



República Dominicana

Universidad Iberoamericana – UNIBE

**Trabajo de Grado Para Optar por el Título de:
Licenciado en Psicología Organizacional**

**Onboarding Como Estrategia Para una Adecuada Integración de los Empleados
de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo**

Sustentado por:

Luis Carlos Gonell 17-0795

Asesora:

Larissa Hernández

Santo Domingo, Distrito Nacional

Abril, 2022

**Onboarding Como Estrategia Para una Adecuada Integración de los Empleados
de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, en el Periodo Febrero-Abril
2022**

Agradecimientos

A mi amado Jehová Dios, te doy las gracias por ayudarme e iluminarme con tu espíritu en todo este largo camino, a ti sea toda la gloria y la honra.

A mis padres, Estanislao Gonell y Verónica Marte, por ser la fuente de mi inspiración, por ser mis modelos a seguir en todo mi camino, ustedes son la fuente de energía que me motiva todos los días, gracias por sus enseñanzas, su amor incondicional y su apoyo. Papi eres mi ejemplo, constancia e inspiración, mami, eres mi fortaleza e inspiración diaria.

A mi pareja, Ashley Viñals, por siempre darme el estímulo y las fuerzas que necesitaba, gracias por levantarme cuando me caía y por empujarme cuando ya no me movía, tu amor y tu apoyo consistente fueron la fórmula perfecta para recordarme que soy capaz de lograr todo lo que me proponga.

A mis hermanas, Vanessa y Pamela, por ser las modelos que elegí imitar, por toda su ayuda de forma incondicional, ustedes fueron mis mentoras que me convirtieron en lo que soy, gracias por darme un paraguas para la tormenta y la sabiduría que me complementa.

A mi hermano, Eduardo, por estar para mí en todo mi camino, por ser ese amigo fiel que toda persona necesita, gracias por tus consejos y conocimientos que forman parte de este y todos mis logros.

A mis familiares y amigos, gracias por siempre estar pendientes de mí, motivándome y ofreciéndome palabras de aliento cuando más las he necesitado.

A mi asesora, Larissa Hernández, por todo su acompañamiento como asesora y mentora en todo este largo proceso, gracias por ser la docente que cada estudiante necesita durante su desarrollo.

Luis Carlos Gonell

Índice

Agradecimientos	iii
Índice.....	iv
Índice de Gráficas	vi
Capítulo 1. Aspectos Generales de la Investigación	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del Problema	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificación	7
1.5 Delimitación y Alcance	8
1.6 Operacionalización de las Variables.....	8
Capítulo 2. Marco Teórico	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Generalidades de Onboarding.....	14
2.2.1 Concepto de Onboarding.....	15
2.2.2 Beneficios del Onbording.....	16
2.2.3 Proceso de Inducción de Empleados	18
2.2.4 Objetivos del Proceso de Inducción	21
2.2.5 Etapas del Onboarding	22
2.2.6 Obstáculos en el Proceso de Formación y Capacitación del Personal .	26
2.2.7 Efectos Negativos Debido a la Falta de Integración de los Empleados	30
2.2.8 Medidas que se Pueden Implementar Para Mejorar el Proceso de integración de los Empleados.....	32
Capítulo 3. Metodología	36
3.1 Unidad de Análisis.....	36
3.2 Diseño de Investigación.....	36
3.3 Instrumento Utilizados.....	37
3.4 Validación de los Instrumentos.....	37
3.5 Recolección de los Datos	37
Capítulo 4. Presentación de los Resultados	38
4.1 Resultados del Cuestionario Aplicado al Personal de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo	38
4.1.1 Características del Personal.....	38

4.1.2 Dinámicas de Socialización e Inducción.....	41
4.1.3 Obstáculos	45
4.1.4 Procesos de Seguimiento, Formación y Evaluación	46
4.2 Resultados de la Entrevista Aplicada a la Encargada de Recursos Humanos de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo	49
4.3 Discusión de los Hallazgos	52
Conclusiones	58
Recomendaciones	61
Bibliografía	64
Apéndices.....	68
Apéndice A. Cuestionario Aplicado al Personal de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo.....	69
Apéndice B. Entrevista para Aplicar a la Encargada de Recursos Humanos de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo	72

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Edad	38
Gráfica 2. Sexo.....	38
Gráfica 3. Estado Civil.....	39
Gráfica 4. Nivel Académico Alcanzado	39
Gráfica 5. Tiempo Trabajando en la Empresa	40
Gráfica 6. Función que Desempeña en la Empresa	40
Gráfica 7. Acciones que Recibió de Parte de la Empresa.....	41
Gráfica 8. Información del Horario de Trabajo y las Funciones a Realizar	41
Gráfica 9. Reunión el Primer Día	42
Gráfica 10. Vestimenta que Debía Utilizar	42
Gráfica 11. Cultura, la Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	43
Gráfica 12. Se Involucró Física, Emocional e Intelectualmente en su Trabajo	43
Gráfica 13. Estuvo Acompañado por el Personal de Gestión Humana	44
Gráfica 14. Le proporcionaron la Información Necesaria para Integrarse	44
Gráfica 15. Apoyo de los Compañeros	45
Gráfica 16. Resistencia Para la Formación o Entrenamiento.....	45
Gráfica 17. Falta de Tiempo	46
Gráfica 18. El Área de Gestión Humana Estaba Atenta a sus Requerimientos	46
Gráfica 19. Verificación del Estado de Ánimo	47
Gráfica 20. El Trabajo que Realizado	47
Gráfica 21. Su Supervisor Estaba Pendiente de que Cumpliera con los Objetivos de la Empresa.....	48
Gráfica 22. Canal que Utilizó Gestión Humana para Transmitir la Información	48
Gráfica 23. Canal que Considera más Efectivo Para Transmitir la Información.....	49
Gráfica 24. Proceso Para Ingresar a los Empleados en la Empresa.....	49
Gráfica 25. La Empresa ha Enfrentado Retos en los Procesos de Formación	50
Gráfica 26. Procesos de Seguimiento, Formación y Evaluación	50
Gráfica 27. El Personal se Integra de Manera Positiva una vez es Contratado	51
Gráfica 28. Consecuencias que Genera la Poca Integración que Tiene el Empleado..	51
Gráfica 29. Medidas que se Pueden Implementar Para Mejorar el Proceso de Integración	52

Capítulo 1. Aspectos Generales de la Investigación

1.1 Introducción

Para las organizaciones el departamento de recursos humanos es un pilar fundamental, este es esencial para el éxito de una empresa y puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener motivados a los empleados. Los procesos de recursos humanos incluyen métodos de selección, inducción e incorporación de nuevos empleados lo cual incluye los procesos que ayudan a los nuevos colaboradores a convertirse en miembros productivos de una organización, capacitación y desarrollo, compensación y reconocimiento, y equilibrio entre la vida laboral y personal.

En la mayoría de las empresas, uno de cada cinco empleados renuncia dentro de los primeros 6 meses de su contrato, según una investigación de SAP/Oxford Economics (Zabalegui, 2021), por lo que es importante brindar a los nuevos colaboradores un adecuado seguimiento y capacitación desde el primer momento que ingresan para que no se frustren al no estar adecuadamente formados en sus nuevos puestos de trabajo.

