

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**ONBOARDING Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

(Estudio realizado con colaboradores del área de servicio al cliente de la empresa Cinépolis de las sucursales ubicadas en la cabecera de Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**SOFÍA NINOSHKA ARREOLA SUCHÍ**  
CARNET 15601-15

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**ONBOARDING Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

(Estudio realizado con colaboradores del área de servicio al cliente de la empresa Cinépolis de las sucursales ubicadas en la cabecera de Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES**

**POR  
SOFÍA NINOSHKA ARREOLA SUCHÍ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**QUETZALTENANGO, ENERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ  
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
DRA. ILEANA JUDITH ARMAS GORDILLO DE RONQUILLO

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 09 de noviembre de 2020

Ingeniera  
Nivia Calderón  
Subdirectora Académica  
Universidad Rafael Landívar  
Campus Quetzaltenango

Estimada Inga. Calderón:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado la tesis titulada: **Onboarding y cultura organizacional** (Estudio realizado con colaboradores del área de servicio al cliente de la empresa Cinépolis de las sucursales ubicadas en la cabecera de Quetzaltenango), elaborada por la estudiante Sofía Ninoshka Arreola Suchí, quien se identifica con carné No. 1560115, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial /Organizacional, la cual considero cumple con los lineamientos requeridos por la universidad.

Por lo anteriormente expuesto emito dictamen favorable, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Dra. Ileana Armas de Ronquillo  
Colegiado activo No. 5837



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 054271-2021

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SOFÍA NINOSHKA ARREOLA SUCHÍ, Carnet 15601-15 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052877-2021 de fecha 21 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

#### ONBOARDING Y CULTURA ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado con colaboradores del área de servicio al cliente de la empresa Cinépolis de las sucursales ubicadas en la cabecera de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de enero del año 2021.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA  
HUMANIDADES

## AGRADECIMIENTO

### **A mi familia:**

Hermanas, tías, tíos, primos, primas, y familia en general, por brindarme el acompañamiento y apoyo a lo largo de esta meta profesional, por creer en mis sueños y por el aliento que siempre me han proporcionado.

### **A mi asesora:**

Dra. Ileana Judith Armas Gordillo de Ronquillo por su apoyo incondicional, los conocimientos brindados, por el respaldo y paciencia.

### **A mi revisor de Fondo:**

Mgtr. Carlos Dionisio Ovalle Gramajo por su interés y su orientación profesional.

### **A la empresa dónde se realizó la investigación:**

Por abrir las puertas para poder realizar este proyecto de investigación que aporta conocimientos nuevos y pioneros para los profesionales de recursos humanos.

### **A mis catedráticos y a Universidad Rafael Landívar.**

Por compartir sus conocimientos y forjarme como profesional, bajo una educación en principios y valores, por enseñarnos que podemos servirle a nuestra sociedad desde nuestro ámbito profesional.

### **A mis Amigos en el extranjero:**

Sandy Rosales, Sinaí O., Anayanci B., Amy G., Edsy B., Iván J., Elena Flores, Gloria C., Elizabeth G., Diana L., María M., Gesdoli De León, Ramiro Tercero, Carlos Gutiérrez, Alejandra Ruiz, Stephanie Z., José Domínguez, James C., Anderson y Joana Neiva, porque a pesar de la distancia me han alentado y motivado a en todas mis metas y sueños.

## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

Por la vida, por la oportunidad de lograr este sueño y por darme la fortaleza de seguir adelante aun cuando sentía no poder continuar. Todo lo que hagáis hacedlo de corazón, como para el Señor y no para los hombres.

### **A mis padres:**

Víctor Arreola y Brenda Suchí, por el acompañamiento, por las enseñanzas de perseverancia y por creer en mis sueños, les dedico este logro con todo mi amor y dedicación.

### **A mi novio**

Isaac Núñez, por su apoyo incondicional y por la motivación de cumplir mis metas, por la paciencia y comprensión en todo momento.

### **A mis Amigas y amigos:**

Karol López, Kimberly Cancinos, Milagro Días, Carmen de León, Adelina García, Emily Alpirez, Mariela Obando, Olga Chevez, Iliana, García, Josué Álvarez, Mariana Mazariegos, Freddy Queme, Richard González, Helen Emilia De Paz y Mishell Godoy, por su amistad, consejos, cariño, comprensión y apoyo en todo momento, por ser parte de mi vida y estar en los buenos y malos momentos.



# INDICE

Pág.

## RESUMEN

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>01</b>
1.1 Onboarding.....	11
1.1.1 Definición.....	11
1.1.2 Importancia de la inducción y onboarding.....	11
1.1.3 Comprensión de tareas y funciones desde el onboarding.....	13
1.1.4 Beneficios de onboarding en la disminución de la rotación de personal.....	15
1.1.5 El valor de vivir una experiencia en onboarding.....	16
1.1.6 Seguimiento y evaluación en onboarding.....	18
1.1.7 Equipos de trabajo en la implementación de onboarding.....	20
1.1.8 Comunicación eficaz al implementar onboarding.....	21
1.2 Cultura Organizacional.....	22
1.2.1 Definición.....	22
1.2.2 Los fundadores determinan el tipo de cultura de una organización.....	23
1.2.3 Valores y normas en la cultura organizacional.....	24
1.2.4 Importancia del liderazgo en la cultura organizacional.....	25
1.2.5 Importancia de la comunicación interpersonal en la cultura organizacional.....	27
1.2.6 Empowerment como parte de la cultura organizacional.....	28
1.2.7 Tipos de cultura organizacional.....	30
1.2.8 Seguridad ocupacional como parte de la cultura organizacional.....	31
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>33</b>
2.1 Objetivos.....	34
2.1.1 Objetivo general.....	34
2.1.2 Objetivo específicos.....	34
2.2 Variables o elementos de estudio.....	34
2.3 Definición de variables.....	34
2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio.....	35

2.3.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio.....	35
2.4 Alcances y límites.....	35
2.5 Aporte.....	35
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>38</b>
3.1 Sujetos.....	38
3.2 Instrumento.....	38
3.3 Procedimiento.....	38
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	40
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
<b>V DISCUSIÓN.....</b>	<b>49</b>
<b>VI CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>VII RECOMENDACIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>VIII. REFERENCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación es determinar la relación del onboarding en la adaptación a la cultura organizacional, esto porque se busca que la empresa tenga colaboradores identificados con la marca y con la empresa.

Es de tipo cuantitativo y diseño descriptivo, por lo que se utilizó como instrumento una escala de Likert; se aplicó el método de significación y fiabilidad de proporciones en la parte estadística, con una población de 42 colaboradores del área de atención al cliente de la empresa cinematográfica Cinépolis, que se encuentra ubicada en la cabecera del departamento de Quetzaltenango, el grupo está conformado por hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 47 años de edad, con diferente tiempo de laborar para la institución, un rango de 1 a 3 años y un grado académico de nivel medio y universitario.

Se concluyó en que el proceso de Onboarding tiene relación sobre la adaptabilidad hacia la cultura organizacional de la empresa, también debe saberse que no es lo único positivo que genera porque como resultado se tiene una identificación hacia la marca y un alto nivel de compromiso hacia las funciones que se realizan en el puesto, desde los primeros días de ingreso a la compañía.

Se recomienda continuar con la implementación del onboarding y buscar dar retroalimentación eventual sobre temas abordados al inicio de una carrera profesional de los colaboradores, de igual manera implementar el desarrollo de este acompañamiento a sujetos promovidos a puestos superiores para que se puedan obtener grandes beneficios y se incrementen los resultados positivos.

## I INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección lleva un impacto desde el primer contacto con los candidatos que se pueden convertir en colaboradores a futuro y desde este momento se debería buscar iniciar la atracción y enamoramiento hacia la empresa, tanto para nuevos trabajadores como para el público en general es por eso que la propuesta de innovación para recursos humanos es onboarding, ya que tiene como objetivo que el colaborador nuevo experimente una verdadera integración a través del ingreso correcto a una organización bajo un desarrollo progresivo dentro del puesto de trabajo como de todos los aspectos de la institución, no se deja de lado a la inducción en realidad es un complemento una de la otra para obtener un mayor compromiso e incorporación, reducción de rotación laboral, un óptimo desempeño desde el inicio y como resultado final una mejor adaptabilidad a la cultura organizacional.

La planificación de un programa de onboarding debe buscar brindar una experiencia que una al nuevo trabajador con la organización, para esto se debe de dar todas las herramientas necesarias las cuales pueden ir desde utensilios hasta espacios físicos y todo lo necesario a utilizarse en el puesto, se debe dar inicio a la familiarización con la empresa y funciones laborales desde las más pequeñas hasta las más complejas, el departamento de recursos humanos debe gestionar el talento humano que una institución pose y conocer la cultura organizacional de la misma para poder integrar a una persona nueva, desde los valores hasta comportamientos y actitudes aceptables por toda la compañía, se deben tener claras las tradiciones y eventos más comunes para poder dejarlos claros y hacer partícipe al nuevo integrante. La siguiente investigación busca comprobar que existe una relación entre el proceso de onboarding y la adaptabilidad a la cultura organizacional y que los colaboradores se sentirán parte de la misma a raíz de ello crecerá el compromiso y la identificación hacia la marca.

Por lo que se presentan un grupo de estudios realizados con anterioridad en relación a los temas a tratar en la presente investigación.

Alguacil (2020) en el artículo La inteligencia artificial no te dejará sin trabajo, lo hará la cultura de tu empresa, publicado en la página electrónica RRHHDIGITAL en el mes de enero, explica que muchos le temen al avance tecnológico porque creen que puede llegar a surgir en las organizaciones la necesidad de prescindir de seres humanos ya que no se les necesitará para poder lograr la producción, incluso se cree que superarán a los logros del presente, pero los agentes artificiales no son los responsables de llegar a este fin sino que es la mala gestión del recurso humano ya que las compañías últimamente optimizan los procesos por encima del talento de los colaboradores, si se limita a los sujetos a solo hacer lo que se les dice se les restringe el 90% de las capacidades que poseé cada integrante, lo que conllevará a que ciertos puestos desaparezcan con el paso del tiempo y sean remplazados por IA, por lo que las empresas deben de fomentar equipos productivos, innovadores y creativos para evitar que se remplace al personal por maquinas.

Las organizaciones se deben de enfocar en la potencialización del personal y buscar desarrollar la creatividad colectiva y así aumente la innovación y el valor del capital humano más alto que la productividad de una maquina; no es una cuestión de costos ya que impulsar las iniciativas internas de las empresas han demostrado ser una vía más que rentable, se deberá salir de una del estatus empresarial de supervivencia ya que las instituciones que mantengan una cultura del siglo pasado, no serán competitivas en el siglo XXI. Las compañías que se conocen hoy en día no son muy diferentes a las que han existido desde la revolución industrial, la diferencia es que ahora son mucho más sofisticadas, grandes, complejas y globalizadas.

Taylor (Como se citó en Alguacil 2020) refiere la existencia de una división de diferentes tareas en el proceso de producción que tienen como fin aumentar la productividad y evitar el control que el obrero tiene sobre los tiempos y técnicas, estas estrategias que fueron ideadas a principio del siglo pasado y siguen vigentes en el siglo XXI, grades corporaciones que pueden aportar mayores valores al mundo en la gestión diaria y transformar las culturas organizacionales, siguen los principios expuestos por Taylor, ya que colocan la tecnología por encima del talento y del potencial de los colaboradores, es esto lo que llevará a las empresas a un estancamiento y perdida de mentes creativas e innovadoras, que podrían ser la solución a muchos problemas de

competitividad empresarial, por lo que surgirá una pequeña revolución industrial a futuro, que causará que miles de personas terminen sin un sustento económico, con la justificación que es por la digitación y la inteligencia artificial que reemplaza a los integrantes de las mismas, sin darse cuenta que nada puede reemplazar el talento humano que va más allá de cumplir con números y metas.

González y Torres (2019) en la tesis Definir la marca empleadora de Deshon & Cía. a través del reforzamiento de la cultura organizacional y el diseño de un programa de onboarding con un presupuesto limitado, de EAE Business School de Madrid, el objetivo fue diseñar el employer branding para Deshon & Cía., define un proceso de onboarding innovador de acuerdo con la definición de la cultura organizacional, la muestra fue de 121 colaboradores, hombres y mujeres en las edades de 18 a 45 años de edad, investigación de tipo cuantitativo correlacional, utilizó como instrumento un cuestionario el cual tuvo como objetivo recoger una serie de indicadores cuantificables sobre la opinión y satisfacción que el personal tiene sobre aspectos relacionados con la estancia en la empresa.

Con el reflejo de estos datos, concluye que para la empresa Deshon & Cía. los procesos tecnológicos son de amplia importancia en recursos humanos, por lo que se deben de implementar herramientas que les permitan tomar decisiones con fundamento según el estudio de la cultura, se podrá realizar un proceso adecuado de onboarding basado en objetivos, es importante para esta compañía centrarse en el liderazgo para poder sintonizar a todos con las costumbres y tradiciones, las cuales son la base sobre la que se podrá construir employer branding, por lo que recomienda para futuras investigaciones la implementación de una encuesta de clima laboral y que esta la implemente de manera semestral, para obtener una visión objetiva del estado del ambiente de la institución y se utilicen diferentes tipos de KPI's para medir índices de la rotación, ausentismo, índice de cobertura y así comprender en qué áreas tiene que mejorar el departamento de gestión del talento humano de Deshon & Cía. como en las que se realicen estudios parecidos sobre el mismo tema y se logre un crecimiento general.

Quijije (2019) en la tesis *El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora*, de la Universidad San Francisco de Quito, el objetivo establecido es determinar cómo una adecuada implementación del Onboarding podría influir en el compromiso afectivo de los colaboradores hacia la compañía, la muestra utilizada fue de 40 sujetos de una institución bancaria entre trabajadores administrativos, gerentes y directivos, la investigación de tipo cuantitativa, pre prueba y pos prueba, utilizó el cuestionario Engagement UWES y la versión corta de 17 ítems, en una escala tipo Likert de 7 opciones de respuesta, concluye que el onboarding se relaciona positivamente en la identidad de los integrantes hacia la organización, conocer solamente la empresa y los valores, no es suficiente para generar responsabilidad afectiva, se necesita que los miembros de la empresa experimenten el conocimiento de la misma de manera positiva y se conviertan en embajadores de esta.

La integración del personal y el employer branding juegan un papel importante para la rotación que existe en una organización porque al comprender y atender las necesidades de los colaboradores se genera mejor desempeño hacia el puesto y relaciones internas y externas. Por lo que recomienda realizar una medición con más variables, para obtener una visión completa del alcance del proceso del Onboarding. Por ejemplo, además de abordar el compromiso afectivo se podría evaluar los estilos de liderazgo para observar que rol juega el jefe en las dinámicas del equipo, es recomendable efectuar un seguimiento constante a todos los empleados para examinar la satisfacción con el cargo de trabajo que ocupa, una vez terminado el tiempo de incorporación.

Jiménez (2019) en el artículo *La importancia del onboarding*, en la página electrónica de Uncommon del mes de mayo, amplía el reto en que se ha convertido el atraer y sobre todo retener al personal, ya que se encuentran empresas con un porcentaje alto de rotación en los primeros tres o seis meses de incorporación a la organización de nuevos empleados, el tomar la decisión de incorporarse a la institución trae consigo una gran carga emocional y de auto entusiasmo de parte del empleado él cual desea demostrar capacidades y habilidades estas se deberán de aprovechar ya que las emociones que se tienen en ese momento se pueden usar para conectar al colaborador con la compañía y asegurar así el compromiso e identificación con la empresa.

Un buen proceso de integración es aquel que consigue prolongar el estado de energía y optimismo del nuevo empleado más allá de los primeros días o semanas, al asegurar la identificación completa con la empresa y en el equipo de trabajo; no se tiene una segunda oportunidad para dar una primera impresión y esto lo tienen claro empresas como Netflix o Twitter, las cuales cuentan con programas cuidadosos de onboarding en los que se definen con detalle cada una de las etapas del transcurso para hacer esta transición lo más llevadera y eficaz posible. Si se le da la bienvenida a un trabajador con una pila grande de papeles y pendientes por realizarse sea operativo o administrativo, lanzándolos de inmediato al puesto, sin antes haberles brindado la formación necesaria, el contexto actual y lo que se quiere lograr, solo demuestran la ineficacia por las personas a cargo del desarrollo y por ello no consiguen reducir el tiempo en que un colaborador inicia a ser productivo y con metas claras a futuro para la organización.

