

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil.

**AUTORAS:**

**Figuroa Aguirre, Allisson Pamela  
Martínez Reyes, Graciela Nicole**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTORA:**

**Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana**

**Guayaquil, Ecuador  
12 de Septiembre del 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Figueroa Aguirre, Allisson Pamela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTORA**

f. 

**Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes**

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Septiembre del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Martínez Reyes, Graciela Nicole**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTORA**

f. 

**Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana**

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes**

**Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Figueroa Aguirre, Allisson Pamela**

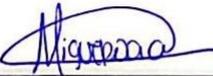
### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Septiembre del año 2022**

**AUTORA**

f.  \_\_\_\_\_

**Figueroa Aguirre, Allisson Pamela**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Martínez Reyes, Graciela Nicole**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Septiembre del año 2022**

**AUTORA**

f.  \_\_\_\_\_

**Martínez Reyes, Graciela Nicole**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

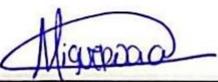
## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Figueroa Aguirre, Allisson Pamela**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Septiembre del año 2022**

**AUTORA:**

f.  \_\_\_\_\_

**Figueroa Aguirre, Allisson Pamela**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Martínez Reyes, Graciela Nicole**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de Septiembre del año 2022**

**AUTORA**

f.  \_\_\_\_\_

**Martínez Reyes, Graciela Nicole**

Guayaquil, 19 de Septiembre del 2022

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	<a href="#">Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil.docx</a> (D144336772)
Presentado	2022-09-19 03:00 (-05:00)
Presentado por	nicolemartinez9658@gmail.com
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Fwd: FIGUEROA AGUIRRE ALLISSON - MARTINEZ REYES GRACIELA <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	0% de estas 66 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil.

**Estudiantes:**

- FIGUEROA AGUIRRE ALLISON PAMELA
- MARTÍNEZ REYES GRACIELA NICOLE

**Docente Tutora:** Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.



---

**FIRMA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a Dios por permitirme llegar a este nuevo logro en mi vida y que, sin duda nunca me abandona en cada escalón de mi vida; a mis padres que son mis guías, mi fortaleza y mi apoyo incondicional en cada meta que me propongo, sin ellos no sería la persona que actualmente soy.

A mis familiares, amistades y profesores que estuvieron dándome apoyo en los momentos justos. En especial, a mi tutora de trabajo de titulación, Sofía Carrillo, por su apoyo y paciencia durante este largo proceso de aprendizaje.

Allisson Pamela Figueroa Aguirre

Es un orgullo para mí mencionar a todas las personas que estuvieron a mi lado durante todo el proceso del trabajo de titulación para la mención del título de Psicología Organizacional, quiero enaltecer mis agradecimientos:

A Dios por darme la sabiduría, salud y fuerza para culminar mi carrera universitaria con éxito.

Un agradecimiento especial para mi madre, quien se ha sacrificado por mi bienestar, me ha inculcado valores y me ha motivado a ser una persona responsable en mis proyectos personales y profesionales, ya que sin su presencia yo no estaría en esta posición.

A mi padre, hermanos, abuela, tíos y mi novio; por ser mi apoyo y siempre estar presentes en todos los momentos importantes de mi vida, con su amor, afecto y consejos me han brindado un respaldo incondicional.

A mi compañera de trabajo de titulación por su dedicación, amabilidad y estar predispuesta en el desarrollo de este proyecto, el esfuerzo persistente empleado se refleja en los resultados

Graciela Nicole Martínez Reyes

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mis padres Aracely Aguirre Rosas y Gustavo Figueroa Junco, los pilares fundamentales de mi vida, que, sin su esfuerzo, constancia y apoyo diario, este logro no sería posible. A mi abuelita Grecia Rosas, que siempre está orgullosa de cada uno de mis pasos.

Por último, a mis ángeles del cielo, en especial a mi abuelita Esmeralda Junco Valero y abuelitos, que a pesar de que partieron muy pronto, sé que desde el cielo guían mis pasos y están orgullosos de mí.

Allisson Pamela Figueroa Aguirre

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi madre Emma Reyes Guillén, quién me ha impulsado con mucho amor y dedicación a seguir adelante en el transcurso de mi carrera estudiantil.

Eres mi admiración y ejemplo como mujer, porque me has demostrado a lo largo de tu vida el verdadero significado de constancia, esfuerzo y perseverancia que se debe atesorar para cumplir las metas y objetivos trazados.

No me bastan las palabras para agradecerte lo que me has brindado en esta vida, me siento dichosa y feliz por lograr este triunfo anhelado junto a ti.

Graciela Nicole Martínez Reyes



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo**  
DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Sánchez Ube, Pricila Francia**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**  
OPONENTE

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	XVIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	5
<b>CAPITULO I</b> .....	6
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	6
1. Cultura Organizacional.....	6
1.1. Definición.....	6
1.2. Elementos de componen la cultura .....	7
1.3. Socialización de la cultura .....	8
1.4. Tipo de cultura: Cameron y Quinn .....	9
2. Onboarding .....	11
2.1. Definición.....	11
2.2. Ventajas del Onboarding .....	13
2.3. Debilidades y amenazas del onboarding.....	15
2.4. Onboarding VS Inducción.....	16
2.5. Pasos o etapas del Onboarding .....	16
2.6. Influencia del Onboarding en el sentido de pertenencia.....	17
3. Sentido de pertenencia .....	18
3.1. Definición.....	18
3.2. Influencia del sentido de pertenencia en la motivación .....	19
4. Motivación .....	20
4.1. Definición.....	20
4.2. Tipos de motivación.....	21
4.3. Teorías de la motivación.....	22
5. Perspectiva Generacional.....	25
5.1. Definición.....	25

5.2. Tipos de generaciones .....	25
<b>CAPITULO II: ANÁLISIS INSTITUCIONAL .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>30</b>
6. Planteamiento del problema de investigación .....	30
6.1. Planteamiento de las preguntas de investigación.....	31
6.2. Planteamiento de los objetivos .....	31
6.3. Enfoque metodológico .....	32
6.4. Población y muestra .....	33
6.5. Diseño de las herramientas .....	34
<b>CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>112</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>113</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Edad</i> .....	42
<b>Tabla 2.</b> <i>Género</i> .....	43
<b>Tabla 3.</b> <i>Conozco la misión, visión y valores de la organización</i> .....	44
<b>Tabla 4.</b> <i>La organización orienta a los colaboradores a opinar y aportar ideas</i> .....	44
<b>Tabla 5.</b> <i>Considero que los jefes inmediatos se preocupan por proporcionar una retroalimentación en base a las funciones de los colaboradores</i> .....	45
<b>Tabla 6.</b> <i>Recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar</i> .....	46
<b>Tabla 7.</b> <i>Se logra comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información dada</i> .....	47
<b>Tabla 8.</b> <i>La bienvenida que da la empresa como el nuevo equipo de trabajo contribuye a la motivación para el desarrollo de las funciones de los colaboradores</i> .....	48
<b>Tabla 9.</b> <i>La presentación de las instalaciones y/o infraestructura de la empresa fue la adecuada</i> .....	49
<b>Tabla 10.</b> <i>Considera que el proceso de adaptación a la organización es inmediato (tres primeras semanas de trabajo)</i> .....	50
<b>Tabla 11.</b> <i>Se encuentra satisfecho laborando para esta organización.</i> .....	51
<b>Tabla 12.</b> <i>El trabajo que desarrolla tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa</i> .....	52
<b>Tabla 13.</b> <i>Las competencias de los colaboradores son valoradas por los mismos pares como jefes inmediatos</i> .....	53
<b>Tabla 14.</b> <i>Considera la necesidad de mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera las funciones</i> .....	54
<b>Tabla 15.</b> <i>Considera que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores</i> .....	55
<b>Tabla 16.</b> <i>Se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos</i> .....	56
<b>Tabla 17.</b> <i>La empresa da oportunidades de crecimiento laboral</i> .....	57
<b>Tabla 18.</b> <i>Considera que haber alcanzado el máximo objetivo lo lleva a estar altamente satisfecho</i> .....	58

<b>Tabla 19.</b> <i>La tecnología es una herramienta considerada para la difusión de la información de la organización como de las funciones en el proceso de inducción.....</i>	59
<b>Tabla 20.</b> <i>Cuenta con el acceso vital (24/7) de la información que fue comunicada en el proceso de inducción .....</i>	60
<b>Tabla 21.</b> <i>Las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron las apropiadas para su proceso de adaptación .....</i>	61
<b>Tabla 22.</b> <i>La organización provee capacitaciones de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones en el cargo.....</i>	62

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Los elementos que componen la cultura</i> .....	7
<b>Figura 2.</b> <i>Etapas del proceso de socialización de la cultura</i> .....	8
<b>Figura 3.</b> <i>Tipos de cultura de Cameron y Quinn</i> .....	10
<b>Figura 4.</b> <i>Pirámide de las necesidades de Maslow</i> .....	23
<b>Figura 5.</b> <i>Línea de tiempo generaciones</i> .....	25
<b>Figura 6.</b> <i>Edad</i> .....	42
<b>Figura 7.</b> <i>Género</i> .....	43
<b>Figura 8.</b> <i>Conozco la misión, visión y valores de la organización</i> .....	43
<b>Figura 9.</b> <i>La organización orienta a los colaboradores a opinar y aportar ideas</i> .....	44
<b>Figura 10.</b> <i>Considero que los jefes inmediatos se preocupan por proporcionar una retroalimentación en base a las funciones de los colaboradores</i> .....	45
<b>Figura 11.</b> <i>Recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar</i> .....	46
<b>Figura 12.</b> <i>Se logra comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información dada</i> .....	47
<b>Figura 13.</b> <i>La bienvenida que da la empresa como el nuevo equipo de trabajo contribuye a la motivación para el desarrollo de las funciones de los colaboradores</i> .....	48
<b>Figura 14.</b> <i>La presentación de las instalaciones y/o infraestructura de la empresa fue la adecuada</i> .....	49
<b>Figura 15.</b> <i>Considera que el proceso de adaptación a la organización es inmediato (tres primeras semanas de trabajo)</i> .....	50
<b>Figura 16.</b> <i>Se encuentra satisfecho laborando para esta organización</i> .....	51
<b>Figura 17.</b> <i>El trabajo que desarrolla tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa</i> .....	52
<b>Figura 18.</b> <i>Las competencias de los colaboradores son valoradas por los mismos pares como jefes inmediatos</i> .....	53
<b>Figura 19.</b> <i>Considera la necesidad de mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera las funciones</i> .....	54
<b>Figura 20.</b> <i>Considera que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores</i> .....	55

<b>Figura 21.</b> <i>Se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos.....</i>	56
<b>Figura 22.</b> <i>La empresa da oportunidades de crecimiento laboral.....</i>	57
<b>Figura 23.</b> <i>Considera que haber alcanzado el máximo objetivo lo lleva a estar altamente satisfecho.....</i>	58
<b>Figura 24.</b> <i>La tecnología es una herramienta considerada para la difusión de la información de la organización como de las funciones en el proceso de inducción.....</i>	59
<b>Figura 25.</b> <i>Cuenta con el acceso vital (24/7) de la información que fue comunicada en el proceso de inducción.....</i>	60
<b>Figura 26.</b> <i>Las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron las apropiadas para su proceso de adaptación.....</i>	61
<b>Figura 27.</b> <i>La organización provee capacitaciones de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones en el cargo.....</i>	62

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó en una organización cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, se analizó la percepción de los colaboradores acerca del proceso de inducción y su impacto en la motivación. Para la recolección de información se utilizaron herramientas de investigación como entrevistas semiestructuradas y encuestas dirigidas a los colaboradores de la organización bajo estudio, con la finalidad de conocer el nivel de percepción de las personas y realizar el respectivo análisis. En las herramientas antes mencionadas, se consideraron cinco variables: cultura, inducción, sentido de pertenencia, motivación y perspectiva generacional. Por último, con la ayuda de los resultados obtenidos se evidenció la necesidad de replantear el proceso de inducción y llevarlo a un programa onboarding denominado “**Programa de onboarding basado en la motivación de los colaboradores**” con la finalidad de influir en la motivación de los colaboradores de la empresa bajo estudio, para poder crear estrategias que contribuyan a la motivación y satisfacción laboral.

***Palabras Claves:** Inducción, programa de onboarding, cultura organizacional, motivación, adaptación, sentido de pertenencia, perspectiva generacional.*

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, la importancia de tener un proceso de inducción ha comenzado a dar un valor agregado a las empresas que lo practican, con el pasar del tiempo las generaciones con sus características permiten que quienes dirigen a las empresas puedan identificar al proceso como necesario; es decir, por los cambios que surgen en las distintas épocas, el conocimiento que se tiene acerca del proceso y la socialización que existen entre las personas de distintas organizaciones obliga a que se dé más énfasis al proceso de onboarding.

El proceso antes mencionado es una práctica que se ha ido mejorando, pero cabe aclarar que estas mejoras se dan para poder tener a un colaborador comprometido, motivado, con un fuerte sentido de pertenencia y también para llegar a tener un aspecto diferenciador entre las organizaciones. En la actualidad, es fácil conocer los procesos de ingresos en las empresas ya que son los mismos colaboradores quienes indirectamente se encargan de dar a conocer a los clientes externos lo que sucede al ingresar a la empresa, en otras palabras, relatan a personas de su entorno sus experiencias desde el primer contacto.

También las empresas dan a comunicar sus procesos de onboarding para ser más atractivas, como es el caso de Starbucks que su proceso de ingreso es mediante su portal web de onboarding llamado "Taleo" que sirve para el ingreso del colaborador, la integración a la empresa y posee indicaciones de las actividades en el trabajo. En esta herramienta se da la bienvenida al nuevo colaborador, actividades y evaluaciones que tratan de la empresa y el cargo, tiene un tiempo de duración de 90 días en donde tanto jefe inmediato como encargado de recursos humanos da seguimiento de los aprendizajes y del cumplimiento de las actividades, al finalizar la empresa espera que el colaborador esté 100% apto para laborar, en el caso de que un nuevo colaborador no se encuentre apto se envía actividades para completar su formación. Durante el primer día se da la entrega de recursos y accesorios para el cargo y se brinda la orientación con un tiempo de duración de tres a cuatro horas, complementadas por un tour por las tiendas y varias películas instructivas sobre la empresa.

Por otro lado, Walt Disney forma a cada uno de sus colaboradores desde el primer día, que comienza con una bienvenida especial por el personal directivo en donde reciben las instrucciones sobre donde informar, como vestir y cuánto durará su fase de entrenamiento; durante el día, los nuevos colaboradores acuden a una sección de orientación a la Universidad Disney en donde también se da un espacio para que se conozcan entre ellos y así crear un ambiente de confianza, luego dan a conocer cada una de las áreas tanto laborales como recreativas para uso exclusivo de los colaboradores; y al siguiente día dentro del área respectiva reciben capacitaciones e indicaciones sobre sus funciones y como responder a preguntas frecuentes por varios días. En el caso de Google, la empresa dejó atrás el proceso convencional a cargo del área de recursos humanos, haciendo que para el proceso solo sea participe el área en donde ingresará el nuevo colaborador, realizando la transmisión de la cultura, valores y funciones, en especial en esta última permitiendo que el colaborador experimente por sí solo.

Las empresas a nivel internacional son un referente cuando se decide ejecutar un proceso de onboarding dentro de las organizaciones, pero también es necesario conocer como empresas dentro del país realizan su proceso, como es el caso de Colgate-Palmolive del Ecuador en donde el área de recursos humanos se encarga de dar la bienvenida a los nuevos ingresos mediante una inducción de manera virtual que tiene un tiempo de duración de dos semana aproximadamente y termina con la inducción al cargo en donde la información necesaria del mismo es facilitada por manuales. En Holcim Ecuador S.A., el proceso tiene más importancia debido a que el mismo se centra en que el nuevo colaborador pueda adaptarse de manera oportuna y se sienta parte de la empresa; en donde también es primordial el seguimiento y la evaluación en cada una de las actividades del proceso, independientemente si la inducción es general o específica, cabe mencionar que el tiempo que la empresa predispone para el proceso es de una a tres semanas. En Nestlé Ecuador, el proceso es más simple y direccionado al cargo, es decir, capacitación sobre la empresa y el cargo, centrándose en este último con una duración de tres días culminando con la presentación del equipo de trabajo de manera virtual. Por último, en la empresa bajo estudio realizan el proceso de una forma similar a la última empresa mencionada, en donde la capacitación general dada por

recursos humanos tiene una duración de un día en donde se da información de manera general de la empresa desde la virtualidad y al siguiente día el nuevo colaborador recibe un pequeño recorrido sobre las instalaciones de la organización y se lo redirige al área respectiva en donde depende del jefe inmediato brindar conocimientos específicos del cargo. Por ello, es importante replantear el proceso de onboarding vigente en la empresa enfocándose en la motivación que está presente en los colaboradores la cual permite que el mismo pueda incentivarse a realizar sus funciones dentro de la empresa y desarrolle el sentido de pertenencia, para ello se basará en los referentes tanto internacionales como nacionales, en los cuales se puede identificar que el proceso de onboarding que realizan depende exclusivamente de la cultura que posee la empresa y la finalidad por el cual fue establecido dicho proceso.

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de Onboarding de la empresa bajo estudio, ya que se ha identificado que en el área de Recursos Humanos evidencia la deficiencia en la gestión del ingreso del nuevo personal del área administrativa y es necesario que el nuevo colaborador contemple desde la primera instancia la información tanto de la organización y del área a la que va a pertenecer.

El proceso de inducción del nuevo colaborador a la organización compete de un procedimiento fundamental que debe de tener un orden adecuado, desde su planeación como su ejecución ya que proyecta el primer acercamiento del individuo a la empresa en la cual es necesario un acompañamiento acorde para desafiar los retos propuestos.

Hoy en día, las empresas deben de considerar la forma de integrar a los nuevos talentos a la organización, y por ende, desde el área de Recursos humanos se deben implementar cambios alineados a la época en los procesos de Onboarding ya que contribuirá como soporte al nuevo talento en el desempeño de sus tareas, y lograr sentirse valorado entre sus compañeros y por la empresa.

Actualmente, la empresa bajo estudio ha evidenciado una insuficiente gestión al ingreso del nuevo personal, sin embargo como se mencionó desde el principio; se ha determinado una propuesta de diseño de un programa formal de Onboarding, que aportará en la motivación y mejora de la identidad corporativa de las personas a la organización, ayudará a mejorar el clima de la empresa, aumentará el desempeño laboral debido a que cada colaborador podrá conocer sobre la empresa en la que trabaja, sus funciones dentro del cargo, beneficios, lo que se espera del colaborador y viceversa, entre otros; lo cual llevará a que el colaborador evite errores al realizar sus funciones.

Por consiguiente, el diseño de un programa de Onboarding completo y estructurado contribuirá a la empresa bajo estudio con un personal alineado a la cultura organizacional, con un alto sentido de pertenencia, motivado y comprometido.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Cultura Organizacional

#### 1.1. Definición

La cultura es la parte intangible que está presente en la vida cotidiana, son muchas veces los motivos compartidos, valores, identidad e interacción comunes que se van transfiriendo por las generaciones. El término por lo general es utilizado para fijar ciertos parámetros, como, por ejemplo, en las organizaciones es interpretada como los valores y normas que existen en cada una de las empresas y que es puesta en práctica por los integrantes de la misma. Se origina de las acciones repetitivas para una situación específica que a lo largo del tiempo la misma se hace propia. Desde una perspectiva psicológica, se define a la cultura como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por un grupo en la medida en que resolvieron problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y, por consiguiente, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en la relación con esos problemas. (Schein, 2004, como se citó en Vesga et al., 2020, p.40)

Esta definición hace referencia a que la cultura está compuesta por supuestos compartidos, es decir, conjuntos de valores y normas que se socializan entre grupos e individuos que va generando la construcción de comportamientos. Y es como desde una perspectiva administrativa Serna (2008, como se citó en Vesga et al., 2020) afirma que “la cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolida y comparte durante la vida empresarial” (p.41).

En distintas organizaciones, existen acciones que pueden llegar a estar establecidas pero muchas veces no son identificadas como propias; por ello es necesario que la cultura se institucionalice, en otras palabras, que cada miembro posea el conocimiento de los comportamientos apropiados y significativos, con la finalidad de que quienes la componen conozcan a la organización. Adicionalmente, este sistema regido por las organizaciones es

considerado un aspecto diferenciador entre ellas, debido a que la cultura se establece según la filosofía que la empresa se plantee, siendo el comportamiento de los fundadores un determinante ya que los colaboradores lo ven como un ejemplo a seguir.

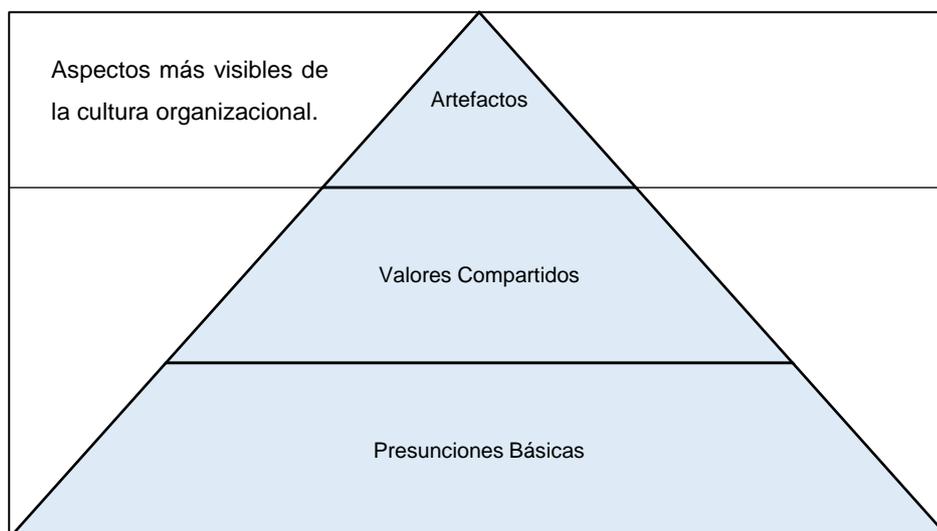
## 1.2. Elementos de componen la cultura

La cultura organizacional tiene diversas funciones, pero como principal se destaca el ser un mecanismo de control y permitir el incremento de la estabilidad haciendo que los individuos conecten con la empresa por medio del cambio de comportamientos y actitudes. El establecimiento de una cultura da como beneficio el compromiso organizacional y el sentido de identidad haciéndose posible por la interiorización, es decir, conociendo y practicando lo instituido por las empresas.

La cultura se constituye por componentes denominados artefactos, valores compartidos y presunciones básicas. Dentro de los artefactos están la estructura y procesos organizacionales, las actividades de cada cargo, arquitectura, distribución de espacio, en otras palabras, los recursos visibles más fáciles de descifrar y/o cambiar. Los valores compartidos es la parte interna de la organización que es la filosofía, estrategias, objetivos, misión, visión, valores, principios, etc. Mientras que las presunciones básicas se refieren a lo que no es visible a simple vista, son todas aquellas relaciones que hay entre la empresa y el entorno como por ejemplo las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos (Mena, 2019, p.23-24).

### Figura 1

*Los elementos que componen la cultura*



*Nota.* Se muestran los elementos que componen la cultura en forma de iceberg, siendo los artefactos la parte más visible y las presunciones básicas como lo menos factible de visualizarse.

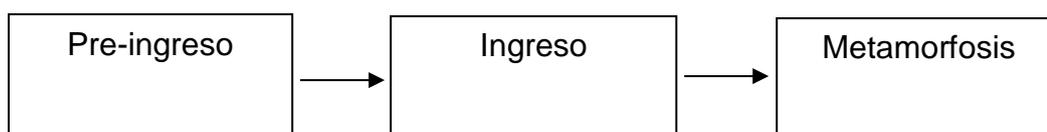
Los componentes son partes inseparables de la cultura, sin la presencia de los mismo no habría una cultura, cabe indicar que no siempre se va a llegar a encontrar los mismos componentes de manera precisa en las organizaciones, debido a que esto depende de cómo la empresa y los líderes llevan a práctica la filosofía organizacional.

### **1.3. Socialización de la cultura**

La socialización es entendida como el desarrollo de actitudes, comportamientos y valores que el colaborador adquiere y este se denomina en un conocimiento social en que las habilidades requeridas deben asumir un rol organizativo, distinguiéndose en un proceso sucesivo en el que hace énfasis al trabajador recién vinculado a la organización, es decir, la inducción. Autores como Robbins afirma que: “La interpretación en el ámbito organizacional puede entenderse como un proceso que lo conforman tres etapas: pre-ingreso, ingreso y metamorfosis” (1998, como se citó en Mena, 2019, p.27).

