukama, E. (2021). Influence of Performance Appraisal in Determining Academic Staff Performance in Public Universities in Uganda. *International Journal of Advanced Research*, 3(1), 20-32.
- Saavedra, F., Saldaña, C. A., y Delgado, J. M. (2021). Proceso de incorporar de personal y desempeño laboral, registro nacional de identificación y estado civil Tarapoto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5593-5616.
- Salazar, R. G.; Bejarano, B. O.; y Nuñez, Y. I. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: un estudio descriptivo de corte transeccional aplicado a las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, 5 14 (1), 259-274.
- Santillán, K., y Saavedra, R. (2021). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12249-12259.
- Solano, N. C.; Calero, C.; y Esquivel, R. (2015). Etapas para la incorporación del personal no docente en la Universidad Sancti Spiritus. *Revista Margenes*, 3(2).
- Stirzaker, R. (2004). Staff Induction: Issues Surrounding Induction into International Schools. *Journal of Research in International Education*, 3(1), 31-49.
- Tapia, A. X., Matovelle Romo, M. M., y Vásquez Erazo, E. C. (2023). Aprendizaje organizacional de los procesos de inducción en CELEC EP, unidad de negocio CELEC SUR. *Revista Conrado*, 19(S1), 369-378.
- Tejada, J. A.; Ramírez Briceño, E. S., y Vásquez Rojas, M. A. (2020). La incorporación de personas y el desempeño laboral en Cajamarca. *Balance's*, 8(11): 56-63.
- Tejedor V., Murillo, A. I., y Solís, I. (2023). La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del distrito de Panamá. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 266-283.
- Ticona, J. (2022). Uso de las Tics y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades nacionales. *Revista De Investigaciones*, 9(3), 195 - 204.
- Yousefi, M.; y Abdullah, A. G. K. (2019). The Impact of Organizational Stressors on Job Performance among Academic Staff Yousefi, Midya; Abdullah, Abdul Ghani Kanesan. *International Journal of Instruction*, 12 (3), 561-576.