En una investigación de la Society for Human Resource Management (SHRM) obtiene como resultado que el 50% de contrataciones dejarán la organización en los primeros 18 meses, y en un estudio de Aberdeen Group encontraron que un 90% de los empleados toman la decisión de continuar con su proceso de integración o darse de baja, esto durante los primeros 6 meses, otras investigaciones sobre procesos de onboarding, como la de Brandon Hall Group en la que se recoge que aquellas empresas que contaban con un programa sólido de nuevos integrantes mejoraron la tasa de retención en un 82% y la productividad en más de un 70%.

Villaseñor (2019) en el artículo ¿Cuánto le cuesta a una organización un proceso de onboarding defectuoso? de la página de RRHHDigital, en el mes de abril, expone que para un nuevo empleado es mucho más importante de lo que se puede imaginar, la primera impresión ya que de esta dependerá en gran medida el futuro del colaborador en la compañía, se realizó una encuesta en Cezanne HR en Londres para saber el costo de selección e incorporación defectuosa en esta empresa de tamaño medio y el resultado fueron millones de euros, por lo que disponer de un sistema de onboarding completo y sistematizado contribuye al éxito empresarial.



La incorporación a una nueva organización o a un nuevo puesto laboral es un momento único y es precisamente donde los colaboradores se comprometen con la compañía, según un estudio realizado por la consultora Aderdeen, el 86% de las nuevas contrataciones deciden si se quedan o no en la empresa durante los primeros seis meses de la contratación y es más que probable que la experiencia que se obtenga en el desarrollo de la integración juegue un papel clave en la decisión de continuar en la institución. La selección es un proceso duro, difícil y costoso, por lo mismo, no se puede echar a perder todo lo invertido, en apenas unos pocos días ya que provoca que los costos ocultos se incrementen y estas alertas deben de tomarse en cuenta en recursos humanos.

Carazo (2018) en el artículo Dopp impulsa el cambio cultural y la transformación digital a través de las personas, publicada en la revista capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, volumen 328 en el mes de febrero, expone que en la compañía Dopp consultores que da servicios a organizaciones en el ámbito de la gestión del talento laboral, narra que al trabajar con diferentes tipos de empresas se han topado con el fenómeno de la alteración digital de las mismas y no se han adecuando a los sujetos, por lo que existe un choque y un cierre de estas hacia la tecnología, por lo que Correas (como se citó en Carazo 2018) analiza que si se intenta transformar a las instituciones laborales a nivel de procedimientos, herramientas, o de sistemas, sin lograr primero una variación de hábitos en los colaboradores, y sin tener en cuenta el impacto que esto tiene en la cultura de la empresa, se genera una situación potencialmente dañina de la que normalmente es difícil tomar conciencia y, por tanto, se corre el riesgo de no alcanzar los objetivos de digitalización organizacional.

La empresa toma como proyecto el transformar a los equipos de trabajo, mediante una involucración digital de todos los colaboradores para producir así un impacto y terminar con una transformación total, para poder implementarlo en otras sucursales primero lo implementaron en Dopp como compañía central, lo que logró dinamizar el contacto interno entre grupos de trabajo y quedó así instituido como parte de la cultura organizacional la comunicación interna y externa en el ámbito tecnológico, por lo que permite abandonar las rigideces de la organización jerárquica a través del empoderamiento de los individuos, además los buenos resultados por

medio de la conciencia obtenida, impulsa a tener una institución de observación de las tendencias digitales del mercado.

Santizo (2018) en la tesis Cultura organizacional y motivación de la Universidad Rafael Landívar cuyo objetivo fue determinar la incidencia de la cultura laboral, en la motivación de los colaboradores de fábrica Cantel del área de producción tejido, preparación y revisado, los sujetos que conformaron la investigación fueron cuarenta y tres personas que corresponden al 100% de la población del área de tejido, preparación y revisado de la fábrica Cantel Quetzaltenango, comprendidos entre las edades de veintidós a cuarenta y nueve años de edad, tres mujeres y el resto de hombres, la mayoría en una situación económica de clase baja, y con un nivel académico básico y diversificado.

Este grupo de persona son de etnia indígena y ladina, con una gran cantidad de sujetos casados y una minoría de individuos solteros, el estudio es de tipo cuantitativo y diseño descriptivo, como instrumento utilizó una escala de Likert para establecer la incidencia de la cultura organizacional en la motivación de los colaboradores, según los resultados obtenidos de la significación y fiabilidad de la media aritmética determinó que, si existe una incidencia de la cultura organizacional en la motivación del recurso humano de la fábrica Cantel Quetzaltenango.

Esto quiere decir que las dos variables tienen una influencia entre sí, de los resultados más relevantes con 81% las personas que laboran en la Fabrica Cantel Quetzaltenango se encuentran comprometidos con las normas, valores, pensamientos, y así mismo se sienten orgullosos de pertenecer a dicha empresas, por lo que se identifica una cultura fuerte, esto quiere decir que la compañía ha realizado un buen trabajo para que el capital humano pueda sentirse valorado y al mismo tiempo parte de la organización, recomienda desarrollar planes de retroalimentación en donde participen todos los colaboradores pertenecientes a la fábrica Cantel Quetzaltenango, con la intención de fortalecer y promover los elementos de la cultura organizacional, lo cual permitirá un crecimiento sostenido.

Perezcalva (2017) en el artículo ¿Tu cultura organizacional está viva o muerta? Que aparece en la página electrónica Entrepreneur, publicada en mes de mayo, explica que la base de una cultura laboral debe ser planeada desde la fundación ya que tiene las bases en la misión y visión pero que muchas organizaciones solo lo tienen plasmado en letras y no actúan en razón de las mismas por lo que la cultura se puede decir que está acabada, por el contrario las empresas en las que la cultura empresarial gira alrededor del plan estratégico, son 34 veces más propensas de lograr los objetivos y por ende el rendimiento de los empleados está enfocado a crear estrategias para cumplir metas y logros organizacionales. Existen cinco maneras en la que la cultura impacta directamente las estrategias y resultados de la empresa:

A. La primera hace referencia a la visión que se alcanza a través de vivir una cultura organizacional guiada, tras el trazarse una meta ambiciosa pero alcanzable a largo plazo, la cual puede cambiar por la actualidad de la empresa en el mercado.

B. La segunda es enfocarse en la misión como esencia ya que la cultura debe ser la base para plantear los objetivos de la organización y que estos sean el motor del esfuerzo de los colaboradores, todos deben tener claro que las acciones aportan al enfoque de la institución es por ello que deben de comportarse en base a los valores y metas de la empresa.

C. La tercera es la evaluación del desempeño ya que mediante la cultura se puede definir los comportamientos que se desean que tengan los colaboradores y también exigir los objetivos anteriormente planteados, de esta forma se desarrollará el soft skills (habilidades blandas y sociales).

D. La cuarta hace referencia a la comunicación estratégica, estandarizar los mensajes mediante la cultura, unificar el servicio interno y externo.

E. La quinta y última se refiere a definir la forma de trabajo mediante comportamientos aceptados o no en la cultura de la empresa.

Salazar (2013) en la tesis *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala*, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, para fines de este estudio la muestra estuvo constituida por un grupo de cuarenta y seis (46) personas que desempeñan funciones administrativas en el Hospital Roosevelt con un rango de edad entre 20 y 50 años de edad.

Realizó un estudio descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo, utilizó un instrumento llamado OCAI de cultura organizacional, dicho instrumento consta de 24 preguntas que fueron medidas con escala de Likert de 1-4 y un cuestionario S21/26 de satisfacción laboral de José L. Meliá que consta de 26 ítems, con lo que concluyó que el tipo de cultura clan es el que domina el primer lugar y está relacionado con las de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación por lo que contribuye a que la institución alcance los objetivos con el recurso humano, recursos físicos y materiales con los que cuenta, recomienda a recursos humanos mejorar las instalaciones de infraestructura que permitirán al personal tener una mejor movilización, orden mejorar así la satisfacción y la calidad de trabajo.

Kanahuati (2013) en el artículo *El onboarding, la integración laboral completa* que aparece en la revista digital Forbes del mes de julio expone que el onboarding no es un término común en las empresas del país, sin embargo, la manera de gestionar una incorporación de un nuevo integrante puede marcar la diferencia de productividad y desempeño, es decir el reflejo de un proceso exitoso o el fracaso total de una contratación, el cual deberá desarrollar a los nuevos colaboradores a realizar con éxito la transición hacia una nueva etapa profesional y tener conciencia desde el primer día sobre la importancia del rol dentro de la organización.

Años atrás el ingreso de una persona a la institución hacía referencia a tirarse al agua sin saber nadar e intentar no ahogarse, se ha intentado cambiar con el paso del tiempo y se habla de inducción, la cual es de una sola vía de empresa a colaborador y de carácter informativo que solo en pocas empresas se superan los tres días de formación, por otra parte muy poco abordado está el onboarding en el que existe una constante interacción con el nuevo trabajador, se caracteriza por una comunicación de doble vía con una tendencia de prevención de problemas, se tiene como resultado un proceso de integración eficaz hacia la compañía, de tal forma que los índices de rotación disminuyen ya que los sujetos se sienten identificados con la marca.

Se busca una integración social del nuevo elemento, la cual incluye sesiones de formación y momentos adecuados de sociabilidad con los compañeros, jefes y dueños de la organización, este proceso debe ser generalizado para todos los puestos laborales, sea un empleado de producción o uno de alta gestión ya que muchos nuevos empleados en cargos de alta dirección se encuentran solos en el desarrollo de incorporación ya que se cree que tienen clara la información sobre la institución, estados financieros entre otro tipo de datos importantes de la compañía pero realmente no conocen esta y mucho menos de la cultura y los procedimientos aceptados en la empresa y se supone que como directivo una de las obligaciones es tener claro el puesto y las funciones de gerencia, por lo que al no saberlo será criticado por todo el equipo si no conoce el sistema y comportamientos culturales de los integrantes.

Toda persona que comienza una nueva experiencia laboral presenta una gran energía, deseos de superación, ambiciones y lo más importante pensamientos positivos que pueden generar ideas de mejora para la organización esto se llega a notar y apreciar solo si existe comunicación de doble vía; el onboarding acelera el proceso que tiene que pasar un sujeto para adaptarse e integrarse a la empresa o a un nuevo puesto, esto ayuda a maximizar lo positivo y anula la confusión en la que se encuentra el colaborador, lo cual es fundamental de eliminar ya que el tener ambigüedad produce un grado de ansiedad y de estrés por las cosas nuevas que se viven, si esto se reduce lo máximo posible se logrará un trabajador seguro de expresar los logros y puntos de mejora.

## **1.1 Onboarding**

### **1.1.1 Definición**

Aguado y Jiménez (2017) describen el onboarding como la incorporación que se brinda al nuevo colaborador al terminar el proceso de selección, ingresarlo a la empresa bajo un planificado sistema en el que se ven involucrados temas de bienvenida, cultura organizacional, costumbres, normas no escritas, metodología de trabajo y forma de socialización, brindándole un acompañamiento en todo el desarrollo de integración.

Arenal (2018) se refiere a onboarding como el proceso en el que un nuevo empleado conoce la empresa y la cultura, las responsabilidades laborales diarias, quienes son los jefes y compañeros, el lugar que ocupará y herramientas de trabajo, pero también recibe información que le ayudará a sentirse cómodo mientras se aclimata, desde saber dónde está la impresora hasta cuales son algunas de las mejores opciones para comer cerca de la oficina.

### **1.1.2 Importancia de la inducción y onboarding**

Werther, Davis, y Guzmán (2014) expresan que al ingresar un nuevo colaborador a la organización tiende a realizarse varias preguntas de las más frecuentes se encuentran las siguientes ¿estará cumplimiento a un nivel aceptado las funciones del puesto? ¿Todo lo realizado estará correctamente? ¿es una buena pieza para el equipo? ¿se llevará bien con todos? ¿congeniará con el jefe inmediato y superiores?, todas estas interrogantes surgen en la mente tanto del resto del equipo como en la del novato, a este suceso se le puede llamar ansiedad de principiante, como parte de recursos humanos se debe de temer que estas respuestas sean negativas ya que puede producir que el reciente integrante baje el nivel de aprendizaje y satisfacción con la empresa y con el puesto, por esto es importante que las impresiones sean buenas desde el primer momento que él sujeto se encuentre dentro de la institución para que estos cuestionamientos sean positivos, para ello se debe de implementar un buen proceso de integración e inducción.

Toda organización dedica tiempo y recursos al proceso de reclutamiento y selección por lo que cada persona que ingresa a la institución, representa un gasto y por ello se puede inferir que existe una inversión oculta en todas las contrataciones, muchos jefes o gerentes no toman en cuenta esto sino todo lo contrario, por lo que es deber de la gestión del talento humano estar consciente de lo importante que será lograr una integración adecuada y así potenciar la productividad de los sujetos pero no solo en las nuevas contrataciones sino también en los operarios que ascienden de puesto, al tener a todo un equipo integrado e identificado con las metas y objetivos de la compañía se asegura un éxito rotundo de la marca desde lo interno.

Los objetivos de un programa de inducción pueden ser muy variados y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización y de la cultura de la misma ya que la integración se debe de abordar según la perspectiva que se busca que los colaboradores tengan de la empresa y debe de ir de la mano de la ideología, valores y costumbres que se practiquen y respeten, por ello varía según lo se quiere lograr en los colaboradores, este punto provoca que las inducciones sean diferentes en todas las compañías y sea un proceso individual, algunas se pueden centrar más en valores, otras en seguridad industrial o en la parte operacional del puesto, como también se encuentran las que hacen una combinación de estos temas a tratar, lo cual es lo más recomendable ya que se abarca todo lo fundamental para tener una organismo saludable y enfocado a la ideología de la empresa.

Se puede confundir un proceso de inducción con onboarding, dentro de las similitudes que se encuentran es que los dos procesos buscan la integración de los colaboradores dentro de la organización, entonces ¿Cuál es la diferencia entre uno y otro? Esta diferencia radica en que la inducción va de una sola vía es decir de la empresa hacia el colaborador, se llega dar una orientación sobre la institución de forma general e informativa por otra parte el onboarding es un programa mucho más completo que va más allá de impartir políticas y dar información de la organización al nuevo trabajador y es de doble vía, hace referencia a una incorporación constante, con retroalimentación y basada en la adaptabilidad exitosa del colaborador de mano de la adaptación a una nueva etapa organizacional y nueva compañía; por ello son procesos distintos, que los dos ayudan a una mejor adaptabilidad e identificación.

## Tabla núm. 1

### Ejemplo de proceso de inducción

1. Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
2. Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas (por ejemplo, ilustrar las dimensiones internacionales de la corporación)
3. Destacar la filosofía del servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja.
4. Disminuir la ansiedad que crea asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir los cambios que vivirá la organización.
5. Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para medir el desempeño.
6. Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de los integrantes.

Fuente: Werther, Davis, y Guzmán (2014) Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano, página 164.

El proceso de integración laboral debe buscar que él colaborador comprenda las magnitudes de la empresa y hacia dónde quiere llegar, para esto debe entender la filosofía e ideología de la misma, debe verse como una ventaja corporativa ante la competencia ya que si todos los colaboradores de una organización llegan a tener una misma dirección, estos sabrán cómo actuar ante ciertas demandas o problemas y tomar decisiones que los lleven a acercarse a la meta requerida y a dar soluciones orientada a la visión y misión de esta, se conocerán todos los puestos que existen en la compañía para tener así claridad sobre la importancia del puesto de trabajo, las tareas y funciones del mismo, por último se disminuye la ambigüedad y el sentir de ser el nuevo y no comprender nada sobre los procesos.