A medida que las empresas contratan personal, se necesita una buena incorporación para garantizar que la empresa pueda mantener a los profesionales más talentosos motivados. El Onboarding es el proceso a través del cual un empleado se incorpora a la empresa (Alcoba y Mora, 2022). Este proceso acelera la incorporación del capital humano en la empresa enfocándose en posicionar a los nuevos colaboradores para ayudarlos a encajar y sumergirlos de manera adecuada en la cultura de la empresa y alentarlos a comprender todos los aspectos de su trabajo.

Para Benayas (2018), algunas de las ventajas que un programa de onboarding puede aportar a una organización son: unión ideal para los nuevos empleados, comprensión de sus tareas en la organización, construcción de interacciones positivas

para mejorar su eficiencia y experiencia, obtención de conocimientos para empezar a trabajar acorde con los objetivos de la organización.

Es importante que una organización desarrolle un programa de onboarding cuyo objetivo principal sea integrar a los nuevos empleados a la cultura de la empresa y utilizar el marco de valores propio de la organización como un elemento esencial para un desempeño adecuado. Lo que solía ser una operación aislada de unos días será un proceso que debe comenzar antes de que un empleado se una a la organización y podría durar casi un año.

La presente investigación tiene como objetivo analizar el Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, en el periodo febrero-abril 2022. La investigación tendrá un diseño de carácter descriptivo y de corte transversal. Estará estructurada por cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presentan los aspectos generales de la investigación, que incluye el planteamiento del problema, formulación y preguntas de investigación, los objetivos que se persiguen con investigación, la justificación, así como la delimitación y alcance.

En el capítulo dos, se desarrolla el marco teórico, donde se despliegan en detalle los conceptos e informaciones sobre Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados.

En el tercer capítulo se presenta la metodología utilizada para la elaboración de la investigación, que abarca desde la estrategia o enfoque y diseño de la investigación, la población a estudiar, las estrategias e instrumentos de recolección de los datos, los procedimientos y métodos de recolección de las informaciones, entre otros.

En cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la recolección de los datos, con las distribuciones de frecuencias y la interpretación de los mismos, así como también, el análisis y la discusión de los datos.

En el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones con las que se busca dar respuesta a las preguntas de investigación y la problemática encontrada.

Finalmente se incluyen los anexos que apoyan el estudio, donde se muestran los instrumentos utilizados para recolectar los datos, el cronograma, el presupuesto empleado para desarrollar dicho estudio, entre otros anexos.

1.2 Planteamiento del Problema

Onboarding se refiere al proceso de “estar a bordo” (Rosas, 2015), lo que hace referencia al sentido de pertenencia que experimenta un empleado frente a una organización, en este caso Arenal (2018) muestra que el proceso involucra cosas como inducción, capacitación, evaluación, pero se centra en la lealtad del trabajador frente a la empresa. La necesidad de asegurar la plena integración de los recién llegados es importante ya que garantiza su desempeño funcional, una reducción de errores operativos y especialmente reducir la alta tasa de rotación.

Una de las principales preocupaciones de las personas que inician un nuevo empleo, es el integrarse a un nuevo ambiente laboral, ya que además de las tareas propias asignadas a su nuevo puesto, un trabajo también significa convivir en un espacio con nuevas personas y nuevas reglas. Es por todo esto que los especialistas de recursos humanos han desarrollado estrategias para una incorporación más rápida y amigable, tal como es la del Onboarding (Durand & Marquez, 2020).

Al ingresar a una organización, el nuevo colaborador muchas veces empieza su experiencia laboral sin previa socialización organizacional, esto debido a que no todas las empresas cuentan con un proceso de incorporación laboral, esto conduce al desconocimiento de las políticas internas de la organización y de los procedimientos operativos y de gestión, lo que a su vez conlleva a una mala integración de los colaboradores de la organización por el desconocimiento de la cultura de la empresa, lo que se traduce en una baja lealtad y falta de sentido de pertenencia.

La empresa GM Mega Bienes ha mostrado desde sus inicios una alta rotación de su personal, muchos de los cuales, permanecen poco tiempo después de haberse contratado, según los reportes suministrados por la referida empresa, la rotación en el último año ha sido de 4 empleados, los cuales solo estuvieron en la empresa entre 3 y 5

meses; lo que ha conllevado a que la empresa gaste presupuesto en captar a otro empleado para cubrir un puesto, en capacitarlo y asumir el tiempo para que se adapte a sus funciones.

No obstante, para dicha empresa la incorporación de nuevos empleados ha implicado un gran esfuerzo para hacer que un nuevo empleado se convierta rápidamente en un miembro productivo de la organización, sentando una base sólida para una relación a largo plazo.

La falta de socialización e inducción existente en la empresa puede generar algunos obstáculos en los empleados, lo cual podría generar efectos negativos tanto para los empleados como para la empresa, situación que puede ser peor aún si no se toman las medidas necesarias para mejorar el proceso de integración de los empleados. Debido a la situación planteada, se hace necesario realizar una investigación a fin de analizar el Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, en el periodo febrero-abril 2022.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las características de los empleados de la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo?
2. ¿Existen dinámicas de socialización organizacional para integrar a los empleados en la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo?
3. ¿La empresa ha presentado obstáculos en los procesos de formación o entrenamiento del personal?
4. ¿Se llevan a cabo en la empresa procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción de los empleados?

5. ¿Se han generado efectos negativos debido a la falta de integración de los empleados?
6. ¿Cuáles medidas se pueden implementar para mejorar el proceso de integración de los empleados?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar el Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, en el periodo febrero-abril 2022.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Describir las características de los empleados de la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo.
2. Investigar si existen dinámicas de socialización e inducción para ingresar a los empleados en la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo.
3. Identificar si la empresa ha enfrentado obstáculos en los procesos de formación o entrenamiento del personal.
4. Verificar si se llevan a cabo en la empresa procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción de los empleados.
5. Establecer si se han generado efectos negativos debido a la falta de integración de los empleados.
6. Determinar las medidas que se pueden implementar para mejorar el proceso de integración de los empleados.

1.4 Justificación

La eficiencia y eficacia de la empresa GM Mega Bienes depende de que la misma cuente con empleados comprometidos e identificados con la cultura, clima y estructura organizacional de la empresa, para lograr esto, es importante contar con un plan estratégico de integración para incentivar a los nuevos colaboradores a contar con las herramientas necesarias, acelerar su proceso de aprendizaje e invertir desde el primer día, para que puedan contribuir más rápidamente al logro de los objetivos de la empresa. (Pérez, 2015)

Esta investigación tiene como objetivo aumentar el conocimiento sobre la aplicación de estrategias de onboarding en las organizaciones, las cuales lograrán múltiples beneficios para la organización y los trabajadores logrando una reducción en la rotación, así como un impacto positivo en las tasas del mercado laboral, y por ende en las tasas de desempleo, posibilitando a los trabajadores adaptarse y que tengan mayor rendimiento y puedan permanecer mayor tiempo en la organización. La realización de esta investigación permitirá observar los procesos internos con los que cuenta actualmente la compañía e identificar los procesos que deben ser fortalecidos, para garantizar el buen funcionamiento de su administración.