#### **Figura 2**

*Etapas del proceso de socialización de la cultura*



*Nota.* La socialización ayuda a la creación de condiciones en las cuales el individuo y la institución se integran para su mutuo beneficio, la socialización puede ser interpretada como un proceso compuesto de tres etapas: 1. pre ingreso; 2. ingreso y 3. Metamorfosis.

En la etapa de pre-ingreso, es la fase inicial, las organizaciones exponen pautas para que el colaborador se ajuste a los parámetros culturales de esta. En el ingreso o también llamado encuentro, los nuevos colaboradores

se adhieren a la empresa y se procede a la inducción general o específica en donde se explica los valores corporativos, actividades y el conocimiento de los miembros del colectivo; de esta manera el individuo reconoce a la empresa y es aquí en donde la realidad de la organización se enfrenta a las expectativas del nuevo colaborador. Y, por último, en la etapa de Metamorfosis, se experimentan cambios entre el nuevo colaborador, es decir, ya se ha interiorizado la cultura; se pueden presentar retos y proyectos que beneficien ambas partes (organización y empleador). El proceso de socialización finaliza cuando el nuevo colaborador se incorpora a la organización y se siente satisfecho con su puesto de trabajo, en el cual haya aceptado los valores y normas expuestas por parte de la empresa. Adicional, Mena (2019) indica que dentro de estas etapas de socialización también juega un papel fundamental lo siguiente:

Otros aspectos que determinan la socialización en la empresa son: los valores personales y corporativos, los códigos simbólicos, lo afectivo, lo cognitivo, la participación y el trabajo en equipo, el componente sociocultural interno y externo, la capacidad de aprendizaje, los hábitos, las actitudes y aptitudes. (p.28)

La socialización, a pesar de su relevancia fundamental en la organización, resulta un proceso eficaz y eficiente ya que de esto depende la estabilidad y adaptación del nuevo colaborador a la organización ya que determina el compromiso y la productividad del nuevo capital humano, así como su permanencia o desvinculación. La fortaleza y eficacia de las organizaciones van enlazadas a partir de las habilidades que tengan estas para socializar a los nuevos ingresos de la organización.

#### **1.4. Tipo de cultura: Cameron y Quinn**

La cultura organizacional, se refiere a las problemáticas que se sumergen en una organización y por lo cual se sugiere brindar soluciones respectivas ya que de esto dependerá en como la empresa se orienta a resultados. Existen varios tipos de cultura planteados por diferentes autores, pero se considera que el modelo de Cameron y Quinn: “es uno de los más ampliamente usados y de mayor influencia en el área de la investigación en cultura organizacional, ya que, en comparación con otros modelos, ha demostrado altos niveles de

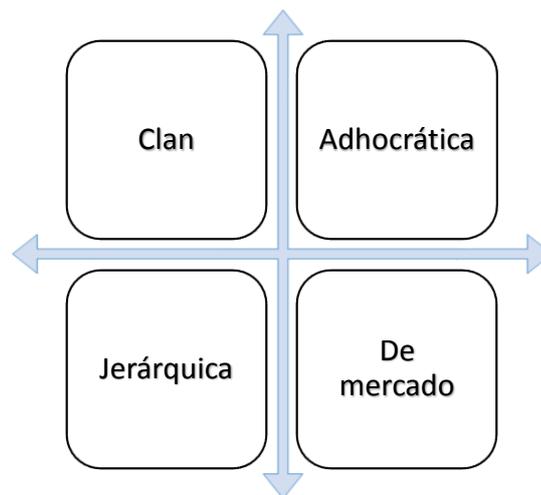
validez y confiabilidad” (Yu y Wu, 2009, como se citó en Vesga et al., 2020, p.44).

Al abordar sobre el modelo de Cameron y Quinn este expone cuatro tipos de cultura organizacional, que son los siguientes: jerarquía, clan, adhocrática y mercado debido a lo cual están involucrados al enfoque externo y a la estabilidad que corresponden en una organización.

Su modelo propone la existencia unos “valores en competencia” en el funcionamiento de las organizaciones (flexibilidad y discreción vs. estabilidad y control en el eje vertical, y énfasis interno e integración vs. énfasis externo y diferenciación en el eje horizontal) que originan cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, de mercadeo y jerárquica. (Vesga et al., 2020, p.45)

### Figura 3

*Tipos de cultura de Cameron y Quinn*



*Nota.* El modelo utilizado fue propuesto por Cameron y Quinn, el cual distingue cuatro dimensiones de la cultura organizacional: clan, adhocrática, de mercado y jerarquizada.

Se califica como un aspecto del éxito a la cultura organizacional ya que de ella dependerá en como los líderes empresariales se encarguen de gestionarlo bajo a su conveniencia, al mencionar la cultura “clan”, se conecta al término familia y por la cohesión de sus miembros, la cultura jerárquica se caracteriza por involucrar un ambiente estable para ejercer la labor que se vaya a requerir, la cultura mercado se sitúa al entorno externo con los cuales

se involucra la organización y la cultura adhocrática en particular describe la innovación y las iniciativas que llevan al éxito a la organización. En función a las características de la cultura organizacional es elemental examinar el rendimiento ya que reflejará el grado en que se logren los objetivos específicos y además involucra indicadores para determinar la efectividad y eficacia de la misma.

## **2. Onboarding**

### **2.1. Definición**

Las organizaciones en la actualidad se han ido modificando, incluyendo un sin número de acciones. Entre las funciones que se han añadido y convertido en fundamental para las empresas son las del área de recursos humanos o también llamado talento humano, esto se da debido a la alta responsabilidad del área. La atracción y fidelización del talento es una de las obligaciones del área, el reclutamiento es el proceso en donde se buscan a las personas idóneas con el objetivo de cubrir las necesidades del cargo. Este proceso se ejecuta de manera diferente según la cultura que posea la empresa, por lo general, comienza con la existencia de una vacante, en algunos casos las vacantes se cubren con personas que ya están dentro de la organización, tomando el nombre de reclutamiento interno; cuando esta búsqueda no se logra pasa a ser externa, en otros directamente comienzan por la segunda opción:

Las fuentes de reclutamiento externas son las que comúnmente utilizan las empresas, teniendo como fundamento la incorporación de habilidades, destrezas o conocimientos que incrementaran talento a la organización, bien por carecer del mismo o ante la necesidad de incrementarlo. Como su propio nombre indica, los centros de referencia son externos al propio sistema. (Jiménez, 2011, como se citó en Paz y Quezada, 2014, p.31)

Al ser un reclutamiento externo se debe comenzar con una publicación de la vacante, luego pasa a la recepción y análisis de los curriculum para seguir a una entrevista telefónica, se contacta al candidato para validar la información de su hoja de vida, adicional se recomienda preguntar acerca de las aspiraciones salariales. Los candidatos que no postulan al cargo y cuentan

el base de datos es necesario comunicarles y conocer si es de su interés participar en el proceso de selección.

Este paso dará la apertura a saber con qué candidato seguir a la siguiente etapa que sería una entrevista con la finalidad de conocer más al candidato, la entrevista ayudará a identificar la conducta del candidato, por ese motivo las entrevistas pueden llegar a ser estructuradas o semiestructuradas, recomendando que sean más semiestructurada ya que de esta manera fluirá la conversación y será posible conocer si el colaborador está apto para continuar en el proceso (Fernández y Junquera, 2013,p.103-105).

Continúa las pruebas técnicas que son compuestas por preguntas relacionadas a lo necesario para ejecutar las funciones del cargo y psicológicas que permitirá saber como es la persona de manera intelectual y emocional, hay que tener en cuenta que muchas organizaciones, estos últimos pasos mencionados también se lo ejecutan de manera contraria. Los resultados de las pruebas junto al análisis de la entrevista llevarán a la entrevista con el jefe directo, el cual será el encargado de seleccionar a la persona idónea.

El siguiente paso del proceso de selección son los exámenes médicos o valoraciones médicas, lo cual permite saber si el candidato posee un buen condicionamiento físico en base al cargo que ocupará, nos ayudará a tener en cuenta en que condiciones ingresa la persona a la empresa; por último, si el candidato está apto ingresaría a la vacante y en caso contrario recurren a la segunda opción de la terna y si tampoco es apto, el proceso de selección vuelve a continuar (Grados, 2013, p.225).

Con la elección de la persona que más se encuentra acorde al puesto no termina este minucioso proceso sino comienza otra fase que es de mayor relevancia para el presente estudio, como lo es el ingreso de la persona a la empresa, llamado onboarding o plan de acogida. El onboarding se lo define como una actividad que aligera la integración del nuevo colaborador a la empresa que tiene como objetivo que conozcan la cultura de la empresa y al mismo tiempo logren adaptarse. Asimismo, se lo puede entender:

El onboarding, como término que denota un proceso de socialización desarrollado por las empresas dentro de sus esquemas de

incorporación de nuevos empleados, es ante todo, un modelo que busca generar vínculos organizacionales para prevenir la deserción laboral, por un lado, y la de afianzar que los nuevos colaboradores aumenten su inserción laboral con los valores y normas organizacionales. (Rodríguez, 2021, p. 2)

Otra connotación que se le da a este procedimiento es que “El Onboarding lo que hace es justamente acelerar el proceso de adaptación e integración de esa nueva persona a la organización: lo hace ser más eficiente en más corto tiempo” (Rosas, 2015, como se citó en Castro, 2020, p.2).

Con análisis de las definiciones contempladas, se puede puntualizar los motivos de la ejecución de un programa de onboarding, de esta manera se llega a interpretar que es un proceso que tiene como finalidad hacer que el nuevo ingreso pueda lograr una transición e integración con éxito, cumpliendo así uno de sus principales objetivos al igual que el rentabilizar la inversión del proceso de selección (Humanes de Madrid, 2013, p.125).

Para poner en funcionamiento el Onboarding no solo se necesita el área de recursos humanos ya que netamente no es su responsabilidad, sino que es imprescindible que el área a la cual la persona que ingresa va a ser direccionada sea participe, es decir, también existe la colaboración del jefe directo a la posición y nuevos compañeros quienes acompañaran en la socialización e integración.

## **2.2. Ventajas del Onboarding**

La implementación de plan de acogida trae beneficios tanto para la empresa como para el colaborador, las ventajas que trae el onboarding para la empresa es la detección de necesidades de capacitación, figurar como la primera evaluación de desempeño del colaborador, acelera la integración del colaborador al grupo beneficiando al ambiente laboral (Grados, 2013, p.335-336).

También permite la reducción de costos de los procesos de selección ya que ayudará que disminuya la rotación con la retención del talento, adicional esto se asimila con que el colaborador se identifique y comprometa moralmente con la empresa, es decir, que se vaya formando el sentido de pertenencia que el mismo: “no solo asegurará una mayor exigencia en el cumplimiento de las normas de la organización, sino que esto irá ligado a un mayor bienestar y a

una mejora de los resultados generales del equipo de trabajo” (Dávila de León y Jiménez, 2014, p. 293-294).

El sentido de pertenencia hace que el colaborador tenga una actitud positiva hacia la empresa, comprenda los procedimientos a seguir, siente que la empresa lo toma en cuenta, valora sus funciones y acepta la autoridad. En cambio, las ventajas que brinda desde el punto de vista del nuevo ingreso son la facilidad en la ejecución de sus actividades, la seguridad laboral, permite que se eviten una gran cantidad de errores y evita las interrupciones que puedan existir en cuanto al cumplimiento de sus labores diarias.

Por otro lado, cabe aclarar que la realización de un programa de Onboarding beneficia al clima laboral de la empresa, debido a que el mismo permite que se pueda establecer una cohesión con el grupo, haciendo que la estadía del nuevo colaborador, que se espera que sea duradera, se convierta en agradable. Por ello podemos decir que los aspectos sociales y organizacionales son esenciales para la obtención de un clima propicio para el logro de metas personales y laborales (Arias, Lazo, y Quintana, 2018, p. 89).

#### **2.1.1. Pasos para seguir para la eficiencia del proceso de onboarding.**

Para que las organizaciones puedan alcanzar los beneficios mencionados, deberán contar con los siguientes pasos:

- Ajustar las expectativas de los delegados a hacer el proceso de onboarding y al área al cual el nuevo miembro ingresará.
- Llevar a efecto las ocupaciones y cumplimientos de los requisitos del pre-onboarding: El nuevo colaborador deberá cumplir con los documentos de ingreso que la empresa solicite.
- Brindar la posibilidad de que el nuevo colaborador también participe en las actividades del equipo: para ello es necesario tener una cultura en donde los colaboradores puedan expresar sus puntos de vista estando con la seguridad de que serán tomados en cuenta.
- Poner en práctica los valores organizacionales y no solo darlos a conocer.

- Generar el sentido de pertenencia y compromiso con los que ya son colaboradores para que el nuevo miembro tenga una imagen positiva de la empresa.
- Brindar retroalimentación al nuevo colaborador de manera oportuna para advertir errores que afecten a la organización. Hacer que el proceso sea participativo: un proceso dinámico hará que las personas se sientan motivados desde su ingreso.
- Realizar evaluación del proceso para dar un seguimiento que permita conocer aspectos a mejora.

(Fritsche, 2016, p. 25).

Los pasos ayudarán en la retención de personal y en los costos que generan los procesos de selección, adicional, al cumplir con los pasos no solo genera beneficios, sino que también limita a que exista o aumente las debilidades y amenazas que puedan existir en una empresa al momento de dar inicio a un programa de onboarding.

### **2.3. Debilidades y amenazas del onboarding**

Dentro del programa de Onboarding puede existir diferentes amenazas y debilidades, entre ellas se tiene que, el onboarding al ser un tema nuevo no existe suficiente información en cuanto a su ejecución, tampoco es tratado por todas las empresas de la localidad, es decir, no se atreven a realizarlos ya que prefieren seguir con otras metodologías de vinculación.

Las empresas que toman la iniciativa de realizar un programa de onboarding para las personas que van ingresando fallan al momento de no darles la importancia necesaria para su implementación, menos aún conocen de quien es la responsabilidad de que se lleve a cabo el proceso y consideran que ponerlo en práctica es una carga laboral excesiva. En ocasiones, no es tomado como prioridad, simplemente el encargado lo realiza por cumplir sus funciones y no lo hace teniendo en cuenta su verdadero significado, siendo una experiencia que permite la integración (Fritsche, 2016, p.27).

Las empresas con el pasar del tiempo deberán integrar nuevas metodologías para la incorporación de un candidato debido a que la forma en que se realiza se relaciona con las generaciones y cultura que posee la empresa, se tiene la

expectativa que el proceso de onboarding sea imprescindible para todas las empresas y su vez genere beneficios para la mismas.

#### **2.4. Onboarding VS Inducción**

La inducción busca realizar los requisitos legales y los cumplimientos que se deben llevar a cabo para el nuevo ingreso en la empresa, por lo tanto, Onboarding se focaliza en la incorporación de los nuevos talentos en los primeros meses de ingreso, en el transcurso de ese tiempo se busca ajustar aspectos del desempeño laboral de los nuevos trabajadores para un rendimiento eficaz. Como afirma Klein, Polin & Leigh:

Considerando la postura de estos autores coinciden en varios puntos como que es mucho más que un programa de inducción es donde la empresa realiza su presentación y le explica al nuevo integrante a donde se dirigen, que es lo que esperan de la persona, los retos del cargo, como se desempeña el departamento y la industria, las líneas de negocio, y sobre todo la organización intenta generar una carga positiva en el nuevo empleado. (2015, como se citó en Castro, 2020, p.3)

En la inducción son los esfuerzos que se desarrolla a los empleados durante los primeros días en la organización, esto contribuye en un proceso general e informativo por lo cual es el desglose de temas que se llevaran a cabo en plazo corto, teniendo el objetivo de dar la información breve hacia el nuevo colaborador en que se abordará lineamientos informativos como, normas, reglamentos e introducirlo acerca de la cultura organizacional. “Dentro de la inducción general se expone información como: la historia, la misión, la visión, los objetivos, las políticas, y la estructura de la empresa, entre otros contenidos básicos empresariales” (Ribadeneira, 2017, p.29).

Por ende, el Onboarding es proceso diseñado para favorecer a los empleados a realizar con éxito y eficacia la integración en la organización y la adaptación a la etapa profesional en la que puedan desempeñar satisfactoriamente su trabajo desarrollando su potencial desde el inicio del trabajo.

#### **2.5. Pasos o etapas del Onboarding**

Un programa es una planificación que lleva un orden compuesto por diversas actividades, por ello, existen pasos o etapas a seguir dentro de un proceso de onboarding, pero depende de la cultura y clima organizacional de

la empresa, por esta razón el proceso se da de diferentes maneras en las organizaciones, no obstante, se propone que el programa se lo desarrolle de la siguiente manera:

- Pre-onboarding: Se da antes de que el colaborador ingrese a la empresa, es el contacto que se da con la persona a ingresar y en donde surge la petición de documentos para su ingreso, además el colaborador recibe cierta información sobre los futuros empleadores y se pauta el día de ingreso en donde se brindará la inducción.
- Onboarding: En esta etapa se da la bienvenida al colaborador a su nuevo entorno, se le brinda la inducción necesaria acerca de la empresa y del puesto. Es donde el nuevo talento con la información recibida puede participar como un integrante de la empresa, también dicha información hará que el nuevo colaborador pueda desarrollar su compromiso identificándose con la empresa y alineando sus metas y las de la organización.
- Post-onboarding: Se lo entiende como la etapa de seguimiento o fase evaluativa en donde se realiza la evaluación de lo aprendido en la etapa anterior y en base a los resultados brindar una retroalimentación al nuevo colaborador. Adicional, el colaborador ya está apto para enfrentar las funciones del cargo y desarrollar la unión con el grupo/equipo de trabajo.

(Bautista, 2018, p.20).

## **2.6. Influencia del Onboarding en el sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia es considerado como una de las ventajas que genera la realización de un programa de onboarding ya que de manera general se entiende al sentido de pertenencia como la identificación de personal con la cultura organizacional y la satisfacción del personal al incluirse a un nuevo equipo de trabajo. Chiavenato (1994, como se citó en Carrillo y Fernández, 2018) define al sentido de pertenencia como: “La aptitud que posee un individuo al sentirse parte integrante de un grupo. Dentro de las empresas u organizaciones, el sentido de pertenencia puede ser identificado como la relación empresa-empleado” (p.42).

Se entiende al término como la satisfacción de las necesidades, perspectivas o deseos del nuevo colaborador al incluirse en un nuevo lugar de trabajo. De tal modo, la ejecución del onboarding repercute de manera positiva, porque

permite al colaborador lograr el conocimiento necesario acerca de los aspectos fundamentales de la empresa. Además, se identifica como beneficio el bienestar del colaborador en el puesto, generando así un mayor alcance de las metas propuestas tanto para el cargo como para el equipo que acoge al nuevo colaborador, evitando errores que provoquen reprocesos y pérdida de recursos como el tiempo.

### **3. Sentido de pertenencia**

#### **3.1. Definición**

Los seres humanos tienen la necesidad de sentirse aceptados ante los individuos y grupos que se crean a partir de la interacción constante, no obstante, existen personas que no se sienten identificados ni incluidos en grupos en donde se realizan diversas actividades, esto se da por el simple hecho de que las personas no se sienten satisfechos, es decir, los deseos o perspectivas que poseen no son alcanzadas por el grupo o lugar en donde se encuentran.

El término sentido de pertenencia a lo largo del tiempo ha sido definido por diversos autores:

- Según Fenster, “el sentido de pertenencia es el conglomerado de necesidades, percepciones, deseos, sentimientos, construidos sobre la base de las prácticas cotidianas enmarcadas en lugares cotidianos” (Carrillo y Fernández, 2018, p.43).
- Anant, también define al sentido de pertenencia como intervención del individuo en un sistema social, de tal modo que se sienta imprescindible para el sistema antes mencionado (1966, como se citó en Dávila de León y Jiménez, 2014, p.273).
- En cambio, el autor Cameron también denomina al término como vínculos interpersonales, siendo esto parte de la identidad tanto en la sociedad como en las organizaciones dando como resultado otra dimensión: identificación organizacional (2004, Dávila de León y Jiménez, 2014, p.274).
- Adicional, Vidal y Pol afirma lo siguiente acerca del término:

El sentido de pertenencia se corresponde con el principio de identidad en cuanto ésta es fuente de identificación alegórica y referencial del

individuo con el grupo al que siente pertenecer y con el ambiente donde reside e interactúa individual y socialmente. (2005, como se citó en Carrillo y Fernández, 2018, p.44)

En base a la definición de distintos autores acerca del sentido de pertenencia y con lo que respecta al presente estudio, se llega a interpretar que el personal de una empresa puede sentirse parte ella, siempre y cuando la organización permita que las personas puedan alcanzar sus metas, se sientan parte de la institución, identificados y que su trabajo sea reconocido, dando así un resultado óptimo para la satisfacción laboral. Cabe recalcar, que el sentido de pertenencia no es invariable, más bien se va modificando en el transcurso de las vivencias o experiencias cotidianas; y tanto en las organizaciones como en la sociedad influye mucho la cultura que se encuentra asentada.

### **3.2. Influencia del sentido de pertenencia en la motivación**

El sentido de pertenencia impacta efectivamente las relaciones que existen en el trabajo tales como en los colaboradores y en el clima laboral, ya que contribuye a que se aborde la motivación, involucrando el compromiso y el desempeño. Para que ocurra un sentido de pertenencia, las personas necesitan que sus logros sean reconocidos, existan aquellos aportes y sean valorados; por ende, se aplique una comunicación transparente entre todos los miembros que integran la organización.

Hagerty, Lynch-sauer, Patusky, Bouwsema y Collier afirman lo siguiente:

Señalan que, para desarrollar un sentido de pertenencia, es necesario tomar en cuenta elementos claves como el sentirse aceptado y valorado por otros individuos o grupos; y a su vez, que esa persona perciba que sus características son comunes y contemplan a las de los sujetos que conforman el sistema. (1992, como se citó en Carrillo y Fernández, 2018, p.43)

Siendo una herramienta laboral, la motivación se utiliza como implicación a los colaboradores para un mayor desempeño y el cumplimiento de metas u objetivos propuestos y facilitando al trabajador en que desarrolle un sentido de pertenencia en la empresa, es importante destacar a los colaboradores y por lo tanto se sientan comprendidos, valorados y reconocidos ya que esto es la clave del éxito e impulso para los máximos beneficios de la organización.

## **4. Motivación**

### **4.1. Definición**

La motivación está presente en la vida de los individuos, que se ve influenciada por factores internos o externos que hacen fuerzas para que cada uno de ellos sostengan una conducta. En otras palabras y de manera general, la motivación es lo que incentiva al individuo a tener un comportamiento según las acciones y/o actividades que realice, teniendo en cuenta que se puede ver afectada por los cambios que suscitan en el entorno.

Varios autores han definido a la motivación desde distintas perspectivas:

- En 1963, Maslow indicó que la motivación predomina y se desarrolla cuando los niveles de insatisfacción que tiene una persona eran inferiores, transformándose a una necesidad básica.
- En el año 2014, Fishman compara a la motivación con los niveles de temperatura del aire de un globo aerostático, ya que, si los niveles son bajos, se está a la espera de sea arrastrado por un impulso externo.
- Por otro lado, en el año 2005 el autor Trechera aterriza la definición con todo aquello que hace que se mueva un individuo a seguir con la realización y cumplimiento de sus metas u objetivos.

(Taype, 2019, p.26)

La motivación organizacional es uno de los factores en el cual el área de recursos humanos debe trabajar diariamente, ya que influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores, es decir, que los factores ya sea internos o externos pueden llegar a afectar o beneficiar en el rendimiento laboral, en la adaptabilidad y a distintos aspectos laborales. La cultura organizacional juega un papel fundamental, debido a que las conductas que poseen los colaboradores por lo general llegan a estar alineada con la misma. Por ejemplo, el ambiente organizacional en el que no es factible laborar, hará que el colaborador no se sienta identificado o parte de ese contexto dando como consecuencia retrasos en las funciones y en el cumplimiento de las metas propuestas. Se debe tener en cuenta que a pesar de que el presente estudio se base en lo laboral, la motivación no solo está presente en dicho ámbito, sino en los diferentes ámbitos en los que se desarrolla y establece una persona.

## 4.2. Tipos de motivación

La motivación es un elemento clave para el bienestar de los colaboradores de una organización. El grado de motivación que cada colaborador posea dependerá de la importancia en que la empresa establecerá a los mismos en el desarrollo de sus actividades, por ende, existen diferentes tipos de motivación.

- **La motivación Extrínseca:**

Basada en la teoría de autodeterminación según Deci y Ryan afirman:

Es también conocida como motivación ambiental dado que se genera por un factor externo con la finalidad de obtener una recompensa, razón por la cual es variable, en ella también pueden intervenir los estados emocionales del miedo por perder un puesto importante en una empresa. (2000, como se citó en Taype, 2019, p.28)

Aquello, hace referencia a los incentivos motivacionales que están fuera del individuo y del exterior de las actividades, por ende, los factores motivacionales son recompensas externas tales como, el incentivo económico, premios o reconocimiento por parte de los demás puede presentarse de manera positiva o negativa, pero están fuera del control de la persona que realice estas acciones.