### 1.1.3 Comprensión de tareas y funciones desde el onboarding

Las tareas y funciones de un colaborador dentro de su área de trabajo son importantes y deben entenderse desde la creación de las mismas para cumplir con el objetivo dentro de la empresa como para el servicio externo de la misma, da a conocer así el impacto global de este, por otra parte, será un problema si la institución tiene trabajadores que no comprenden el porqué de su



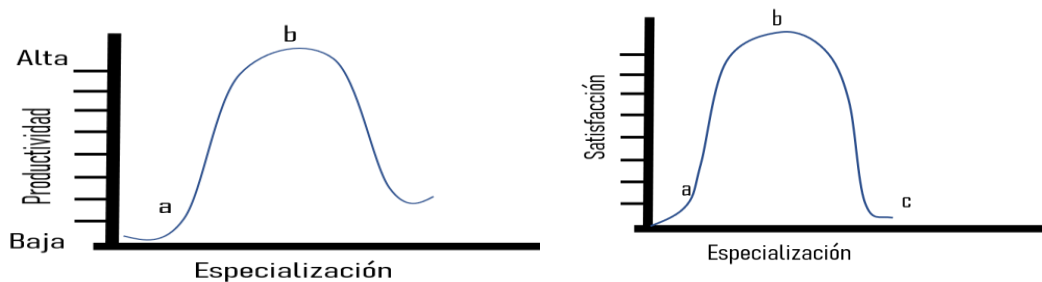
puesto y solo están dentro del mismo por necesidad económica ya que esto generará un sentido de poco orgullo, baja responsabilidad y poca productividad, para evitar que estas situaciones negativas ocurran se deberá de tomar en cuenta lo siguiente en un proceso de identificación con el cargo

- A. Puesto significativo. Se deberá iniciar desde que el colaborador conoce la empresa, las funciones y tareas dentro de la misma, debe por lo tanto conocer la misión y visión de la empresa para que pueda comprender el objetivo general de cada departamento y la importancia que este tiene dentro de la compañía, el proceso de onboarding debe ser planificado e impartido según el rol que ocupará la persona en la organización para darle la perspectiva correcta a cada sujeto y así pueda concebir la relación con otros departamentos y como el trabajo contribuirá al cumplimiento de metas y objetivos, encontrará sentido a las labores diarias, por ejemplo un ensamblador de carros debe entender que las contribuciones y responsabilidades de su puesto, bien realizadas serán importantes para la seguridad de los clientes y por eso debe ser responsable con las mismas.
  
- B. Retroalimentación, para un buen rendimiento se debe de conocer las fallas que se tienen y que es lo que hasta el momento se ha hecho bien, es por ello que las empresas deben de implementar una evaluación de desempeño para poder dar información a los integrantes, todo lo que se ha logrado y que es en lo que deben de trabajar y mejorar, deberán tener claro que es lo que han alcanzado y saber que hay que desarrollar y optimizar, por lo que es importante dar feedback´s y así la moral de los equipos de trabajo serán mejoradas y solo sí se trabaja en retroalimentaciones confiables, se debe de evitar culpar a los trabajadores al contrario se le deben dar herramientas para aumentar el acierto en el puesto laboral, no siempre se darán resultados positivos, por lo que el mensaje debe ser asertivo según los objetivos que se quieran lograr.
  
- C. Especialización. Es importante especializar a los colaboradores dentro del área laboral para que se aumente la productividad y la satisfacción de los mismos ya que el saber que estos realizan un trabajo profesional y especializado aumenta la responsabilidad hacia el rol, se

debe de tener cuidado con el nivel que el trabajador llegará alcanzar ya que una persona que está sobrevalorada para un puesto puede llegar a estar insatisfecho y es lo que se busca evitar ya que un colaborador descontento pronto buscará marcharse de la empresa e incrementará el número de rotación.

**Grafica núm. 1**

**La especialización comparada con productividad y satisfacción**



Fuente: Werther, Davis, y Guzmán (2014) Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano, (editorial y país) página 166.

Por lo tanto se entiende que el onboarding en la comprensión de tareas es fundamental, ya que el proceso va conjuntamente con una retroalimentación continua y se busca especificar y motivar al colaborador en el puesto laboral, a los nuevos colaboradores que están bajo un proceso de integración a la organización se tiene la ventaja que llegan motivados de iniciar y de presentar ante una nueva empresa las capacidades y ayudar a la misma a cumplir con las metas, es por ello que es el mejor momento para comprometerlo y responsabilizarlo del área laboral, si desde el principio se entiende el compromiso con la empresa como con los clientes y se le hace sentir orgulloso de poder ser parte de una empresa que lo necesita y que lo hace sentir importante para todos lo cual solo se logra sí se entiende el puesto y las causas de las decisiones que tome dentro del mismo por lo que deberá estar comprometido con todos y con la compañía.

**1.1.4 Beneficios de onboarding en la disminución de la rotación de personal.**

Werther, Davis, y Guzmán (2014) exponen que la rotación del personal no es para nada bueno ya que lleva un costo oculto, se le dedica una cantidad de inversión al reclutamiento y selección,

como también en formación, uniformes, suministro de equipos especiales, inscripciones en seguro social y todo lo que conlleva formar e integrar a un colaborador, por lo que sí existe un índice amplio de decesos laborales se tendrá una pérdida grande de dinero invertido y es algo que hay que tratar de raíz y buscar el motivo de la causa, los cuales pueden ir desde una insatisfacción con los líderes, conflictos con los colaboradores, hasta una razón de poca flexibilidad, al estar insatisfechos no se sienten conectados con la empresa ni con las funciones del puesto o están hastiados de convivir con personas totalmente egoístas y desagradables, por esto la importancia de reconocer de raíz el motivo del problema en las organizaciones.

Para una disminución de rotación se deben contar con equipos de trabajo que tengan un alto índice de satisfacción ya que además de disminuir los decesos, aporta a cumplir los objetivos de la organización, dentro de un proceso de onboarding se tienen pasos a seguir según la planificación para mantener la motivación de los colaboradores y por ende cumplir con metas propuestas por las empresas, entre el pasar de los años muchas organizaciones han apostado por el bienestar del capital humano y han notado los índices de bajas laborales han disminuido, porque han aumentado los niveles de contentamiento y así tanto la institución como los colaboradores se ven beneficiados, ya que se tienen mejores resultados y mayor índice de felicidad dentro de la compañía.

Surge la interrogante ¿Qué tiene que ver el onboarding en la disminución de la rotación de personal? todo nuevo colaborador viene motivado y con ganas de dar lo mejor de sí, es tarea de la empresa mantenerlo con esta energía a través de una buena impresión y percepción de la misma, ya que en los primeros días tomará la decisión si desea estar dentro de esta marca durante bastante tiempo o no, por ello es importante el acompañamiento y seguimiento constante para que el novato se integre y se adapte al puesto, al equipo y sobre todo a la institución, de la mejor forma, genera sentido de pertenencia, responsabilidad con área de trabajo y mayor productividad.

### **1.1.5 El valor de vivir una experiencia en onboarding**

Aguado y Jiménez (2017) explican que las experiencias que viven los colaboradores son importantes, se convierten en una escala de calificación hacia la organización, por lo que se debe

buscar que los trabajadores aumenten el nivel de situaciones positivas dentro de la institución, reforzar los valores a partir de estas y anclar la historia de la compañía con las vivencias que se tienen, se le da a los operarios y directivos una propuesta de valor por igual, se debe de guardar el equilibrio entre hablar y transmitir información mediante acciones segmentadas. Para comprender la experiencia de los sujetos dentro de la compañía se debe entender la responsabilidad global que implica la gestión del talento humano y las distintas opciones del mismo con las que se va a tratar en la empresa es por ello que se dan a conocer los siguientes tipos de talentos

- A. Talento espiral. Se basa en el ingenio obtenido por la ampliación y concentración del conocimiento y las habilidades que estos poseen como individuos, para poder motivar a estos sujetos se les debe ofrecer constante desarrollo personal y aumentar capacidades, concentrarse en el crecimiento de la creatividad colectiva para que exista innovación y por último se deberá formar a los integrantes a base de la mayor habilidad que tenga cada individuo. Siempre se enfoca en el aumento e incrementación de progreso de la organización en conjunto a todos los departamentos de la misma, a esto se debe su nombre ya que lo que le afecta a uno tiene un efecto en un todo.
  
- B. Talento experto. Se obtiene por aumento de competencia técnica, siempre busca estabilidad y la forma de poder motivarlos es con experiencia profesional, estos sujetos no temen a la competir ya que como el nombre lo dice, aman especializarse y ser expertos sobre los temas en los que se desenvuelven diariamente en el puesto laboral.
  
- C. Talento transitorio. Se distingue por la variada experiencia que tiene y que está en constante movimiento, siempre se estará en crecimiento de diferentes aspectos, se puede motivar mediante la variedad, la novedad, se distinguen por ser bastante independientes por estas características pueden afrontar la adaptación al cambio con más facilidad.
  
- D. Talento lineal. Se enfoca en crecer y ascender jerárquicamente dentro de una organización, por lo que no le tiene miedo a la autoridad ni a una mayor responsabilidad exigida, la motivación es llegar al poder, la influencia y los resultados claros, el gusto al dominio y el

influir a otros pueden llevarlo a ser político en las relaciones con los demás y con tendencia a ser social.

Dentro de los planes de desarrollo se deben de tomar en cuenta a todos los tipos de talento ya que esto debe de ser parte de la experiencia en el proceso de onboarding se debe contemplar que el colaborador viva una situación agradable de integración, las empresas que ya aplican estos procesos, tienen colaboradores que admiran, respetan y están comprometidos con la compañía debido a la primera impresión y perspectiva que se vive al ingresar ya que al entrar a la institución se debe planificar según el tipo de cultura con la que la empresa cuenta, los valores y compromisos organizacionales que se busca infundir en el nuevo elemento. Es importante también tener clara la visión, misión y objetivos para que el sujeto los tenga claros y los aprenda a través de una vivencia personal.

#### **1.1.6 Seguimiento y evaluación en onboarding**

Se entiende por seguimiento al acompañamiento que se les da a los trabajadores con respecto al ingreso a la empresa, desde el primer día hasta este completamente integrado, este proceso puede durar hasta 90 días depende de la planificación realizada a poner en práctica el onboarding, por otra parte está la evaluación constante que se le deberá realizar al sujeto para asegurarse que este vive una experiencia de inducción e integración adecuada, el nuevo elemento tendrá a una persona encargada de enseñarle cosas básicas, ya sea el jefe o un compañero de trabajo ya entrenado y con suficiente conocimiento para dar esta conducción, ya que muchas veces se dejan a los operativos a la suerte, sin tener clara información valiosa como el a quien recurrir si hay una emergencia, conocer jefes de departamentos, funciones de los otros colaboradores y tareas.

La evaluación va directamente a lo realizado por el colaborador, acá entra todo lo que se pueda medir sea objetivo (Calidad de procesos, cantidad de producto terminado) o subjetivos (carácter, valores y principios), mediante un instrumento que evalúe el desempeño, donde quedan claros los aciertos y que es lo que hay que mejorar, debe de ser concisa y clara para poder dar retroalimentación al sujeto evaluado, del cumplimiento dentro del trabajo, también se puede definir el nivel de motivación que tiene y según qué tan abierto se muestre el trabajador, incluso

se puede notar la confianza que tiene a el guía, jefe o gerente o a la empresa como tal y esto da de lo que pasa por la mente y que tan a gusto se siente el nuevo trabajador y por ende que tan satisfecho y comprometido puede llegar a estar, según la experiencia en la empresa como tal.

Aparte de los encuentros descritos, también se establecen diversas evaluaciones que ayudarán a determinar si el seguimiento del programa es óptimo y da información acerca de las posibilidades de desarrollo profesional en el grupo. Se encuentran los siguientes casos

- A. Evaluación de 5 meses. Es un cuestionario simple para el desempeño del evaluado, se puede crear un histórico del avance del colaborador y detectar aspectos a mejorar y cualidades y méritos a destacar.
  
- B. Evaluación de 10 meses. Se realizará una entrevista personalizada por competencias, se puede practicar un assessment center, es una prueba con resultados más profundos sobre las prácticas en el puesto, pero lleva más tiempo y es más exhausta, revela bastante de la productividad y se pueden fijar metas claras que se deberán cumplir en un lapso de tiempo igualitario al que se evalúa.
  
- C. Evaluación de 22 meses. En esta se realizan varias pruebas, entre las que cabe destacar la presentación de un proyecto grupal en lo que el equipo buscará dar solución o relatará en representación un caso real, es para evaluar mucha más experiencia por la cantidad de tiempo que lleva dentro de la institución.

Dependerá de los resultados que se obtengan lo que se colocará en un informe de competencias observadas y reflejadas, para afirmar que el mismo está alineado con lo que se vive en la cultura de la organización a la que va a pertenecer y enfocar así el desempeño con base clara, para que el trabajador entienda los comportamientos aceptados dentro de esta. Estas evaluaciones van más allá de dar significancia de recepción y adaptación a la cultura organizacional, sino que también reflejará un clima funcional a futuro y dejará claro la percepción de calidad laboral que tiene el nuevo colaborador, la cual se debe de controlar ya que refleja el reconocimiento de los colaboradores le dan al comportamiento que tienen las empresas con los empleados.

### **1.1.7 Equipos de trabajo en la implementación de onboarding**

Acosta (2011) describe los equipos de trabajo como grupos de personas que actúan bajo un mismo fin y objetivo para que este crezca y se desarrolle cada miembro deberá de aceptar y tener claro que es parte del mismo, como tener también entender el rol que debe cumplir y así mismo conocer las capacidades de todos los miembros de este, para que realmente funcionen y sean grupos de alto rendimiento deberán de cumplir con características que los haga sobresalir al compararlos con los de la competencia o simplemente otras empresas, esto mejorará procesos, ahorrará tiempo y se tendrán equipos unificados que buscan el cumplimiento de metas y objetivos de la compañía. Las características que se esperan son las siguientes

- A. Autocrítica. Buscar la mejora continua, en positivo, sin sensaciones de culpa se desea mejorar para el crecimiento personal y profesional. No se critica lo mal hecho, sino lo que se puede mejorar, se debe de enfocar en los comportamientos y no en la persona, para poder ser un grupo realmente que respeta a todos los miembros y que sabe dar una crítica constructiva.
- B. Responsabilidad. Tener claro que el éxito es el resultado del aporte de todos los miembros del equipo, por ende, deben de ser responsables con las tareas asignadas para lograr cumplir metas grupales y no afectar a los otros.
- C. Lealtad con los demás miembros. Se debe buscar el bien de todos los colaboradores y se deberá respetar la información que se maneja dentro del departamento y generar una buena comunicación entre todos con el cuidado de los mensajes que se trasmite al equipo ya que esta es una gran herramienta que puede crear fidelidad hacia los valores de la institución y sujetos leales al grupo laboral.
- D. Capacidad de relacionarse cordialmente con los demás miembros del equipo. Esta característica hace mención al clima que se manejará dentro de un grupo laboral, esto será deber de todos, pero principalmente deberá ser guiado y controlado por el líder del mismo, con la salvedad que es responsabilidad de todos tener un ambiente de trabajo agradable y en el que se logren sentir bien y orgullosos de pertenecer a este.

E. Iniciativa y optimismo. estar dispuesto a aportar el esfuerzo, sin que alguien tenga que solicitarlo. Ser miembros con positivismo y creer en el equipo como tal para el logro de retos y metas impuestas.

Los equipos de trabajo se diferencian de los grupos de personas ya que estos tienen sinergia y los participantes son capaces de lograr todo lo que se propongan ya que el enfoque está en el rendimiento de todos, se tiene en mente que se lograrán metas y objetivos propuestos con anterioridad, dentro de los beneficios puede llegar a existir una mayor productividad, eficacia, comunicación asertiva de doble vía, atmósfera laboral estimulante y motivación entre los integrantes, compromiso y responsabilidad de los miembros ya que saben que no solo quedarían mal ellos individualmente sino que se afecta el resultado de los otros, por otra parte el trabajador se siente respaldado y seguro con el grupo que representa y agradecerá la retroalimentación constante del líder quien en todo momento deberá ser ejemplo de integración y fidelidad a los seguidores.

En los equipos de trabajo existen diferentes tipos de roles y estatus que se deben de estudiar para entender la estructura y como está conformado en la organización hay distintos cargos con funciones y tareas específicas, se pueden encasillar en formal o informal, así mismo pasa con la representación de los líderes se encuentran ya que unos son directos y otros indirectos es decir algunas veces es impuesto y otras emergen por el carisma o por el conocimiento, se dan a conocer como líder sin ser impuestos y puede que no tengan el puesto oficial pero que se podrán potencializar para llegar a tenerlo en el lugar adecuado dentro de la empresa, todos los integrantes tendrán algo en específico que realizar, quizá de forma natural se vuelvan responsables de cumplir con ciertas atribuciones que mejoren los resultados finales de los grupos.

### **1.1.8 Comunicación eficaz al implementar onboarding**

Gil-Juárez (2011) reafirma que la comunicación es constante y permanente, en la cual se encuentra un emisor, un receptor y un canal, tanto el que emite como el que retiene la



información tienen que adaptarse al conducto, si quieren participar en la acción comunicativa, se puede decir que le da color, sentido y vida a todo un ambiente y los alrededores por el contenido que se recibe y se comunica, por procesos psicológicos, determinados por la mente, el pensamiento, la motivación, las emociones y la memoria, de lo cual esta última es fundamental ya que se guardan códigos producidos por conexiones neuronales que se asociarán en el futuro con experiencias positivas o negativas.