Con la investigación se espera impactar en la modificación de algunos departamentos de la empresa, específicamente en el departamento de recursos humanos, en la medida que sean mejorados los procedimientos de inducción del empleado, al igual que se plantearan mejoras significativas en la gestión de los procedimientos que influyan de forma positiva en la conducta del personal y a su vez generen beneficios para la empresa; es importante destacar que a través de un adecuado proceso de orientación e inducción, se reforzará la integración del empleado, su sentido de permanencia, responsabilidad y compromiso, proporcionando los medios necesarios para adaptarse a las exigencias de la organización y cumplir eficazmente con el logro de los objetivos. Este estudio pretende ser un precedente para futuras investigaciones

sobre este tema relativamente nuevo y, de esta manera, se tomen en cuenta todas aquellas estrategias nuevas que se apoderan de la gestión de Recursos Humanos.

1.5 Delimitación y Alcance

La investigación se limita solo al personal que labora en la empresa GM Mega Bienes, para lo cual se hará necesario la intervención del personal encargado de recursos humanos. Se llevará a cabo en el período febrero-abril del año 2022, en la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, República Dominicana. En la cual se analizará el Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados.

1.6 Operacionalización de las Variables

Variables	Definición de variables	Dimensiones	Indicadores
Características del personal	Son los elementos que identifican al personal que labora en la empresa GM Mega Bienes	Edad Sexo Estado civil Estudios Tiempo Cargo	- Años cumplidos - Masculino, femenino - Soltero, casado - Nivel académico alcanzado - Tiempo trabajando en la empresa - Función que desempeña
Dinámicas de socialización e inducción.	Consiste en conocer si existe algún proceso para ingresar a los empleados en la empresa mediante el cual éstos comprendan y acepten los valores, normas y creencias asumidos en la organización.	Preparación Integración Compromiso	- Correo de bienvenida - Plan de bienvenida - Reunión de primer día - Acompañamiento - Relaciones con compañeros - Cultura organizacional

		Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a requerimientos - Verificación de estado anímico
Obstáculos	Consiste en los retos que ha enfrentado la empresa en los procesos de formación o entrenamiento del personal.	Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia de directivos y/o encargados. - Falta de tiempo - Medición de la efectividad de las capacitaciones
Procesos de seguimiento, formación y evaluación	Hace referencia a si en la empresa se llevan a cabo los procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción del personal.	Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad y calidad del trabajo. - La eficiencia. - La formación. - Los objetivos - La actitud del trabajador.
Efectos negativos	Son las consecuencias generadas a raíz de la poca integración que tiene el empleado en la empresa.	Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de productividad. - Impacto en la reputación de la empresa. - Pérdida del nuevo empleado. - Impacto en la cultura de la empresa.
Medidas a implementar	Son las diversas maniobras que se pueden llevar a cabo para mejorar el proceso de integración de los empleados en la empresa.	Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar las necesidades de los empleados. - Otorgar recompensas. - Ofrecer comentarios oportunos. - Crear oportunidades de desarrollo profesional. - Ofrecer proyectos específicos. - Propiciar un ambiente laboral óptimo. - Dejar claras las metas. - Ser ingenioso y creativo. - Otorgar responsabilidades de importancia.

-
- Asignar un guía.
 - Dar seguimiento.
-

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Bautista (2018) realizó un trabajo de grado en la Universidad Externado de Colombia, Bogotá, titulado: “Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología”, cuyo objetivo consistió en analizar el aporte del Onboarding como estrategia de una adecuada integración de los nuevos ingresos en la empresa Stefanini Informática y Tecnología. Se concluyó que el 100% de los colaboradores de la empresa consideran que recibir un programa de capacitación formal al ingresar a la organización resulta muy beneficioso, y que el 94% de los colaboradores se mostró satisfecho de que todos los nuevos integrantes de la organización reciban la experiencia de aprendizaje, concluyendo que un adecuado proceso de formación se convertiría en un factor de éxito en el desarrollo y la integración de los nuevos colaboradores de la empresa.

Durand & Marquez (2020) presentaron una tesis en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú, titulada: “Impacto del onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de Hipermercados Tottus de Arequipa – 2019”. El objetivo de la misma consistió en determinar el impacto del onboarding como estrategia del endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de Hipermercados Tottus – Arequipa, 2019. En la cual concluyen que existe una significativa relación entre la aplicación del onboarding y los indicadores de rendimiento, lo cual se infiere al haber obtenido un nivel de significancia estadística de $p = 0.000$, el cual es menor al valor crítico establecido, lo que permite inferir que dicha relación es positiva o directa y de un nivel de intensidad fuerte, permitiendo establecer que, ante la aplicación del onboarding como estrategia del endomarketing,

esto alcanzar mejores resultados en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de Hipermercados Tottus Arequipa.

Flores (2020) realizó un trabajo de maestría en la Universidad Internacional SEK, Quito, titulado: “Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe Sangolqui, Ecuador 2019”. Cuyo objetivo consistió en diseñar un proceso de Onboarding basado en mejores prácticas empresariales, a fin de que el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas–ESPE (matriz) se comprometa con los objetivos de la institución. En la cual se concluye según los resultados de la encuesta aplicada, que en la institución se aplica un proceso de inducción; sin embargo, la misma según los trabajadores es poco eficiente. Así mismo, se observó que el sentimiento de pertenencia institucional está presente en el personal administrativo que trabaja más de cinco años en la institución, lo cual, no es concomitante con la opinión del personal administrativo que labora por menor tiempo o que ha sido recién incorporado a la institución.

Acero, Salazar, Organista & Rivera (2021) realizaron un proyecto de fin de grado en la Fundación Universitaria, Colombia, titulado: “El sistema onboarding como herramienta en la incorporación de personal para la empresa AJE Colombia S.A.”. El objetivo estuvo orientado a desarrollar una propuesta enfocada en el sistema Onboarding como estrategia principal para el área de Recursos Humanos en la empresa Aje Colombia S.A., con el fin de disminuir los índices de rotación de personal. Quienes concluyen que la implementación del sistema de formación de inducción para la empresa Aje Colombia sería muy positiva en cuanto a la organización en el área de recursos humanos, ya que ayudaría a reducir la rotación en todas las áreas de la empresa, con la mayor cantidad de rotaciones y permitiría retener al buen personal. El área de talento se apoyaría en la aplicación de estrategias que permitan la medición del

desempeño, identificando el análisis de habilidades competenciales de cada departamento directamente involucrado.

Villalobos (2021) realizó una tesis en la Universidad Señor de Sipán, titulada: “El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de alma Perú, Chiclayo, 2021”, con el objetivo de medir la relación entre el onboarding y el desempeño laboral en los colaboradores de Alma Perú, Chiclayo. En la que se concluye que el 80% de los colaboradores encontraron niveles altos en las variables de onboarding. En este sentido, se puede inferir que el onboarding en Alma Perú está bien gestionado, haciendo felices a los colaboradores y logrando una mayor persistencia (retención) en la organización. El 63% de los empleados calificó las variables de desempeño laboral como altas. En este sentido, la empresa, el rendimiento no está determinado en gran medida por el proceso de incorporación. El factor que no contribuyó al desempeño laboral fue la dimensión económica laboral. El 60% de los empleados cree que el nivel de dimensión económica laboral es bajo.