- **La motivación Intrínseca:**

En cambio, la motivación intrínseca según Deci y Ryan afirman que “es aquella motivación que llega del interior dirigido a hacer lo que quieres y a su vez sentir que ello es una recompensa” (2000, como se citó en Taype, 2019, p.28).

Esta motivación implica hacia uno mismo, ya que induce a realizar las actividades del propio gusto del individuo sin ningún estímulo a favor y de cualquier recompensa externa, esta se asocia en el impulso de la autorrealización y crecimiento personal que vincula a la productividad eficiente. Estas recompensas que el individuo obtenga son propiamente de superación personal sin la necesidad de que exista algún compromiso externo.

- **Motivación positiva:**

Según afirma Deci y Ryan “se mantiene constante en el individuo, dirigido a una meta a fin de obtener una recompensa de tal manera que produzca satisfacción” (2000, como se citó en Taype, 2019, p.29).

Esta se refiere al proceso en el cual, el individuo mantiene un comportamiento optimista a causa de una recompensa positiva tanto interna como externa, a esta determinada conducta se consiguen procedimientos y labores eficaces, por consiguiente, dicha motivación es la base para continuar desarrollándose y mantenerse en constante avance para conseguir lo que el individuo anhele.

- **Motivación Negativa:**

Este tipo de motivación según afirma Deci y Ryan “se mantiene constante en el individuo a fin de evitar alguna consecuencia desagradable, como la amenaza, castigo o puede provenir del propio interior como el miedo al fracaso o sentir frustración” (2000, como se citó en Taype, 2019, p.29).

Hace referencia por el cual un individuo realiza una acción no por el hecho de ser motivadora o se obtenga una recompensa si no por evitar un estímulo desagradable es decir evitar sanciones o penalidades.

#### **4.3. Teorías de la motivación**

Las teorías motivacionales se pueden definir como aquellos fenómenos centrales que involucran aumentar la comprensión e impulsar al individuo a lograr una meta y resultados.

- **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.**

Esta teoría se caracteriza por ser clásica y el autor identificó cinco niveles distintos que se desarrollan en, las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores arriba.

Para Palomo indica lo siguiente: La teoría de Maslow se afirma que las primeras necesidades que se activan en las personas son las fisiológicas, aquellas que le llevan a sobrevivir: hambre, sed, dormir, abrigarse, etc.; estas necesidades son básicas y primordiales en todo ser humano. (2007, como se citó en Crisólogo, 2019, p.23)

## Figura 4

*Pirámide de las necesidades de Maslow*



*Nota.* Representación gráfica de la teoría jerárquica de las necesidades de Maslow, siendo lo principal las fisiológicas y como menos básica la autorrealización. Tomado de *Motivación organizacional orientado a la satisfacción laboral de los colaboradores del hotel costa norte de la ciudad de Chiclayo, región Lambayeque* (p.24), por Palomo citado por Crisólogo, 2019, Universidad de Lambayeque.

Por su parte estos cinco niveles son importantes para el desarrollo personal del individuo. Al referirnos de las necesidades fisiológicas, dentro de este grupo se encuentran la necesidad de respirar, beber agua y dormir, esto hace que la existencia del ser humano sea viable. Por consiguiente, las necesidades de seguridad, Maslow incluye de que estas necesidades son fundamentales para vivir, por ende, se orienta a la seguridad personal, orden y estabilidad.

Maslow describe a las necesidades de afiliación como las menos básicas pero esta necesidad se presenta cuando el individuo tiende a expresar sus sentimientos es decir trascender del ámbito individual e instaurar vínculos con el entorno social. Por lo tanto, en la necesidad de autoestima se contempla con la manera en que nos valoramos como seres humanos y nos valoran los demás y la sociedad. Desde luego, la necesidad de autorrealización, es el nivel más alto y se detalla en el desarrollo de las

obligaciones internas, desarrollo moral y metas profesionales de cada individuo.

- **Teoría Motivación-Higiene de Herzberg.**

Herzberg sostiene en que se desarrollan dos factores que se consideran en motivacionales e higiénicos. Los factores motivacionales son externos a la tarea, mientras que los factores higiénicos hacen referencia a la labor.

Los autores Robbins & Coulter afirman lo siguiente:

La idea central de Herzberg es que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, puesto que si las características insatisfactorias de un trabajo se eliminan no hacen necesariamente que ese trabajo fuese más satisfactorio. (2005, como se citó en Crisólogo, 2019, p.25)

Por consiguiente, la teoría de los factores indica que la satisfacción en el trabajo se puede lograr al realizar actividades competitivas que se presenten en el cargo, mientras que en la insatisfacción en el puesto se presenta en función del entorno que brinden los jefes o los mismos compañeros de la organización, por ende, Herzberg propone los siguientes factores:

- Factores Motivadores

Se representan como intrínsecos, este se refiere al desempeño del cargo y de lo que se logra producir en un equivalente de productividad, y se considera como los factores que brindan formaciones positivas en el trabajo de manera en que el colaborador fomente su creatividad y asuma con responsabilidad la toma de decisiones de las tareas asignadas, siendo esto el logro, reconocimiento, el progreso como factores motivacionales.

- Factores de Higiene

Son los que causan descontento en el trabajo y están implicados con las condiciones laborales en que el colaborador desempeña sus actividades, tales como el sueldo, la seguridad laboral, las políticas de la empresa, relaciones entre supervisores y compañeros, siendo estos elementos considerados extrínsecos. Dado que, si estos elementos se hallan ausentes, el entorno laboral expondrá insatisfacción y afectará el rendimiento de los colaboradores.

## 5. Perspectiva Generacional

### 5.1. Definición

Dentro de cada uno de los temas mencionados con anterioridad, juega un papel fundamental los individuos y los grupos que se forman a partir de ciertas características, como por ejemplo los grupos generacionales que se lo define como el conjunto de personas que poseen valores, creencias y comportamientos que comparten entre sí, también las distintas generaciones tienen otro aspecto diferenciador entre ellas, siendo este la contemporaneidad en las edades.

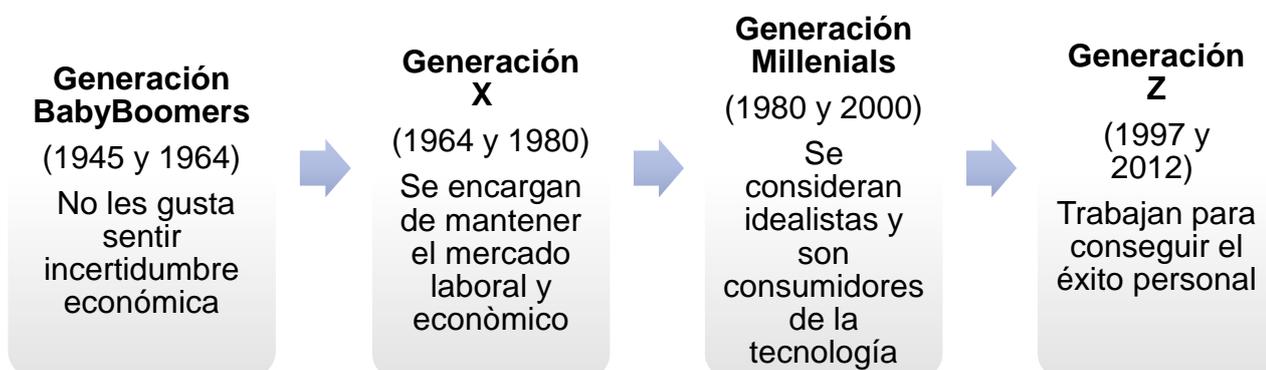
La mentalidad de una generación está dada por los hechos, experiencias, relaciones, eventos a nivel mundial y sus héroes; concibiendo así los paradigmas mentales y las maneras en que una persona es entendida, valorada e interpretada. Además, cabe destacar que, dentro de los grupos generacionales, los comportamientos y las personalidades son definidas por las mentalidades (Molinari,2011, p. 40).

Debido a la influencia que se da entre las mentalidades y comportamientos, se generan ciertos desafíos en las organizaciones, ya que cuentan con cuatro diferentes generaciones siendo estos los Baby Boomers, generación X, Millenials y los que recién van ingresando al mundo laboral la generación Z. Por esta razón, los directivos de las empresas son más reflexivos al momento de tomar decisiones para enfrentar dicho reto, dado que manejan distintas generaciones con perspectivas diferentes.

### 5.2. Tipos de generaciones

#### Figura 5

*Línea de tiempo generaciones*



*Nota.* En el gráfico se ilustra los grupos generacionales en base a los años, permitiendo realizar una línea de tiempo.

Las generaciones son un grupo de individuos nacidos en un periodo de veinte años, se denomina la fase de vida de la persona en que involucra: la niñez, la edad adulta, la edad media y la vejez. Por consiguiente, las generaciones constituyen al conjunto de personas que también integran en un mismo periodo de tiempo en el cual crecen, se desarrollan y se ven influenciados por la cultura, ámbito social y económico que se perciba en dicho periodo de tiempo.

Para Molinari (2011), actualmente, en el mundo laboral conviven cuatro generaciones, cada una con su respectiva mentalidad, que se identifican con ciertos rasgos o características comunes (p. 40).

- Generación BabyBoomers

Esta generación, son los individuos nacidos entre 1945 y 1964 es decir actualmente tienen edad entre 56 y 74 aproximadamente. Se caracterizan en el ámbito laboral por ser apasionados y adentrarse en el compromiso que conlleva pertenecer a una organización, esta motivación se presenta con el prestigio y la posición que abarca dentro de la empresa, siendo su reto principal los proyectos que los incentiven a aprender y estiman que el trabajo en equipo es fundamental porque no tienden al individualismo. El uso de la tecnología en esta generación está en desarrollo y necesitan más tiempo para la asimilación digital.

- Generación X

La generación X, son las personas nacidas entre 1964 y 1980, tienen edad entre 40 y 55 años. Se caracterizan por la subestimación de la burocracia, prefieren la autonomía e imponer sus propios tiempos, por lo que sí existe algo que no les agrada buscan un cambio, por ende, están seguros en tener en cuenta de que trabajan para vivir y no viven para trabajar.

Según Molinari (2011), los X también manifiestan una nueva concepción del espacio y el tiempo laboral. El compromiso que un colaborador tiene con la empresa no se mide por las horas de permanencia en la oficina, para ellos lo importante son los resultados. Por lo tanto, los jefes de la Generación X piden más logros, en vez de presencia física (p. 49).

Son además un capital humano perseverante que brinda estrategias, comprenden que la dedicación constante los conduce a objetivos y a su éxito profesional por lo tanto valoran el rendimiento y los logros efectuados por el desempeño de su propio trabajo que se ajusta con facilidad a cualquier entorno laboral. El uso de la tecnología en esta generación es que están aperturados a probar innovaciones tecnológicas que involucren con facilidad su vida diaria ya que permite satisfacer en la adaptación de necesidades de esta generación.

- Generación Millenials

Esta generación se caracteriza por los siguientes rasgos:

“Son flexibles, innovadores, eficientes, resilientes, tolerantes, comprometidos, tienen herramientas y talento para hacer del mundo un mejor lugar para vivir, tienen mucha información y no tienen miedo de usarla, valoran la familia, la pareja, los amigos y no permitirán que la vida profesional arruine estas relaciones” (Molinari,2011, p. 55).

La generación Millenials son los nacidos entre 1980 y 2000, una de las competencias predominante es el liderazgo y la inteligencia social, se caracterizan por ser individuos ambiciosos, participativos, toman en cuenta las decisiones del equipo como positivas para favorecer la productividad de la fuerza laboral y están en la búsqueda del crecimiento rápido y económico, para esta generación, la adaptación a los nuevos modelos de mercado es su principal logro, y por ende pertenecer a organizaciones que les faciliten formación y especialización en desarrollar su carrera e incrementar valor en el mercado. El uso de la tecnología en esta generación es el sentimiento fuerte por compartir su diario vivir en las redes sociales, por ende, les gustan ser los primeros en descubrir productos o conceptos peculiares.

- Generación Z

Son los individuos cuya generación se presenta antes de los Millenials, son los nacidos entre los años 1997 y 2012, es caracterizada por ser autónomos, por su inclinación al emprendimiento y son más tecnológicos, debido en su particularidad en tener una edad más joven, los miembros de esta generación usualmente laboran en roles de medio tiempo. Por ende, los candidatos de la generación mencionada que deciden ingresar a una organización por varias variables, no solo es importante el aspecto salarial,

sino que anhelan integrar a una empresa desafiante en la que ellos puedan marcar la diferencia y al mismo tiempo proporcionarles tiempo de trabajo flexible que les conceda equilibrar su vida personal y profesional. El uso de la tecnología en esta generación es diversa y multicultural, prefieren comunicarse mediante imágenes o emoticones, son multitarea, siendo el dispositivo móvil el más utilizado, de modo que aprecian descubrir información por ellos mismos y son habilidosos de encontrar rápidamente información por internet, consumen más de dos veces contenidos de videos que generaciones anteriores.

## **CAPITULO II: ANÁLISIS INSTITUCIONAL**

La empresa bajo estudio es una de las empresas ecuatorianas, con más de 50 años de experiencia en la importación de productos farmacéuticos, agroquímicos y veterinarios. La misma, posee una gran infraestructura logística que permite la distribución de sus productos a clientes, plantaciones, entre otros. Adicional, la empresa posee múltiples proveedores potenciales dentro y fuera del país; garantizando así, una alta calidad en sus productos, por este motivo, la organización cuenta con una cantidad considerable de personal calificado para realizar la gestión de ventas y asesorías. Es así, que establece como meta el llegar a ser la marca líder dentro del mercado, con un destacado profesionalismo y calidad en productos. Su labor se fundamenta en los valores como el compromiso, el cumplimiento de sus acuerdos, la calidad humana refiriéndose al respeto y empatía con los demás, honestidad y transparencia siendo consiente con lo que se hace y piensa, siendo proactivos y productivos al realizar los procesos de la empresa.

La organización cuenta con 730 colaboradores distribuidos en 16 sucursales a nivel nacional que están ubicadas en: Guayaquil Matriz, Pascuales, Quito Tingo, Quito Norte, Tabacundo, Babahoyo, Balzar, Machala, Milagro, Pedro Carbo, Portoviejo, Quevedo, Santo Domingo, Ambato, Cuenca y Lago Agrio. Adicionalmente, cuenta con el área de Gerencia General, Comercial, Operativa y Administrativa (bajo estudio) que está compuesta por: Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, Compras, Contabilidad, TI. Adicional, la empresa se encuentra segmentada por tres divisiones siendo estas, la división Agro que está orientada a agricultores pequeños y grandes, plantaciones, almacenes e instituciones del sector agrícola. División Farma, que se encuentra dirigida para todo el sector de salud y medicina, y por último la división de Salud Animal que abarca la salud de animales domésticos, ganaderos y los relacionados a la acuicultura.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **6. Planteamiento del problema de investigación**

Durante los últimos años, el mundo laboral se ha ido reinventado ante las necesidades y aspiraciones propias de las generaciones que conviven en las organizaciones, las personas no solo buscan un lugar en donde generar ingresos, sino más bien una empresa que sea atractiva con una cultura positiva en donde su esfuerzo sea valorado, reconocido y cuenten con los recursos necesarios, como es la tecnología que se ha vuelto más indispensable para el ser humano; puesto que anhelan encontrar un equilibrio entre la calidad de vida-trabajo.

Uno de los cambios que se han suscitado en las organizaciones y dada la época es la incorporación de áreas como la que está a cargo de la administración del personal, siendo esta imprescindible, ya que es un nexo entre los colaboradores y los puestos gerenciales, además de ser la entrada de nuevos talentos y que como parte de las buenas prácticas es reconocer al personal como talento humano y no como un recurso humano.

Adicional, esta práctica hace que las funciones del personal encargado del área sean tan importantes como las demás actividades de la empresa. En la trayectoria de los avances mencionados, la tecnología ha jugado un papel fundamental haciendo que las tareas dentro del área de recursos humanos se optimicen en cuanto a tiempo e insumos, facilitando la comunicación con el personal y los stakeholders, mejorando procesos administrativos y de evaluación, dando así mayor efectividad en el área.

En el caso de las organizaciones que se caracterizan por ser familiares y llevan años dentro del mercado laboral es poco factible que generen dinámicas que no ayuden a mantener la sostenibilidad de las mismas a futuro. Aquellas corporaciones en donde es posible la buena organización pueden lograr la perdurabilidad, pero durante la transformación pueden originarse inconvenientes como en el caso concreto de la empresa bajo estudio, que frente a su crecimiento tuvo que incorporar áreas y nuevos procesos específicamente de recursos humanos que a pesar de la coyuntura de la pandemia del Covid-19 confirmada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), no ha dejado de insertar procesos al departamento.

Durante los cuatro años de la creación del departamento de recursos humanos en la compañía, reclutamiento y selección han sido uno de los subsistemas que se ha establecido con ayuda del personal del área, como de los recursos tecnológicos y por supuesto el talento humano, sin embargo, no ejerce un mayor impacto en el proceso de adaptación del colaborador en la organización, por lo que se ha evidenciado la deficiente gestión del ingreso del nuevo personal del área administrativa, esta situación hace que los colaboradores no posean identidad propia de la cultura organizacional, ni que se conozcan entre sí, generando así un posible deterioro al clima laboral, la incrementación de errores en las funciones de los colaboradores, el deficiente trabajo en equipo y el aumento de la rotación del personal.

Frente a la problemática al no llevar correctamente el proceso de ingreso del nuevo personal, esto repercute en el desempeño laboral y la motivación, en donde la propuesta del diseño de un programa de Onboarding se presenta como la vía más oportuna y necesaria para la solución a los inconvenientes expuestos previamente, teniendo como finalidad mejorar las variables que influyen en la cultura y el clima organizacional promoviendo así la eficacia y eficiencia en los procesos mencionados, los cuales contribuyen en el desempeño y la instancia del talento humano en la organización.

### **6.1. Planteamiento de las preguntas de investigación.**

#### **Primaria:**

¿Qué impacto tiene el proceso de inducción en la motivación de los colaboradores del área administrativa?

#### **Secundarias:**

- ¿En qué consiste el proceso de inducción en el área administrativa?
- ¿Cuál es la percepción de los colaboradores en el área administrativa, en torno al proceso de inducción y adaptación a la organización?
- ¿Qué impacto tendría la propuesta del diseño del programa de onboarding en la motivación de los colaboradores del área administrativa?

### **6.2. Planteamiento de los objetivos**

#### **Objetivo general:**

- Determinar el impacto que tiene el proceso de inducción en la motivación de los colaboradores del área administrativa de la empresa bajo estudio

### **Objetivos específicos:**

- Conocer el proceso de ingreso vigente para el área administrativa.
- Estudiar la percepción acerca del proceso de inducción y adaptación en los colaboradores del área administrativa.
- Diseñar un programa de onboarding para mejorar la motivación de los colaboradores del área administrativa.

### **6.3. Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico que se desarrolla en la investigación es mixto puesto que se utilizará la recolección de datos, en donde se contempla su respectivo estudio y se contestan las preguntas de investigación, adicional, se pretende abordar los fenómenos investigados por el análisis de datos estadísticos numéricos.

- **Diseño de investigación**

La presente investigación se realizará bajo un diseño no experimental de tipo transaccional descriptivo, puesto que se centra en estudiar el nivel de un conjunto de variables (cultura, inducción, sentido de pertenencia, motivación y perspectiva generacional) observando los fenómenos en su contexto natural para luego estudiarlos, por ende, al diseñar un programa de Onboarding dirigido a las áreas administrativas, el propósito es promover la adaptación y motivación del nuevo personal a la organización.

- **Alcance del estudio:**

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptiva, según Hernández (2010) afirma que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80).

Es decir, consiste en describir fenómenos de la realidad que se va a estudiar, por consiguiente, en la empresa bajo estudio se detallan diversos conceptos que abordan en la investigación con el objetivo de diseñar un programa de onboarding dirigido a las áreas administrativas y de esta manera se promueva el sentido de pertenencia a la organización para así lograr, la adaptación y motivación del personal.

- **Tipo de investigación**

La metodología del presente trabajo es de tipo mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo; Hernández (2010) afirma que:

La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. (p.16-17)

Por ello, se utiliza la metodología antes mencionada ya que tiene como principal objetivo responder a los problemas de investigación mediante la administración de instrumentos como la entrevista semiestructurada y encuesta. Adicional, cabe mencionar que el enfoque:

Se caracteriza porque favorece una perspectiva amplia y profunda del fenómeno que se estudia, asimismo, esto le permite al investigador plantear el problema con claridad y formular objetivos apropiados para el estudio junto a una conceptualización teórica justa al fenómeno que se investiga. (Otero, 2018, p.20)

#### **6.4. Población y muestra**

La empresa que distribuye productos agroquímicos en la actualidad se encuentra conformada por 730 colaboradores aproximadamente, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas y divisiones de la empresa siendo estas: salud animal, Farma y Agro; las mismas se encuentran establecidas por diferentes cargos en donde predomina el área comercial teniendo el 50% del personal total de la empresa bajo estudio, el 40% se encuentra en el área operativa de la empresa y el 10% se encuentra en las áreas administrativas de la empresa. Para la muestra se contará con las áreas administrativas ubicadas en Guayaquil (Matriz) que está conformada por 60 colaboradores, dado su nivel de acceso y disponibilidad para el presente trabajo de titulación.

**Área administrativa:** 146

- 86 personas aproximadamente distribuidas en las sucursales ubicadas en el resto de las provincias.
- 60 personas en Matriz Guayaquil.

## 6.5. Diseño de las herramientas

### 6.5.1. Descripción de las variables

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Cultura	Se entiende como aquellos artefactos, supuestos básicos y valores que se presentan en la organización y que se expresan a través de estrategias promoviendo así conductas positivas y reflejando la productiva dentro de la empresa.
Inducción	Se denomina cuando un nuevo miembro se integra a la organización, se le brinda un proceso llamado “inducción” para que el colaborador recién ingresado conozca la misión, visión, comprenda y acepte los valores, normas existentes en la empresa
Sentido Pertenencia	Se define como un elemento de la cultura organizacional, en la cual los colaboradores deben sentirse identificados con los valores y parámetros de la empresa, al alcanzar el sentido de pertenencia, el personal proyecta compromiso, un desempeño productivo y adhesión a su campo laboral.
Motivación	Hace referencia a la aptitud que posee la empresa al mantener una cultura sólida hacia sus colaboradores ya que de esto dependerá al máximo el rendimiento de su personal y obtener los objetivos marcados por la empresa.
Perspectiva Generacional	Es la perspectiva de las personas que forman parte de la organización en función a los eventos vividos que se suscitan en una época y contexto determinado que comparte un mismo grupo en común

### 6.5.2. Encuesta:

#### Cultura Organizacional

1. Conozco la misión, visión y valores de la organización.
2. La organización orienta a los colaboradores a opinar y aportar ideas.

3. Considero que los jefes inmediatos se preocupan por proporcionar una retroalimentación en base a las funciones de los colaboradores.
4. Recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar.

### **Inducción**

5. Se logra comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información dada.
6. La bienvenida que da la empresa como el nuevo equipo de trabajo contribuye a la motivación para el desarrollo de las funciones de los colaboradores.
7. La presentación de las instalaciones y/o infraestructura de la empresa fue la adecuada.
8. Considera que el proceso de adaptación a la organización es inmediato (tres primeras semanas de trabajo).

### **Sentido de pertenencia**

9. Se encuentra satisfecho laborando para esta organización.
10. El trabajo que desarrolla tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa.
11. Las competencias de los colaboradores son valoradas por los mismos pares como jefes inmediatos.

### **Motivación**

12. Considera la necesidad de mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera las funciones.
13. Considera que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores.
14. Se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos.
15. La empresa da oportunidades de crecimiento laboral.
16. Considera que haber alcanzado el máximo objetivo lo lleva a estar altamente satisfecho.

### **Perspectiva Generacional**

17. La tecnología es una herramienta considerada para la difusión de la información de la organización como de las funciones en el proceso de inducción.

18. Cuenta con el acceso virtual (24/7) de la información que fue comunicada en el proceso de inducción.
19. Las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron las apropiadas para su proceso de adaptación.
20. La organización provee capacitaciones de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones en el cargo.

### 6.5.3. Escala de medición de la encuesta

Escala de Likert	
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

### 6.5.4. Entrevista

Cargo: \_\_\_\_\_

Cultura:

1. ¿Cuál es tu percepción acerca de la misión, visión y valores de la empresa?
2. ¿Cómo ayuda la organización en su desarrollo organizacional?

Inducción:

3. ¿Cómo considera que fue su proceso de inducción al llegar a la empresa?
4. Desde su perspectiva, ¿cuál cree que serían los puntos para mejorar en la inducción de los nuevos colaboradores?