Conforme se experimente el transferir información se podrá entender a la entidad social que se representa ya que es lo que define el tipo de grupo al que se pertenece, por lo que dentro de la misma hay conductas y comportamientos aceptados y otros que no, por ello es importante asimilar esto en recursos humanos porque de esta forma se entienden las características que definen a la cultura organizacional, formada desde lo que se comunica y acepta entre los participantes de la empresa, por ello se deben abordar estos temas con el nuevo ingreso de la compañía para lograr una mejor integración, se tenga mayor adaptabilidad a las líneas de comunicación y acciones que serán aceptadas, todo esto abordado en el proceso de onboarding ya que el colaborador debe comprender la forma de vida dentro de la institución desde iniciar a laborar para la misma. Por ejemplo, si se vive un ambiente flexible, los colaboradores pueden presentarse cómodos a trabajar desde el primer día ya que esto será aceptado y no recibirá comentarios de crítica por llegar cómodo ya que todos sentirán que es parte de ellos.

## **1.2 Cultura organizacional**

### **1.2.1 Definición**

Gullo y Nardulli (2015) Explica que en la cultura organizacional no necesariamente deben existir las normas por escrito, ya que todas las instituciones adoptan valores, hábitos, creencias, tradiciones y costumbres como propias de la compañía y se tienen comportamientos que se aceptan como buenos y otros que son inauditos, por lo que esta es la conformación de prácticas consientes y coherentes con las necesidades y desafío de la empresa, por ello no existe una única concepción sobre una cultura perfecta y deseable ya que esta es una característica personal de

cada organización, lo que para unos es aceptado debe ser castigado o limitado para otros, todo depende de las reglas y filosofía establecida.

Jones y George (2010) definen la cultura organizacional como un conjunto compartido por todos los colaboradores dentro de una organización de creencias, expectativas, valores y normas que influyen en el comportamiento y la forma de relacionarse entre todos y la cooperación que existe para alcanzar metas y objetivos establecidos mediante la visión y misión de la institución, todas las instituciones viven una cultura estén conscientes que la tienen o no ya que son las tradiciones aceptadas dentro de un grupo determinado y lo que se tolera o no de los otros. Se puede decir que la empresa tiene personalidad propia, principios y costumbres que practica, acepta y cree por lo que se guía a través de estos para la toma de decisiones, la manera de comunicar interna como externamente y para el actuar en general.

### **1.2.2 Los fundadores determinan el tipo de cultura de una organización**

Las características personales de los fundadores juegan un papel fundamental en la creación del tipo de cultura ya que son ellos los que colocan el ejemplo y crean los comportamientos aceptables de una organización como las bases, valores y creencias de la empresa, los emprendedores al iniciar las compañías tienden a ser los primeros jefes hasta que estas son rentables o suficientemente grandes que necesiten de nuevos directivos, durante este crecimiento empresarial se forma la cultura organizacional, el fundador inicia con una visión de lo que espera a futuro por lo que tiene claro hacia dónde llevar la compañía y es lo que comunica a todos los trabajadores, mediante las acciones aceptadas y las exigencias.

Al iniciar una compañía los fundadores son los que realizan los primarios procesos de reclutamiento y selección en base a una investigación realizada por Benjamín Schneider plantea un guía llamada referencias de atracción, elección y desgaste (ASD) en la cual explica que los empresarios al seleccionar a los nuevos colaboradores se ven totalmente atraídos por las personas con características y personalidad afín a la de ellos, por lo regular se contratan a los iguales o semejantes y por ello los primeros trabajadores tienden a permanecer por mucho tiempo en estas empresas y son los encargados de darle forma a la cultura organizacional mediante el perfil característico dominante.

No solo es primordial fijarse en la personalidad del fundador sino en otras características importantes para la cultura organizacional como lo son los valores, reacción ante los problemas, estados de ánimo frecuentes y emociones ya que los altos ejecutivos son los que fomentan estos comportamientos , por ello hay culturas más centradas en ser amables entre todos, culturas que se enfocan en mejorar constantemente y ven normal que se cometan errores, como también existen quienes no toleran equivocaciones, todo depende de los principios superiores aceptados por el creador, si el gerente tiene diferentes etapas de ánimo en el día y se deberá de buscar que sean positivos ya que fomenta actitudes y sentimientos en los demás, lo cual es importante en la satisfacción laboral, compromiso y lealtad hacia la organización.

Dentro de una empresa formal y grande se encuentran muchos tipos de personalidades adaptadas a una sola cultura, esto se entiende que no es del todo positivo tener solo personas con la misma forma de ver la vida que el fundador, ya que se necesitan visiones distintas para mejorar el desempeño de la organización y darle un enfoque global, más adaptable a los cambios y mejor preparado para los problemas y exigencias en el campo ya que si se tienen expertos en todas las áreas con virtudes variadas las cuales se pueden aprovechar al máximo, tendrán varias soluciones y se tendrá una visión con perspectivas totalmente diferentes, es decir que es fundamental tener un equipo surtido de temperamentos pero adaptado a una cultura organizacional específica con valores y principios claros.

### **1.2.3 Valores y normas en la cultura organizacional**

Jones y George (2010) exponen que los fundadores de la organización tienden a ser la base ya que tienen un efecto profundo y duradero en la empresa porque fueron la inspiración para iniciar la compañía y por ende son los cimientos de la cultura organizacional, por lo que los principios superiores y utilitarios del fundador tienen una gran influencia en los establecidos en la cultura, por lo que hacen referencia a lo que los colaboradores en conjunto quieren lograr y respetar por ello son los que rigen las decisiones y son los más importantes conjuntamente con las motivaciones que guían a todos los miembros de la marca a conseguir las metas generales de la

misma. Los valores de una institución son de amplia importancia para la cultura de esta y deben ser respetados y seguidos por cada colaborador que pertenezca a la misma.

Las normas dentro de una organización son fundamentales ya que es un aspecto que rige el comportamiento de los colaboradores de la institución, estas son reglas informales, compartidas y respetadas por todos, indican cual es la conducta apropiada y aceptada por la compañía, para situaciones o problemas particulares, si un colaborador nuevo no las conoce desde el principio no podrá seguir las y puede que se le sancione o se le llame la atención sin el entender bien por qué se le corrige, es por ello que es necesario dejarlas bien explicadas desde el primer día por parte de recursos humanos o el jefe del área en el tiempo de inducción o en el proceso de onboarding, dejar claras las que están vigentes en la empresa, pero no se deben dejar de lado.

Los valores y las normas que se respetan y se practican moldean la cultura organizacional, los líderes son los encargados de proporcionar a los colaboradores la guía hacia el cumplimiento de los mismos, se debe enseñar la toma de decisiones a partir de las aptitudes de los superiores y utilitarios de la empresa, de modo que sea parte del vivir diario y fundamental para entender la ideología y las metas a las que se quieren llegar por medio de estos principios. Por ejemplo, si una empresa quiere ser conservadora y cautelosa los comportamientos deben apegarse a los ideales de los líderes, se deberá consultar antes de tomar una decisión, tener registros detallados de los procesos realizados con firma de quien realizó el mismo, por el contrario, si la organización busca ser más moderna y liberal, puede aceptar que los trabajadores tomen propias elecciones en el puesto, incluso decidir si usar vestimenta cómoda o se les permitirán acciones que en la mayoría de organizaciones no se permite.

#### **1.2.4 Importancia del liderazgo en la cultura organizacional**

El liderazgo se lleva a cabo en el momento que una persona logra ejercer influencia sobre otros, ya sea a un sujeto o varios a los cuales inspira, motiva y orienta a tal punto que consigue ser seguido por los de su alrededor, el dirigente es de suma importancia ya que es quien guiará a los colaboradores y les brindará las herramientas necesarias, todos los líderes de la organización deben ir al mismo lugar y tener claros los objetivos y dirigir hacia el logro de metas tanto en el

puesto como de la institución. Sí un grupo de trabajo tiene un líder que les genera confianza y seguridad tienden a ser capaces de enfrentar diferentes retos y no tener miedo a la competencia ya que saben que se les da la dirección correcta, se consideran a sí mismos como bien dirigidos y que posiblemente tendrán éxito como equipo, por último no se ven individualizados ya que los buenos líderes tienen respetables y grandiosos equipos laborales y es de recalcar que gracias a las buenas líneas de comunicación se encuentran conectados entre sí mediante el jefe.

Los seguidores de los líderes eficaces se muestran comprometidos con lo que el líder cree, se encuentran motivados y son colaboradores esforzados en el cumplimiento de objetivos ya que el efecto es todo lo contrario sí un directivo no es eficaz, por ello la importancia de un buen liderazgo dentro de las empresas, se debe de tener claro qué clase de dirigentes se requieren según la cultura organizacional que se tenga, ya que los encargados de fomentar que se cumplan costumbres y tradiciones son los altos directivos de cada grupo de trabajo porque si estos no respetan la misma, nadie en el equipo la respetará, es por ello que se necesita exigir a los ejecutivos el no incurrir en faltas hacia la cultura establecida, para que ellos puedan exigirle a los trabajadores un comportamiento aceptado por todos y así crear solides institucional.

El liderar es una tarea principal de muchos gerentes ya que no a todos se les pueden llamar líderes, sería lo ideal ya que son los responsables del lograr los objetivos del equipo de trabajo y por ende de la eficacia de las organizaciones pero en ocasiones se encuentran jefes que no saben guiar y ejercen poder impositivo a los subordinados lo causa un mal clima laboral y que se cumplan tareas sin entender el fin de las mismas, al tener claro que los dirigentes son los que deben aplicar un enfoque con vista al futuro ya que son los que atraen, conservan, motivan, inspiran, crean relaciones de confianza con los colaboradores, buscan innovar, tienen un propósito establecido que trasladan a los demás y hacen que los sujetos vayan hacia el logro de metas establecidas, trabajan para cumplir la misión estratégica de la empresa para la que laboran. Los mayores errores radican en que se olvida el influenciar a los trabajadores hasta obtener seguridad y familiaridad para toda la compañía y se debería poner el ejemplo y crear estrategias para llegar al cumplimiento de visión de la institución.

**Tabla núm. 2**

**Tipos de poder en el liderazgo.**

<u>Poder legítimo</u>	<u>Poder coercitivo</u>	<u>Poder experto</u>	<u>Poder de referido</u>	<u>Poder de recompensa</u>
Tiene relación con el nivel jerárquico que el líder ocupa en la organización, entre más alto es el puesto más autoridad tiene.	Capacidad que tiene de infringir un castigo a un subordinado (permitido por las leyes del país), como ejemplo la reducción de sueldo.	Líder con gran conocimiento, habilidades, experiencia y perspicacia técnica lo que los hace dignos de admiración.	Este poder proviene del respeto, admiración y la lealtad de los subordinados, es el poder más informal y son los que toman como modelo ideal.	Hace alusión a la capacidad que tiene un líder de conceder o denegar permisos tangibles (aumentos, bonos...) e intangibles (reconocimiento público, elogios verbales...)

Fuente: elaboración propia citada de Jones y George (2010) administración contemporánea paginas 424-427.

Del modelo de cultura organizacional dependerá el tipo de poder que pueden ejercer los líderes en la organización, los dirigentes deben ser propicios a manejar una fuerza de recompensa, por el contrario si se maneja una cultura donde los errores son inaceptables entonces los líderes deben de implementar un dominio coercitivo, es por ello de suma importancia que se conozca la cultura institucional que se tiene para emplear un el poderío correcto a la hora de liderar y dirigir como parte del plan de formación de recursos humanos a los directivos de la empresa, enfocándolos hacia lo que se necesita que se establezca en la institución.

**1.2.5 Importancia de la comunicación interpersonal en la cultura organizacional**

Hernández (2011) explica que dentro de la cultura organizacional existe una vida social, los colaboradores son los encargados de interactuar entre todos y darle sentido a la institución, el mensaje y la efusión son aspectos muy importantes, la parte no verbal es una acción comunicativa inconsciente, por lo tanto es imposible no recibir datos al observar a un sujeto ya

que estará en creación de contenido interpretable, a este tipo de comunicación se le debe prestar mucha atención para entender lo oculto y por la otra parte se debe cuidar lo que se está por transmitir con el cuerpo ya que este da pautas sobre el tipo de comportamientos y conductas que pueden estar presentar en el grupo de trabajo y cómo interactúan unos con otros, ya que lo que se comunica a los demás es parte de lo que se vive y recibe del exterior, por eso se debe evitar lo que los integrantes no estén en recepción de información maliciosa.

La cognición antropológica de la sociedad estudia como las personas explican comportamientos y conductas tanto propias como las de los otros, por medio de ejercer acción, en este proceso de entendimiento se ven involucrado los pensamientos y la percepción, de esta forma se da respuesta a todo lo que se percibe del entorno, la interacción que se da en la organización y la vida social, las relaciones de los unos con los otros también involucran la comunicación que existe dentro del grupo, por ello en una cultura que se busca mantener equipos de trabajo motivados y bien integrados, la motivación se logra según lo que se recibe del medio ambiente y lo que se comunican los unos a los otros por lo que debe existir un líder que comunique positivismo y visión de la marca, los jefes de área, gerentes generales y directores de alta dirección.

Existen agrupaciones que se subdividen en partes pequeñas que en conjunto conforman un sistema global, en estos subconjuntos de colaboradores se relacionan entre sí, sobre todo por las funciones asignadas a cada uno, como integrante, tener claro el sentido de compromiso laboral en la organización permite al colaborador comunicar los mensajes de forma correcta a los compañeros de trabajo, se deben tener claras las normas permitidas por la compañía para no incurrir en acciones que falten al respeto a las costumbres, pautas o creencias de la cultura institucional. Los subgrupos de la institución también se comunicarán entre ellos y se deberá de observar como tarea agregada a RH ya que los datos que se mandan entre los mismos revelan una gran cantidad de información importante para el departamento.

### **1.2.6 Empowerment como parte de la cultura organizacional**

En la actualidad se tienen empresas jerárquicas donde se cuenta con líderes que dirigen a los grupos de trabajo, por lo cual los colaboradores no son libres de tomar decisiones y de actuar

según criterio personal, esto por el miedo de muchos dueños a que el colaborador tenga el control absoluto sobre el puesto, desempeño, horarios y comportamientos, ya que tienen percepción de que se va a perder el control de la empresa y de lo que se ha logrado hasta ahora, muchas organizaciones están lejos de implementar Empowerment con los equipos laborales porque temen a que esta sea la peor decisión como institución y no ven los beneficios que trae por detrás esta implementación en el desarrollo empresarial.

Empowerment es un método nuevo utilizado en recursos humanos y no significa darles poder a los colaboradores ya que estos ya lo tienen y lo tendrán siempre, mediante los conocimientos, experiencia, especialización en el área laboral y aspiraciones para realizar las actividades con eficacia, para emplearlo se debe transformar el sistema de creencias tradicionales, se debe cambiar la mentalidad de que los integrantes lo que menos quieren es trabajar y que buscan dar lo menos posible, por el contrario se debe creer en todos los trabajadores como sujetos que a diario se levantan con la intención de dar lo mejor de ellos en el puesto de trabajo, si se les ofrece la opción y confianza de lograrlo.

Los cambios al implementar esta forma de dirección empresarial al principio son muy pequeños, con el tiempo se notan avances más significativos para la organización, por lo tanto debe existir constancia aunque el avance sea lento los beneficios son bastante notorios al pasar el tiempo, para que funcione se debe obtener una cultura totalmente nueva donde el líder no tiene funciones de gerente o de guía, ahora debe elaborar planeaciones estratégicas, adquirir recursos necesarios, entrenar al personal, trabajar conjuntamente con los clientes, pasa a ser un auxiliar de los colaboradores para que estos puedan ser eficaces en el área de trabajo, es un proceso en el que el empleado inicia a tomar el control e independencia del puesto, por lo que al inicio si necesitará saber hacia dónde tiene que ir y formación ya que el objetivo del Empowerment no es dejar al equipo completamente solo y abandonado ya que lo que provocará si se hace son problemas.