En el plano nacional, se encontró una investigación realizada por Arvelo (2017) realizada en UNAPEC, Santo Domingo, titulada: “Propuesta de mejora del proceso de comunicación interna de onboarding de la empresa Theorem, Inc. 2017”, con el objetivo de diagnosticar el proceso actual de comunicación interna para el onboarding y las áreas de oportunidad. Quien concluye que la mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con el mal manejo formal de la comunicación. Los conflictos y situaciones resultantes pueden perjudicar la eficiencia, la productividad y el ambiente de trabajo. No abordar estos problemas de manera oportuna puede tener consecuencias que, en última instancia, afectan los objetivos e intereses comerciales de la organización, así como sus comunicaciones, reputación e imagen.

2.2 Generalidades de Onboarding

El proceso de onboarding es un seguimiento a un empleado desde que se incorpora a la empresa hasta que transcurre un tiempo determinado en el que se puede considerar integrado. De esta forma, el proceso de onboarding es responsabilidad primordial del área de recursos humanos de una determinada empresa.

Este proceso persigue que los empleados se incorporen al equipo de la mejor manera posible, ciñéndose a su trabajo y al equipo. Tanto es así que el proceso implica el tiempo final que el empleado está en la empresa. Es decir, en la medida que el onboarding o la incorporación del empleado haya sido exitosa los empleados tienen más opciones para mantener relaciones laborales por más tiempo. Por lo tanto, el objetivo del proceso de incorporación es satisfacer a los nuevos miembros del equipo y crear un ambiente de trabajo estable y amigable, productivo y motivador.

Muchas veces se piensa que la incorporación es lo mismo que la inducción, pero no lo es. La principal diferencia entre estos conceptos es que el onboarding se realiza de forma única e informativa, el onboarding es un proceso que incluye alineación, diseño, la ejecución y evaluación el cual puede durar hasta 90 días y ser monitoreado.

El onboarding va más allá de la inducción habitual, es un programa que requiere una planificación completa e individual en función del puesto que ocupará el nuevo empleado según el tipo de empresa correspondiente. El programa también tiene como objetivo crear una nueva experiencia para los nuevos empleados y la organización mediante la creación de sinergias entre la marca empleadora y su cultura organizacional para influir en la experiencia de los nuevos empleados (Maybelí, s/f).

La fase inicial de onboarding se da en el proceso de contratación desarrollado por la empresa, conocido como pre-onboarding, a partir de este momento se comparte la historia de la organización con el candidato, con el objetivo de que se sienta parte de la

empresa antes de ingresar a la misma, cuando la persona es contratada, monitorea las primeras impresiones del colaborador, ve cómo se siente en la organización, evalúa los programas de capacitación y finalmente prioriza la conciliación vida-trabajo.

El proceso de onboarding no debe ser tarea exclusiva del departamento de RRHH, sino de toda la organización. Es importante que cada nuevo empleado tenga un maestro que pueda servir como mentor durante las primeras horas, días y semanas en el trabajo. Cada departamento tiene que llevar a cabo algunas actividades para dar la bienvenida a los nuevos empleados. Por supuesto, también sería ideal que el director general estuviera involucrado, solo entonces el éxito será rotundo (Maybelí, s/f).

Los gerentes deben responsabilizarse por el bienestar de sus colaboradores desde el principio. Por ello, es necesario desarrollar un plan de onboarding o de acogida para los profesionales de nueva incorporación. El plan incluye los pasos que se deben seguir para brindar a los nuevos colaboradores las herramientas necesarias para iniciar un trabajo productivo y rentable. Lo primero y más necesario para un programa popular es que el líder o gerente crea en él y se dé cuenta de la necesidad de implementarlo en la empresa. Un plan de bienvenida es una herramienta que facilita que los nuevos miembros del equipo se adapten a su nuevo entorno de trabajo. Este programa aumenta tu satisfacción laboral y mejora la cohesión, la pertenencia y el rendimiento del equipo. De ahí el recién creado profesional y empresa.

2.2.1 Concepto de Onboarding

El onboarding, también llamado programas de acogida, consiste en proceso intensivo de apoyo a los nuevos empleados. Estos programas están diseñados para integrarlos rápidamente en la organización y su entorno. Una vez que un candidato acepta un trabajo con la organización, comienza y termina cuando el nuevo empleado

tiene todo lo que necesita para comenzar el trabajo (Chaneski, 2015, citado por Berrocal & Alonso, 2020).

Este proceso está diseñado para ayudar a los empleados a incorporarse con éxito a la empresa y adaptarse a la nueva fase de trabajo, y está diseñado para impactar la experiencia de contacto del nuevo empleado con la organización.

Por lo que el Onboarding se encarga de planificar la bienvenida de los nuevos integrantes al nuevo puesto de trabajo de la empresa como en su asignación específica, las personas que interactúan en este evento son empleadores a través de RRHH y colaboradores. En esta etapa, es importante brindar a los empleados un enfoque continuo por parte de la empresa para ver cómo avanza el proceso de adaptación.

2.2.2 Beneficios del Onboarding

En cuanto a los beneficios de solicitar el onboarding para los empleados, existe mucha evidencia que tiene un impacto positivo en las organizaciones, entre las que se destacan:

1. Aumenta el valor de la marca empleadora. El posicionamiento de una empresa o marca en el mercado es muy importante ya que esto puede afectar en gran medida la atracción y retención del talento, por lo que es importante crear un sistema de onboarding efectivo dentro de la empresa a través del cual los nuevos colaboradores comunicarán sus beneficios a la empresa y las buenas prácticas de gestión ayudarán a la empresa a posicionarse en el mercado (Menéndez, 2019, citado por Acero et al., 2021).
2. Reduce la tasa de rotación del talento. Con el sistema de Onboarding no solo se tendrá una buena herramienta para integrar nuevos colaboradores a la empresa, sino que también se necesita brindar un ambiente propicio para el ingreso de personas,

pues en esta etapa se sentirán acompañados y no desistirán de intentarlo, una gran parte de los abandonos en las empresas se da en los primeros meses, y si el sistema de onboarding está bien implementado, se reducirá la tasa de rotación de empleados, se podrán retener los buenos talentos con alta calidad profesional, y así tener los mejores en cada área de la empresa (Jiménez, 2019).

3. Reducir los costos de contratación. Al aumentar la tasa de éxito de las nuevas contrataciones, las empresas evitan gastar mucho dinero en otros procesos de reclutamiento para encontrar alternativas. De hecho, según el estudio "Helping New Hires Succeed: Beating the Statistics" de Wynhurst Group del año 2007, el costo estimado de perder a un trabajador en el primer año es al menos tres veces el salario del empleado.
4. Mejorar la retención de talento. Según The True Cost of Bad Hire, un informe de Brandon Hall Group del año 2021, como resultado de este esfuerzo por hacer que los nuevos profesionales se sientan cómodos, las tasas de deserción disminuyeron y la retención de talento aumentó en un 82 %.
5. Mejorar la productividad. El mismo estudio también mostró que la incorporación de empleados puede aumentar la productividad de los empleados en más del 70% porque reduce el tiempo de integración. Los nuevos colaboradores tienen un mayor sentido de integración, objetivos claros, son más productivos y permiten que la empresa sea más productiva. Con un sistema de onboarding bien implementado, se puede asegurar que el ingreso de nuevos colaboradores a la empresa sea una experiencia divertida y memorable para los empleados que sentirán una gran lealtad hacia la empresa (Pérez, 2015).
6. Acelerar el proceso de adaptación. Gracias a esta compañía, los profesionales pueden dominar sus posiciones más rápido que sin esta ayuda.