Sentido de pertenencia

5. ¿Qué lo hace sentir orgulloso de pertenecer a esta organización?
6. ¿Como la organización hace que los colaboradores se sientan parte de la misma?
7. ¿Cómo se benefician sus compañeros de trabajo a laborar con usted?

Motivación

8. ¿Cuáles son las políticas y/o actividades que motivan al personal de la empresa?

9. ¿Existe algún tipo de recompensa que ofrezcan al colaborador por su contribución excepcional?
10. ¿Cómo motiva usted al equipo cuando no se logra alcanzar las metas propuestas a largo como a corto plazo?, ¿existen estrategias diferenciadas según los equipos?

#### Perspectiva Generacional

11. ¿Cuáles son las generaciones que predominan en la organización y por qué?
12. ¿Qué estrategias contempla la organización para integrar a los colaboradores que son parte de distintas generaciones?
13. Desde su perspectiva, ¿cree que el uso de la tecnología por el personal influencia en la adaptación del individuo para con la organización?

#### **6.5.5. Cronograma de actividades para la aplicación de la encuesta y entrevistas.**

Actividades	Recursos	Responsables	Fecha									
			27/7/2022 - 6/8/2022									
			27-jul-22	28-jul-22	29-jul-22	1-ago-22	2-ago-22	3-ago-22	4-ago-22	5-ago-22	6-ago-22	
Explicación de la encuesta que será administrada a los 60 colaboradores del área administrativa, esto se realizará a mediante la socialización de manera presencial, en donde el link de la encuesta se enviará a través del correo institucional a los colaboradores.	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa y Nicole Martínez										
Seguimiento del desarrollo de la encuesta a 60	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa y										

colaboradores de área administrativa.		Nicole Martínez									
Tabulación de resultados obtenidos de la encuesta.	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa y Nicole Martínez									
Desarrollo del informe de resultados de la encuesta.	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa y Nicole Martínez									
Administración de la entrevista a asistente de selección.	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa y Nicole Martínez									
Administración de la entrevista a jefa nacional de recursos humanos.	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa y Nicole Martínez									

Administración a jefes inmediatos de área administrativa (2).	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa y Nicole Martínez									
Transcripción de entrevistas efectuadas a: asistente de selección, jefa nacional de recursos humanos y jefes inmediato.	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa y Nicole Martínez									
Desarrollo de informe de análisis de encuestas.	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa y Nicole Martínez									
Desarrollo de informe de análisis de	Recursos tecnológicos	Allisson Figueroa									



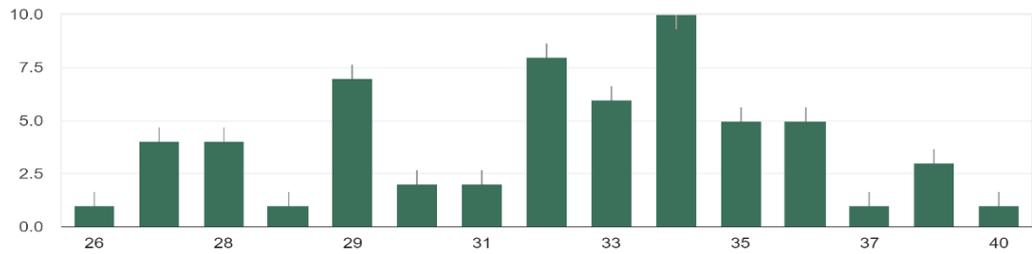
## CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

### 4.1. Encuesta:

#### Pregunta 1: Edad.

**Figura 6**

*Edad*



*Nota.* El gráfico muestra las edades de las personas que realizaron la encuesta.

**Tabla 1**

*Edad*

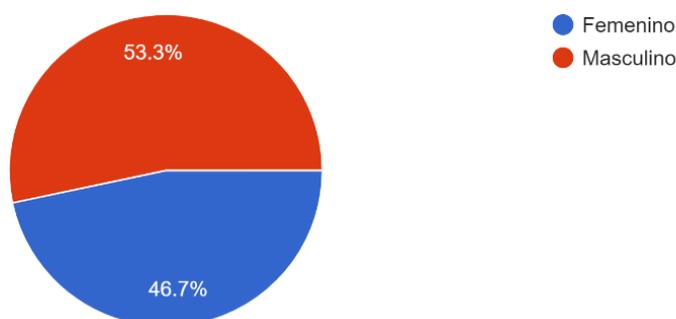
Edad	Frecuencia	Porcentaje
26	1	1,7%
27	4	6,7%
28	5	8,3%
29	7	11,7%
30	2	3,3%
31	2	3,3%
32	8	13,3%
33	6	10,0%
34	10	16,7%
35	5	8,3%
36	5	8,3%
37	1	1,7%
39	3	5,0%
40	1	1,7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la edad, frecuencia y porcentaje de los colaboradores de la organización.

## Pregunta 2: Género.

### Figura 7

#### Género



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas encuestadas clasificados por género.

### Tabla 2

#### Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	32	53,3%
Femenino	28	46,7%
Total	60	100%

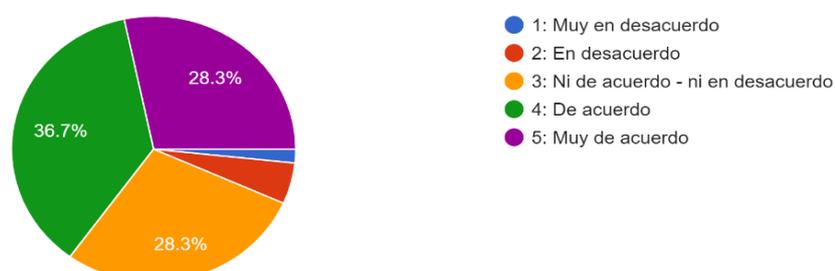
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis sobre el género de los colaboradores encuestados.

**Análisis:** De los colaboradores encuestados, el 53.3% son de género masculino y el 46,7% son de género femenino.

## Pregunta 3: Conozco la misión, visión y valores de la organización.

### Figura 8

#### Conozco la misión, visión y valores de la organización



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que contestaron a la pregunta acerca del conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales.

**Tabla 3**

*Conozco la misión, visión y valores de la organización*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	3	5,0%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	17	28,3%
De acuerdo	22	36,7%
Muy de acuerdo	17	28,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

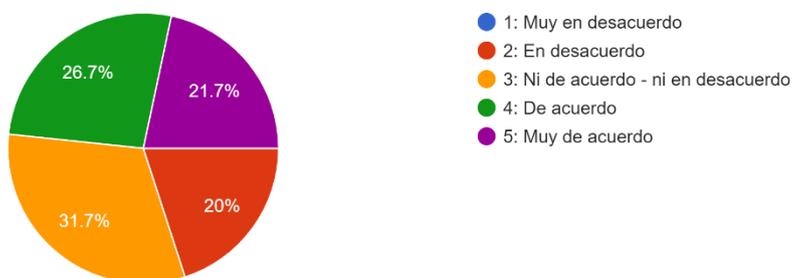
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis de la misión, visión y valores de los colaboradores de la organización.

**Análisis:** En este enunciado el 65% de la población indicó que conoce la misión, visión y valores de la organización, mientras que el 35% no posee conocimiento de la información.

**Pregunta 4: La organización orienta a los colaboradores a opinar y aportar ideas.**

**Figura 9**

*La organización orienta a los colaboradores a opinar y aportar ideas.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que contestaron a la pregunta sobre si la organización orienta a los colaboradores a opinar y aportar ideas.

**Tabla 4**

*La organización orienta a los colaboradores a opinar y aportar ideas.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	12	20,0%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	19	31,7%
De acuerdo	16	26,7%

Muy de acuerdo	13	21,7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

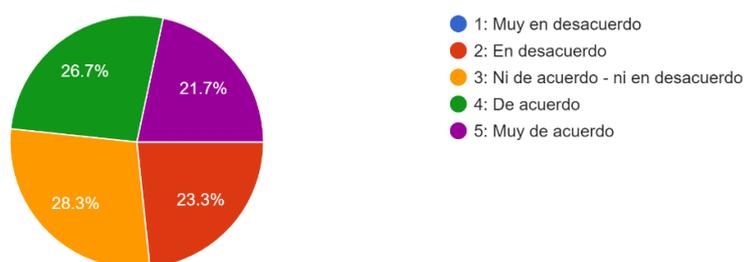
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis que aporta la organización a sus colaboradores en opinar y aportar ideas.

**Análisis:** El 48.4% de la población indicó que la empresa posee una cultura en la cual es factible opinar y aportar ideas, pero el 51.7% expresa lo contrario a la afirmación mencionada.

**Pregunta 5: Considero que los jefes inmediatos se preocupan por proporcionar una retroalimentación en base a las funciones de los colaboradores.**

**Figura 10**

*Considero que los jefes inmediatos se preocupan por proporcionar una retroalimentación en base a las funciones de los colaboradores.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que consideran que los jefes inmediatos se preocupan por proporcionar una retroalimentación en base a las funciones de los colaboradores.

**Tabla 5**

*Considero que los jefes inmediatos se preocupan por proporcionar una retroalimentación en base a las funciones de los colaboradores.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	14	23,3%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	17	28,3%
De acuerdo	16	26,7%
Muy de acuerdo	13	21,7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

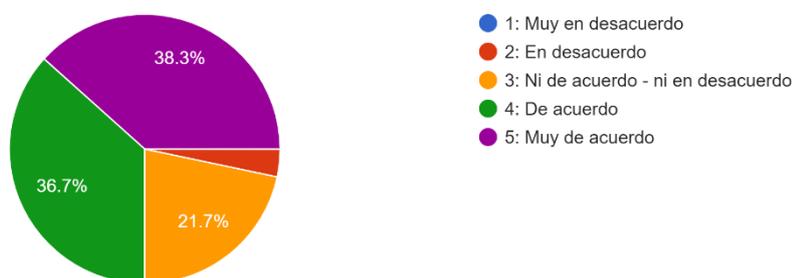
*Nota:* Esta tabla muestra el análisis, escala, frecuencia y porcentaje de propiciar una retroalimentación en las funciones de los colaboradores.

**Análisis:** En el presente enunciado el 48.4% de los colaboradores expresó que los jefes inmediatos si se preocupan por realizar retroalimentación de sus funciones, pero el 51.6% consideran que no existe una retroalimentación por parte de sus jefaturas.

**Pregunta 6: Recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar.**

**Figura 11**

*Recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que recomendarían a la organización como un buen lugar para trabajar.

**Tabla 6**

*Recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	2	3,3%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	13	21,7%
De acuerdo	22	36,7%
Muy de acuerdo	23	38,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

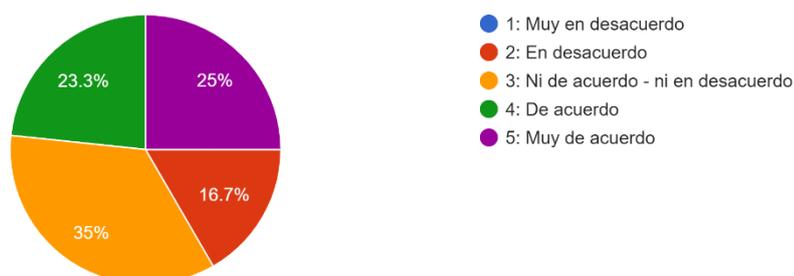
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis de recomendación a la organización.

**Análisis:** El 75% considera que la empresa es un buen lugar para trabajar, mientras el otro porcentaje de un 25% no comparten la afirmación.

**Pregunta 7: Se logra comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información dada.**

**Figura 12**

*Se logra comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información dada.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que logran comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información dada.

**Tabla 7**

*Se logra comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información dada.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	10	16,7%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	21	35,0%
De acuerdo	14	23,3%
Muy de acuerdo	15	25,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

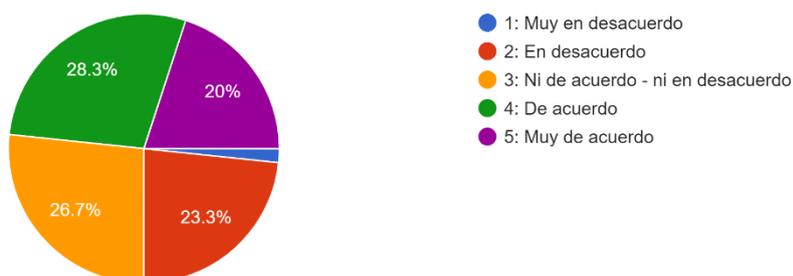
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis de los colaboradores referente a los conocimientos que se logra entender en la empresa.

**Análisis:** El 51.7% de los colaboradores indicaron que no es posible comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información que brinda la organización, por otro lado, el 48.3% considera que la empresa brinda información con la cual se puede llegar a adquirir conocimientos.

**Pregunta 8: La bienvenida que da la empresa como el nuevo equipo de trabajo contribuye a la motivación para el desarrollo de las funciones de los colaboradores.**

**Figura 13**

*La bienvenida que da la empresa como el nuevo equipo de trabajo contribuye a la motivación para el desarrollo de las funciones de los colaboradores.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que consideran que la bienvenida que da la empresa como el nuevo equipo de trabajo contribuye a la motivación para el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

**Tabla 8**

*La bienvenida que da la empresa como el nuevo equipo de trabajo contribuye a la motivación para el desarrollo de las funciones de los colaboradores.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	14	23,3%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	16	26,7%
De acuerdo	17	28,3%
Muy de acuerdo	12	20,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

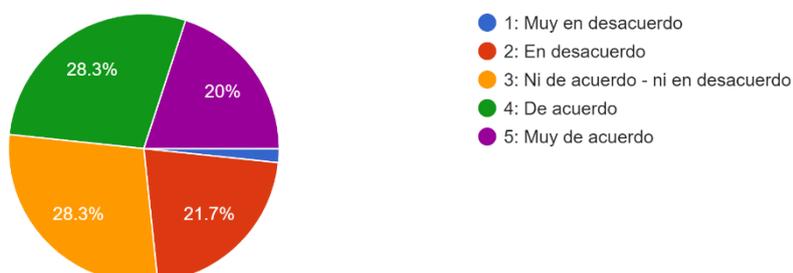
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis que se obtuvo por parte de los colaboradores en la bienvenida de la empresa.

**Análisis:** El 48,3% de los encuestados consideran que la bienvenida recibida contribuye a la motivación, en cambio el 51,7% indicó que el recibimiento no influye en la motivación del desarrollo de sus funciones.

**Pregunta 9: La presentación de las instalaciones y/o infraestructura de la empresa fue la adecuada.**

**Figura 14**

*La presentación de las instalaciones y/o infraestructura de la empresa fue la adecuada.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que indicaron la presentación de las instalaciones y/o infraestructura de la empresa fue la adecuada.

**Tabla 9**

*La presentación de las instalaciones y/o infraestructura de la empresa fue la adecuada.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	13	21,7%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	17	28,3%
De acuerdo	17	28,3%
Muy de acuerdo	12	20,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

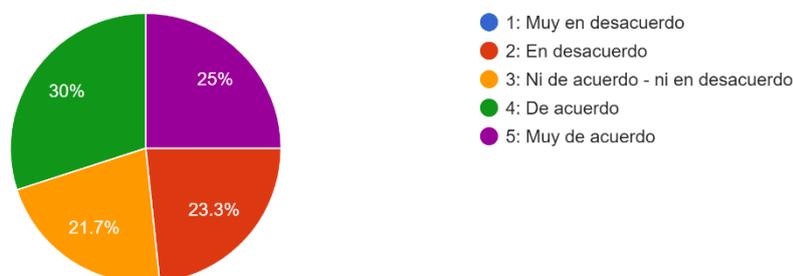
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis en la presentación de instalaciones de la empresa.

**Análisis:** El 48.3% de los colaboradores indicaron que la presentación de las instalaciones fueron las adecuadas, por otro lado, el 51.7% no estuvo de acuerdo con la afirmación.

**Pregunta 10: Considera que el proceso de adaptación a la organización es inmediato (tres primeras semanas de trabajo).**

**Figura 15**

*Considera que el proceso de adaptación a la organización es inmediato (tres primeras semanas de trabajo).*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que consideran que el proceso de adaptación a la organización es inmediato (tres primeras semanas de trabajo).

**Tabla 10**

*Considera que el proceso de adaptación a la organización es inmediato (tres primeras semanas de trabajo).*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	14	23,3%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	13	21,7%
De acuerdo	18	30,0%
Muy de acuerdo	15	25,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

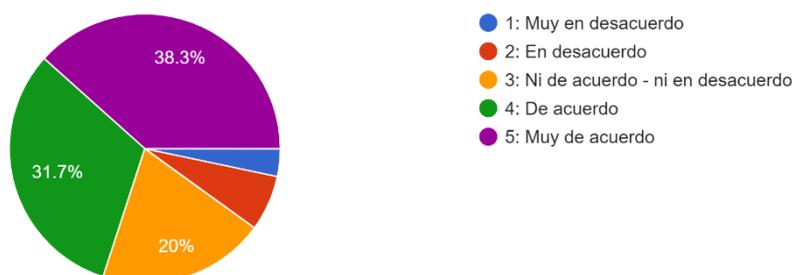
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis del proceso de adaptación que se ha obtenido por parte de los colaboradores en la empresa.

**Análisis:** El 55% de los encuestados opina que el proceso de adaptación es inmediato, pero el 45% considera que dicho proceso no lo fue durante las tres primeras semanas de trabajo.

### Pregunta 11: Se encuentra satisfecho laborando para esta organización.

**Figura 16**

*Se encuentra satisfecho laborando para esta organización.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que se encuentra satisfecho laborando para esta organización.

**Tabla 11**

*Se encuentra satisfecho laborando para esta organización.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	3,3%
En desacuerdo	4	6,7%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	12	20,0%
De acuerdo	19	31,7%
Muy de acuerdo	23	38,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

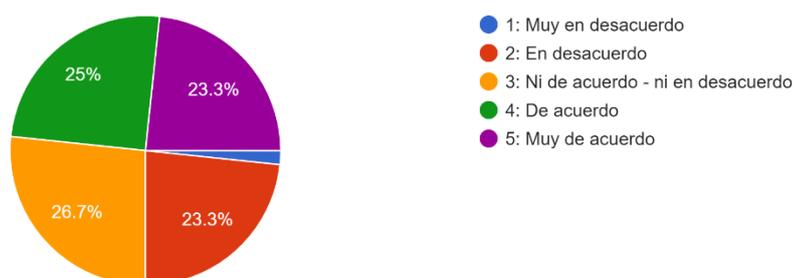
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis de la satisfacción de los colaboradores que forman parte de la empresa.

**Análisis:** El 70% se encuentra satisfecho de laborar en la empresa, pero el 30% no lo encuentra satisfactorio.

**Pregunta 12: El trabajo que desarrolla tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa.**

**Figura 17**

*El trabajo que desarrolla tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que el trabajo que desarrolla tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa.

**Tabla 12**

*El trabajo que desarrolla tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	14	23,3%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	16	26,7%
De acuerdo	15	25,0%
Muy de acuerdo	14	23,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

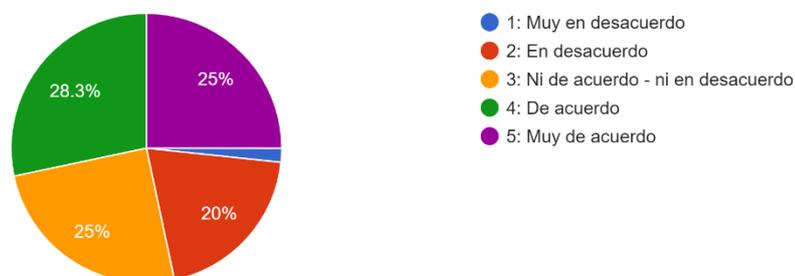
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis del impacto de los colaboradores en sus logros obtenidos.

**Análisis:** El 48.3% de los colaboradores encuestados indicaron que su trabajo si influye en los objetivos de la organización, mientras que el 51.7% no conoce el impacto de sus funciones con los objetivos de la empresa.

**Pregunta 13: Las competencias de los colaboradores son valoradas por los mismos pares como jefes inmediatos.**

**Figura 18**

*Las competencias de los colaboradores son valoradas por los mismos pares como jefes inmediatos.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que consideran que las competencias de los colaboradores son valoradas por los mismos pares como jefes inmediatos.

**Tabla 13**

*Las competencias de los colaboradores son valoradas por los mismos pares como jefes inmediatos.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	12	20,0%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	15	25,0%
De acuerdo	17	28,3%
Muy de acuerdo	15	25,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

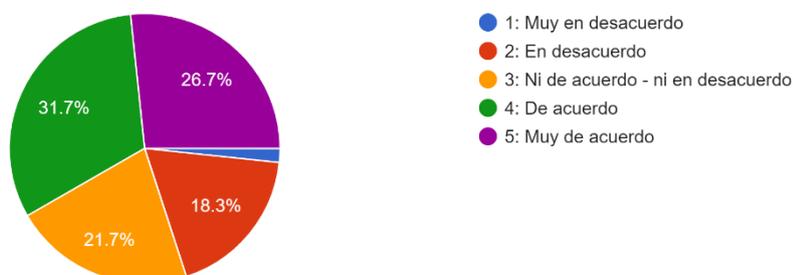
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis de las competencias de los colaboradores por parte de sus jefes.

**Análisis:** El 53.3% sienten que sus competencias son valoradas, pero el 46.7% no siente que son valorados por sus jefes inmediatos ni por sus pares.

**Pregunta 14: Considera la necesidad de mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera las funciones.**

**Figura 19**

*Considera la necesidad de mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera las funciones.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que consideran la necesidad de mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera las funciones.

**Tabla 14**

*Considera la necesidad de mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera las funciones.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	11	18,3%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	13	21,7%
De acuerdo	19	31,7%
Muy de acuerdo	16	26,7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

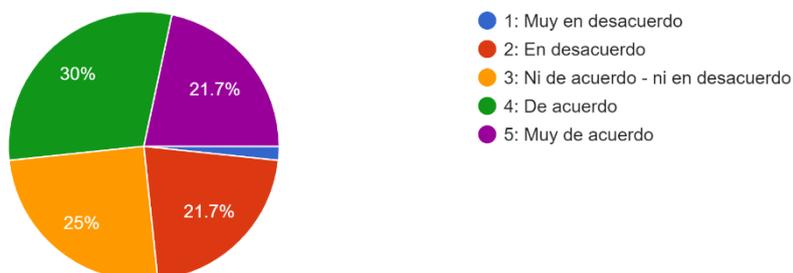
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis de las necesidades en el desempeño de sus colaboradores.

**Análisis:** El 58.4% de los colaboradores encuestados consideran que deben mejorar sus habilidades para el desempeño de sus funciones, mientras que el 41.7% indican que no es necesario.

**Pregunta 15: Considera que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores.**

**Figura 20**

*Considera que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que consideran que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores.

**Tabla 15**

*Considera que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	13	21,7%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	15	25,0%
De acuerdo	18	30,0%
Muy de acuerdo	13	21,7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

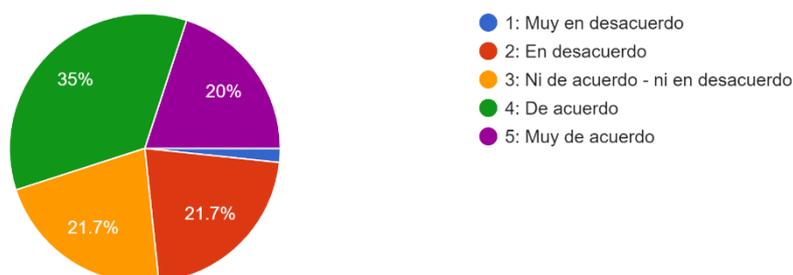
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis de logros de los colaboradores.

**Análisis:** El 51.7% de los colaboradores indicaron que la empresa celebra los logros y aprendizajes; mientras el 48.4% considera que la empresa no realiza esas actividades.

**Pregunta 16: Se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos.**

**Figura 21**

*Se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que indican que se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos.

**Tabla 16**

*Se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	13	21,7%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	13	21,7%
De acuerdo	21	35,0%
Muy de acuerdo	12	20,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

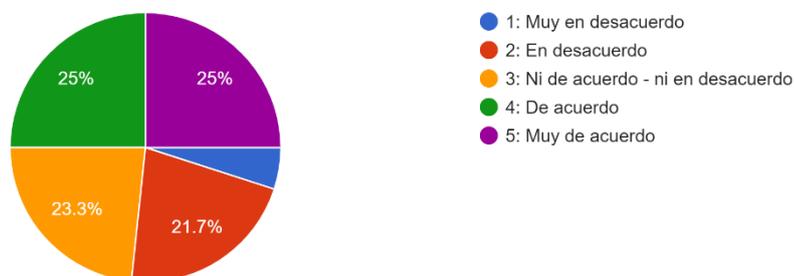
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis de honestidad de los subordinados a sus jefes directos.