El objetivo del Empowerment dentro de la cultura es cumplir con las metas de la empresa a través de la implementación de este método de dirigir ya sea desde el inicio de la organización o una ya establecida que decide realizar el cambio, gradualmente los equipos laborales realizan



funciones que antes solo realizaba un jefe, mediante la formación recibida por los gerentes ahora crecerán en conocimiento y seguridad en sí mismos como en el trabajo, por lo que llevan un entrenamiento directo del anterior gerente quien les traslada toda la responsabilidad, por lo que se debe de preparar para la clase de apoyo que van a necesitar los colaboradores a futuro. Las destrezas de los integrantes son transferibles, pues se les da la oportunidad de utilizar las habilidades y seguir desarrollándose, tienen la opción de dar todo lo que tienen de sí, y al mismo tiempo ayudan a lograr los objetivos que se plantean a un inicio.

### **1.2.7 Tipos de cultura organizacional**

Archivo General De La Nación (2016) expone que dentro de una organización pueden existir una cultura organizacional que encaje en los 5 tipos existentes, ya que una empresa no es cerrada ni limitada por lo que es difícil que existan dos completamente iguales o sin subculturas, a pesar de esto existen 5 tipos como base para desarrollarse que son las siguientes

- A. Cultura de poder son empresas familiares. Se caracteriza por estar en el centro de autoridad, tienden a operar sobre una base informal, los colaboradores se identifican con los compañeros de trabajo, no hay políticas claras o procedimientos establecidos, es dominada por integrantes de fuerte personalidad, carisma e historial de éxito, se inclina a confiar en los individuos cercanos al centro de alta dirección. Los sujetos con influencia son los que tienen la última palabra para tomar una decisión y la asignación de recursos.
- B. Cultura de puesto. Pertenecen a algún organismo gubernamental, la organización está distribuida jerárquicamente estructurada con líneas de autoridad específicas para propósitos de coordinación y control, tiene claro las áreas, los departamentos están divididos por funciones y puestos, la organización valora la eficiencia y cumplimiento de objetivos y la separación de tareas.
- C. Cultura de tarea. Se identifican por ser institutos de investigación, se caracteriza por tener equipos de trabajo y grupos de acción que trabajan de forma independiente, las decisiones se

toman entre sectores, no es jerarquizada, reaccionan rápido y positivamente al cambio y los colaboradores son valorados por el conocimiento especializado que adquieren.

- D. Cultura de la persona. Es formada por emprendedores y profesionales independientes, la organización existe debido a los integrantes, no se adapta a reglas o a formas tradicionales de dirigir, se tiene como un gran valor la innovación, el individualismo y la libertad en cada uno de los miembros, el talento y la experiencia es el mayor activo, las actividades administrativas son vistas como cargas innecesarias.
- E. Cultura de mercado. Es un ambiente competitivo y agresivo con la competencia, los colaboradores están orientados al logro de metas y objetivos, enfocados a obtener resultados, la compañía entera responde rápido a las exigencias externas e internas, valoran ganar, cumplir, competir y triunfar, los procedimientos no son lo importante. Algo a recalcar de este tipo de cultura es que los trabajadores responden bien al cambio y por ello la adaptabilidad es alta, por lo que, si se busca fomentar este tipo, se deberá desarrollar y capacitar para salir y pensar fuera de su zona de confort.

Después de conocer los tipos de cultura que pueden existir en una organización no necesariamente se debe de encajar a la empresa en alguno de estos ya que todas las instituciones tienen costumbres y tradiciones muy diferentes y lleva un estudio más personalizado y profundo, las compañías pueden surgir de uno de los anteriormente mencionados, pero también pueden combinar características y tener una así algo completamente diferente a lo estudiado, por ello se deberán estudiar estos tipos buscar el que más se asemeje y así empezar a comprender esta, para luego profundizar en la misma y poder integrar a nuevos miembros.

### **1.2.8 Seguridad ocupacional como parte de la cultura organizacional.**

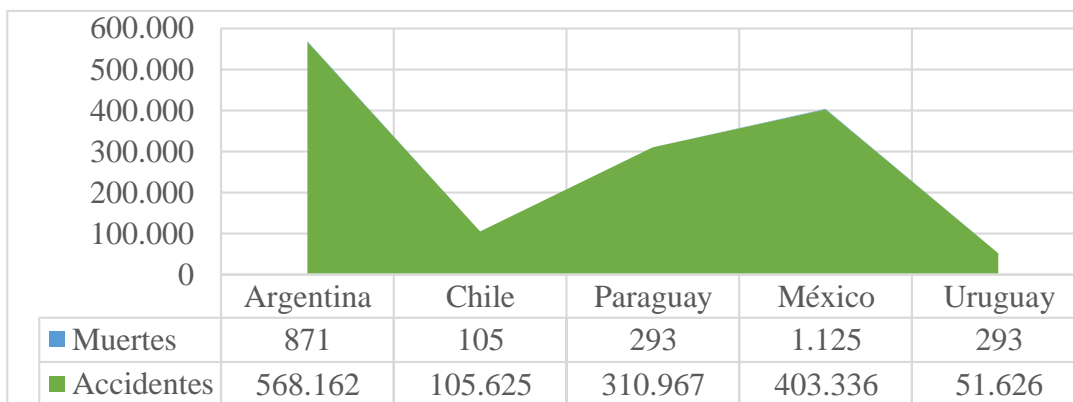
Trujillo (2014) expone sobre la salud y seguridad de los trabajadores deben ser la máxima prioridad de los empleadores por ello hay que implementar estabilidad ocupacional e higiene en el trabajo de las empresas, se deben obtener condiciones máximas de caución para todos los

colaboradores sin importar el área laboral, se debe de llevar un control de prevención de accidentes laborales como los riesgos que se puedan encontrar en las diferentes áreas. Según las normas establecidas internacionalmente se deben cumplir con procedimientos protección y atención por enfermedad, contingencia o cualquier consecuencia de labores organizacionales. Se le debe ver como una inversión y no como un gasto. En Guatemala el decreto más reciente es en 1971, el Instituto Guatemalteco de seguridad social, controla la legislación correspondiente.

La seguridad ocupacional en una empresa debe ser implementada desde la gerencia general, si la junta directiva no inicia con un plan de prevención nadie en la empresa lo implementará por sí solo, los más interesados en que esto se cumpla debe ser de parte del empleador, ya que son quienes están a cargo de los colaboradores y deben evitar que pasen accidentes o que estos se enfermen ya que esto representa un gasto fijo y alto para la empresa, si se implementa una cultura de prevención que se enfoque en higiene y seguridad preventiva, se deberá de acostumbrar y exigir la implementación por todos los trabajadores y esto se logra a través de que los gerentes y directivos sean los primeros en implementarlos como ejemplo a los demás.

La organización iberoamericana de Seguridad Social, OISS, entre los estudios que ha realizado reportó las siguientes cifras para el 2010

**Grafica núm. 2**  
**Accidentes laborales anuales.**



Fuente: Trujillo (2014) Seguridad Ocupacional página 88.

## **II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Recursos humanos tiene un papel importante en la parte logística de la organización y en el cumplimiento de objetivos así mismo en el bienestar de los trabajadores que conforman la compañía, por ello es un problema no darle la importancia adecuada a la integración y adaptación de los nuevos operarios, ya que se debe comprender como este aporta a la gestión estratégica de la marca y a la satisfacción laboral de los mismos, puede afirmarse que cualquier proceso del talento humano tiene particular alcance dentro de la institución, por cuanto se relaciona directamente con las personas de la empresa, a las que es necesario conocer en cuanto a las necesidades, deseos y expectativas, de manera tal que contribuyan al logro de metas anteriormente establecidas.

Onboarding, la traducción literal es “a bordo” y hace referencia al momento en que un sujeto ingresa a la organización y se suma al equipo de trabajo ya establecido, para lo cual deberá entender en qué clase de institución se encuentra, quienes son las personas con las que trabajará en conjunto para alcanzar objetivos; debe comprender qué metas hay que cumplir y como las funciones que realizará aportarán al cumplimiento de las mismas; esta formación no se debe tomar a la ligera como muchas veces se hace, se debe planificar para una integración correcta y asertiva ya que se tiene como ventaja que el colaborador está en la mejor etapa de absorción de información y es el tiempo ideal para que establezca una imagen de la empresa y generar identificación empresarial.

La cultura organizacional debe iniciar a impregnarse desde el primer momento que el colaborador ingresa a la empresa, como es de entender que esta debe ser practicada y vivida por todos los integrantes de la misma, entonces se hace referencia que el no estar conectado con la cultura es un problema de integración, es por esto que se deben dar las herramientas para que cualquier sujeto pueda ser parte de la organización desde que entra, esto beneficiará a la decisión que la persona toma de quedarse por años en la compañía o solo mientras encuentre algo mejor; por lo que se puede hablar sobre la felicidad y productividad de un trabajador en el ámbito laboral.

En Guatemala el tema de onboarding no se ha estudiado y no se aplica en las organizaciones, lo más cercano que se tiene es un proceso de iniciación y presentación, el problema que se da por no desarrollar un plan de incorporación correcto en las empresas son los índices de rotación altos, personas que no entienden el aporte a los objetivos de la organización, bajo rendimiento y poco compromiso con el puesto de trabajo y la compañía; mucho es lo que se habla de la importancia de la cultura empresarial pero nada de cómo hacer que todos participen y se sientan integrados a la misma desde el primer momento, es por ello que se busca responder a la interrogante ¿Cuál es la relación del onboarding con adaptación a la cultura organizacional?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

- Determinar la relación del onboarding en la adaptación a la cultura organizacional.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Determinar la adaptación del colaborador con respecto al proceso de onboarding.
- Evaluar la existencia de un proceso de onboarding en la organización.
- Analizar las competencias de la cultura organizacional de la empresa.
- Identificar los rasgos de integración que existen hacia la cultura organizacional de la empresa.

## **2.2 Variables o elementos de estudio**

- Onboarding.
- Cultura organizacional.

## **2.3 Definición de las variables**

### **2.3.1 Definición conceptual de las variables**

#### Onboarding

Ellis y Brown (2018) describe el onboarding como un proceso de integración utilizado por las empresas, ya sea desde el punto de vista interno al personal o externo para los clientes, solo se obtiene un acoplamiento adecuado si se abordan los pequeños detalles que dan a conocer metas y objetivos de las organizaciones mientras se integran a los colaboradores a procesos globalizados desde Recursos humanos y el servicio externo desde el Marketing, se puede implementar en pequeñas como en grandes compañías para generar así un crecimiento organizacional.

#### Cultura Organizacional

Chiavenato (2011) explica que la cultura organizacional es un conjunto de características propias de una institución ya que cada una es un sistema vivo de creencias, expectativas y valores, por lo que se puede describir como una forma de vida, una manera de interactuar y relacionarse interna como externamente propia de cada organización y afirma que esta influye en el clima que se vive dentro de una empresa. Por lo que se puede deducir que no hay 2 culturas totalmente iguales.

### **2.3.2 Definición operacional de las variables**

La operacionalización de las variables se realizó por medio de una escala de Likert, la cual identificó y estableció la relación del proceso de onboarding en la adaptabilidad de la cultura organizacional. Se aplicó instrumento a los colaboradores del área de servicio al cliente de la empresa.

## **2.4 Alcances y límites**

Esta investigación se realizó con un grupo de 42 colaboradores de una organización escogidos aleatoriamente y que representan a los sujetos de estudio, a través de ellos se dio a conocer la experiencia de integración a la cultura de la empresa por medio de la existencia de un proceso de onboarding.

Como limitante para la investigación se encontró una disminución de personal que labora en la actualidad ya que la pandemia que se vive (COVID-19) requiere de medidas de distanciamiento social y por lo tanto las funciones normales de los puestos operativos están suspendidas; la aplicación del instrumento fue vía online, por lo que se tuvo como limitante el acceso a internet para poder contestar los cuestionamientos.

## **2.5 Aporte**

Esta investigación aporta de manera significativa a Guatemala ya que es un tema relativamente nuevo en el país y poco estudiado, por lo que es un estudio pionero que ayudará en el futuro a crear nuevo conocimiento para todo el territorio guatemalteco en el tema de onboarding y cultura organizacional.

A la sociedad guatemalteca ya que permite conocer nuevos temas que se aplican en otras partes del mundo, de esta manera tener guatemaltecos actualizados en el ámbito laboral y competentes a nivel global.

A la comunidad quezalteca para que puedan continuar con estudios de interés empresarial y se pueda utilizar este estudio como base para implementar en las organizaciones de la ciudad que deseen mejorar la integración de los colaboradores con respecto a la cultura organizacional que representan.

A los lectores de este estudio se aporta conocimiento nuevo en el ámbito laboral, como pioneros en el país y de los pocos estudios realizados en Latinoamérica sobre el tema de onboarding y los beneficios a las empresas como también la adaptabilidad del nuevo colaborador a la cultura de una organización.

A universidad Rafael Landívar campus de Quetzaltenango para que amplíe el conocimiento sobre temas de recursos humanos y gestión del capital humano, y así ser pioneros en investigación de interés organizacional y aportar de esta forma a la sociedad quezalteca.

A la facultad de humanidades aporta nuevos conocimientos mediante el método científico, que constatan actualización a los procesos que ya se utilizan en recursos humanos, enfocándose en los colaboradores tanto como en los beneficios para las organizaciones y contribuir a que se tengan soluciones amplias ante problemas frecuentes en las empresas.

A los profesionales para que conozcan temas nuevos con relevantes resultados, de esta manera puedan reconocer sí las empresas ponen en práctica ciertos procesos como es el de onboarding y así disminuir así índices de rotación y aumentar el compromiso de los colaboradores hacia las organizaciones.



## **III METODO**

### **3.1 Sujetos**

El estudio se realizó con una población de 42 colaboradores del área de atención al cliente de la empresa cinematográfica Cinépolis, que se encuentra ubicada en la cabecera del departamento de Quetzaltenango, el grupo está conformado por hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 47 años de edad, con diferente tiempo de laborar para la institución un rango de 1 a 3 años y un grado académico de nivel medio y universitario.

### **3.2 Instrumento**

Para la investigación de campo se utilizó una escala de Likert que permitió establecer la relación de una buena adaptación de los colaboradores a la cultura organizacional por medio de un proceso de onboarding, esto permitió entender la importancia de un buen proceso de integración en los nuevos colaboradores, para la adaptación de la cultura organizacional y el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

Sampieri, Fernández y Baptista (2014) refieren el desarrollo de la escala de este método a Rensis Likert en 1932, por lo que la escala lleva por nombre el apellido de Rensis, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé una reacción al elegir uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final la puntuación total, resultado de sumar los datos obtenidas en relación con todas las afirmaciones. Las afirmaciones brindadas por los sujetos de estudio darán como resultado un dato estadístico que luego se podrá interpretar por los investigadores.

### **3.3 Procedimiento**

En esta investigación se escogió un tema de estudio conformado por dos variables, busca encontrar la relación del onboarding en la adaptación a la cultura organizacional, por lo que se desarrolló bajo los siguientes aspectos

- Se seleccionó el tema de estudio: onboarding y cultura organizacional.
- Se realizó una introducción sobre las variables de estudio, se hizo una búsqueda y selección de información documental de investigaciones previas o antecedentes sobre las variables, también se buscaron temas correlacionados para la conformación del marco teórico, los cuales permitieron obtener aportes diversos para la orientación de la presente investigación.
- Se identificó y planteó el problema, objeto de estudio y formulación de los objetivos de la investigación, se realizó conceptualización y operacionalización de las variables de estudio, los alcances y límites de la investigación en función de los aspectos que se a conocer de onboarding y cultura organizacional de una empresa en Quetzaltenango.
- Se especificaron los sujetos de estudio y se indicó el tipo de investigación, diseño y metodología estadística.
- Se elaboró el instrumento de recolección de datos a base de un cuadro de operacionalización de lo cual se obtuvieron indicadores y 25 ítems que conformaron la escala de Likert con un parámetro de calificación de 4 opciones.
- Se validó el instrumento por 3 profesionales que corrigieron, contextualizaron y aprobaron la escala de Likert, para proseguir a su aplicación en el trabajo de campo.
- Se aplicó el instrumento a los sujetos de estudio los cuales contestaron en su tiempo libre, al terminar la aplicación se inició con la parte estadística con los datos obtenidos para trabajar en los resultados de investigación.
- Se interpretaron los resultados obtenidos y se presentaron las gráficas más relevantes para el estudio, como también se brindó una interpretación de las mismas.