7. Promover la motivación de los empleados. A medida que la empresa fomenta su participación e interacción, el empleado se implica más en su tarea y en la empresa.
8. Fortalecer el trabajo en equipo. Gracias al onboarding, quienes se unan podrán conocer al resto del equipo más rápido y más de cerca. Esto a su vez promueve el trabajo en equipo y crea un mejor ambiente de trabajo (Espinosa, 2021).
9. Fortalecer la imagen de la empresa. Contar con un programa de onboarding para los empleados es un valor agregado que ayuda a mejorar tu marca empleadora (Group P&A, 2018).
10. Crea una experiencia positiva para los empleados. Si las nuevas incorporaciones son acogidas desde el primer día, obtendrán un mayor sentido de pertenencia en la empresa (López, 2018, citado por Acero et al., 2021).

Por otro lado, si el proceso de incorporación de nuevos empleados es aburrido, estresante y va acompañado de mucho papeleo, los empleados estarán dispuestos a cambiar de trabajo una vez que tengan una mejor oportunidad. Esto te llevará de regreso al punto de partida, el proceso de selección y todos los costos que esto significa. Las pequeñas empresas pueden reducir significativamente su tasa de rotación creando un plan estructurado para organizar los primeros 90 días de un nuevo empleado. Para ello, también se pueden utilizar con eficacia herramientas técnicas como el software de onboarding, que puede ser de gran ayuda en la gestión de los primeros meses de una nueva empresa (Westfall & Pelaéz, 2019).

2.2.3 Proceso de inducción de empleados

El onboarding de empleados es el proceso mediante el cual los nuevos empleados se familiarizan con la empresa. De esta manera, pueden conocer su filosofía, cultura, historia, políticas, patrones de comportamiento, etc. Básicamente, se puede resumir

como la forma como se adiestra al nuevo elemento, para el puesto que ocupará, al jefe que tendrá, al trabajo que realizará, etc. (RSM, 2020).

Claramente, la elección no se trata solo de contratar empleados. Una vez que se contrata a la persona, RRHH integra a la persona en la organización de varias maneras. Las organizaciones esperan que los recién llegados se conviertan rápidamente en miembros productivos de la organización, pero un nuevo participante crea mucha ansiedad inevitable. Cuando esta ansiedad es muy fuerte, se reduce la satisfacción de los empleados, así como su capacidad de aprendizaje. Por eso, es importante que la primera impresión sea positiva. Si esto no sucede, el empleado puede sentirse incómodo en el nuevo puesto y provocar una alta rotación (Pérez & Ayala, 2021).

Para reducir estos problemas, existen programas de capacitación de inducción que se utilizan para familiarizar a los empleados con sus funciones, organizaciones, políticas y otros empleados. Las personas que siguen el proceso de incorporación aprenden sus funciones más rápido. Esto sucede porque la incorporación acelera la socialización de los nuevos empleados. A través de este proceso, los nuevos empleados comienzan a comprender y aceptar los valores, normas y creencias de la organización.

Para la contratación del personal se recomienda un procedimiento general de acogida y otro específico.

Según Pérez (2021), el procedimiento general implica lo siguiente:

1. Recepción por parte del gerente y supervisores directos.
2. Recorrer las instalaciones.
3. Presentar a los colegas.
4. Proporcionar información de la empresa: historia, misión, políticas, estrategia de la empresa, cultura y valores, empleados, etc.

5. También proporcionar información sobre el producto/servicio: la actividad principal de la empresa.
6. Recursos Humanos debe intervenir en la creación y seguimiento del programa de bienvenida.
7. El control del plan de acogida es clave (Pérez, 2021).

El procedimiento específico implica lo siguiente:

1. Debe ser informado por un representante de Recursos Humanos.
2. Debe haber una entrevista o reunión con un compañero de igual o mayor nivel relacionado con su posición.
3. Debe comunicar conocimientos sobre sus trabajos, funciones, responsabilidades y expectativas. Puede utilizar manuales de calidad, manuales de procedimientos, etc.
4. Describir los planes de formación y de carrera o de ascenso.
5. También se anunciará la posibilidad de promoción económica.
6. Explicación pertinente de los procedimientos de evaluación del desempeño.
7. En caso necesario, se impartirá formación específica adecuada al puesto.
8. Se intentará acreditar las competencias y actitudes observadas durante la entrevista y las referencias solicitadas (Pérez, 2021).

Según lo afirma Pérez (2021), la duración del programa de acogida depende de la empresa y el tipo de trabajo. Puede durar desde un día hasta unas pocas semanas y ser tan completo como desee. Es importante preparar con anticipación las etapas que contendrá el documento y el proceso. Las mejores empresas suelen tener un acuerdo de bienvenida bien definido y preparan un folleto de bienvenida con la información más relevante de la empresa.

2.2.4 Objetivos del proceso de inducción

El proceso de inducción según Pérez y Ayala (2021) persigue los siguientes objetivos:

1. Crear una buena impresión: Un buen proceso de inducción crea una impresión favorable para la empresa y el trabajo.
2. Integración: La inducción es el proceso destinado a dar la bienvenida y familiarizar a los nuevos miembros de la organización.
3. Eficiencia: Un buen proceso de inducción facilita que el nuevo empleado comience a ejercer sus funciones con confianza y con los conocimientos necesarios.
4. Motivación: Los primeros días en una empresa causan una impresión muy fuerte en los nuevos empleados. Determinan en buena medida el grado de integración e identificación de una persona con una empresa. Demuestran el interés que tiene una organización en las personas que la integran. Deben generar entusiasmo de parte del empleado acerca de la empresa.
5. Reducción del stress: Conocer la organización y saber lo que se espera del nuevo empleado reduce considerablemente la ansiedad.
6. Reducción de la rotación: Cuando un nuevo miembro se siente bien recibido y aceptado, es menos probable que abandone la organización. La mayor parte de las personas abandona sus trabajos antes del primer año de empleo. Varias compañías realizaron investigaciones que las llevaron a concluir que la rotación es menor entre las personas que tuvieron buenos procesos de inducción.
7. Otros beneficios de la inducción: Mayor lealtad y compromiso hacia los valores y metas organizacionales y mayor satisfacción laboral (p. 350).

2.2.5 Etapas del Onboarding

Las etapas de un correcto Onboarding, según lo establecen Stein y Christiansen (2010), son: preparación, integración, orientación, compromiso y seguimiento.