**Análisis:** De los colaboradores encuestados, el 55% indicó que en la empresa si se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos, pero el 45% no comparten dicha afirmación.

### **Pregunta 17: La empresa da oportunidades de crecimiento laboral.**

**Figura 22**

*La empresa da oportunidades de crecimiento laboral.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que indican que la empresa da oportunidades de crecimiento laboral.

**Tabla 17**

*La empresa da oportunidades de crecimiento laboral.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5,0%
En desacuerdo	13	21,7%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	14	23,3%
De acuerdo	15	25,0%
Muy de acuerdo	15	25,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

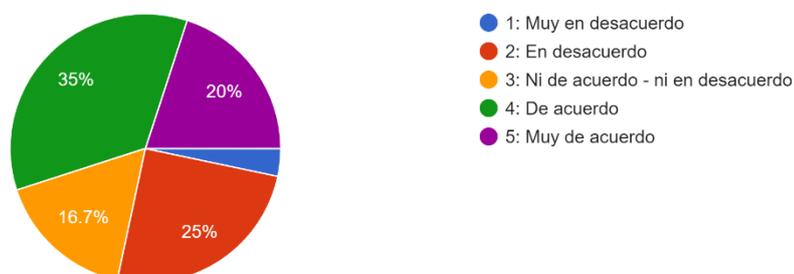
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis del porcentaje total del crecimiento laboral que brinda la empresa.

**Análisis:** El 50% de los colaboradores encuestados expresó que la empresa brinda oportunidades de crecimiento, mientras el otro 50% indicó que dentro de la empresa no existe las oportunidades de crecimiento.

**Pregunta 18: Considera que haber alcanzado el máximo objetivo lo lleva a estar altamente satisfecho.**

**Figura 23**

*Considera que haber alcanzado el máximo objetivo lo lleva a estar altamente satisfecho.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que considera que haber alcanzado el máximo objetivo lo lleva a estar altamente satisfecho.

**Tabla 18**

*Considera que haber alcanzado el máximo objetivo lo lleva a estar altamente satisfecho.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	3,3%
En desacuerdo	15	25,0%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	10	16,7%
De acuerdo	21	35,0%
Muy de acuerdo	12	20,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

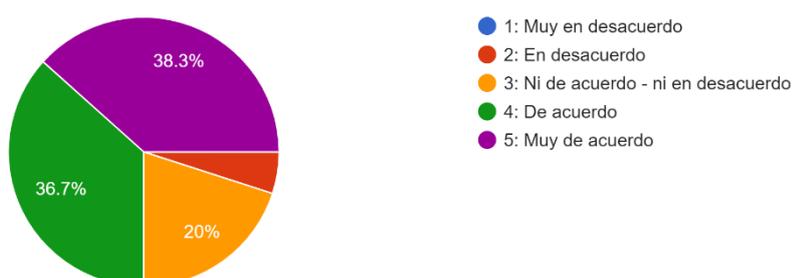
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis alcanzado en la satisfacción por parte de los colaboradores en la empresa.

**Análisis:** El 55% indicó que se sienten satisfechos cuando alcanzan el máximo objetivo, pero el 45% no se encuentra satisfecho alcanzado sus metas.

**Pregunta 19: La tecnología es una herramienta considerada para la difusión de la información de la organización como de las funciones en el proceso de inducción.**

**Figura 24**

*La tecnología es una herramienta considerada para la difusión de la información de la organización como de las funciones en el proceso de inducción.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que indican que la tecnología es una herramienta considerada para la difusión de la información de la organización como de las funciones en el proceso de inducción.

**Tabla 19**

*La tecnología es una herramienta considerada para la difusión de la información de la organización como de las funciones en el proceso de inducción.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,0%
En desacuerdo	3	5,0%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	12	20,0%
De acuerdo	22	36,7%
Muy de acuerdo	23	38,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

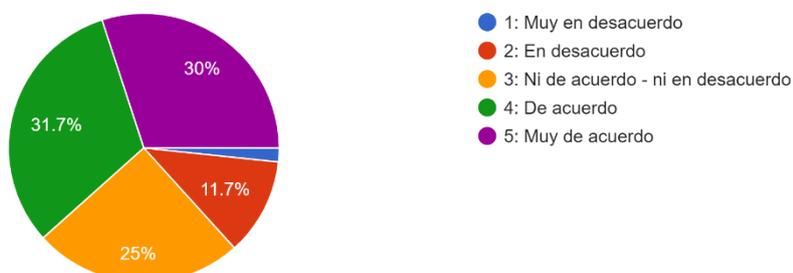
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis considerado en el uso de la tecnología en el proceso de inducción.

**Análisis:** De los colaboradores encuestados, el 75% expresó que la empresa si utiliza la tecnología para la difusión de información, por otro lado, el 25% siente que la empresa no la utiliza para difusión de información.

**Pregunta 20: Cuenta con el acceso virtual (24/7) de la información que fue comunicada en el proceso de inducción.**

**Figura 25**

*Cuenta con el acceso virtual (24/7) de la información que fue comunicada en el proceso de inducción.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que indican que cuenta con el acceso virtual (24/7) de la información que fue comunicada en el proceso de inducción.

**Tabla 20**

*Cuenta con el acceso virtual (24/7) de la información que fue comunicada en el proceso de inducción.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	7	11,7%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	15	25,0%
De acuerdo	19	31,7%
Muy de acuerdo	18	30,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

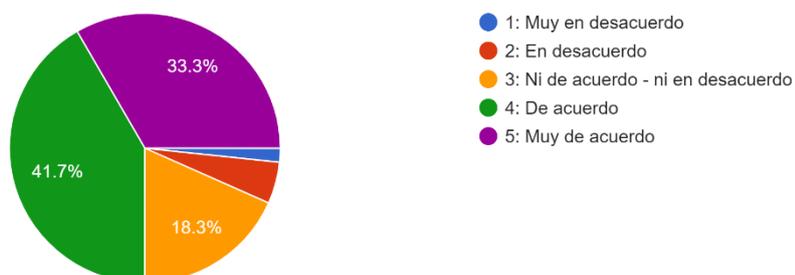
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis que cuentan los colaboradores en el acceso virtual de información en la inducción.

**Análisis:** El 61.7% cuenta con el acceso virtual a la información comunicada en el proceso de inducción, mientras que el 38.4% no cuenta con dicha información.

**Pregunta 21: Las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron las apropiadas para su proceso de adaptación.**

**Figura 26**

*Las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron las apropiadas para su proceso de adaptación.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que indican que las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron las apropiadas para su proceso de adaptación.

**Tabla 21**

*Las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron las apropiadas para su proceso de adaptación.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	3	5,0%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	11	18,3%
De acuerdo	25	41,7%
Muy de acuerdo	20	33,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

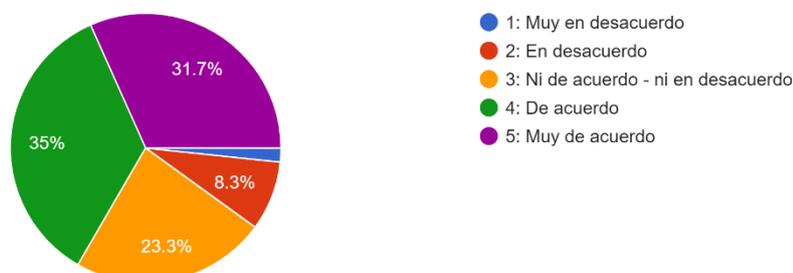
*Nota.* Esta tabla muestra el análisis del uso de herramientas tecnológicas.

*Análisis:* El 75% de los colaboradores encuestados considera que las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron apropiadas para el proceso de adaptación, pero el 25% no comparte esa afirmación.

**Pregunta 22: La organización provee capacitaciones de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones en el cargo.**

**Figura 27**

*La organización provee capacitaciones de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones en el cargo.*



*Nota.* El gráfico muestra el porcentaje de personas, en base a la escala de Likert, que indican que la organización provee capacitaciones de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones en el cargo.

**Tabla 22**

*La organización provee capacitaciones de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones en el cargo.*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,7%
En desacuerdo	5	8,3%
Ni de acuerdo - ni en desacuerdo	14	23,3%
De acuerdo	21	35,0%
Muy de acuerdo	19	31,7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Esta tabla muestra el análisis de capacitación que provee la empresa.

**Análisis:** De los colaboradores encuestados, el 66.7% expresó que la empresa da capacitaciones de las herramientas tecnológicas para la implementación de las funciones, por otro lado, el 33.3% indicó que no existen capacitaciones para el uso de herramientas tecnológicas.

#### 4.1.1. Informe de la encuesta

Para la encuesta se contará con las áreas administrativas ubicadas en Guayaquil (Matriz) que está conformada por 60 colaboradores, dado su nivel de acceso y disponibilidad para el presente trabajo de titulación. En esta sección se observa el predominio de la generación Y o Millennial con el 16,7% por ende esto se refiere a que son individuos nativos digitales que se caracterizan por ser ambiciosos, participativos, toman en cuenta las decisiones del equipo como positivas para favorecer la productividad de la fuerza laboral y están en la búsqueda del crecimiento rápido y económico, y en la sección de género predomina el masculino con un porcentaje del 53,3% a comparación del femenino con un porcentaje del 46,7%.

La siguiente encuesta se realizó a través de la escala de Likert, en la cual se midieron las dimensiones como opciones de respuestas en el ámbito positivo “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”, y para el ámbito negativo se toman en cuenta las opciones de respuesta “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

En la dimensión cultura organizacional existieron respuestas positivas y negativas a los enunciados en la cual se debe de propiciar una mejora.

Las preguntas que obtuvieron un mayor peso del ámbito positivo fueron:

- Pregunta 3 - Conozco la misión, visión y valores de la organización: 65%
- Pregunta 6 - Recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar: 75%

Por el contrario, las preguntas en las que existió un peso significativo del ámbito negativo fueron:

- Pregunta 4 - La organización orienta a los colaboradores a opinar y aportar ideas: 51.7%
- Pregunta 5 - Considero que los jefes inmediatos se preocupan por proporcionar una retroalimentación en base a las funciones de los colaboradores: 51,6%

Con los presentes resultados se puede interpretar que en los colaboradores encuestados existen niveles relevantes de cultura organizacional; aun así, hay se debe tomar en cuenta que de acuerdo a las preguntas que destacan en el

ámbito negativo, los colaboradores podrían estar percibiendo hacia la organización una carencia de opiniones y aportaciones de ideas, e insuficiente retroalimentación en las funciones de los empleadores.

En cuanto a la dimensión de Inducción, reflejó un grado bajo en los resultados, Todas las preguntas presentaron una importante inclinación hacia el ámbito negativo.

- Pregunta 7 - Se logra comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información dada: 51,7%
- Pregunta 8 - La bienvenida que da la empresa como el nuevo equipo de trabajo contribuye a la motivación para el desarrollo de las funciones de los colaboradores: siendo el 48,3% de los encuestados consideran que la bienvenida recibida contribuye a la motivación, en cambio el 51.7% indicó que el recibimiento no influye en la motivación del desarrollo de sus funciones.
- Pregunta 9 - La presentación de las instalaciones y/o infraestructura de la empresa fue la adecuada: 51,7%
- Pregunta 10 - Considera que el proceso de adaptación a la organización es inmediato (tres primeras semanas de trabajo): 45%

Los resultados obtenidos apuntan que existe un desequilibrio general en la inducción, ya que los colaboradores indicaron que no es posible comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información que brinda la organización. La bienvenida de la organización influye en los colaboradores, por ende, lo sienten en falta, y coincide con el análisis de los resultados de motivación, por consiguiente, una intervención en el proceso de adaptación a la organización es lo pertinente en brindar relevancia.

En la dimensión Sentido de pertenencia existieron respuestas negativas a los enunciados en la cual se debe de propiciar una mejora y una respuesta positivas.

La pregunta que obtuvo un mayor peso del ámbito positivo fue:

- Pregunta 11 - Se encuentra satisfecho laborando para esta organización: 70%

Por el contrario, las preguntas en las que existió un peso significativo del ámbito negativo fueron:

- Pregunta 12 - El trabajo que desarrolla tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa: el 51.7% no conoce el impacto de sus funciones con los objetivos de la empresa.
- Pregunta 13 - Las competencias de los colaboradores son valoradas por los mismos pares como jefes inmediatos: el 46.7% no siente que son valorados por sus jefes inmediatos ni por sus pares.

Los resultados obtenidos apuntan que existe una satisfacción en los colaboradores al trabajar en la organización, pero se refleja una carencia en el logro de objetivos en los colaboradores y una minoría en la que no se sienten la valoración de sus jefes.

En la dimensión Motivación existieron respuestas de grado medio en efectividad y en todas las preguntas presentaron una importante inclinación hacia un refuerzo de una mejora:

- Pregunta 14 - considera la necesidad de mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera las funciones: el 58.4% de los colaboradores encuestados consideran que deben mejorar sus habilidades para el desempeño de sus funciones
- Pregunta 15 - considera que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores: el 51.7% de los colaboradores indicaron que la empresa celebra los logros y aprendizajes
- Pregunta 16 - se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos: el 55% indicó que en la empresa si se comparte con honestidad las opiniones de los subordinados hacia los jefes inmediatos.
- Pregunta 17 - La empresa da oportunidades de crecimiento laboral: El 50% de los colaboradores encuestados expresó que la empresa brinda oportunidades de crecimiento, mientras el otro 50% indicó que dentro de la empresa no existe las oportunidades de crecimiento.
- Pregunta 18 - Considera que haber alcanzado el máximo objetivo lo llevar a estar altamente satisfecho: el 55% indicó que se sienten satisfechos cuando alcanzan el máximo objetivo

Los resultados obtenidos son de grado medio que es recalable que exista una potenciación en el desempeño de habilidades, se evidencie más la

celebración de los logros de sus empleados, la motivación debe fortalecerse ya que al mantener la motivación de los trabajadores implica mantener su compromiso dentro de un clima laboral satisfactorio y aumenta su desarrollo profesional.

Por consiguiente, en la dimensión perspectiva generacional se obtuvo respuestas positivas, donde predominan los siguientes enunciados:

- Pregunta 19 - La tecnología es una herramienta considerada para la difusión de la información de la organización como de las funciones en el proceso de inducción: el 75% expresó que la empresa si utiliza la tecnología para la difusión de información
- Pregunta 20 - Cuenta con el acceso virtual (24/7) de la información que fue comunicada en el proceso de inducción: El 61.7% cuenta con el acceso virtual a la información comunicada en el proceso de inducción
- Pregunta 21 - Las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron las apropiadas para su proceso de adaptación: el 75% de los colaboradores encuestados considera que las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron apropiadas para el proceso de adaptación
- Pregunta 22 - La organización provee capacitaciones de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones en el cargo: el 66.7% expresó que la empresa da capacitaciones de las herramientas tecnológicas para la implementación de las funciones

En relación con esta dimensión se evidenció factores positivos de los colaboradores referente a la perspectiva generacional, la percepción en el buen uso de la tecnología, acceso virtual preciso para la apropiación del proceso de adaptación e implementación de capacitaciones de las herramientas tecnológicas son acordes a los colaboradores.

#### 4.1. Entrevistas:

Entrevista # 1

Cargo: Asistente de selección

**1. ¿Cuál es tu percepción acerca de la misión, visión y valores de la empresa?**

Creo que justamente lo que siempre se plantea en misión, visión y valores es que sean retadoras y por lo general, al menos desde lo que nosotros tenemos conformado en la empresa bajo estudio son los puntos que justamente logran abarcar cada división, entonces, creo que como toda empresa se plantea siempre estar en primer lugar y se refleja desde allí la competitividad que tenemos por cada uno de estos, incluyendo que los valores también hacen pertenecer a cada colaborador.

**2. ¿Cómo ayuda la organización en su desarrollo organizacional?**

Nosotros no tenemos como tal un departamento estructurado en desarrollo, lo que tenemos es un tema de evaluación de desempeño al tercer mes que es como lo manejamos para ver el tiempo y la adaptación que ha podido tener un colaborador y de acuerdo a esto garantizar que sea una herramienta fundamental y parte fundamental de nuestros equipos de trabajo, entonces tenemos esta parte como escala al inicio, pero si hablamos de desarrollo a nivel global, no hay algo estructurado.

**3. ¿Cómo considera que fue su proceso de inducción al llegar a la empresa?**

Bueno, lo sentí completo mi proceso de inducción, pasa primero por la parte general en donde yo reviso los diferentes departamentos de la empresa y luego de eso a partir del segundo día nosotros ya tenemos una inducción específica en donde vemos las funciones que se requiera; pero hablando de manera personal, tuve una buena adaptabilidad.

**4. Desde su perspectiva, ¿cuál cree que serían los puntos para mejorar en la inducción de los nuevos colaboradores?**

Tengo entendido que antes de pandemia la inducción se realizaba de manera presencial, yo de hecho ya entre con una modalidad virtual de

inducción, pero me parece que es algo necesario porque nosotros tenemos ingresos en diferentes provincias y con esto agilizamos bastantes temas de logísticas; Creo que en materiales pues volverlos más interactivos con herramientas que permitan medir el conocimiento breve que se tiene con cada uno de los departamentos, de pronto también agregar un kit de bienvenida ya que en la actualidad las personas comparten cada una de sus experiencias por medio de redes sociales y esta opción es atractiva para atraer clientes externos.

**5. ¿Qué lo hace sentir orgulloso de pertenecer a esta organización?**

Creo la verdad que desde el primer día de que yo estuve aquí, pudo describirlo como calidez, creo que esa calidad humana que también lo tenemos explicado en los valores es algo que se siente desde el primer día; yo rescato mucho el tema de trabajar con tranquilidad, estabilidad, predisposición. Me gusta la cultura que posee y se ve reflejado; es un buen lugar para trabajar, lo que en la actualidad es muy difícil de encontrar.

**6. ¿Como la organización hace que los colaboradores se sientan parte de la misma?**

Creo que es una pregunta abierta, que es importante ir rescatando nuestro eslogan que nos ayuda tanto a nivel interno como externo y nosotros lo transmitimos en los productos que comercializamos y servicio; adicional nos permite identificarnos dentro y fuera de la empresa.

**7. ¿Cómo se benefician sus compañeros de trabajo a laborar con usted?**

A nivel personal, me considero una persona muy servicial y creo que eso lo tengo que reflejar siempre al menos como parte de recursos humanos, para nosotros es muy importante estar siempre para los colaboradores y también a futuros colaboradores como lo manejamos desde la parte de selección, desde el seguimiento, acompañamiento y cordialidad.

**8. ¿Cuáles son las políticas y/o actividades que motivan al personal de la empresa?**

Políticas como tal creo que al menos que tengas algún tema de compensación muy definido, creo que es una escala que se podría realizar con dedicación; pero contamos con otras actividades como el cumpleaños del personal que por lo general está el hábito de decorar el puesto de trabajo, también en diferentes festividades que hay tratamos que exista un pequeño espacio para la integración del equipo. Ahora justamente que pasamos las fiestas de Guayaquil, se tuvo el clásico carrito de helados, y fue un éxito ya que fue un momento de socialización y creo que esas actividades que tenemos, hacen que los colaboradores pasen un gran momento de integración.

**9. ¿Existe algún tipo de recompensa que ofrezcan al colaborador por su contribución excepcional?**

Como lo comenté, para establecer un tema de compensaciones ya sería un trabajo más riguroso, es decir, tener un proceso de evaluación de desempeño que brinde resultados para conocer esa contribución excepcional; pero, hay actividades sueltas como por ejemplo pasamos por una fiesta de graduación en donde hay una contribución de muchos años de trabajo en donde damos un reconocimiento como una plaqueta, también hay muchos factores intrínsecos e extrínsecos que se manejan a nivel interno.

**10. ¿Cómo motiva usted al equipo cuando no se logra alcanzar las metas propuestas a largo como a corto plazo?, ¿existen estrategias diferenciadas según los equipos?**

Si hablamos de mi caso en particular me gustaría resaltar que con mi jefa inmediata es un trabajo muy bueno, desde el día uno se reflejó la calidad, me da pequeños incentivos como desde un chocolate y también se preocupa por mí, siempre me pregunta como estoy mucho antes de preguntarme por algún proceso.

**11. ¿Cuáles son las generaciones que predominan en la organización y por qué?**

Como lo tengo mapeado, podríamos hablar que la generación X y Millenials, creo que la principal es generación X contando que con

gerencia y jefatura que tenemos, últimamente también se evidencia mucho, y entrando una parte con la generación Z con el tema de pasantías. Si hablamos con escala, sería la X por una diferencia no tan grande, pero es algo que está generalizado.

**12. ¿Qué estrategias contempla la organización para integrar a los colaboradores que son parte de distintas generaciones?**

No hay una estrategia estructurada en la empresa para cada generación, pero, hacemos actividades en general en donde se sienten identificados en el caso de las actividades mencionadas anteriormente de manera general para la empresa y no definido a las generaciones.

**13. Desde su perspectiva, ¿cree que el uso de la tecnología por el personal influencia en la adaptación del individuo para con la organización?**

Ese punto dependerá de como va cambiando las situaciones, creo que el punto de la organización es mantenerse al constante ritmo de los avances tecnológicos que hay, siento que las personas también van al a par con ello, entonces es más un tema de evolución.

## **Análisis entrevista 1**

Las preguntas de la entrevista fueron formuladas de la misma manera, a partir de las dimensiones de investigación: cultura, inducción, sentido de pertenencia, motivación y perspectiva generacional.

En la dimensión de cultura, el asistente de selección de la empresa bajo estudio, menciona que la misión y visión de la organización son retadoras y por lo general, son los puntos que logran abarcar a cada división y acordes con lo que la empresa representa y con lo que quiere llegar a ser, ya que los valores como es el compromiso, calidad humana, honestidad, proactividad y productividad están alineados y los jefes inmediatos se encargan de que los colaboradores los pongan en práctica en sus labores. Así mismo, recalca que en la organización no existe capacitaciones que permiten a los colaboradores que puedan desarrollar sus competencias, pero lo que poseen es un tema de evaluación de desempeño al tercer mes que manejan para analizar la adaptación que ha tenido un colaborador.

En la dimensión de inducción, detalla que su proceso de inducción al llegar a la empresa todo cambió debido a la coyuntura del Covid- 19, por ende, fue un proceso que le permitió conocer a la empresa y a lo que se dedicaba; en su perspectiva personal tuvo una buena adaptabilidad. Adicional sugiere entregar a sus nuevos colaboradores un kit de bienvenida ya que en la actualidad las personas comparten cada una de sus experiencias por medio de redes sociales y esta opción es atractiva para atraer clientes externos.

Por ende, en la dimensión sentido de pertenencia, el Asistente de selección expresa que le hace sentir orgulloso de pertenecer a la empresa, ya que desde el primer día que asistió a la empresa, pudo describirlo como calidez, y es lo que refleja la organización, la calidad humana que involucra en los valores, posee una cultura agradable y es porque la misma es considerada una de las mejores empresas dentro de su línea de negocio, y el colaborador, recalca que se siente que forma parte de una familia en donde cada uno colabora para una meta y objetivo. Da a conocer que dentro de las funciones que le pertenecen al cargo ocupado, se benefician Recursos humanos ya que se considera una persona muy servicial.

En relación de la dimensión motivación, considera en cuanto al tema de políticas el del seguro de salud que brinda la empresa ya que queda a opción

del personal adquirirlo o no, es muy importante porque el mismo cuenta con beneficios. En cuanto a actividades, cuando existe un día en el cual se celebra como San Valentín, Día de la madre, Día del padre, Día de la mujer y otros días festivos la empresa brinda un obsequio a los colaboradores o realizan concursos relacionados a la festividad, referente a las políticas la empresa no posee políticas que ofrezcan alguna recompensa adicional por el esfuerzo excepcional de los colaboradores. La motivación que se le ofrece al personal dentro del área de selección, para establecer un tema de compensaciones ya sería un trabajo más riguroso, es decir, tener un proceso de evaluación de desempeño que brinde resultados para conocer esa contribución excepcional; pero, hay actividades sueltas que lo acompañan.

La dimensión perspectiva generacional señala el entrevistado que las generaciones que actualmente se ve en la organización, es la generación X y Millenials, indica que la principal es generación X contando que con gerencia y jefatura que poseen, últimamente también se evidencia mucho, y existe una parte con la generación Z con el tema de pasantías. Señala en que no hay una estrategia estructurada en la empresa para cada generación, pero, realizan actividades en general en donde se sienten identificados,

Por consiguiente, desde su perspectiva, el entrevistado cree que el uso de la tecnología por la personal influencia en la adaptación del individuo para con la organización, dependerá de cómo va cambiando las situaciones, es mantenerse al constante ritmo de los avances tecnológicos que existen, asume que los colaboradores también van al a par con ello, entonces es más un tema de evolución.