- Se redactó la discusión mediante una comparación y confrontación de los resultados obtenidos con la teoría plasmada anteriormente de las diferentes variables.
- Conclusiones y recomendaciones. Se busca darle respuesta a cada objetivo, se inició por el general y se continuó con los específicos a raíz de estas conclusiones se dan recomendaciones a la institución para ser implementadas y mejorar los procesos y resultados.
- Se ordenó alfabéticamente las referencias de todos los autores citados como sustento teórico de la investigación.
- Realización de la propuesta.
- Se afinó el resumen de la investigación.
- Anexos.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

Sampieri, Fernández y Baptista (2014) describen sobre el tipo de investigación cuantitativo es una recolección de datos numéricos y lleva a utilizar un análisis estadístico mediante la medición de las variables en un contexto determinado lo que dará como resultados pautas de comportamientos que permitirán comprobar teorías y dar respuestas a hipótesis, por lo que se puede decir que los resultados son medidos y se logra saber la magnitud de los fenómenos de forma numérica.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que el diseño de investigación descriptiva consiste en llegar a conocer e interpretar un fenómeno a partir del estudio de situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de actividades, procesos

y comportamientos de las personas. La meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables que permite entender las conductas humanas en base a condiciones naturales, plantearse objetivos o dar respuesta a un problema.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que la metodología significación y fiabilidad son métodos estadísticos que se utilizan para la comprobación de credibilidad y eficacia de un trabajo de investigación realizado, la mayoría de los estudios que tratan de medir son fenómenos sociales, científicos y económicos, en los cuales se desea determinar si las respuestas de las preguntas resultan ser significativas y creíbles para ser tomadas como aporte científico.

Por lo que se establecen las siguientes fórmulas:

- Adoptar el nivel de confianza al 95% (1.96)
- Encontrar el error típico de la proporción.
- Hallar el error maestro  $E = 95\% (1.96) \times \sigma_p$
- Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

$$I. C = p + E$$

$$I. C = p - E \quad Rc = \frac{p}{\sigma_p}$$

- Comparar la razón crítica con su nivel de confianza.

Si  $RC > 1.96$  entonces es significativa.

Si  $RC < 1.96$  entonces no es significativa.

#### IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, recolectados a través de una escala de Likert de 25 ítems, con una escala de 4 categorías de respuesta, los cuales son, siempre, casi siempre, algunas veces y nunca, este instrumento fue aplicado a 42 colaboradores de servicio al cliente de la empresa cinematográfica Cinépolis, donde participaron hombres y mujeres en un rango de 20 a 47 años de edad. Los resultados se presentan a partir de la siguiente tabla estadística y graficas

	Respuesta	f	%	P	q	$\sigma p$	E	Li	Ls	Rc	Sig.	Fiable	Objetivos					
													G	1	2	3	4	
1	<b>Siempre</b>	32	76	0,76	0,24	0,07	0,13	0,63	0,89	11,59	si	si	x					
	<b>Casi siempre</b>	6	14	0,14	0,86	0,05	0,11	0,04	0,25	2,65	si	si						
	<b>Algunas veces</b>	4	10	0,10	0,90	0,05	0,09	0,01	0,18	2,10	si	si						
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si						
2	<b>Siempre</b>	24	57	0,57	0,43	0,08	0,15	0,42	0,72	7,48	si	si	x					
	<b>Casi siempre</b>	12	29	0,29	0,71	0,07	0,14	0,15	0,42	4,10	si	si						
	<b>Algunas veces</b>	6	14	0,14	0,86	0,05	0,11	0,04	0,25	2,65	si	si						
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si						
3	<b>Siempre</b>	34	81	0,81	0,19	0,06	0,12	0,69	0,93	13,36	si	si	x					
	<b>Casi siempre</b>	4	10	0,10	0,90	0,05	0,09	0,01	0,18	2,10	si	si						
	<b>Algunas veces</b>	4	10	0,10	0,90	0,05	0,09	0,01	0,18	2,10	si	si						
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si						
4	<b>Siempre</b>	38	90	0,90	0,10	0,05	0,09	0,82	0,99	19,97	si	si	x					
	<b>Casi siempre</b>	3	7	0,07	0,93	0,04	0,08	0,01	0,15	1,80	si	si						

	<b>Algunas veces</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
5	<b>Siempre</b>	36	86	0,86	0,14	0,05	0,11	0,75	0,96	15,87	si	si	x			
	<b>Casi siempre</b>	5	12	0,12	0,88	0,05	0,10	0,02	0,22	2,38	si	si				
	<b>Algunas veces</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
6	<b>Siempre</b>	36	86	0,86	0,14	0,05	0,11	0,75	0,96	15,87	si	si	x			
	<b>Casi siempre</b>	4	10	0,10	0,90	0,05	0,09	0,01	0,18	2,10	si	si				
	<b>Algunas veces</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si				
	<b>Nunca</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si				
7	<b>Siempre</b>	28	67	0,67	0,33	0,07	0,14	0,52	0,81	9,17	si	si	x			
	<b>Casi siempre</b>	12	29	0,29	0,71	0,07	0,14	0,15	0,42	4,10	si	si				
	<b>Algunas veces</b>	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
8	<b>Siempre</b>	26	62	0,62	0,38	0,07	0,15	0,47	0,77	8,26	si	si	x			
	<b>Casi siempre</b>	12	29	0,29	0,71	0,07	0,14	0,15	0,42	4,10	si	si				
	<b>Algunas veces</b>	4	10	0,10	0,90	0,05	0,09	0,01	0,18	2,10	si	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
9	<b>Siempre</b>	27	64	0,64	0,36	0,07	0,14	0,50	0,79	8,69	si	si	x			
	<b>Casi siempre</b>	9	21	0,21	0,79	0,06	0,12	0,09	0,34	3,38	si	si				

	<b>Algunas veces</b>	6	14	0,14	0,86	0,05	0,11	0,04	0,25	2,65	si	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
10	<b>Siempre</b>	32	76	0,76	0,24	0,07	0,13	0,63	0,89	11,59	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	5	12	0,12	0,88	0,05	0,10	0,02	0,22	2,38	si	si				x
	<b>Algunas veces</b>	5	12	0,12	0,88	0,05	0,10	0,02	0,22	2,38	si	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
11	<b>Siempre</b>	34	81	0,81	0,19	0,06	0,12	0,69	0,93	13,36	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	6	14	0,14	0,86	0,05	0,11	0,04	0,25	2,65	si	si				
	<b>Algunas veces</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si				x
	<b>Nunca</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si				
12	<b>Siempre</b>	31	74	0,74	0,26	0,07	0,13	0,61	0,87	10,88	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	6	14	0,14	0,86	0,05	0,11	0,04	0,25	2,65	si	si				X
	<b>Algunas veces</b>	3	7	0,07	0,93	0,04	0,08	0,01	0,15	1,80	no	si				
	<b>Nunca</b>	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si				
13	<b>Siempre</b>	33	79	0,79	0,21	0,06	0,12	0,66	0,91	12,41	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	7	17	0,17	0,83	0,06	0,11	0,05	0,28	2,90	si	si				X
	<b>Algunas veces</b>	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
14	<b>Siempre</b>	33	79	0,79	0,21	0,06	0,12	0,66	0,91	12,41	si	si	x			
	<b>Casi</b>	7	17	0,17	0,83	0,06	0,11	0,05	0,28	2,90	si	si				

	<b>siempre</b>																	
	<b>Algunas veces</b>	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si						
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si						
15	<b>Siempre</b>	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si						
	<b>Casi siempre</b>	9	21	0,21	0,79	0,06	0,12	0,09	0,34	3,38	si	si					x	
	<b>Algunas veces</b>	21	50	0,50	0,50	0,08	0,15	0,35	0,65	6,48	si	si						
	<b>Nunca</b>	10	24	0,24	0,76	0,07	0,13	0,11	0,37	3,62	si	si						
16	<b>Siempre</b>	35	83	0,83	0,17	0,06	0,11	0,72	0,95	14,49	si	si						
	<b>Casi siempre</b>	6	14	0,14	0,86	0,05	0,11	0,04	0,25	2,65	si	si						x
	<b>Algunas veces</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si						
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si						
17	<b>Siempre</b>	36	86	0,86	0,14	0,05	0,11	0,75	0,96	15,87	si	si						
	<b>Casi siempre</b>	5	12	0,12	0,88	0,05	0,10	0,02	0,22	2,38	si	si						x
	<b>Algunas veces</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si						
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si						
18	<b>Siempre</b>	34	81	0,81	0,19	0,06	0,12	0,69	0,93	13,36	si	si						x
	<b>Casi siempre</b>	7	17	0,17	0,83	0,06	0,11	0,05	0,28	2,90	si	si						
	<b>Algunas veces</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si						
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si						
19	<b>Siempre</b>	21	50	0,50	0,50	0,08	0,15	0,35	0,65	6,48	si	si						x
	<b>Casi siempre</b>	17	40	0,40	0,60	0,08	0,15	0,26	0,55	5,34	si	si						



	<b>Algunas veces</b>	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si				
	<b>Nunca</b>	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si				
20	<b>Siempre</b>	21	50	0,50	0,50	0,08	0,15	0,35	0,65	6,48	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	17	40	0,40	0,60	0,08	0,15	0,26	0,55	5,34	si	si				X
	<b>Algunas veces</b>	3	7	0,07	0,93	0,04	0,08	0,01	0,15	1,80	no	si				
	<b>Nunca</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si				
21	<b>Siempre</b>	35	83	0,83	0,17	0,06	0,11	0,72	0,95	14,49	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	6	14	0,14	0,86	0,05	0,11	0,04	0,25	2,65	si	si				X
	<b>Algunas veces</b>	1	2	0,02	0,98	0,02	0,05	0,02	0,07	1,01	no	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
22	<b>Siempre</b>	31	74	0,74	0,26	0,07	0,13	0,61	0,87	10,88	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	9	21	0,21	0,79	0,06	0,12	0,09	0,34	3,38	si	si	X			
	<b>Algunas veces</b>	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
23	<b>Siempre</b>	35	83	0,83	0,17	0,06	0,11	0,72	0,95	14,49	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	3	7	0,07	0,93	0,04	0,08	0,01	0,15	1,80	no	si	X			X
	<b>Algunas veces</b>	4	10	0,10	0,90	0,05	0,09	0,01	0,18	2,10	si	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
24	<b>Siempre</b>	34	81	0,81	0,19	0,06	0,12	0,69	0,93	13,36	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	6	14	0,14	0,86	0,05	0,11	0,04	0,25	2,65	si	si				X
	<b>Algunas veces</b>	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si				
	<b>Nunca</b>	0	0	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	no	si				
25	<b>Siempre</b>	21	50	0,50	0,50	0,08	0,15	0,35	0,65	6,48	si	si				
	<b>Casi siempre</b>	9	21	0,21	0,79	0,06	0,12	0,09	0,34	3,38	si	si				X
	<b>Algunas veces</b>	10	24	0,24	0,76	0,07	0,13	0,11	0,37	3,62	si	si				

Nunca	2	5	0,05	0,95	0,03	0,06	0,02	0,11	1,45	no	si						
-------	---	---	------	------	------	------	------	------	------	----	----	--	--	--	--	--	--

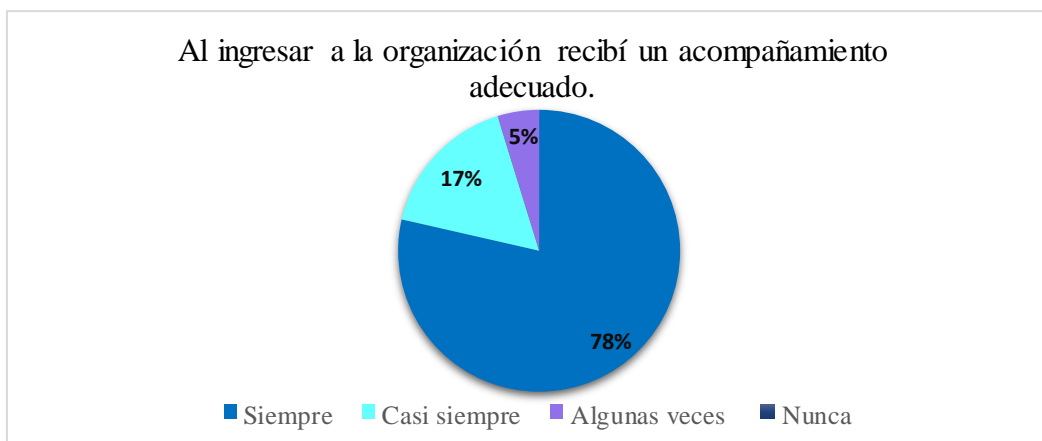
### Interpretación

Los resultados obtenidos del trabajo de campo, denotan la existencia del proceso de onboarding en los colaboradores, el porcentaje de personas que recibieron la atención y el acompañamiento adecuado al iniciar en la empresa para entender el propósito del puesto, el objetivo de la compañía y la planeación estratégica, es relativo con el número de sujetos comprometidos e identificados con los valores y objetivos de la misma. La relación entre la existencia de este proceso de integración va de la mano con la adaptación a la cultura de la organización como el incremento de compromiso, identificación hacia la marca y a las actividades operativas, por lo que existe relación entre variables.

El instrumento de investigación utilizado es significativo por la cantidad de personas que contestaron a los cuestionamientos según la experiencia personal de cada uno, eligiendo una de las 4 categorías de calificación, así mismo es fiable ya que fue aprobada por tres diferentes profesionales, que dominan los temas utilizados como variables de estudio y sus indicadores, dieron el aval con la certeza de su contextualización.

Se eligieron los resultados más sobresalientes para identificar la relación entre ambas variables y se presentan a continuación en graficas porcentuales.

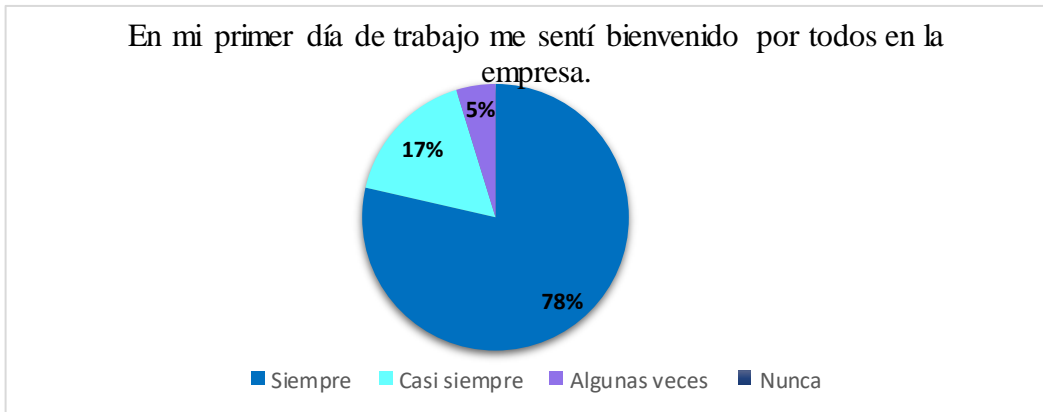
**Gráfica núm. 1**



### Interpretación

En esta gráfica se puede observar que el 78% de colaboradores recibieron el acompañamiento deseado de integración hacia la empresa, el 17% se encuentra en casi siempre y un 5% en algunas veces.

**Gráfica núm. 2**



### Interpretación

El 78% de los trabajadores manifiestan que el primer día de trabajo se sintieron bienvenidos por todos los integrantes de la empresa, el 17% señala que casi siempre y un 5% algunas veces.

**Gráfica núm. 3**



## Interpretación

El 86% de los trabajadores comprenden la misión y visión de la organización, el 10% casi siempre, el 2% algunas veces y por último el 2% restante nunca.

**Gráfica núm. 4**



## Interpretación

Se obtiene como resultado que el 91% de colaboradores siempre se sienten comprometidos con las actividades que realizan, el 7% casi siempre y solo el 2% algunas veces, por lo que se puede interpretar que la mayoría de trabajadores se identifica con su puesto de trabajo.