2.2.5.1 Preparación

Por medio de una comunicación interna se deberá hacer llegar la bienvenida mediante vía correo virtual. Donde se incluya un plan de acogida detallando el horario y las actividades a realizar. Debe especificar qué documentos debe llevar consigo, cómo debe vestirse (los nuevos miembros deben saber de antemano cómo debe vestirse, ya sea formal, informal o deportivo para sentirse cómodo) (Stein y Christiansen, 2010).

En el proceso de preparación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Mostrar las instalaciones:** En este paso, los nuevos colaboradores recorrerán todas las instalaciones de la empresa, mediante el cual se le muestre todas las áreas que en algún momento estarán transitando (Gary, 2011).
2. **Explicar las funciones y responsabilidades del puesto:** hace que las personas se sientan seguras en el trabajo y realicen tareas de forma autónoma en torno a las metas esperadas, por lo que cada puesto funciona a la hora de desarrollar el trabajo en torno a la empresa (Gutiérrez, 2018).
3. **Explicar las expectativas laborales y expectativas del superior:** qué metas espera alcanzar respecto a las funciones que desempeñará, y brindarle una base para lograr esas metas, estas expectativas deben ser realistas y cuantificables (KOE, 2019, citado por Acero et al, 2021).
4. **Indicar metas de desempeño:** La productividad de los colaboradores en el desempeño de las tareas es fundamental para el desarrollo organizacional (Acero et al, 2021).

5. Organizar reuniones con los equipos de trabajo: Las reuniones son una parte importante para integrar equipos, pasar información, monitorear el avance de los proyectos y motivar a los equipos de trabajo (Colindres, 2015).
6. Mencionar los programas de software más comunes y los sitios web útiles: esto brinda a los nuevos empleados una herramienta poderosa que puede ayudarlos a optimizar los procesos, aumentar la productividad y acelerar la comunicación entre colaboradores (VEGAGESTION, 2020).
7. Darle acceso al directorio de empleados: para poder comunicarse entre ellos de manera más eficiente y simplificar el proceso.
8. Explicarle la distribución de los puestos de trabajo y cómo pedir los materiales que necesita el trabajador: Cada trabajador tiene una tarea diferente en la empresa, y cada uno tiene una función de manejo de la información que se distribuye entre ellos, por lo que es importante que los recién llegados sepan exactamente a quién solicitar la información o materiales que necesitan, y esto se reflejará en un trabajo eficiente (Arista, 2022).
9. Incluir el nuevo personal en las reuniones periódicas del equipo de trabajo: cuando nuevas personas se unan a las reuniones del equipo, se obtiene más reconocimiento en la organización, se mejora el ambiente de trabajo a través de la positividad y aumenta su sentido de pertenencia (Colindres, 2015).
10. Confirmar que ha recibido y leído las políticas y procedimientos de la empresa: Los nuevos empleados ingresan a la empresa con responsabilidades y obligaciones que deben respetar los principios y comportamiento de la organización, y es necesario aclarar sus políticas y procedimientos para el buen comportamiento durante su tiempo en la empresa (Acero et al, 2021).

2.2.5.2 Integración

El campo de la gestión de recursos humanos debe tener un plan de implementación o un plan de onboarding, este modelo debe estar estructurado de acuerdo al campo y colaboradores que lo necesiten, lo que significa principalmente que cada programa debe ser fácil de administrar y adaptarse fundamentalmente a los roles e individuos requeridos por los empleados.

Otro punto que se debe considerar es que, en esta etapa del proceso, habrá un conflicto con la realidad, que es donde los nuevos colaboradores pueden o no confirmar todas las posibilidades y condiciones con respecto al trabajo y la organizaciones. Es muy importante causar una buena impresión el primer día del proceso ya que este será un aspecto fundamental el cual conduce a la producción de los resultados previstos y, en última instancia, al desarrollo a largo plazo, los nuevos colaboradores deben cooperar plenamente en todas las actividades internamente para lograr los objetivos previstos. Esto es principalmente una cuestión de tiempo y recursos para poder encajar el talento en la cultura de la empresa.

Por lo que causar una buena impresión el primer día será la clave para obtener los resultados deseados y estos son a largo plazo, por lo que se recomienda que los nuevos talento se involucren de manera efectiva en una organización invirtiendo tiempo y recursos para adaptarse a la cultura de la empresa (Rosas, 2015).

2.2.5.3 Orientación

La fase de orientación en el proceso de desarrollo del proceso de onboarding va mucho más allá del simple onboarding de la empresa, las nuevas incorporaciones en esta etapa del proceso deberán poder prepararse y obtener toda la información que se

considere útil y necesaria para saber a dónde ir y obtener todo recurso esencial para el desempeño de su función laboral. (Stein & Christiansen, 2010).

Para consolidar esta etapa de orientación es necesario principalmente enfatizar lo que es la cultura organizacional; en esta etapa de orientación y socialización es muy importante el rol del mentor ya que comprenderá la misión, visión y valores organizacionales; además, el nuevo integrante podrán conocer cómo se han desarrollado los valores de la empresa, donde los nuevos miembros puedan tener una idea o perspectiva clara de lo que es, lo que se hace, es muy especialmente en qué se diferencia la empresa. (Sims, 2011).

2.2.5.4 Compromiso

El onboarding se trata de establecer y mantener un compromiso entre un nuevo empleado y la empresa, el compromiso se refiere a los resultados de cada actividad realizada en la empresa.

En este sentido, Stein y Christiansen (2010) afirman que el compromiso entre los nuevos colaboradores y la empresa se realiza cuando el nuevo talento se involucra física, emocional e intelectualmente en su trabajo, realizando sus principales actividades con entusiasmo, dinamismo y sobre todo fuera de toda responsabilidad.

De su parte Sims (2011) afirma que para comprometerse con el desarrollo primero debe existir una adecuada interacción entre los compañeros, y también señalan que los elementos que infieren en esta conciencia son las experiencias y aprendizajes en el equipo de trabajo, que siguen proviniendo de los supervisores y la ayuda de cada colega para formar un compromiso emocional.

2.2.5.5 Seguimiento

Los mentores y supervisores inmediatos deben monitorear de cerca todo el desarrollo de las funciones de los nuevos colaboradores dentro de la organización durante todo el proceso de onboarding. Cuando los nuevos colaboradores de una empresa se sienten aceptados y bien asesorados, muchos de ellos se sienten más seguros asumiendo los riesgos que plantea la empresa, haciendo preguntas a otros compañeros y esperando a seguir aprendiendo, precisamente por esta razón, como parte del proceso de permitir nuevos empleados para integrarse a la empresa, desarrolla una adecuada inducción, que a su vez actuará como palanca para fortalecer la socialización (Villalobos, 2021).

Con la implementación de cada una de estas actividades en el proceso de onboarding, se espera crear y fortalecer una relación o un compromiso emocional muy importante entre cada colaborador y la empresa en la que trabajará para que los colaboradores se sientan completamente satisfechos, incluso interesados y como parte importante de la organización (Stein y Christiansen, 2010).

2.2.6 Obstáculos en el proceso de formación y capacitación del personal

Muchas empresas implementan programas de capacitación para todos los empleados que son a priori atractivos, divertidos, pero no una necesidad. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las organizaciones pueden necesitar otro tipo de formación, ya sea por urgencia o relevancia, en relación con sus objetivos futuros.