## Entrevista # 2

Cargo: Jefe de planificación financiera

**1. ¿Cuál es tu percepción acerca de la misión, visión y valores de la empresa?**

Considero que si está alineada con lo que es la empresa y con lo que pretender ser en unos años.

**2. ¿Cómo ayuda la organización en su desarrollo organizacional?**

La empresa brinda poca capacitación casi nula, creería que eso se va más a las áreas comerciales de cada una de las divisiones, pero no a las áreas administrativas como mi área.

**3. ¿Cómo considera que fue su proceso de inducción al llegar a la empresa?**

Llevo algunos años en la empresa y creo que eso ha ido cambiando, pero cuando ingresé solo me dieron a conocer acerca del giro de negocio fue oportuno en su momento, tengo entendido que actualmente brindan más información acerca de la empresa.

**4. Desde su perspectiva, ¿cuál cree que serían los puntos para mejorar en la inducción de los nuevos colaboradores?**

Teniendo en cuenta mi experiencia y conociendo como es el proceso en otras empresas, considero que si debería tomar varios días la inducción de los nuevos colaboradores en donde se debería mejorar la presentación de los mismo porque es necesario que todos nos conozcamos, adicional debería incluir un recorrido al menos en las instalaciones de Guayaquil.

**5. ¿Qué lo hace sentir orgulloso de pertenecer a esta organización?**

La empresa es familiar por ello, el ambiente laboral es más de unión y se llega a conocer los logros de la misma, por ende, me siento orgullo de pertenecer a una empresa reconocida y de los logros de la misma, en donde cada uno de nosotros llega a poner su esfuerzo para alcanzarlos.

**6. ¿Como la organización hace que los colaboradores se sientan parte de la misma?**

Como te comenté, sería por el trato que se maneja, porque no existe un ambiente tenso y gracias a eso se llega a tener amistades, aunque

lo ideal sería que suceda entre todas las áreas. En mi área en particular, cuando ingresa un nuevo colaborador tratamos de integrarlo conociéndolo, almorzando juntos ya que en ese tiempo también se puede llegar a conocer con a las personas, entablando conversación y también realizando actividades fuera de la empresa como salir en grupo, es decir, trato de dar esa acogida al equipo.

**7. ¿Cómo se benefician sus compañeros de trabajo a laborar con usted?**

Siento que mi área es fundamental para los altos directivos, por ello en cuanto a funciones, si el área no existiera sería muy difícil poder manejar la empresa en cuanto a la parte financiera. Por otro lado, como persona siendo que brindo la retroalimentación necesaria a cada colaborador.

**8. ¿Cuáles son las políticas y/o actividades que motivan al personal de la empresa?**

En cuanto a políticas, no tengo conocimiento de que exista una política que nos motiven para realizar nuestras funciones y en cuanto a las actividades, pues antes de pandemia se realizaban más en las festividades, lo cual hacía que las personas se sientan parte y era la oportunidad que se brindaba de conocernos entre nosotros hablando de manera general incluyendo a las divisiones.

**9. ¿Existe algún tipo de recompensa que ofrezcan al colaborador por su contribución excepcional?**

No, o al menos durante el tiempo que he estado no ha sucedido que la empresa brinde alguna recompensa con esfuerzo excepcional de algún colaborador, creería que la oportunidad de hacer carrera, pero también depende del esfuerzo que la persona realice más no de la empresa.

**10. ¿Cómo motiva usted al equipo cuando no se logra alcanzar las metas propuestas a largo como a corto plazo?, ¿existen estrategias diferenciadas según los equipos?**

Cuento con un equipo con habilidades y competencias necesarias para cumplir su rol por ello no ha existido la necesidad de tener algún tipo de estrategia que permita motivarlos.

**11. ¿Cuáles son las generaciones que predominan en la organización y por qué?**

En base a lo comentado de las distintas generaciones, creo que las generaciones que predomina es la Millenials y la X, ya que últimamente han ingresado personas jóvenes a trabajar y pues son personas que se encuentran 100% preparadas para el cargo.

**12. ¿Qué estrategias contempla la organización para integrar a los colaboradores que son parte de distintas generaciones?**

Supongo que una de las estrategias que maneja recursos humanos y los directivos, son las distintas actividades en las fechas festiva es lo que hace que los colaboradores se conozcan entre sí.

**13. Desde su perspectiva, ¿cree que el uso de la tecnología por el personal influencia en la adaptación del individuo para con la organización?**

Sí, la evolución de la tecnología nos permite avanzar y agilizar los procesos del área y creo que va de la mano con la adaptación y facilitación de las funciones diaria que poseemos los colaboradores; claro está también depende del nivel de tecnología que la organización implemente.

## **Análisis entrevista 2**

En la dimensión cultura el Jefe de Planificación Financiera, expresa que la percepción acerca de la misión, visión y valores de la empresa está alineada con lo que refleja la empresa y con lo que pretender a futuro, con respecto en como ayuda la organización en su desarrollo profesional, menciona que la empresa brinda poca capacitación casi nula, y observa que eso se recalca más a las áreas comerciales de cada una de las divisiones, pero no a las áreas administrativas como su propia área.

Por consiguiente, en la dimensión de inducción considera que su proceso de inducción al llegar a la empresa ha ido cambiando, cuando ingresó le dieron a conocer acerca del giro de negocio y fue oportuno en su momento. Al poseer una trayectoria de años experiencia considera que deberían de tomar varios días la inducción de los nuevos colaboradores en donde se debería mejorar la presentación de los mismo porque es necesario que todos los colaboradores se conozcan, y como sugerencia, es idóneo incluir un recorrido en las instalaciones de la matriz en Guayaquil.

En la dimensión sentido de pertenencia, menciona que le hace sentir ameno pertenecer a una organización familiar por ello, el ambiente laboral es más de unión y se llega a conocer los logros de la misma. La organización hace que los colaboradores se sientan parte de la misma por el trato que se maneja, porque no existe un ambiente rígido, en particular, en su área, cuando ingresa un nuevo colaborador este lo integran involucrándolo en almuerzos ya que en ese tiempo también se puede llegar a conocer a las personas, entablado conversaciones y también realizando actividades fuera de la empresa como salir en grupo.

Se benefician los compañeros de trabajo a laborar ya que su área es fundamental para los altos directivos, por ello en cuanto a funciones, si el área no existiera sería muy difícil poder manejar la empresa en cuanto a la parte financiera.

En la dimensión Motivación, en cuanto a políticas, no tiene conocimiento de que exista una política que los motiven para realizar sus funciones y en cuanto a las actividades, recalca de que antes de pandemia se realizaban más festividades.

Nos indica que no existe algún tipo de recompensa que ofrezca al colaborador por su contribución excepcional, cuenta con un equipo con habilidades y competencias necesarias para cumplir su rol por ello no ha existido la necesidad de tener algún tipo de estrategia que permita motivarlos.

Por ende, a las distintas generaciones, asume que la generación que predominan es la Millennial y la X, ya que últimamente han ingresado personas jóvenes a trabajar puesto que son personas que se encuentran 100% preparadas para el cargo, y una de las estrategias que maneja Recursos humanos y los directivos, son las distintas actividades en las fechas festivas y es lo que hace que sus colaboradores se conozcan entre sí.

## Entrevista # 3

Cargo: Jefe de área contable

**1. ¿Cuál es tu percepción acerca de la misión, visión y valores de la empresa?**

En base a la revisión de la misión, visión y valores, la empresa y sus directivos hace que cada uno de nosotros podamos alinearnos a ellos y seguir con el alcance de los objetivos de las áreas y de la empresa en general.

**2. ¿Cómo ayuda la organización en su desarrollo organizacional?**

Tengo entendido que la empresa brinda oportunidad de que los pasantes puedan ser colaboradores fijos y desarrollar sus habilidades y competencias dentro del cargo, pero no brinda los temas de capacitaciones en las áreas.

**3. ¿Cómo considera que fue su proceso de inducción al llegar a la empresa?**

Cuando ingresé a la empresa solo me dieron datos informativos de la empresa, no como ahora que tengo entendido que la inducción dura 1 día y personas de distintas áreas intervienen para dar información primordial de la empresa.

**4. Desde su perspectiva, ¿cuál cree que serían los puntos para mejorar en la inducción de los nuevos colaboradores?**

Creo que ese proceso debe intervenir más los jefes inmediatos de cada área y brindar una guía al nuevo colaborador sobre los procesos que manejará en cada una de sus funciones.

**5. ¿Qué lo hace sentir orgulloso de pertenecer a esta organización?**

El ser una empresa que ha ido creciendo y actualmente es una de las empresas más reconocida en su línea de negocio.

**6. ¿Como la organización hace que los colaboradores se sientan parte de la misma?**

En la empresa se maneja un buen ambiente, la verdad muchas personas me comenta que se sienten a gusto de trabajar en la empresa por como son tratados y por la consideración que se tiene al colaborador.

**7. ¿Cómo se benefician sus compañeros de trabajo a laborar con usted?**

La verdad en cada área se vive el día a día diferente, siento que el área como tal va de la mano con otras pues de esa manera ambos nos beneficiamos en base a nuestros esfuerzos. En cuanto a mi equipo de trabajo, trato de retroalimentarlos y ellos también se retroalimentan entre sí, creería que esos serían los beneficios de laborar conmigo.

**8. ¿Cuáles son las políticas y/o actividades que motivan al personal de la empresa?**

Durante el tiempo que he estado en la empresa, no he escuchado de que exista a alguna política o actividades que motiven al personal, no se si el tema de permitir participar en ascensos internos se consideraría una, pero ocurre muy poco.

**9. ¿Existe algún tipo de recompensa que ofrezcan al colaborador por su contribución excepcional?**

La empresa no brinda recompensa monetaria a los colaboradores que brindan una contribución excepcional, la verdad no conozco si recursos humanos o los directivos conocen que o cuales son los colaboradores que dan más esfuerzos; creo que solo ocurre en las áreas en donde se realiza las ventas, ya que reciben un variable en su remuneración.

**10. ¿Cómo motiva usted al equipo cuando no se logra alcanzar las metas propuestas a largo como a corto plazo?, ¿existen estrategias diferenciadas según los equipos?**

Cada mes para el área es una nueva meta cumplida, creo que la motivación la posee cada persona del equipo, ya que ellos mismo se impulsan a seguir laborando y dando su mayor esfuerzo. Como estrategia, como jefa del área trato de felicitarlos cada que alcanzamos las metas propuestas.

**11. ¿Cuáles son las generaciones que predominan en la organización y por qué?**

Tenía poco conocimientos de las generaciones, creo que los babyboomers son los que actualmente ya no se encuentran dentro de la empresa, los de generación x muy poco y los millenials creería que son los que más se encuentran dentro de la empresa; esto se da debido

a que bueno en cada etapa de las edades se viven diferentes y en nuestro país las empresas ya no contratan personas que tengan 50 años en adelante ya que los consideran obsoletos, en cambio las nuevas generaciones vienen con más ideas y con más entusiasmo de ocupar un puesto de trabajo.

**12. ¿Qué estrategias contempla la organización para integrar a los colaboradores que son parte de distintas generaciones?**

Como estrategia que contempla la empresa, creo que serían las actividades fuera de la jornada laboral, antes de pandemia había más actividades; espero que este año y el que viene puedan llegar a existir más estrategias que motiven a los colaboradores y haga que nos podamos conocer entre nosotros mismo.

**13. Desde su perspectiva, ¿cree que el uso de la tecnología por el personal influencia en la adaptación del individuo para con la organización?**

Creo que ayuda y beneficia para muchas actividades, pero considero que, desde mi área, la tecnología no es lo que predomina, muchas veces, es más fácil realizar los procesos como se realizaban anteriormente.

### **Análisis entrevista 3**

En la dimensión de cultura el Jefe de área contable, indica su percepción acerca de la misión, visión y valores de la empresa, señala a sus directivos que cada uno de sus colaboradores se alinee a ellos y puedan continuar con el alcance de los objetivos de las áreas y de la empresa en general. La empresa brinda oportunidades de que los pasantes puedan ser colaboradores fijos y desarrollar sus habilidades y competencias dentro del cargo, pero no brinda temas de capacitaciones en las áreas que lo competen.

En la dimensión de inducción considera que su proceso de inducción al llegar a la empresa le facilitó datos informativos de la organización, a comparación de que actualmente tiene entendido que la inducción es aproximadamente de un día y varios colaboradores de distintas áreas intervienen para dar información primordial de la empresa. Los puntos para mejorar la inducción de los nuevos colaboradores es que deben intervenir más los jefes inmediatos de cada área y se les faciliten una guía al nuevo colaborador sobre los procesos que manejará en cada una de sus funciones.

En la dimensión de sentido de pertenencia le hace sentir orgulloso de pertenecer a la organización por el hecho de ser una empresa que ha ido creciendo y actualmente es una de las empresas más reconocida en su línea de negocio. En la empresa se maneja un buen ambiente, algunos trabajadores le comentan personalmente que se sienten a gusto de trabajar en la empresa por como son tratados y por la consideración que se tiene al colaborador. En cuanto a su equipo de trabajo, este brinda Feedback y ellos también se retroalimentan entre sí, expresa que esos son los beneficios de laborar con su persona.

Referente a la dimensión Motivación, la empresa no brinda recompensa monetaria a los colaboradores que brindan una contribución excepcional, recalca que no está al tanto si recursos humanos o los directivos sepan que o cuales son los colaboradores que dan más esfuerzos. En el ámbito de motivación cada mes para el área es una nueva meta cumplida, expresa que la motivación la posee cada persona del equipo, ya que ellos mismo se impulsan a seguir laborando y dan su mayor esfuerzo y como estrategia, el Jefe del área brinda sus felicitaciones en cada meta alcanzada.

En la dimensión perspectiva generacional recalca que los babyboomers son los que actualmente ya no se encuentran dentro de la empresa, los de generación x muy poco y los millenials son los que más se perciben dentro de la empresa y como estrategia que contempla la empresa, son las actividades fuera de la jornada laboral, antes de coyuntura existían más actividades.

## Entrevista # 4

Cargo: Jefa Nacional de Recursos Humanos

**1. ¿Cuál es tu percepción acerca de la misión, visión y valores de la empresa?**

En cuanto a estructura, la misión y visión se encuentran correctamente redactadas, yo creo los son valores que están muy alineados a lo que piensan los dueños de esta compañía y lo que quieren a largo plazo de su gente y lo que esperan de sus colaboradores, por ejemplo, un tema de proactividad y productividad se liga a los cambios que justamente tenemos en nuestro negocio y que se espera que la gente venga a proponer ideas y mejoras, reducir costos y también implementar y hacer inversiones y todo esto se puede si está alineada a la misión, visión y valores.

**2. ¿Cómo ayuda la organización en su desarrollo organizacional?**

Hoy en día el área de recursos humanos es un área que ha tenido una estructura recientemente hablando de hace unos 4 años atrás y se está todavía instaurando pilares claves, como capacitación y desarrollo que ha funcionado de manera empírica pero hoy en día es una meta estratégica del negocio, para dar mejor desarrollo de las personas, que al final del día engloba al desarrollo de la empresa.

**3. ¿Cómo considera que fue su proceso de inducción al llegar a la empresa?**

Cuando yo entré, no existía un proceso de inducción, yo por mi cuenta tuve que ir conociendo a la empresa mediante la recolección de información, ya que, por medio de la página web no era factible. Dicho proceso no era uno de los prioritarios dentro de la empresa; para mejorarlo se consideraron feedback para hacer actualización de la página web para que no solo los clientes internos puedan tener información de la empresa sino también los externos. Desde lo personal, sabía que no iba a recibir una inducción por lo que no existía el área de recursos humanos y era una de las cosas que se necesitaba construir.

**4. Desde su perspectiva, ¿cuál cree que serían los puntos para mejorar en la inducción de los nuevos colaboradores?**

Por la evolución, el proceso debería ser reestructurado al 100% y tenerlo como propuesta de mejora e implementación, en donde se centre tanto en nuevos colaboradores como en una reinducción para los que ya poseen un tiempo en la compañía, por medio de un e-learning en donde se pueda visualizar la información de la compañía y esté como fuente de consulta.

**5. ¿Qué lo hace sentir orgulloso de pertenecer a esta organización?**

El que la empresa es reconocida en su giro de negocio, el trato, la consideración y la responsabilidad de los líderes, hablo de que los dueños son muy preocupados por como se sienten sus colaboradores y porque se encuentren satisfechos, en cuanto a lo monetario poseen un don muy humanitario y eso no es fácil conseguir en una compañía, es muy complejo ver que los dueños estén al pendiente de su gente y es algo que me hace sentir orgullosa.

**6. ¿Como la organización hace que los colaboradores se sientan parte de la misma?**

Nosotros como recursos humanos implementamos actividades que permita que los colaboradores se puedan conocer entre sí y se brinda reconocimientos por su gestión y por su compromiso y duración en la empresa, es algo que nos falta de mejorar, por ejemplo antes de pandemia se realizaban más actividades como integraciones, olimpiadas, entre otros, que por temas de evitar el contacto entre comerciales y administrativas previniendo la salud, se pausaron actividades como las de navidad y fin de año, y muchas empresas lo hicieron. Pero eran esos los momentos en que la empresa se sentía una sinergia muy bonita y que ahora se retomó un poco este año y pues se volvió a renacer un poco, pero son espacios que si hay que retomarlos.

**7. ¿Cómo se benefician sus compañeros de trabajo a laborar con usted?**

Yo creo que soy una persona que me gusta compartir mucha información, de lo que está sucediendo y creo que también estoy super

dispuesta a ayudar en las dudas o consulta que tengan y creo que por esa parte es la forma que ayudo a mis compañeros y que hagamos un buen equipo.

**8. ¿Cuáles son las políticas y/o actividades que motivan al personal de la empresa?**

Como política que posee la empresa, tenemos la de préstamos, en la cual los colaboradores pueden realizar un préstamo directo en base a sus necesidades, creo que eso los motiva y hace que se sientan seguros en esa necesidad que estén pasando, ya que, acceder un préstamo bancario muchas veces es muy complicado. En cuanto a actividades, son las celebraciones que este año hemos regresado, en donde, se brindada obsequios, las cuales llenan a las personas y se siente un espíritu distinto.

**9. ¿Existe algún tipo de recompensa que ofrezcan al colaborador por su contribución excepcional?**

Actualmente, no contamos con una evaluación de desempeño que nos permita conocer que colaborador realizó una contribución excepcional, sin embargo, si existe un constante incentivo emocional por parte de los jefes inmediatos. Dentro de la compañía también existe bonos por cumplimiento, resultados y Kpi, no todos los colaboradores los tienen, solo cargos comerciales, financieros y de alta responsabilidad.

**10. ¿Cómo motiva usted al equipo cuando no se logra alcanzar las metas propuestas a largo como a corto plazo?, ¿existen estrategias diferenciadas según los equipos?**

Los jefes inmediatos damos incentivos emocionales, también cuando se logra una meta por lo general vamos a cenar, creo que es algo que nos motiva. Adicional, pues con mi equipo no ha existido el no lograr las metas propuestas porque también conocemos la complejidad de cada una de nuestras funciones, sin embargo, sé que cada uno de ellos se encuentran motivados al realizar sus funciones.

**11. ¿Cuáles son las generaciones que predominan en la organización y por qué?**

Es una pregunta interesante, la compañía durante estos últimos cinco años ha tenido un cambio generacional bastante fuerte, hace cuatro

años atrás había un predominio de generaciones babyboomers en cargos gerenciales, altos medios y bajo y en las divisiones; hoy en día se ha ido ampliando estructura dando un refresh y dando paso a generaciones como X y millenials.

**12. ¿Qué estrategias contempla la organización para integrar a los colaboradores que son parte de distintas generaciones?**

Como te comenté, es poco probable que existe distintas generaciones, pero la empresa no posee una estrategia, pues antes las nuevas personas que entraban y que eran más jóvenes tenía que alinearse a la forma de pensar. No hay estrategia que permita tener un equilibrio más bien se ha ido dando por default por el ingreso de nuevas personas y se ha refrescado la forma de pensamiento y los cambios de las gerencias, en donde el pensamiento hacia los equipos se volvió más abierta.

**13. Desde su perspectiva, ¿cree que el uso de la tecnología por el personal influencia en la adaptación del individuo para con la organización?**

Totalmente, creo que la empresa posee herramientas propias, sin embargo, falta potenciar el verdadero uso de las herramientas y darlo a conocer a los diferentes grupos de la compañía, sé que por la parte de tecnología es un punto en el que se puede fortalecer, ampliando un campo digital para la compañía.

#### **Análisis entrevista 4**

En la dimensión de cultura el Jefe de Recursos Humanos, indica su percepción acerca de la misión, visión y valores de la empresa, señala que se encuentran correctamente redactadas, y cumplen su función, como recursos humanos hacen que la misma se cumpla en cada área junto a los valores organizacionales que representan a la empresa y en cuanto a desarrollo, la empresa no cuenta con un programa de capacitación, anhelan contratar a un nuevo recurso para poder suplir las necesidades de capacitación y desarrollo que posee la empresa y los colaboradores.

En la dimensión de inducción se considera que la empresa hace cuatro años recién comenzó a crear el área de recursos humanos, por ende, dicho proceso no era uno de los prioritarios dentro de la empresa actualmente por mejoras del área lo manejan, pero es un proceso que no conoce los altos directivos, solo lo básico que es presentación de la empresa. Los puntos para mejorar la inducción de los nuevos colaboradores es que debería ser reestructurado al 100% y tenerlo como propuesta de mejora e implementación, en donde se debe involucrar a los jefes inmediatos y recursos humanos, y que dicho proceso sea más como un entrenamiento y no solo una capacitación

En la dimensión de sentido de pertenencia le hace sentir orgulloso de pertenecer a la organización por el hecho de ser una empresa que es reconocida en su giro de negocio y el trato y consideración brindada por los altos directivos, a pesar de que el área se llama recursos humanos, no se trata a las personas como un recurso sino como un talento. La organización hace que los colaboradores se sientan parte de la misma ya que recursos humanos implementa actividades que permite a los colaboradores en que se puedan conocer entre sí y se les brinda reconocimientos por su gestión y por su compromiso y duración en la empresa. El Jefe de Recursos humanos menciona que posee uno de los cargos complejos de la empresa, como sus funciones debe de estar al tanto de lo que sucede con el personal de la empresa, no solo con los de Guayaquil sino con todas las sucursales, siempre está pendiente de la existencia de algún conflicto o cualquier tipo de situaciones en donde esté involucrado un colaborador, por ello, considera que se benefician debido a que está pendiente por el bienestar y seguridad de cada uno de ellos como colaborador y persona.

Referente a la dimensión Motivación, la empresa como política que posee, son los préstamos, en la cual los colaboradores pueden realizar un préstamo directo en base a sus necesidades, esto los motiva y hace que se sientan seguros en esa necesidad que estén pasando, ya que, acceder un préstamo bancario muchas veces es muy complicado. En cuanto a actividades, son las celebraciones, se les brinda obsequios, las cuales llenan de alegría a los colaboradores. Actualmente, la empresa no cuenta con una evaluación de desempeño que les permita conocer al colaborador en que haya realizado una contribución excepcional, sin embargo, existe un constante incentivo emocional por parte de los jefes inmediatos. En el ámbito de motivación ofrecen incentivos emocionales, puesto con el equipo no ha existido el no lograr las metas propuestas porque también conocen la complejidad de cada una de sus funciones, sin embargo, cada uno de ellos se encuentran motivados al realizar sus funciones.

En la dimensión perspectiva generacional recalca que dentro de la empresa predominan la generación millennial, en la actualidad la empresa trata de atraer personas más jóvenes porque conocen que ellos poseen el entusiasmo de aprender y dar lo mejor de sí en cada una de las actividades, y como estrategia que contempla la organización para integrar a los colaboradores que son parte de distintas generaciones la empresa y como área de recursos humanos lo que realizan es que se fortalezcan cada uno de los valores para que exista un buen ambiente laboral y siempre en base del respeto entre los colaboradores para que logren integrarse entre sí; también recalca que existen actividades que ayudan a que lleguen a conocer a los colaboradores de las distintas áreas, incentivando la participación de los mismos. Por ende, el uso de la tecnología por la personal influencia en la adaptación del individuo para con la organización, el entrevistado indica que la empresa posee herramientas propias, sin embargo, falta potenciar el verdadero uso de las herramientas y darlo a conocer a los diferentes grupos de la compañía, este entiende que por la parte de tecnología es un punto en el que se puede fortalecer, ampliando un campo digital para la compañía.

## **CAPITULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **“Programa de onboarding basado en la motivación de los colaboradores”.**

#### **5.1. Antecedentes:**

Dentro la empresa de distribución de productos agroquímicos bajo estudio, mediante la recolección de información se ha evidenciado en base a los porcentajes adquiridos que las variables de cultura, inducción, sentido de pertenencia y motivación requieren ser intervenidas, generando así una propuesta de mejora para el proceso de onboarding.