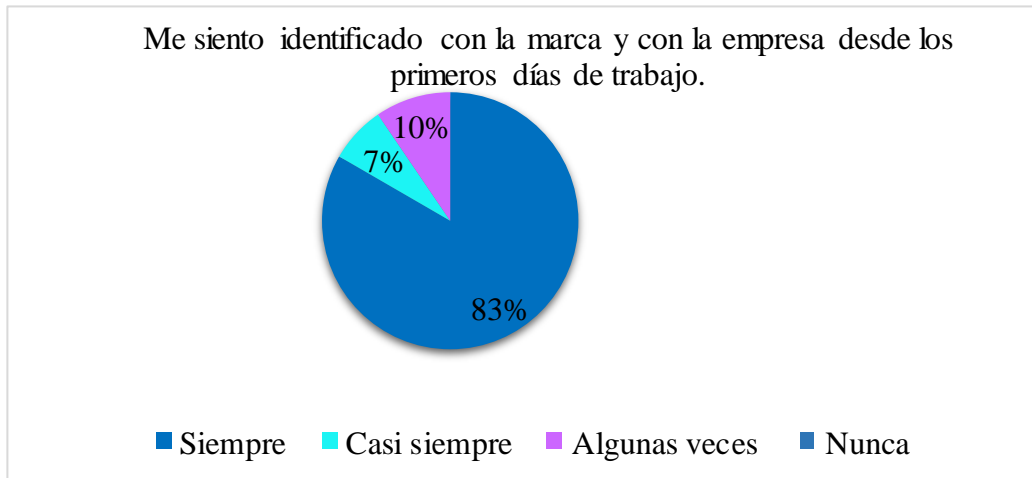
**Gráfica núm. 5**



## Interpretación

El 83% de trabajadores refieren que conocen y se identifican con los valores de la institución, el 14% casi siempre y solo el 3% Algunas veces.

**Gráfica núm. 6**



## Interpretación

Se puede observar que el 83% de colaboradores se siente identificado con la marca y con la empresa desde los primeros días de trabajo, el 7% casi siempre y el 10% Algunas veces.

Las gráficas expuestas con anterioridad y los resultados que fueron presentados llaman la atención ya que los porcentajes son muy parecidos y la relación encontrada se puede notar en la existencia de un proceso de integración y acompañamiento hacia los nuevos, pues al lograr hacer sentir bienvenido al colaborador tiene por consecuencia personas comprometidas con las actividades que debe realizar en su puesto ya que entienden el objetivo del mismo y como este aporta a los objetivos organizacionales. Por otra parte, se sienten identificados con la marca y los valores lo que permite un colaborador que entiende la misión y visión de la institución, trabaja para cumplirla con compromiso en su área operativa y por lo tanto con una alta adaptación a la cultura de la empresa en general.

## V. DISCUSIÓN

El proceso de onboarding o en otras palabras la integración de nuevos colaboradores a la marca, es de suma importancia ya que cada sujeto representa para la organización una inversión, ya sea oculta o no, por más mínima que sea es un gasto económico y de tiempo por la parte reclutadora, por ello los integrantes de nuevo ingreso se deberían sentir cómodos, bienvenidos y parte de la compañía desde el primer contacto para evitar ausentismos y reducir la tasa de rotación laboral, del mismo grado de significancia es que se integre a un puesto de trabajo como el adaptarse a la cultura organizacional ya que, esto le permitirá ser un elemento fundamental de la institución por ende respetará los valores, procesos y buscará cumplir con las tradiciones, metas y objetivos de la empresa.

La cultura organizacional debería estar delimitada en costumbres y tradiciones que se cumplan y se manejen de la empresa, dentro de estos rituales pueden encontrarse temas tan complejos y completos como lo es la seguridad ocupacional, compromiso con las tareas a realizar, innovación, competitividad, flexibilidad de horarios y otros aspectos más, definitivamente dependerá en su totalidad de la organización, los objetivos de esta y las exigencias, por ello recursos humanos debe tener claro qué tipo de cultura se maneja y se busca fortalecer entre todos los integrantes para cuando llegue un nuevo miembro a la institución se le pueda orientar y adaptar de la mejor manera a tal punto que este se sienta parte de la misma y sin problema pueda convivir y converger con toda la compañía.

Al tener clara la cultura organizacional de la empresa se deberá buscar que todos estén integrados a los procesos tradicionales y respetados en la misma, es por ello que se buscó conocer la relación que existe en un proceso de integración de nuevos colaboradores a la adaptación hacia la cultura de la compañía ya que si es positiva dicha conjetura se estará ante la solución de ciertos problemas actuales en el ámbito de recursos humanos, como eliminar gastos excesivos de reclutamiento y selección y disminución de rotación laboral. Villaseñor (2019) expone los resultados obtenidos por Cezanne HR en Londres a través de una encuesta en el que se revela que el costo de selección e incorporación defectuosa en esta institución de tamaño

medio es un total de millones de euros, por lo que enfocarse en un proceso de onboarding puede llevar a una reducción de costos ocultos y fortalecer la adaptabilidad a la misma.

El trabajo de campo refleja que el 83% de los colaboradores conoce y se identifica con los valores de la organización, de igual manera el 86% de estos conocen y entienden la visión y la misión de la organización, datos que son importantes para esta investigación ya que no se podrá poner en práctica o dirigirse hacia algún lugar en específico sino se sabe a dónde se quiere llegar como marca, esta es la base que se tiene para una integración adecuada a la cultura. Gullo y Nardulli (2015) explican que no se debe de fijar solo en la personalidad del fundador para conocer los inicios de la cultura, sino que también en los valores aceptados, reacción y solución de problemas, comportamientos frecuentes, objetivos metas, visión y misión.

En el proceso de bienvenida y onboarding es el momento perfecto para abarcar toda la base de planeación estratégica de tal forma que los colaboradores puedan entenderla, comprenderla y vivirla como parte elemental, cumplir y seguir mientras estén dentro de la misma y cuando sean clientes puedan experimentar el valor del servicio, producto y orgullo de la marca para la que laboran, del trabajo de campo se tiene el 81% de los trabajadores que se sienten orgullosos de trabajar en la empresa y el 85% conoce y entiende la visión y misión de la misma, concuerda con lo que refieren Jones y George (2010) Que los fundadores de la organización son la base de la cultura, en su momento inspiraron los cimientos de la compañía a base de valores y principios, los cuales se debe de transferir a todos los colaboradores para que se adapten a los comportamientos, normas y tradiciones exigidas por la compañía.

El onboarding también se debe enfocar en la productividad que a futuro se desarrollará en el puesto de trabajo y para ello debe abordar el objetivo principal del mismo con claridad, de tal forma que el nuevo integrante comprenda la importancia de que se cumplan sus funciones de la mejor forma para cumplir con los objetivos y metas de la empresa por lo que el 85% de los sujetos de estudio refieren que comprenden la forma en que su puesto ayuda a alcanzarlos, por lo que realizan sus tareas aun cuando nadie les exige, que las cumpla porque si se comprende el fin

de cada actividad del puesto entonces no se necesitará tener dirigentes que estén todo el tiempo con visión hostigadora sobre los trabajadores.

Dentro de la cultura organizacional se le da el enfoque de responsabilidad y de compromiso con los objetivos del puesto lo cual lleva a un nivel de productividad deseado por lo que se requiere que los colaboradores cumplan con el tiempo de adaptabilidad para poder identificarse con las metas organizacionales, por esta razón es que se busca una integración desde el inicio de los sujetos en la compañía para así obtener un nivel de identidad elevado con la marca, lo que se puede observar en la empresa cinematográfica en la que se hizo el estudio de campo que un 90% de integrantes que se encuentran comprometidos con las actividades que realizan, los cuales también se sienten parte de las mismas, es decir está enfocada en obtener una cultura de personas comprometidas con las tareas diarias y lo ha logrado por los porcentajes reflejados en la investigación.

Un dato obtenido en la investigación es que el 81% de colaboradores se siente orgulloso de trabajar en la empresa lo cual deja denotar que el sentido de pertenencia que se ha desarrollado en esta, es el adecuado para tener trabajadores comprometidos y adaptados a las costumbres y tradiciones de la misma, basado en lo que concluye Quijije (2019) quien expone una relación positiva entre el onboarding y la creación de vínculos afectivos hacia la marca empleadora, ya que se les inserta el conocimiento y la experiencia en carne propia desde los primeros días. Al tener dos resultados positivos se deja plasmado que el proceso bien implementado en una institución, sin importar su producto estrella o su enfoque empresarial, existe sentido de pertenencia hacia la compañía porque comprenden desde un principio la importancia de su existencia en la organización.

En la empresa cinematográfica que se estudió se encuentra que existe un proceso de onboarding que se implementa desde el ingreso de los colaboradores unido con una inducción, lo que denota que un 81% de trabajadores se les presentó todas las áreas y se les explicó la importancia de estas, así mismo el 78% recibió un acompañamiento adecuado, como se les explicaron las



funciones y las tareas del puesto detalladamente, se sintieron bienvenidos a la organización. El 85% recibió orientación sobre la visión, misión y valores de la institución, se genera como nueva información de la marca, que tiene un proceso activo de integración que trabaja con el fin de que la adaptación de los sujetos sea la más adecuada a todas las áreas de la compañía.

Dentro de los rasgos de integración que existen hacia la cultura organizacional se encuentran, la apreciación hacia los valores, metas y objetivos de la compañía, identificación hacia las actividades y la empresa en general, se logra un sentido de pertenencia de tal forma que los colaboradores se identifican con los logros a alcanzar como si fueran metas personales y esto denota un nivel de compromiso mayor al que se logra si se exige de forma impositiva, se puede decir entonces que el logro de identidad y adaptabilidad a la cultura laboral, genera un alto nivel de productividad, posicionamiento y competitividad, ya que todos los miembros de esta se dirigen hacia la misma meta y bajo igual plan estratégico, se inicia por los directivos y se continua con el resto, lo cual coincide con Kanahuati (2013) en el artículo El onboarding, la integración laboral completa en donde explica que la manera de gestionar una incorporación de un nuevo integrante puede marcar la diferencia de productividad y desempeño, es decir el reflejo de un proceso exitoso o el fracaso total de una contratación.

El logro de la adaptabilidad a la cultura organizacional se debe trabajar desde el inicio ya que de acuerdo a lo que mencionan Werther, Davis, y Guzmán (2014) todo nuevo colaborador viene motivado y con ganas de dar lo mejor de sí, es tarea de la empresa mantenerlo con esta energía a través de una buena impresión y percepción de la misma, ya que en los primeros días tomará la decisión si desea estar dentro de esta marca durante bastante tiempo o no, por ello es importante el acompañamiento y seguimiento constante para que el novato se integre y se adapte al puesto, al equipo y sobre todo a la institución. Por lo que se puede deducir que se tiene poco tiempo para lograr que el trabajador se sienta bienvenido e integrado a la organización y de igual forma se le debe dar el acompañamiento adecuado durante el tiempo que se considere prudente para llegar a cubrir todas las áreas del puesto como de la organización en sí.

Por lo tanto, se comprueba el objetivo general de la investigación, se obtuvo un resultado positivo, con una clara relación ente el proceso de onboarding con la adaptación a la cultura organizacional, también se encontró existencia del proceso de onboarding y competencias de integración a la cultura los cuales se clasifican como rasgos encontrados como lo es el sentido de pertenecía, identidad tanto con los valores como con los principios de la institución, compromiso con el puesto e identidad hacia la marca.

## CONCLUSIONES

- El proceso de Onboarding sí tiene una relación sobre la adaptabilidad hacia la cultura organizacional de la empresa, también se puede concluir que no es lo único positivo que genera porque como resultado se tiene una identificación hacia la marca y un alto nivel de compromiso hacia las funciones que se realizan en el puesto, desde los primeros días de ingreso a la compañía.
- El colaborador se siente bienvenido por los integrantes, se adapta de forma positiva, por lo que se puede determinar que se integra gracias al proceso de onboarding ya que recibe un acompañamiento adecuado.
- En la empresa cinematográfica Cinépolis, existe un proceso de onboarding que se refuerza desde la experiencia de tal forma que es entendible e integradora en todas las áreas por lo que adapta a los integrantes de la institución con diferentes edades, nivel académico y estilos de aprendizaje.
- Las competencias encontradas en la cultura organizacional de la empresa van enfocadas a valores, filosofía, objetivos y planeación estratégica, con el fin de que todos los colaboradores tengan una dirección unificada hacia el cumplimiento y el compromiso.
- Se encontraron rasgos de integración hacia la cultura organizacional, los cuales son sentido de pertenencia, compromiso con los objetivos del puesto, dirección unificada, identificación con la marca desde los primeros días de labor, conocimiento y aplicación de principios e ideologías.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Continuar con la implementación del onboarding y buscar dar retroalimentación eventual sobre temas abordados al inicio de una carrera profesional de los colaboradores, de igual manera implementar el desarrollo de este acompañamiento a sujetos promovidos a puestos superiores para que se puedan obtener grandes beneficios y se incrementen los resultados positivos.
- Mantener y fomentar el proceso de onboarding con todos los nuevos integrantes desde el primer día sin exclusión alguna y de la forma más estructurada posible para no omitir ningún paso importante.
- Reforzar el proceso de onboarding desde el punto de contextualización al lenguaje, nivel académico y edad del colaborador para tener un equilibrio de absorción de la información de todos los sujetos.
- Fortalecer el conocimiento de las competencias con las que cuenta la empresa, abarcadas desde la cultura organizacional para mantener el empoderamiento de los colaboradores.
- Promover capacitaciones al igual que talleres eventuales para continuar con el reforzamiento de los rasgos de integración hacia la cultura de la organización para poder tener colaboradores identificados en su totalidad con la empresa y el enfoque de la misma.

## VIII REFERENCIAS

- Acosta, V. (2011). Trabajo en equipo. ESIC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/119690?page=41>.
- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada. España: Almuzara.
- Alguacil, J. (2020) La Inteligencia Artificial no te dejará sin trabajo, lo hará la cultura de tu empresa. periódico online de recursos humanos RRHHDIGITAL, enero, 139978. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/139978/La-Inteligencia-Artificial-no-te-dejara-sin-trabajo-lo-hara-la-cultura-de-tu-empresa>
- AGN (2016) Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos (1ra ed.). Ciudad de México, México: ICA/Interpares, recuperado de [file:///C:/Users/Aurora/Downloads/InterPARES\\_3\\_020617.pdf](file:///C:/Users/Aurora/Downloads/InterPARES_3_020617.pdf)
- Arenal, C. (2018) Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. MF1001. (1ra ed). Editorial Tutor Formación, Millán Italia. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=Zsl8DwAAQBAJ&dq=el+onboarding&source=gb\\_s\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=Zsl8DwAAQBAJ&dq=el+onboarding&source=gb_s_navlinks_s)
- Corazo, J. (2018) DOPP impulsa el cambio cultural y la transformación digital a través de las personas. Capital humano revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 328, 80-85.
- Ellis, S. y Brown, M. (2018). EL METODO HACKING GROWTH. MEXICO: CONECTA.
- Chiavenato, I. (2011). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES (Vol. 9). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Gil-Juárez, A. (2011). Comunicación y discurso. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/33435?page=14>.
- González, N. y Torres M. (2019) Definir la marca empleadora de Deshon & Cía. a través del reforzamiento de la cultura organizacional y el diseño de un programa de onboarding con

- un presupuesto limitado (tesis de maestría). EAE Business School, Madrid, recuperado de <http://eae.xebook.es/xmlui/handle/123456789/1809>
- Gullo, J. y Nardulli, J. (2015) Gestión organizacional, (1ra ed.). Ituzaingo, Argentina: Maipue, recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar>
- Hernández, J. (2011) Desarrollo organizacional (1ra ed.). México, PEARSON EDUCACIÓN recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/37861?page=20>
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. México: MC Graw Hill.
- Jiménez, R. (2019) La importancia de onboarding. UNCOMMON diseño centrado en el ser humano y sus futuros, mayo, 41009 recuperado de <https://medium.com/uncommon/la-importancia-del-onboarding-41009b24d08e>
- Jones, G. y George, R. (2010) Administración contemporánea (6ª ed.) México D.F, México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA recuperado de [https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/101894?fs\\_q=administraci%C3%B3n\\_\\_contemporanea\\_\\_&fs\\_publisher=90&fs\\_publisher\\_lb=McGraw-Hill\\_\\_Interamericana&fs\\_page=2&prev=fs&page=5](https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/101894?fs_q=administraci%C3%B3n__contemporanea__&fs_publisher=90&fs_publisher_lb=McGraw-Hill__Interamericana&fs_page=2&prev=fs&page=5)
- Kanahuati G. (2013) El onBoarding, la integración laboral completa. Revista Forbes recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>
- Morales, P. (2014) Guía de Analisis estadistico combinado Exel y progrmas de internet. (2ª.ed). Guatemala. URL: Editorial Cara Parens.
- Perezcalva, M. (2017) ¿Tu cultura organizacional está viva o muerta?, artículo de revista digital de Entrepreneur, mayo, 295069 Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/295069>
- Quijije, M. (2019) El onboarding e influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora (tesis de licenciatura). Universidad San Francisco de Quito, Ecuador, recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/8056>
- Salazar, J. (2013) Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala (tesis de grado) Universidad Rafael

Landívar, campus central, Guatemala. Recuperado de [https://www.academia.edu/8905228/\\_RELACION\\_ENTRE\\_LA\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_LA\\_SATISFACCION\\_LABORAL\\_DEL\\_PERSONAL\\_ADMINISTRATIVO\\_DEL\\_HOSPITAL\\_ROOSEVELT\\_DE\\_GUATEMALA.\\_CAMPUS\\_CENTRAL](https://www.academia.edu/8905228/_RELACION_ENTRE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_LA_SATISFACCION_LABORAL_DEL_PERSONAL_ADMINISTRATIVO_DEL_HOSPITAL_ROOSEVELT_DE_GUATEMALA._CAMPUS_CENTRAL)

Sampieri, R., Fernández C. y Baptista M. (2014). Metodología de la investigación. (6ª.ed.). Mexico. Mexico,D.F: McGraw-Hill.