Según lo afirma Alles (2019):

La formación debe ir, en todos los casos, de la mano de la estrategia organizacional, tanto en aquellos aspectos de muy corto plazo, que deben alcanzarse lo antes posible, como en otros a corto y mediano plazo, mirando al

futuro. Los planes de formación permitirán que las personas logren de una mejor manera sus objetivos y/o cumplan ciertos pasos según los programas de desarrollo en los cuales participen (p. 27).

La capacitación adecuada elimina una de las fuentes de estrés al reducir el potencial de ambigüedad y conflicto y enseñar a los empleados la forma correcta de trabajar. La confianza y la autoestima también se pueden aumentar mediante la formación y el desarrollo personal.

Algunas organizaciones han comenzado, también, a formar a su personal en el manejo del estrés. Todo cuanto suponga una mejora en las relaciones humanas, manejo del conflicto o desarrollo de la inteligencia emocional es de enorme utilidad para aliviar el estrés que provocan las situaciones de conflictos interpersonales, inevitables en todo grupo humano (Acosta, 2011).

Ningún factor por sí solo es una barrera para el aprendizaje en el lugar de trabajo. Pero varias barreras se combinan para ser decisivas, según investigaciones, la mayoría de los empleadores ven su objetivo principal en producir bienes y servicios, no para capacitar. Por ejemplo, en las pymes, muchos gerentes no ven la necesidad de formalizar el espacio de mejora y actualización, prefiriendo integrar habilidades y conocimientos de manera informal a través de la práctica. También se puede observar que las instancias de capacitación son exclusivas para la cúpula de la empresa, dando oportunidad a los empleados de menor rango de ingresar a través de lo que aprenden de sus jefes (America Learning & Media, 2010).

La falta de oportunidades de desarrollo profesional o de promoción de los trabajadores ha llevado, en algunos casos, a los empleadores a limitar las posibilidades de formación para no producir trabajadores calificados.

Otro obstáculo que a menudo dificulta el desarrollo de programas de capacitación corporativa es la cantidad de trabajo que implica una organización, administrar el proceso de capacitación de sus empleados y tener espacio para aprender durante la jornada laboral.

Todos estos factores, combinados con la falta de confianza, el miedo a ser estigmatizados en una determinada profesión y la falta de percepción de oportunidad de los trabajadores, dificultan la posibilidad de aprender en las empresas (America Learning & Media, 2010).

Continuamente, las dificultades macroeconómicas en algunos países han hecho sentir a los empresarios que deben recortar recursos, afectando áreas tan importantes como la formación de los trabajadores. Sin embargo, la mejora y actualización de conocimientos es una ventana a la innovación, ya que permite a los empleados adquirir nuevas herramientas que impactan positivamente en los procesos y por ende en la productividad. Dada la importancia de esto, a continuación se muestran los principales obstáculos que enfrentan las empresas en la capacitación.

Resistencia de directivos y/o encargados. Uno de los principales obstáculos para la formación de las empresas es la falta de confianza de la alta dirección en el aprendizaje de los empleados. Hoy en día, muchos gerentes son reacios a incorporar programas de capacitación en sus organizaciones y continúan viéndolos como un gasto en lugar de una inversión. Por lo tanto, es un desafío importante para las empresas de formación demostrar a la empresa los beneficios que reciben los formadores, entre los que se destacan (Kelly Mercadotecnia, 2018):

1. Incrementar la producción.
2. Calidad del trabajo y rentabilidad.
3. Mejorar el ambiente de trabajo.
4. Aumentar la autoestima de los trabajadores.

Falta de tiempo. El tiempo limitado del personal es otro gran desafío al que se enfrentan las empresas para la formación. Sin embargo, las nuevas tecnologías disponibles ofrecen una mayor flexibilidad en el formato de los cursos. Como resultado, aproximadamente el 40% de las empresas actualmente prefieren utilizar métodos de aprendizaje electrónico para capacitar a los empleados (Kelly Mercadotecnia, 2018).

La situación anterior, en la medida en que se eliminan las barreras de espacio y tiempo, permite a los colaboradores realizar cursos en el lugar de trabajo y en horario laboral. Por lo tanto, no deben sacrificar tiempo fuera de la oficina, que debe ser utilizado para la familia, el descanso o los asuntos personales. Sabiendo esto, las empresas deben ver la formación como una ventaja competitiva para posicionarse mejor en un mercado tan volátil y voraz como el actual.

Medición de la eficacia de la formación. Otro gran desafío para las empresas de capacitación es medir la efectividad del aprendizaje. Ante esto, el retorno de la inversión (ROI) es clave, ya que su cálculo permite traducir los beneficios obtenidos en cifras concretas para el negocio. Para evaluar el ROI, en términos de capacitación, hay 5 niveles a considerar:

1. Respuesta: La respuesta del estudiante al entrenamiento.
2. Aprendizaje: Adquirir las habilidades deseadas.
3. Comportamiento: Cambiar los hábitos y el comportamiento de los trabajadores.
4. Resultados: Impacto Empresarial.
5. ROI: El retorno financiero de la formación para la empresa.

Cabe señalar que la fórmula de cálculo del ROI es: $ROI = (1 / (\text{esperado}) \text{ ingreso} / \text{inversión (costo)}) \times 100\%$. De esta forma, las organizaciones podrán evaluar de forma concreta el impacto de los programas de formación sobre el rendimiento de sus

empleados y, por tanto, sobre la productividad de la empresa (Kelly Mercadotecnia, 2018).

El recurso humano está constantemente pendiente de las personas de la empresa y sabiendo que los directivos de la organización están mostrando resistencia a la inversión en capacitación, es claro que surgirán diversos obstáculos para implementarla. Sin embargo, siempre hay que recordar que la formación es una ventana al conocimiento, la innovación y la mejora, aspectos todos ellos necesarios para ayudar a una empresa a conseguir sus objetivos.

2.2.7 Efectos negativos debido a la falta de integración de los empleados

2.2.7.1 Falta de Productividad

Los trabajos mal diseñados, la falta de planificación, la falta de información, la desconfianza hacia los empleados, las promesas incumplidas, la desigualdad entre colegas, los jefes incompetentes, el estrés y la falta de oportunidades significan que los empleados no ejecutarán su trabajo de manera responsable y productiva aunque pasen horas en el mismo. La inquietud puede conducir a malos resultados para los objetivos establecidos en la dirección estratégica de la empresa (Torres, 2018).

Es bueno resaltar que, además de afectar la imagen y la reputación de una empresa, la baja productividad debido a la falta de motivación puede tener otras consecuencias, como el aumento de los costos debido a las ausencias injustificadas y la alta rotación (Mercadotecnia Tesselar, 2018).

En este sentido, Half (2018) sostiene que “el nuevo empleado podría avanzar con dificultad y necesitar muchos más meses de los esperados para desenvolverse y trabajar en forma efectiva” (p.1).

Uno de los principales objetivos de una empresa es obtener la mayor productividad posible de sus empleados, lo que está determinado en gran medida por su nivel de comodidad en la organización. La mejor manera de desarrollar a un empleado en un ambiente de trabajo ideal desde el principio es a través de un buen proceso de onboarding (Fustes, 2019).