#### **5.2. Dirigido a:**

La propuesta de un programa de Onboarding es dirigido a la organización de productos agroquímicos bajo estudio y a cada una de las empresas que poseen similares situaciones que impliquen el fortalecimiento de onboarding del nuevo personal que se incorpora a la organización.

#### **5.3. Objetivo:**

Diseñar un programa de onboarding que influya en la motivación de los colaboradores.

#### **5.4. Etapas:**

Se encuentra segmentado por cuatro etapas que permitirán mostrar el programa de onboarding que contribuya a la motivación:

- **Etap 1:** Socialización de la cultura – 2 semanas
- **Etap 2:** La motivación y sentido de pertenencia organizacional – 3 semanas.
- **Etap 3:** Evaluación de aprendizajes – 3 semanas
- **Etap 4:** Seguimiento Continuo – 1 meses

#### **Tiempo total del programa: 3 meses.**

Se detallan a continuación las estrategias de intervención:

- **Etap 1: Socialización de la cultura.**

**Objetivo:** Explicar la cultura organizacional de la empresa.

**Resultado:** Conoce la misión, visión, valores, estructura, políticas, entre otros, que permitirán la adaptación e integración del nuevo colaborador hacia la cultura organizacional de la institución.

### **Estrategia # 1: Creación de espacios de aprendizajes.**

**Objetivo:** Crear espacios de aprendizajes que fomenten el sentido de pertenencia hacia la empresa.

**Descripción:** Mediante charlas presenciales con ayuda de distintos departamentos como recursos humanos, IT, seguridad, salud ocupacional, contabilidad y ambiental; en donde se expondrá información que abordará cada departamento y que a nivel general el personal de la organización debe de conocer.

### **Estrategia # 2: Difusión de la información propias de las áreas involucradas.**

**Objetivo:** Socializar la información respectiva de las áreas que permitan influenciar en el sentido de pertenencia.

**Descripción:** Proyectar la información propia de las áreas mediante la utilización material interactivo, permitiendo la interpretación y comprensión de las funciones de manera eficaz.

### **Estrategia # 3: Contacto entre nuevos colaboradores y personal de la organización: directivos y recursos humanos.**

**Objetivo:** Establecer vínculo entre el gerente general (mando alto) y encargado de recursos humanos con los nuevos colaboradores.

**Descripción:** Creación de video con palabras de bienvenida por parte de Gerente General y establecer un formato de palabras bienvenida a cargo del personal de recursos humanos.

- **Etapas 2: La motivación y sentido de pertenencia organizacional.**

**Objetivo:** Fortalecer la motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa bajo estudio.

**Resultado:** Diseño de actividades que permitan mejorar el índice de motivación y sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores.

### **Estrategia # 4: Entrega de códigos basados en artículos corporativos como insumos que complementen lo socializado de la cultura.**

**Objetivo:** Dar a conocer los códigos basados en artículos corporativos cuyo empleo será base para el desempeño de la función de los colaboradores.

**Descripción:** Exponer la información que es propia de los artículos corporativos, tales como: kit de inducción, carné, uniforme, herramientas tecnológicas e incentivos.

### **Estrategia # 5: Desarrollo de actividades interactivas.**

**Objetivo:** Diseñar actividades que promuevan la relación entre colaboradores y la organización.

**Descripción:** Desarrollo de actividades en que se vincule al nuevo personal junto con el personal antiguo de la organización: Desayuno de bienvenida, recorrido de instalaciones, almuerzo interactivo y actividades de conocimientos acerca del proceso de onboarding junto a su respectiva retroalimentación.

- **Etapa 3: Evaluación de aprendizajes.**

**Objetivo:** Medir los conocimientos adquiridos propios de la empresa como del cargo de los nuevos colaboradores.

**Resultado:** Identifica el número de colaboradores que han interiorizado la información previamente socializada en las etapas anteriores sobre la organización.

### **Estrategia # 6: Diseño de herramientas y/o técnicas de evaluación.**

**Objetivo:** Diseñar las herramientas y/o técnicas de evaluación que permitan percibir el nivel de adaptación y sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores.

**Descripción:** Por medio del desarrollo de encuestas distribuidas en distintas dimensiones como: cultura, adaptación, sentido de pertenencia, motivación y perspectiva generacional; se conocerá la efectividad del programa en los nuevos colaboradores.

- **Etapa 4: Seguimiento continuo.**

**Objetivo:** Identificar los puntos a fortalecer en torno al programa de onboarding socializado a los nuevos colaboradores.

**Resultado:** Conoce el nivel de resistencia de los colaboradores, de acuerdo a la información socializada del cargo y de la institución.

### **Estrategia #7: Diseño de sistema evaluación de aprendizaje.**

**Objetivo:** Diseñar un portal web para realizar el acompañamiento al personal inmerso en el programa de onboarding.

**Descripción:** A partir de la utilización de herramientas, por los colaboradores, en modalidad virtual lo que le permitirá al encargado de recursos humanos obtener un reporte de la ruta de aprendizaje de los nuevos colaboradores e

informar oportunamente a los superiores de las áreas según sea el caso (sobre la información difundida a nivel general de la organización como la información específica del cargo).

**Nota:** Las herramientas a implementar para medir los conocimientos adquiridos que fueron socializadas en las etapas previas son reglamentarias, lo que garantizará la detección de falencias para que estas puedan ser solucionadas.

### 5.5. Cronograma de las actividades a contemplar según las estrategias del programa

Etapa #1: Socialización de la cultura.

Contenido					Tiempo		Presupuesto
Estrategia	Objetivos	Actividades	Resultados	Responsable	Frecuencia	Duración	Costo
<b>Estrategia #1: Creación de espacios de aprendizajes.</b>	Crear espacios de aprendizajes que fomenten el sentido de pertenencia hacia la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un cronograma para la inducción corporativa con áreas de apoyo: Recursos Humanos, IT, seguridad, salud ocupacional, contabilidad y ambiental.</li> <li>• Realizar presentaciones (ppt) acerca de la historia, misión, visión, valores organizacionales,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la cultura organizacional.</li> <li>• Alta conexión con la empresa.</li> <li>• Incremento de sentido de pertenencia.</li> <li>• Incremento de confianza y seguridad al llegar a una nueva empresa.</li> <li>• Incrementar el compromiso con la organización.</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos. Nuevos colaboradores. Jefe inmediato de cada área respectiva.	Mensual	2 semanas	\$0

		<p>giro de negocio, productos, clientes y proveedores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar a los colaboradores que darán apoyo a la inducción sobre la empresa.</li><li>• Revisar la información que socializará cada departamento.</li><li>• Planificar charlas presenciales para socializar la cultura.</li><li>• Brindar la inducción general de la empresa a cargo de recursos humanos con el</li></ul>					
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

		apoyo de otras áreas, mediante la utilización de materiales tecnológicos como, computador y proyector.					
<b>Estrategia #2: Difusión de la información propias de las áreas involucradas.</b>	Socializar la información respectiva de las áreas que permitan influenciar en el sentido de pertenencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los objetivos de cada área.</li> <li>• Identificar las funciones a realizar de cada cargo.</li> <li>• Diseñar folletos con información sobre los objetivos y propósitos propios del área.</li> <li>• Diseñar infografías de las funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de ejecución de las funciones del cargo.</li> <li>• Los nuevos colaboradores conocerán su rol dentro de la empresa.</li> <li>• Mejorar el nivel de conocimiento de los colaboradores.</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos. Cada área respectiva.	Anual	2 semanas	\$0

		<p>del cargo a ocupar, incluyendo los procedimientos a utilizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar a cada colaborador de manera física los folletos dependiendo el área respectiva.</li> <li>• Realizar una plantilla de correo incluyendo las infografías.</li> <li>• Enviar por medio de correo institucional las infografías realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar la comunicación.</li> <li>• Los colaboradores se sentirán parte de la empresa.</li> <li>• Disminución de errores y reprocesos.</li> </ul>				
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

<p><b>Estrategia #3: Contacto entre nuevos colaboradores y personal de la organización: directivos y recursos humanos.</b></p>	<p>Establecer vínculo entre el gerente general (mando alto) y encargado de recursos humanos con los nuevos colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar video con palabras de bienvenida por parte del Gerente General.</li> <li>• Diseñar plantilla de correo de bienvenida incluyendo el video del Gerente General y cronograma de actividades.</li> <li>• Establecer el formato de palabras de bienvenida por parte del encargado de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda un ambiente de confianza con los nuevos colaboradores.</li> <li>• Establece un vínculo entre el gerente general y los nuevos colaboradores.</li> <li>• Mejora el nivel de sentido de pertenencia.</li> </ul>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Cada 2 semanas</p>	<p>2 semanas</p>	<p>\$0</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-----------------------	------------------	------------

Etapa 2: La motivación y sentido de pertenencia organizacional.

Contenido					Tiempo		Presupuesto
Estrategia	Objetivos	Actividades	Resultados	Responsable	Frecuencia	Duración	Costo
<b>Estrategia #4: Entrega de códigos basados en artículos corporativos como insumos que complementen lo socializado de la cultura.</b>	Dar a conocer los códigos basados en los artículos corporativos cuyo empleo será base para el desempeño de la función de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir los kits de bienvenida.</li> <li>• Planificar entrega de kits de bienvenida.</li> <li>• Realizar la entrega de los kits de bienvenida durante el primer día.</li> <li>• Realizar entrega de carné corporativo al finalizar del programa de inducción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del sentido de pertenencia.</li> <li>• Incremento de la motivación en los nuevos colaboradores.</li> <li>• Satisfacción de los nuevos colaboradores al ingresar a la organización.</li> <li>• Promueve la marca empleadora.</li> <li>• Fomenta la cultura organizacional.</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos.	Mensual	3 semanas	\$5,000

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar la entrega de uniformes a los nuevos colaboradores que aprueben el programa.</li><li>• Identificación de los reconocimientos o incentivos por la correcta participación de los nuevos colaboradores en el programa.</li><li>• Planificar la entrega de reconocimiento por participación acertada dentro</li></ul>					
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

		<p>de las actividades del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar la entrega de herramientas tecnológicas para la realización de las funciones.</li> </ul>					
<p><b>Estrategia #5: Desarrollo de actividades interactivas.</b></p>	<p>Diseñar actividades que promuevan la relación entre colaboradores y la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar la actividad de socialización entre nuevos colaboradores que permita el diálogo en donde se podrá compartir ideas a través del deseo y aspiración de lo que se espera al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento del sentido de pertenencia.</li> <li>Genera un ambiente de confianza dentro de la empresa.</li> <li>Promueve y fortalece la cultura organizacional.</li> </ul>	<p>Departamento de Recursos Humanos. Cada área respectiva.</p>	<p>Mensual</p>	<p>3 semanas</p>	<p>\$5,000</p>

		<p>ingresar a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la foto de bienvenida y publicarlo en las redes sociales corporativas.</li> <li>• Planificar desayuno de bienvenida entre nuevos colaboradores.</li> <li>• Planificar el recorrido por las instalaciones de Matriz y sucursal de guayaquil.</li> <li>• Realizar recorrido dentro de Matriz y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera y fortalece la motivación del personal tanto nuevos como antiguos.</li> <li>• Implementa de manera constante actividades de integración.</li> <li>• Permite la facilidad de integración y adaptación a la empresa.</li> <li>• Aumento del conocimiento sobre la empresa.</li> </ul>				
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

		<p>sucursal de guayaquil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar espacio de socialización por medio de un almuerzo entre jefe de inmediato y pares.</li> <li>• Identificar las preguntas a realizar durante el programa de onboarding.</li> <li>• Implementar actividades de preguntas y respuestas en base a la información socializada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce el lugar de trabajo.</li> <li>• Permite el diálogo entre colaboradores para efectuar relaciones interpersonales.</li> </ul>				
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los reconocimientos por mérito y participación en la actividad de preguntas y respuestas.</li> </ul>					
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Etapa 3: Evaluación de aprendizajes

Contenido					Tiempo		Presupuesto
Estrategia	Objetivos	Actividades	Resultados	Responsable	Frecuencia	Duración	Costo
<b>Estrategia # 6 Diseño de herramientas y/o técnicas de evaluación.</b>	Diseñar las herramientas y/o técnicas de evaluación que permitan percibir el nivel de adaptación y sentido de pertenencia de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación los criterios a evaluar a través de los indicadores a medir.</li> <li>Formulación de los enunciados, de acuerdo a, las variables que se han identificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la posible resistencia (nivel de adaptación).</li> <li>Diseño de nuevas estrategias de y formas de llevarlas a cabo.</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos. Nuevos colaboradores. Jefe inmediato de cada área respectiva.	Semanal	3 Semanas	\$0

	<p>los nuevos colaboradores.</p>	<p>para el desarrollo de la encuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío del link de la encuesta mediante el portal web.</li> <li>• Se le da al colaborador unos minutos de su jornada de capacitación/laboral para que pueda autoevaluar su puesto de trabajo, su desempeño, lo que contribuye a la adaptación en la empresa.</li> </ul>					
--	----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Al obtener los resultados de la encuesta se realizará una evaluación de conocimiento basada en la inducción general de la empresa.</li> </ul>					
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Etapa 4: Seguimiento continuo

Contenido					Tiempo		Presupuesto
Estrategia	Objetivos	Actividades	Resultados	Responsable	Frecuencia	Duración	Costo
<b>Estrategia #7: Diseño de sistema evaluación de aprendizaje.</b>	Diseñar un Portal Web para realizar el acompañamiento al personal inmerso en el programa de Onboarding.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con el soporte del departamento TI se puede crear y desarrollar el portal web onboarding.</li> <li>En el portal web se puede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de la evolución del colaborador en cuanto a su desempeño</li> <li>Mejorar la gestión de la carga laboral</li> </ul>	Departamento de Recursos Humanos. Nuevos colaboradores. Jefe inmediato de cada área respectiva.	Mensual	1 Mes	\$0

		<p>contemplar cinco pestañas dirigidas a sus colaboradores. En la pestaña Inicio indica la bienvenida de los nuevos colaboradores, por ende, en la siguiente pestaña, Conoce tu cargo; refleja el ítem espacio de trabajo en la cual el colaborador tendrá conocimiento del área a la que pertenece. En la pestaña</p>	<p>del equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del conocimiento de la cultura organizacional</li> </ul>				
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

		<p>Ejecución se refleja los ítems “presentación de personal y directivos / actividades a realizar” en la que facilitará al colaborador estar al tanto de sus actividades a ejecutar. Por consiguiente, en la pestaña seguimiento, muestra los ítems “organización de tareas/supervisión/formación/reuniones de evaluación” y, en</p>					
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

		<p>consecuencia, la pestaña Quienes somos, refleja los ítems “Nuestra historia/ nuestra visión/nuestra misión/nuestros valores”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador del departamento de recursos humanos dará a conocer a los nuevos colaboradores sobre el portal web, en la cual dará acompañamiento a los mismos.</li> </ul>					
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los nuevos colaboradores ingresan al portal web a través de su usuario y clave que previamente se ha enviado al correo institucional.</li> <li>• En este portal web, se encontrará información de las actividades de cada área.</li> <li>• Al ingresar en el portal Web, al colaborador le reflejará las actividades</li> </ul>					
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

		<p>detalladas referente al cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se les solicita a los colaboradores dar respuesta de la encuesta mencionada en la etapa #3 para validar aspectos de su adaptación a la organización.</li><li>• El designado del área de recursos humanos dará el acompañamiento a través del portal web al nuevo colaborador ya que de manera</li></ul>					
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

		<p>previa se genera un reporte.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los resultados que proporcione el nuevo colaborador a través de las encuestas serán utilizados para conocer el nivel de adaptación y aprendizaje que obtuvo frente al programa de onboarding que fue efectuado en la organización.</li></ul>					
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

## CONCLUSIONES

Acorde a la revisión del programa Onboarding, en la cual se define como un procedimiento de integración mediante procesos como la socialización, formación, seguimiento y evaluación, por lo cual, se ha desarrollado una propuesta de un programa formal que dará soporte y ayudará al profesional/nuevo colaborador a integrarse de manera óptima a la empresa bajo estudio.

Es importante mencionar que en la investigación logró evidenciarse aspectos positivos referente a las encuestas, la dimensión perspectiva generacional se evidenció factores eficientes de los colaboradores hacia al buen uso de la tecnología, acceso virtual preciso para la apropiación del proceso de adaptación e implementación de capacitaciones de las herramientas tecnológicas son acordes a los colaboradores.

Por consiguiente, la dimensión sentido de pertenencia, los resultados obtenidos apuntan que existe una deficiente inducción a nivel general, ya que los colaboradores indicaron que no es posible comprender y adquirir nuevos conocimientos propios de la información que da la organización, la bienvenida de la organización influye en los colaboradores, por ende lo sienten en falta, y coincide con el análisis de los resultados de motivación, por lo tanto, una intervención en el proceso inicial de incorporación hasta la de adaptación de la organización es lo pertinente en brindar relevancia.

Se puede evidenciar aspectos que pueden mejorar en la organización ya que con la propuesta de Onboarding para la empresa bajo estudio no solo se conocerán las metas a largo y mediano plazo de la empresa o su funcionamiento, sino que generará un impacto adecuado en la integración de los nuevos colaboradores.

Conforme al análisis de los resultados se puede concluir que el diseño de un programa de Onboarding en una organización como lo es la empresa bajo estudio, será eficaz y óptimo para lograr el sentido de pertenencia del individuo con la organización e incrementar el nivel de motivación y satisfacción de los colaboradores, según su perspectiva generacional, que conviven en el entorno laboral.

## RECOMENDACIONES

- Promover la utilización de programas como el de onboarding que ayude en la motivación de los colaboradores y también permita una adaptación eficaz al cargo y a la empresa.
- Enfocar la importancia del programa de onboarding a la empresa y al cargo, con el apoyo de los mandos altos y las áreas de la empresa, con el fin de aumentar el compromiso de los colaboradores.
- Trabajar en la socialización del programa de onboarding con los altos directivos, para que logren conocer la importancia que tiene su utilización dentro de la empresa.
- Implementar la propuesta de mejora con la finalidad de fortalecer los niveles de motivación, adaptación y sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa.
- Evaluar y retroalimentar a los nuevos colaboradores constantemente para de esta manera evitar alta rotación de personal, reprocesos y desvinculaciones.
- Desde el rol del psicólogo organizacional, como consultoras junior, es pertinente realizar un análisis y diagnóstico constante de las funciones del área de recursos humanos como lo es en este caso en la organización bajo estudio, para de esta manera detectar falencias y poder generar estrategias en base a la motivación y satisfacción de los colaboradores de la empresa; sin afectar su desempeño.
- Realizar un estudio continuo, aplicando las herramientas de investigación que permitan conocer la percepción de los colaboradores, según su perspectiva generacional, en torno a la efectividad de la implementación de la propuesta del programa de onboarding. De esta manera, se podrá efectuar cambios que beneficien su uso.

## REFERENCIAS

- Arias, W., Lazo, J., & Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? [Archivo PDF]. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/816/81658967012/>
- Bautista, F. (2018). Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini informática y tecnología [Archivo PDF]. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1498>
- Carrillo, G., & Fernández, A. (2018). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional de los colaboradores posterior a un proceso de integración empresarial. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello . Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAU7708.pdf>
- Castro, J. (2020). Impacto del onboarding en el desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones [Archivo PDF]. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54934/1/CASTRO%20HOLGUIN%20JUAN%20JOSE-1.pdf>
- Crisólogo, K. (2019). Motivación organizacional orientado a la satisfacción laboral de los colaboradores del hotel costa norte de la ciudad de Chiclayo, región Lambayeque. Universidad de Lambayeque. Obtenido de <https://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/275>
- Dávila de León, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337832618004>
- Fernández, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Oviedo, España: Septem Ediciones.
- Fritsche, K. (2016). Proceso de onboarding al area comercial [Archivo PDF]. Obtenido de

<http://192.203.177.185/bitstream/handle/ibero/1783/016363s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4ta ed.). México: Editorial El Manual Moderno.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Humanes de Madrid. (2013). *Manual selección de personal*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Hurtado, S., & Lozano, M. (2020). Generación de sentido de pertenencia en millennials desde el proceso de inducción. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/18065/3845-H967g.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, L. (2016). *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Colombia: Universidad del Tolima. Obtenido de <https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/ereader/ucsg/71071?page=18>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-cultura-organizacional-elementos-generales/docview/2285240520/se-2>.
- Molinari, P. (2012). Turbulencia generacional. Buenos Aires : Temas Grupo Editorial. Obtenido de <https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/lc/ucsg/titulos/116714>
- Montiel-Hernández, M. (2020). Análisis de los grupos generacionales. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, Vol. 7, P. 24-27. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/6111/7358>
- Otero, A. (2018). Enfoques de investigación. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION](https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION)

- Paz, D., & Quezada, F. (2014). Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal de la empresa Equitransa: Estructuración del Proceso de Alimentación de Recursos Humanos. [Archivo PDF]. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2433>
- Ribadeneira, A. (2017). La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral [Archivo PDF]. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2160/1/76582.pdf>
- Rodríguez, M. (2021). El Onboarding: Dinámicas y procesos dentro de los planes de incorporación organizacional [Archivo PDF]. Obtenido de <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2204>
- Taype, L. (2019). Motivación organizacional en colaboradores de la generación Z en una empresa del rubro de cine y entretenimiento del distrito de San Borja. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la vega. Obtenido de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4325/TR\\_ABSUFICIENCIA\\_TAYPE\\_LISETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4325/TR_ABSUFICIENCIA_TAYPE_LISETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vesga, J., García-Rubiano, M., Quiroz, E., Castaño, E., Aguilar, C., Andrade, V., . . . Ángel, J. (2020). *Cultura organizacional y cambio: Reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Bogotá: Logos Vestigium. Obtenido de <https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/ereader/ucsg/197043?page=39>

## ANEXOS

- **Formato de encuesta**

### ENCUESTA

#### Introducción:

La encuesta es anónima y confidencial pues se la ha construido con fines exclusivamente académicos e investigativos, es importante que sea honesto al dar su respuesta.

#### Edad:

**Género:** F  M

**Instrucciones:** marque solo una casilla por cada enunciado, si marca más de una no se podrá contar con su respuesta, la respuesta debe estar orientada a la opinión que tenga sobre determinados momentos del proceso de inducción.

Enunciados	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo – Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	5	4	3	2	1
1. Conozco la misión, visión y valores de la organización.					
2. La organización orienta a los colaboradores a opinar y aportar ideas.					
3. Considero que los jefes inmediatos se preocupan por proporcionar una retroalimentación en base a las funciones de los colaboradores.					

4. Recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar.					
5. Se logra comprender y adquirir nuevos conocimientos de la empresa con la información dada.					
6. La bienvenida que da la empresa como el nuevo equipo de trabajo contribuye a la motivación para el desarrollo de las funciones de los colaboradores.					
7. La presentación de las instalaciones y/o infraestructura de la empresa fue la adecuada.					
8. Considera que el proceso de adaptación a la organización es inmediato (tres primeras semanas de trabajo).					

9. Se encuentra satisfecho laborando para esta organización.					
10.El trabajo que desarrolla tiene un impacto en el logro de los objetivos de la empresa.					
11.Las competencias de los colaboradores son valoradas por los mismos pares como jefes inmediatos.					
12.Considera la necesidad de mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera las funciones.					
13.Considera que la organización celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores.					
14.Se comparte con honestidad las opiniones de los					

subordinados hacia los jefes inmediatos.					
15.La empresa da oportunidades de crecimiento laboral.					
16.Considera que haber alcanzado el máximo objetivo lo lleva a estar altamente satisfecho.					
17.La tecnología es una herramienta considerada para la difusión de la información de la organización como de las funciones en el proceso de inducción.					
18.Cuenta con el acceso virtual (24/7) de la información que fue comunicada en el proceso de inducción.					
19.Las herramientas tecnológicas utilizadas por la organización fueron					

las apropiadas para su proceso de adaptación.					
20. La organización provee capacitaciones de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones en el cargo.					