Santizo, M. (2018) Cultura organizacional y motivación (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, campus de Quetzaltenango, Guatemala, recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Santizo-Maria.pdf>

Trujillo, R. (2014) Seguridad ocupacional (6ª ed.). Bogotá: EcoeEdiciones, recuperado de [https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/70417?fs\\_q=SEGURIDAD\\_OCUPACIONAL&fs\\_edition\\_year=2015&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/70417?fs_q=SEGURIDAD_OCUPACIONAL&fs_edition_year=2015&prev=fs)

Villaseñor, J. (2019) ¿Cuánto le cuesta a una empresa un onboarding defectuoso? periódico online de recursos humanos RRHHDIGITAL, marzo, 136061 recuperado de [http://www.rrhhdigital.com/ampliar.php?id\\_noticia=136061](http://www.rrhhdigital.com/ampliar.php?id_noticia=136061)

Werther, D. y Guzmán, B. (2014). Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano (7a. ed.). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

## **ANEXOS**

### **Anexo I: propuesta**

#### **Talleres eventuales para el reforzamiento de la cultura organizacional**

##### **Introducción**

La cultura organizacional tiene como objetivo que los colaboradores tengan claro los comportamientos aceptados para la empresa, de las cuales todos deben ser partícipes, pero no accionadas solo porque se les exige, sino que se deben de entender desde el plan estratégico, es decir desde las bases de esta, también busca crear identificación hacia la marca para la que se labora y formar un sentido de pertenencia de tal forma que se trascienda en el puesto y se logre que los objetivos de este pasen a ser propios; los valores, filosofía e ideología de la organización se perpetúen en los sujetos de tal forma que defiendan y promuevan las creencias del negocio.

En la actualidad las empresas buscan que la productividad y desempeño de los colaboradores sea alto, pero en muchas ocasiones esto es un sueño muy lejano y se debe a que los sujetos no están identificados con las tareas y funciones que cumplen en la empresa, esto se debe a que no comprenden desde el inicio como opera la misma y por lo tanto hay poca integración hacia la cultura organizacional e ideología.

Un proceso de integración es el primer paso para la identificación hacia la organización, pero no es lo único que debe hacer el departamento de recursos humanos, también se deberá de invertir en el reforzamiento eventual brindado a todos los colaboradores de la compañía, para que tengan presente temas de interés común como lo son los objetivos, enfoque ideológico, principios y valores organizacionales para así estar siempre en unísono y se camine bajo la misma dirección y hacia las mismas metas.

##### **Justificación**

El refuerzo después de un proceso de integración sirve para consolidar información y unificar la dirección del equipo de trabajo, por lo que se deberá tener una continuidad de formación en



valores y principios, que son la base de la cultura organizacional como también hacer crecer la formación en habilidades que sean importantes en el puesto de trabajo de cada colaborador, dar así por medio de estos talleres eventuales las herramientas necesarias para ejecutar las funciones y los comportamientos requeridos dentro de la organización.

La propuesta es dirigida a todos los colaboradores de la organización para que se implemente de forma eventual, con el fin de reforzar los principios y aspectos importantes dentro de la cultura, para obtener mejores resultados de identificación hacia la empresa como también al puesto; el reforzamiento será de temas importantes, según los valores, tradiciones, costumbres y principios aceptados en la misma que se necesiten fortalecer ya sea en equipos específicos o en todos los puestos de la compañía para el crecimiento de identificación de la marca.

### **Objetivos**

- Proveer un plan de reforzamiento de forma eventual para continuar con los beneficios de tener colaboradores identificados con la cultura organizacional.
- Reforzar el proceso de integración para una adaptación total de todos los colaboradores y así generar futuros inductores activos que ayuden en los procesos de onboarding.
- Fomentar la cohesión hacia la cultura organizacional después de terminar un plan de integración.

### **Descripción del proyecto**

Al terminar un proceso completo de integración se puede decir que el colaborador ha vivido una experiencia de adaptación hacia la empresa, con esta propuesta se busca reforzar mediante talleres eventuales, sobre diferentes temas que pueden fortalecer el sentido de pertenencia y así tener personal comprometido e identificado con la marca y la cultura organizacional de la misma.

## **Contenido**

Los temas a reforzar dentro de la organización son variados y dependen del tipo de cultura que se vive en la empresa, se encuentran puntos muy importantes a fortalecer y que se pueden aplicar a todos los puestos, se pueden agregar temas específicos como el cumplimiento de comportamientos para cumplir con certificados o normas por los que apuesta la compañía. Dentro de los temas que se proponen abordar se encuentran los siguientes:

### **Alineación al plan estratégico**

Aunque una empresa elabore el mismo producto que otra o compitan en el mismo mercado, siempre contarán con características específicas, se le puede decir que cuentan con un código genético que las identifica, las hace únicas y distintas a las demás, dentro de estos componentes se trasmite el fin que se tiene como institución.

El plan estratégico está formado por todos los documentos que orientan los objetivos y dirección institucional, se puede decir que es la ruta a tomar por toda la empresa para llegar a una meta en conjunto, todas las decisiones deben ser tomadas bajo la alineación estratégica ya que así se tomarán acciones de beneficencia al cumplimiento de la misma, este plan deberá de formularse al lado de la creación de la organización, aunque en algunos casos no se tiene plasmado y se navega sin un fin en específico, claramente esto es un problema ya que cada área toma una dirección diferente, así que si no se contara con dicha planeación se deberá de realizar lo antes posible y darle un sentido unificado a la compañía.

Todo plan estratégico se conforma por diferentes elementos los cuales dan toda la dirección empresarial, por lo tanto, contribuye a la mejora de procesos unificados, dentro de lo requerido se encuentra, visión, misión, objetivos estratégicos, políticas y el reglamento interior de trabajo, cada uno tiene sus características específicas, aunque al leerlas puedan parecer simples pero la elaboración es compleja ya que debe establecerse el nivel de impacto que se desea lograr y que sí

se trabaja para el cumplimiento total de todo se obtengan los resultados y el posicionamiento esperado.

- Misión y visión. En la misión se encuentra plasmada la razón con la que actúa la organización, también describe lo que se realiza para cumplir con las metas establecidas, por otra parte, la visión es el enfoque a futuro con una visión de lugar y circunstancia que quiere llegar a tener la empresa todo inspirado en actuar para llegar a ser.
- Objetivos estratégicos. Son todas las metas a corto, mediano y largo plazo que tiene la organización, estos deben ser claros, coherentes y alcanzables, con el fin de crear alineación organizacional.
- Políticas y reglamentos. Son todas las reglas que un colaborador debe cumplir y respetar; es importante de resaltar ya que esto marca los comportamientos esperados por la empresa.

### **Valores corporativos**

Se toman como valores organizacionales a todos los principios éticos y profesionales en la que se basan actitudes y comportamientos, toda empresa cuenta con valores diferentes y los vive de forma variada, se puede decir que es la personalidad de la institución ya que es lo que le da vida a la forma de enfrentar situaciones difíciles y que ayuda a tomar decisiones éticas.

Uno de los retos más grandes que presenta el departamento de recursos humanos es lograr que todos los colaboradores vivan y actúen conforme a los valores de la compañía, ya que las organizaciones que no se encargan de dar una dirección unificada, hacia los principios éticos, corren el riesgo que los clientes no sepan que actitudes esperar de la misma ya que se reacciona de diferentes formas según el empleado que se encuentre en el turno laboral y no con un pensamiento direccionado hacia la personalidad de la marca como tal, son la base de una cultura

organizacional y la proyección externa de la misma, no existen creencias negativas o positivas sino que pautas que guían y orientan las decisiones.

Los valores de las empresas varían de una a otra; sin embargo, existen algunos valores que las empresas suelen declarar como propios y que, por tanto, se suelen encontrar en la mayoría, entre los más comunes se encuentran:

- Trabajo en equipo. Un valor que es altamente demandado ya que dentro del mismo debe existir tolerancia, respeto y consideración hacia todos los integrantes, en una compañía competitiva es un valor que no debe de faltar.
- Responsabilidad. Abarca la lealtad y el compromiso que se tiene hacia la marca y con los compañeros de trabajo, por otra parte, también la responsabilidad con la sociedad.
- Innovación. Búsqueda de cambiar constantemente tanto en producto como en servicios y ser creativos.

La empresa cinematográfica cuenta con valores específicos que van de la mano con el cumplimiento del plan estratégico de la misma, los cuales se pueden reforzar por medio de capacitaciones eventuales que se pueden abordar de forma individual o conjunta, los principios éticos establecidos son los siguientes

- Pasión por los resultados. Búsqueda de la excelencia para el cumplimiento de resultados y de metas establecidas en el puesto de trabajo con el fin de alcanzar una mejora continua.
- Compromiso. Dar lo mejor de sí mismo a la empresa, equipo y comunidad.

- Integridad. Hace referencia a ser honesto como también congruente entre acciones y palabras, se denota en el respeto hacia los compañeros, clientes y socios.
- Vocación de servicio. Disponibilidad de brindar la mejor atención hacia los clientes tanto externos como internos, busca exceder expectativas.
- Ser palomita. Hace referencia a ser pionero, creativo, divertido, innovador y con el ánimo de aprender.

### **Competitividad e innovación**

Las empresas competitivas deben ofrecer calidad, fiabilidad y rapidez, por lo tanto, deben tener a sus colaboradores en constante crecimiento ya que lo que se busca es vencer o superar la competencia del sector al que este enfocada la compañía; para lograr tener una organización con suficiente nivel competitivo se debe de implementar nuevos métodos, constante innovación, mejora continua y estrategias de crecimiento institucional; al posicionarse como líder en un mercado comercial, resulta imprescindible implantar ventajas competitivas para diferenciar los bienes o servicios de la empresa del resto.

La innovación es un producto de la creatividad y la mejora continua, este proceso actualmente es abordado por expertos en el crecimiento de las organizaciones y esto se debe a que tiene grandes beneficios como lo es la agilidad y eficacia en las funciones del puesto, lo que trae por consecuencia satisfacción del cliente, coloca a la compañía con ventajas competitivas en el mercado; toda empresa que quiera crecer en un mercado competitivo debe de tener como primera opción el innovar y así lograr metas y objetivos institucionales.

## Cronograma

Tema	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable
Reforzamiento Visión y Misión	Crear un espacio interactivo en el cual los colaboradores puedan reforzar parte de la planeación estratégica (visión y misión), con el fin de que se comprenda la dirección de la empresa.	1 hora	Humanos: (Facilitador y colaboradores de todas las áreas) Tecnológicos: Cañonera, computadora y recursos de multimedia. Plataformas: Zoom o Mett (En caso de ser virtual) y conexión a internet.	Responsable: Departamento de RRHH.
Objetivos organizacionales.	Crear un espacio interactivo en el cual los colaboradores puedan reforzar parte de la planeación estratégica (Objetivos estratégicos), con el fin de que se comprenda la dirección de la empresa.	1 hora	Humanos: (Facilitador y colaboradores de todas las áreas) Tecnológicos: Cañonera, computadora y recursos de multimedia. Plataformas: Zoom o Mett (En caso de ser virtual) y conexión a internet.	Responsable: Departamento de RRHH.
Valores corporativos	Crear un espacio interactivo en el cual los colaboradores puedan reforzar los valores de la compañía, de forma conjunta.	1 hora	Humanos: (Facilitador y colaboradores de todas las áreas) Tecnológicos: Cañonera, computadora y recursos de multimedia.	Responsable: Departamento de RRHH.

			Plataformas: Zoom o Mett (En caso de ser virtual) y conexión a internet.	
Innovar para ser competente laboralmente.	Crear un espacio interactivo en el cual los colaboradores puedan reforzar la innovación para crear una cultura competente.	1 hora	Humanos: (Facilitador y colaboradores de todas las áreas) Tecnológicos: Cañonera, computadora y recursos de multimedia. Plataformas: Zoom o Mett (En caso de ser virtual) y conexión a internet.	Responsable: Departamento de RRHH.

### **Evaluación**

Al finalizar cada taller de reforzamiento el colaborador deberá llenar una boleta de cinco preguntas en la cual evaluará las actividades realizadas y el tema abordado con el fin de mejorar a futuro en diferentes aspectos para la satisfacción de los mismos.

## Anexo 2

### Escala de Likert



Campus de Quetzaltenango

Facultad de humanidades

Licenciatura psicología industrial organizacional

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Género:** \_\_\_\_\_

**Nivel educativo:** \_\_\_\_\_ **Puesto:** \_\_\_\_\_

**Correo Electrónico:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en la empresa:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Con el objetivo de establecer la relación de integración en la adaptabilidad a la cultura organizacional de la Institución en la que usted labora, se le ruega conteste el siguiente instrumento de investigación. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Marque con una X las respuestas según lo que considere más cercano a su experiencia personal, de acuerdo a las siguientes opciones: 4. Siempre 3. Casi siempre 2. Algunas veces 1. Nunca.

N.	Cuestionamientos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	Me siento parte de la empresa para la que trabajo				
2	Me identifico con las personas que trabajan en la empresa				
3	Siento orgullo de trabajar en la empresa				
4	Me siento comprometido con las				



	actividades que realizo en mi puesto.				
<b>5</b>	Realizo las tareas de mi puesto aun cuando nadie me exige que las realice.				
<b>6</b>	Conozco y entiendo la misión y visión de la empresa.				
<b>7</b>	Me identificó con las acciones de proyección y conciencia social que tiene la empresa en la que trabajo.				
<b>8</b>	Puedo apoyarme en mis compañeros de la misma forma que ellos pueden apoyarse en mí.				
<b>9</b>	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios.				
<b>10</b>	Siento que puedo comunicarme con mi jefe inmediato sin ninguna limitación.				
<b>11</b>	En mi primer día de trabajo fui presentado a las diferentes áreas de la empresa.				
<b>12</b>	Me explicaron las tareas de mi puesto detalladamente y con paciencia.				
<b>13</b>	Al ingresar a la organización recibí un acompañamiento adecuado.				
<b>14</b>	En mi primer día de trabajo me sentí bienvenido por todos en la empresa.				
<b>15</b>	He sentido que algunas acciones de los compañeros no van de acuerdo con la ideología de la empresa.				

<b>16</b>	Conozco y me siento identificado con los valores de la institución.				
<b>17</b>	Mi puesto de trabajo apoya a alcanzar los objetivos de la empresa.				
<b>18</b>	Me siento conforme con las actividades operativas que realiza la empresa.				
<b>19</b>	Los líderes de la organización tienen una opinión unificada al dirigir.				
<b>20</b>	Estoy de acuerdo con los líderes de la organización.				
<b>21</b>	Me siento seguro en las instalaciones de la organización.				
<b>22</b>	Me siento parte de las actividades que se realizan en la empresa.				
<b>23</b>	Me siento identificado con la marca y con la empresa desde los primeros días de trabajo.				
<b>24</b>	La empresa para la que laboro es competente y por lo tanto tengo metas que cumplir mensualmente.				
<b>25</b>	La empresa se divide en equipos de trabajo independientes.				

### Anexo 3

#### Ficha Técnica

<b>Instrumento</b>	Escala de Likert
<b>Objetivo General</b>	Determinar la relación del onboarding en la adaptación a la cultura organizacional
<b>Autora</b>	Sofía Ninoshka Arreola Suchí.
<b>Forma de aplicación</b>	Virtual por Google Forms.
<b>Tiempo de aplicación</b>	1 semana
<b>Sujetos de estudio</b>	42 sujetos
<b>Categoría de calificación</b>	Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
<b>Cantidad de enunciados</b>	25 enunciados
<b>Validación</b>	Mgr. Stella Bauer Walter, Mgr. Nilmo López Mgr. Jorge Pérez Orellana.