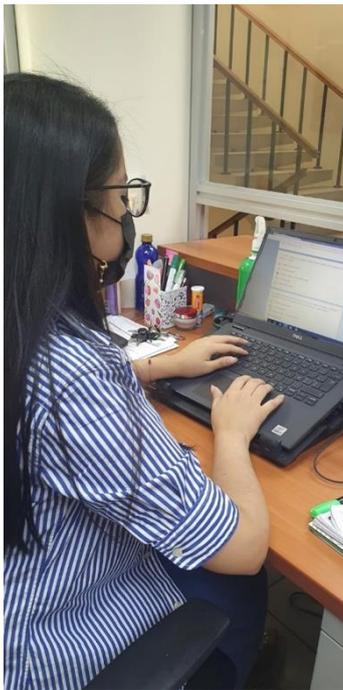
- **Formato de entrevista**

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es tu percepción acerca de la misión, visión y valores de la empresa?
2. ¿Cómo ayuda la organización en su desarrollo organizacional?
3. ¿Cómo considera que fue su proceso de inducción al llegar a la empresa?
4. Desde su perspectiva, ¿cuál cree que serían los puntos para mejorar en la inducción de los nuevos colaboradores?
5. ¿Qué lo hace sentir orgulloso de pertenecer a esta organización?
6. ¿Como la organización hace que los colaboradores se sientan parte de la misma?
7. ¿Cómo se benefician sus compañeros de trabajo a laborar con usted?
8. ¿Cuáles son las políticas y/o actividades que motivan al personal de la empresa?
9. ¿Existe algún tipo de recompensa que ofrezcan al colaborador por su contribución excepcional?
10. ¿Cómo motiva usted al equipo cuando no se logra alcanzar las metas propuestas a largo como a corto plazo?, ¿existen estrategias diferenciadas según los equipos?

11. ¿Cuáles son las generaciones que predominan en la organización y por qué?
12. ¿Qué estrategias contempla la organización para integrar a los colaboradores que son parte de distintas generaciones?
13. Desde su perspectiva, ¿cree que el uso de la tecnología por el personal influye en la adaptación del individuo para con la organización?

- **Fotos de socialización y aplicación de encuesta**



- **Fotos de aplicación de entrevistas**



- **Cronograma de actividades del programa de Onboarding**

**Semana 1**

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00 a.m.	Adquirir los kits de bienvenida.				
10:00 a.m.					
11:00 a.m.					
12:00 p.m.					
13:00 p.m.	Almuerzo				
14:00 p.m.	Identificación de los reconocimientos o incentivos por la correcta participación de los nuevos colaboradores en el programa.			Planificar la entrega de reconocimiento por participación acertada dentro de las actividades del programa.	
15:00 p.m.					
16:00 p.m.					
17:00 p.m.					

**Semana 2**

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00 a.m.	Adquirir los kits de bienvenida.				
10:00 a.m.					
11:00 a.m.					
12:00 p.m.				Planificar desayuno de bienvenida entre nuevos colaboradores	Identificar las preguntas a realizar durante el programa de onboarding
13:00 p.m.	Almuerzo				

<b>14:00 p.m.</b>	Planificar espacio que permita el diálogo interactivo con los nuevos	Planificar recorrido por las instalaciones Matriz y sucursal de Guayaquil	Planificar recorrido por las instalaciones Matriz y sucursal de Guayaquil	Planificar desayuno de bienvenida entre nuevos colaboradores	Identificar las preguntas a realizar durante el programa de onboarding
<b>15:00 p.m.</b>	colaboradores en donde se podrá		Planificar la entrega de		
<b>16:00 p.m.</b>	compartir ideas y		herramientas tecnológicas	Planificar espacio que permita el diálogo interactivo con los nuevos colaboradores en donde se podrá compartir ideas y sentimientos de los que se espera al ingresar a la empresa.	
<b>17:00 p.m.</b>	sentimientos de los que se espera al ingresar a la empresa.				

### Semana 3

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
<b>9:00 a.m.</b>	Crear un cronograma para la inducción corporativa con áreas de apoyo	Diseñar folletos con información sobre los objetivos y propósitos propios del área.		Establecer el formato de palabras de bienvenida por parte del encargado de recursos humanos.	Planificar la entrega de kits de bienvenida
<b>10:00 a.m.</b>				Realizar video con palabras de bienvenida por parte del	

				Gerente General.	
11:00 a.m.	Realizar presentaciones (ppt) acerca de la historia, misión, visión, valores organizacionales, giro de negocio, productos, clientes y proveedores.		Indicar los colaboradores que darán apoyo a la inducción sobre la empresa.		Planificar la entrega de carné
12:00 p.m.			Revisar la información que socializará cada departamento.		
13:00 p.m.	<b>Almuerzo</b>				
14:00 p.m.	Identificar los objetivos de cada área.	Diseñar infografías de las funciones del cargo a ocupar, incluyendo los procedimientos a utilizar.			Planificar la entrega de uniforme
15:00 p.m.					
16:00 p.m.	Identificar las funciones a realizar de cada cargo.	Realizar una plantilla de correo incluyendo las infografías	Crear un cronograma para la inducción corporativa con áreas de apoyo		Planificar charlas presenciales para socializar la cultura.
17:00 p.m.		Diseñar plantilla de correo de bienvenida incluyendo el video del Gerente General y			

		cronograma de actividades.			
--	--	----------------------------	--	--	--

**Semana 4**

<b>Hora</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
<b>9:00 a.m</b>	Palabras de bienvenida a cargo de encargado de Recursos Humanos	Desayuno de bienvenida entre nuevos colaboradores	Inducción corporativa a cargo del área de Seguridad	Inducción corporativa a cargo del área de Ambiental	Inducción corporativa a cargo del área de IT
<b>10:00 a.m.</b>					Espacio que permita el diálogo interactivo con los nuevos colaboradores en donde se podrá compartir ideas y sentimientos de lo que se espera al ingresar a la empresa.
<b>11:00 a.m.</b>	Reproducción de video de bienvenida del Gerente General	Inducción corporativa a cargo del área de recursos humanos	Inducción corporativa a cargo del área de salud ocupacional	Actividad de preguntas (4) y respuestas. Entrega de reconocimiento/ incentivo por participación	

<b>12:00 p.m.</b>					Realizar la foto de bienvenida y publicarlo en las redes sociales corporativas
	Entrega de Kits de bienvenida	Inducción corporativa a cargo del área de contabilidad			
<b>13:00 p.m.</b>			Actividad de preguntas (2) y respuestas. Entrega de reconocimiento/ incentivo por participación	Almuerzo de bienvenida entre nuevos colaboradores, jefe inmediato y pares.	Entrega de carné corporativo
<b>14:00 p.m.</b>	Almuerzo de Bienvenida entre nuevos colaboradores	Finalización de 2do día del programa	Finalización de 3er día del programa		Finalización de 5to día del programa

### Semana 5

<b>Hora</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
<b>9:00 a.m</b>	Recorrido por las instalaciones de matriz	Recorrido por la sucursal de Guayaquil	Entrega de folletos sobre información de objetivos y propósitos propios del	Entrega de herramientas tecnológicas para la realización	Entrega de uniforme

			Área	de las funciones.	
10:00 a.m.			Envío de infografías realizadas por medio de correo institucional		
11:00 a.m.			Actividad de preguntas (2) y respuestas.		
12:00 p.m.	Actividad de preguntas (2) y respuestas. Entrega de reconocimiento/ incentivo por participación		Entrega de reconocimiento/ incentivo por participación		
13:00 p.m.	<b>Almuerzo</b>				
14:00 p.m.	Finalización de 6to día del programa	Finalización de 7mo día del programa	Finalización de 8vo día del programa	Finalización de 9no día del programa	Finalización de 10mo día del programa

### Semana 6: Evaluación de aprendizajes

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00 a.m.	Mediante indicadores identificar los criterios a evaluar				
10:00 a.m.					
11:00 a.m.					
12:00 p.m.					

13:00 p.m.	<b>Almuerzo</b>		
14:00 p.m.			Formular preguntas de acuerdo a las variables que se han identificado
15:00 p.m.			
16:00 p.m.			
17:00 p.m.			

### Semana 7 - Semana 8: Evaluación de aprendizajes

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00 a.m.	Envío del link de la encuesta mediante el portal web	Evaluación del nuevo colaborador de su puesto de trabajo, su desempeño, y a la organización en sí su proceso de adaptación en la empresa.			Evaluación de conocimiento
10:00 a.m.					
11:00 a.m.					
12:00 p.m.					
13:00 p.m.	<b>Almuerzo</b>				
14:00 p.m.	Envío del link de la encuesta mediante el portal web	Evaluación del nuevo colaborador de su puesto de trabajo, su desempeño, y a la organización en sí su proceso de adaptación en la empresa.			Evaluación de conocimiento
15:00 p.m.					
16:00 p.m.					
17:00 p.m.					

### Semana 9: Seguimiento Continuo

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00 a.m.	Diálogo con gerencia general para proponer la creación de un portal web		Diseño del portal web con el soporte técnico del área de Tecnología		
10:00 a.m.					
11:00 a.m.					
12:00 p.m.					
13:00 p.m.	<b>Almuerzo</b>				
14:00 p.m.					

15:00 p.m.		Diseño del portal web con el soporte del área de Tecnología
16:00 p.m.		
17:00 p.m.		

**Semana 10- Semana 12: Seguimiento continuo**

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00 a.m.	Ingreso de los nuevos colaboradores al portal Web				
10:00 a.m.					
11:00 a.m.	Desarrollo de actividades y encuesta; seguimiento por parte de encargado de recursos humanos				
12:00 p.m.					
13:00 p.m.	<b>Almuerzo</b>				
14:00 p.m.	Desarrollo de actividades y encuesta; seguimiento por parte de encargado de recursos humanos.				Adquirir los resultados del portal web
15:00 p.m.					
16:00 p.m.					
17:00 p.m.					

- Diseño de folleto e infografías
- Folleto



### ÁREAS / DIVISIONES DE LA EMPRESA

Área de recursos humanos  
 Área de compras  
 Área de contabilidad  
 Área de Finanzas  
 Área de Auditoría  
 [Insertar otras áreas de la empresa]

Divisiones:  
 Agro  
 Farma  
 Salud Animal

### Área de Contabilidad

Es el área encargada de la elaboración y el manejo de cuentas y realizar el respectivo informe mensual de la situación financiera de la empresa.

[Ingresar otra área]  
 Ingresar objetivos y propósitos de otras áreas

[Ingresar otra área]  
 Ingresar objetivos y propósitos de otras áreas



### División Agro

[Insertar objetivos y propósitos de la división]

### División Farma

[Insertar objetivos y propósitos de la división]

### División Salud Animal

[Insertar objetivos y propósitos de la división]



[Insertar misión y visión de la empresa]



- **Infografía**

## BIENVENIDO A RECURSOS HUMANOS - SELECCIÓN

**TE ENSEÑAREMOS NUESTRAS PLATAFORMAS /HERRAMIENTAS**

### MULTITRABAJO

Es una de nuestras plataformas de reclutamiento, que nos brinda base de datos de candidatos y también nos permite realizar anuncios acerca de nuestras vacantes vigentes.



### HIRING ROOM

Es otra de nuestras plataformas para poder publicar nuestras nuevas vacantes.



### LINKEDIN

Esta red social corporativa, la utilizamos para difundir nuestras vacantes, dar la bienvenida a nuevos colaboradores y compartir logros de la empresa



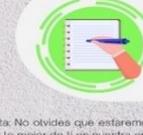
### LAPTOP

Unas de nuestras principales herramientas que nos permitirá registrar datos, revisar hojas de vidas, agendar entrevistas virtuales, realizar llamadas, entre otras funciones.



### AGENDA Y PLUMA

Recuerda que debemos estar al pendiente de cada uno de nuestros candidatos y procesos, por ello, siempre ten a la mano una agenda y pluma, para anotar lo esencial de cada proceso



Nota: No olvidés que estaremos en un constante aprendizaje para que puedas dar lo mejor de ti en nuestra empresa. ¡Bienvenido!

- **Plantilla de correo de bienvenida**

**¡Bienvenido a [Nombre de la empresa]!**

Nosotros Recursos Humanos, representando a la empresa nos gustaría comentarte que, estamos encantados de que hayas aceptado unirse a nuestra compañía y empezar una nueva historia junto a ti.

De la misma manera nuestro Gerente General [Nombre del Gerente de la empresa], se encuentra gustoso de tener un nuevo integrante a esta gran familia que día a día cuida la salud, se extiende a las necesidades de los animales y que ayuda en el campo.

**[Insertar video de Gerente General]**

Para poder conocernos un poco más, hemos preparado espacios con ustedes que será distribuido de la siguiente manera:

<b>Hora</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
<b>9:00 a.m</b>	Palabras de bienvenida a cargo de encargado de Recursos Humanos	Desayuno de bienvenida entre nuevos colaboradores	Inducción corporativa a cargo del área de Seguridad	Inducción corporativa a cargo del área de Ambiental	Inducción corporativa a cargo del área de IT
<b>10:00 a.m.</b>		Inducción corporativa a cargo del área de			Espacio que permita el diálogo interactivo

11:00 a.m.	Reproducción de video de bienvenida del Gerente General	recursos humanos	Inducción corporativa a cargo del área de salud ocupacional	Actividad de preguntas (4) y respuestas. Entrega de reconocimiento/ incentivo por participación	con los nuevos colaboradores en donde se podrá compartir ideas y sentimientos de lo que se espera al ingresar a la empresa.
12:00 p.m.	Entrega de Kits de bienvenida.	Inducción corporativa a cargo del área de contabilidad	Actividad de preguntas (2) y respuestas. Entrega de reconocimiento/ incentivo por participación	Almuerzo de bienvenida entre nuevos colaboradores, jefe inmediato y pares.	Realizar la foto de bienvenida y publicarlo en las redes sociales corporativas
13:00 p.m.					Entrega de carné corporativo

<b>14:00 p.m.</b>	Almuerzo de Bienvenida entre nuevos colaboradores	Finalización de 2do día del programa	Finalización de 3er día del programa		Finalización de 5to día del programa
-------------------	---------------------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--	--------------------------------------

**Siguiente semana:**

<b>Hora</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
<b>9:00 a.m</b>	Recorrido por las instalaciones de matriz	Recorrido por la sucursal de Guayaquil	Entrega de folletos sobre información de objetivos y propósitos propios del área	Entrega de herramientas tecnológicas para la realización de las funciones.	Entrega de uniforme
<b>10:00 a.m.</b>			Envío de infografías realizadas por medio de correo institucional		
<b>11:00 a.m.</b>			Actividad de preguntas (2) y respuestas. Entrega de reconocimiento/ incentivo por participación		
<b>12:00 p.m.</b>	Actividad de preguntas (2) y respuestas. Entrega de reconocimiento/ incentivo por participación				
<b>13:00 p.m.</b>	<b>Almuerzo</b>				

14:00 p.m.	Finalización de 6to día del programa	Finalización de 7mo día del programa	Finalización de 8vo día del programa	Finalización de 9no día del programa	Finalización de 10mo día del programa
------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

Estamos seguros que tu talento apoyará al crecimiento de nuestra organización y desde ya contamos con tu compromiso durante la jornada de entrenamiento que tendremos contigo junto a tus nuevos compañeros que se encuentran en la etapa de ingreso.

Fecha: [Insertar Fecha]

Hora: [Insertar Hora]

Lugar: [Insertar Lugar]

**¡Te esperamos, no faltes!**

Saludos Cordiales,

Recursos Humanos

- **Plantilla de correo de infografía**

Buenos días Estimado [Insertar nombre del nuevo colaborador]

Nos complace felicitarte por el desempeño en la jornada que hemos tenido hasta ahora en nuestro programa de onboarding, por ello, queremos facilitarte nueva información se de seguro te ayudará para conocer más acerca de las herramientas y/o plataformas que utilizarás para realizar efectivamente tus funciones dentro del cargo. Te dejamos dicha información en la siguiente imagen:

**BIENVENIDO A RECURSOS HUMANOS - SELECCIÓN**

**TE ENSEÑAREMOS NUESTRAS PLATAFORMAS /HERRAMIENTAS**

**MULTITRABAJO**



Es una de nuestras plataformas de reclutamiento, que nos brinda base de datos de candidatos y también nos permite realizar anuncios acerca de nuestras vacantes vigentes.

**HIRING ROOM**

Es otra de nuestras plataformas para poder publicar nuestras nuevas vacantes.



**LINKEDIN**



Esta red social corporativa, la utilizamos para difundir nuestras vacantes, dar la bienvenida a nuevos colaboradores y compartir logros de la empresa

**LAPTOP**

Unas de nuestras principales herramientas que nos permitirá registrar datos, revisar hojas de vidas, agendar entrevistas virtuales, realizar llamadas, entre otras funciones.



**AGENDA Y PLUMA**



Recuerda que debemos estar al pendiente de cada uno de nuestros candidatos y procesos, por ello, siempre ten a la mano una agenda y pluma, para anotar lo esencial de cada proceso

Nota: No olvidés que estaremos en un constante aprendizaje para que puedas dar lo mejor de ti en nuestra empresa. ¡Bienvenido!

Esperamos que sea de mucha ayuda para ti.

Saludos,

Recursos humanos

- **Plantilla de palabras de bienvenida**

Buenos días, estimados compañeros

Que gusto tener a mucho de ustedes dentro de esta sala, se que hemos pasado un largo proceso de selección, en donde la espera fue fructífera. En nombre de los que conformamos [Nombre de la empresa], les damos una cordial y cálida bienvenida, y reitero mis felicitaciones al llegar a esta etapa del proceso. Esperamos que su experiencia dentro de la empresa sea grata, duradera y de mucho aprendizaje, bienvenidos a este gran equipo en donde nos preocupamos por el cuidado de la salud, que se extiende a las necesidades de los animales y que ayuda en el campo.

- Kits



- Carné



- **Plantilla de preguntas**

LOGODE  
LA  
EMPRESA

## Preguntas

1. ¿Cuál es la misión de la empresa ?
2. ¿Qué define la visión de la empresa a sus colaboradores?
3. ¿Cuál es el giro de negocio de la empresa?
4. ¿Qué distingue a la empresa de sus competidores?
5. ¿Cuáles son los principios éticos de la empresa?
6. ¿Los valores de la empresa ayudan a definir el comportamiento de trabajo a sus colaboradores ?
7. ¿Los valores de la empresa lo distinguen de su competencia?

nombre de la empresa

- **Incentivos**

Incentivos con productos propios de la empresa.

- **Encuesta**

En la siguiente encuesta, los colaboradores podrán acceder para la realización de la misma.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeRatalSTj\\_97X8W0jwcC44k3sy8i0btF5ib-3ahWttgFnsW/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdeRatalSTj_97X8W0jwcC44k3sy8i0btF5ib-3ahWttgFnsW/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0)

The image shows a screenshot of a Google Form titled "Encuesta Misión-visión y valores". The form is displayed in a light green border. At the top, the title "Encuesta Misión-visión y valores" is centered. Below the title, the user's email address "nicolemartinez9658@gmail.com (no compartidos)" is shown, along with a "Cambiar de cuenta" link and a cloud icon. A red asterisk indicates that the survey is mandatory. The first question is "¿Cuál es la misión de la empresa? \*", followed by three radio button options: "Trabajamos para la vida con responsabilidad social, basados en el conocimiento, experiencia y el mejoramiento continuo.", "Trabajamos para la vida con aspectos sociales, que crean experiencia y el mejoramiento mutuo.", and "Desarrollan la vida con responsabilidad social, a la experiencia y el mejoramiento.". The second question is "¿Qué define la visión de la empresa a sus colaboradores? \*", followed by three radio button options: "Ser la marca emergente de alto potencial", "Ser la marca líder en el mercado ecuatoriano", and "Ser innovadores en el mercado ecuatoriano".

¿Cuál es el giro de negocio de la empresa? \*

- importación y distribución de productos ferreteros y para la construcción, lubricantes para el sector automotriz e industrial, productos farmacéuticos, agroquímicos y afines
- importación de productos para la construcción, lubricantes para el sector automotriz e industrial, productos farmacéuticos, agroquímicos y afines
- importación de productos ferreteros y para la construcción, productos farmacéuticos, agroquímicos y afines

¿Qué distingue a la empresa de sus competidores? \*

- tienen más experiencia, precios más bajos, o servicios más amplios
- establece un mercado objetivo
- en el manejo de tantos productos con sus distintos sistemas de distribución

¿Cuáles son los principios éticos de la empresa? \*

- legalidad, bien social, responsabilidad, productividad, tolerancia
- seguridad, veracidad, respeto, tolerancia, libertad
- compromiso, calidad humana, honestidad, proactividad, productividad

¿Los valores de la empresa ayudan a definir el comportamiento de trabajo a sus colaboradores? \*

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

¿Los valores de la empresa lo distinguen de su competencia? \*

Totalmente desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo,ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**Enviar** Página 1 de 1 Borrar formulario

- **Portal**

<https://onboarding.webador.es/>



## Inicio

¡Te damos la bienvenida a nuestra familia!

Esperamos que hagas algunos trabajos increíbles aquí, tus habilidades suman a nuestro equipo y a la compañía. ¡Esperamos una relación mutuamente beneficiosa contigo.



¡Bienvenido a la familia!

INICIO

CONOCE TU CARGO

EJECUCIÓN

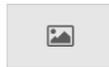
SEGUIMIENTO

¿QUIENES SOMOS?

Espacio de trabajo

© 2022 Onboarding

Con la tecnología de [Webador](#)



¡Bienvenido a la familia!

INICIO

CONOCE TU CARGO

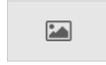
EJECUCIÓN

SEGUIMIENTO

¿QUIENES SOMOS?

Presentación de personal y directivos

Actividades a realizar



# ¡Bienvenido a la familia!

[INICIO](#)[CONOCE TU CARGO](#)[EJECUCIÓN](#)[SEGUIMIENTO](#)[¿QUIENES SOMOS?](#)[Organización de tareas](#)[Supervisión](#)[Formación](#)[Reuniones de evaluación](#)[INICIO](#)[CONOCE TU CARGO](#)[EJECUCIÓN](#)[SEGUIMIENTO](#)[¿QUIENES SOMOS?](#)

## Nuestra Historia

Nuestra Historia

[Leer más »](#)

## Nuestra Misión

Escribe entradas breves y concisas para mantener informados a tus visitantes. Comienza con un párrafo introductorio para llamar la atención y sigue con un texto breve e informativo para dejar a tus lectores con ganas de más.

[Leer más »](#)

## Nuestros Valores

Insertar Valores organizacionales

[Leer más »](#)

## Nuestra Visión

Insertar Visión

[Leer más »](#)

- **Plantilla de reporte**

INFORMACIÓN DEL COLABORADOR			
Nombre del colaborador			
ID del colaborador			
Cargo desempeñado			
Departamento			
Nombre del asignado de RRHH			
Fecha de última revisión			
Fecha actual			
Responsabilidades actuales			
<i>Adjunte la descripción del trabajo del colaborador</i>			
Proceso de seguimiento del colaborador en su área laboral			
<i>Objetivos alcanzados</i>			
<i>Discutir áreas de excelencia dentro del desempeño</i>			
<i>Discutir áreas de mejora</i>			
<i>Desarrollar metas futuras con expectativas establecidas</i>			
Comentarios			
Firma del colaborador		Firma del revisor	



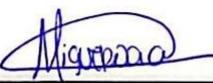
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Figueroa Aguirre, Allisson Pamela**, con C.C: # **0931323505** autora del trabajo de titulación: **Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de Septiembre de 2022

f.  \_\_\_\_\_

Nombre: **Figueroa Aguirre, Allisson Pamela**

C.C: **0931323505**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Martínez Reyes, Graciela Nicole**, con C.C: # **0930864467** autora del trabajo de titulación **Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de Septiembre de 2022

f. 

Nombre: **Martínez Reyes, Graciela Nicole**

C.C: **0930864467**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Proceso de inducción y su impacto en la motivación de los colaboradores en el área administrativa de la organización de distribución de productos agroquímicos en la ciudad Guayaquil.		
<b>AUTORA</b>	Figuroa Aguirre, Allisson Pamela; Martínez Reyes, Graciela Nicole		
<b>REVISORA/TUTORA</b>	Psic. Saldarreaga Carrillo, Sofía Viviana, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	12 de Septiembre de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	144
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura organizacional, programa de onboarding, grupos generacionales.		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Inducción, Programa de onboarding, Cultura, Motivación, Adaptación, Sentido de pertenencia, Perspectiva generacional.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo de titulación se realizó en una organización cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, se analizó la percepción de los colaboradores acerca del proceso de inducción y su impacto en la motivación. Para la recolección de información se utilizaron herramientas de investigación como entrevistas semiestructurada y encuestas a los colaboradores de la organización bajo estudio, con la finalidad de conocer el nivel de percepción de las personas y realizar el respectivo análisis. En las herramientas antes mencionadas, se consideraron cinco variables: cultura, inducción, sentido de pertenencia, motivación y perspectiva generacional. Por último, con la ayuda de los resultados obtenidos se evidenció la necesidad de replantear el proceso de inducción y llevarlo a un programa onboarding denominado <b>“Programa de onboarding basado en la motivación de los colaboradores”</b> con la finalidad de influir en la motivación de los colaboradores de la empresa bajo estudio, para poder crear estrategias que contribuyan a la motivación y satisfacción laboral.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>CON</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-0984244407- 0988879843	<b>E-mail:</b> fiagp1206@gmail.com nicolemartinez_1996@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>LA</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>	
	<b>DEL</b>	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419</b>	
		<b>E-mail: <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec">sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</a></b>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			