2.2.7.2 Impacto en la Reputación de la Empresa

Una adecuada gestión empresarial conlleva a crear una ventaja competitiva sólida y sostenible en el tiempo, permitiendo a la empresa diferenciarse de otras marcas, ganar más seguidores entre los clientes y atraer mejores empleados.

Según una encuesta realizada por la empresa de empleo australiana Seek, más de la mitad (51%) de los encuestados cree que las empresas no han cumplido sus expectativas iniciales. Este tipo de comentarios pueden afectar negativamente la capacidad para atraer y retener a los mejores talentos en el futuro (Half, 2018).

2.2.7.3 Pérdida del Nuevo Empleado

Según un estudio reciente de PwC y LinkedIn Australia, el 23% de las nuevas contrataciones dejan su puesto de trabajo dentro de los primeros 12 meses (Half, 2018).

El proceso de rotación de personal puede presentar algunas desventajas para las empresas. Debido a la rotación de empleados, se pueden perder conocimientos valiosos que los nuevos empleados primero deben adquirir. Esto sucede cuando alguien con una función clave lleva mucho tiempo allí y está familiarizado con todos los procesos. Además si personas esenciales en la empresa deciden irse, esto puede generar incertidumbre para el equipo. Además, las jerarquías pueden cambiar y es posible que sea necesario redefinir los roles y funciones de otros empleados.

Por otra parte, si se contratan nuevos empleados debido a la rotación, se necesita tiempo y dinero. Una vez que se contrata a los empleados correctos, se les debe capacitar. Esto toma el tiempo de otros empleados, por lo que no pueden dedicar tanto tiempo a las tareas diarias (Qualtrics, 2022).

2.2.7.4 Impacto en la cultura de la empresa.

Si un empleado decide irse en los primeros 6 meses, puede ser por una de dos razones: una falla en el proceso de selección o un programa de incorporación deficiente donde los trabajadores no entienden la cultura de la empresa y no saben cómo hacer bien su trabajo (Pever, 2021).

Es importante considerar el impacto que podría tener en la fuerza laboral de la empresa si un nuevo miembro se va prematuramente. Una encuesta reciente realizada por AHRI (Instituto Australiano de Recursos Humanos) reveló que más de la mitad (58,5%) de los encuestados considera que las altas tasas de rotación tienen un impacto negativo en el desempeño de otros trabajadores (Half, 2018).

2.2.8 Medidas que se pueden implementar para mejorar el proceso de integración de los empleados

Como empresa que adquiere nuevos talentos, uno de sus principales objetivos es establecer expectativas y aclarar objetivos para los empleados desde el primer día que ingresan a la empresa para evitar confusiones. Al asignar y retener talento, a continuación se muestran algunas técnicas de integración de empleados que son adecuadas para su empresa (Ortiz, 2021):

1. Escuchar las necesidades de los empleados. Para planificar una estrategia para la integración y el compromiso de los empleados, comience por escuchar sus necesidades individuales. Hay tiempo para conocer a los empleados y comprender

sus expectativas, abordar todas sus dudas y analizar sus opiniones, escuchar sus ideas y discutir con ellos las áreas en las que están contentos y quieren mejorar. Es bueno vincular sus objetivos e inquietudes profesionales con los objetivos comerciales y desarrollar estrategias para mejorar de manera efectiva los procesos de integración.

2. Dar recompensas. Agradecer a los empleados es una técnica de integración de personas que te permite aumentar el compromiso del personal con la empresa. Dar una recompensa es una forma de distinguir sus esfuerzos, ya sea un reconocimiento público por un buen desempeño o una bonificación adicional por lograr un objetivo específico.
3. Proporcionar comentarios oportunos. La retroalimentación continua permite que los empleados se desempeñen mejor en sus actividades. La retroalimentación inmediata sobre su desempeño desde el primer día en el trabajo es una oportunidad de mejora que puede ser de gran utilidad tanto para la empresa como para los nuevos talentos.
4. Crear oportunidades de desarrollo profesional. Según LinkedIn, el 94% de los empleados permanecería más tiempo en una empresa si hubiera una inversión en aprendizaje. Por lo tanto, brindar oportunidades de desarrollo profesional desde el primer día de la integración de los empleados puede brindarles una sensación de seguridad y agregar valor a la empresa.
5. Ofrecer proyectos específicos. Los nuevos empleados quieren contribuir con la empresa de manera inmediata. Por lo que es bueno utilizar esta actitud positiva y energía para atraerlos a la empresa y pedirles que ayuden con proyectos específicos en su área.

6. Brindar el mejor ambiente de trabajo. El mal ambiente de trabajo es uno de los principales factores que afectan la integración de los empleados. La creación de un ambiente de trabajo óptimo marcará las pautas de cuánto tiempo los empleados permanecen en la empresa. Hay varios elementos que pueden ayudar a crear un buen ambiente de trabajo, desde las instalaciones, las actitudes de los empleados, los recursos materiales y técnicos hasta los servicios.
7. Tener claras las metas. Para optimizar el proceso de incorporación, es importante tener claro cuáles son los objetivos de la empresa y qué está haciendo para alcanzarlos. Esto reflejará transparencia y ayudará a los nuevos empleados a comprender la importancia de su trabajo (Ortiz, 2021).
8. Ser ingenioso y creativo. Es probable que un nuevo empleado tenga mucha información para procesar. Un folleto informativo o de bienvenida puede ayudarlo a capturar de manera creativa y sutil todo lo que necesitan saber, haciendo que el proceso sea único y resaltando los valores de su empresa (Ortiz, 2021).
9. Asignar responsabilidades importantes. Como parte del proceso de integración de los empleados, independientemente del puesto, es importante asignar gradualmente tareas de liderazgo a los nuevos empleados e integrarlos a los procesos de la organización. Otorgar responsabilidades importantes es una oportunidad para generar nuevas formas de aprendizaje y crear nuevos desafíos (Ortiz, 2021).
10. Pautas de asignación. Una de las técnicas de integración de personas más comunes cuando se incorporan nuevos elementos a una empresa es una guía de asignación. Es alguien que de manera informal y casual ayuda a los nuevos empleados a conocer la empresa, atender todas sus inquietudes y acompañarlos en un período que transmite cultura organizacional y sentido de pertenencia (Ortiz, 2021).

11. Seguimiento. La integración de los empleados es una práctica continua que lo ayudará a continuar evaluando el desempeño de los empleados e identificar áreas en las que puede mejorar para satisfacer las necesidades de todos los empleados. Darle seguimiento a la integración no solo permitirá retener el talento en tu empresa, sino que también se puede desarrollar una estrategia efectiva para el crecimiento adecuado de la organización en cada momento (Ortiz, 2021).

Capítulo 3. Metodología

3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis es la parte del análisis que se toma como componente que sirve como fundamento para la investigación. Por lo cual, la unidad de análisis de este estudio corresponde la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo.

3.2 Diseño de investigación

Tipo de diseño. El tipo de diseño de este estudio es no experimental, ya que las variables utilizadas no fueron manipulada ni alteradas. Las investigaciones no experimentales son aquellas que se realizan sin manipulación de las variables, en estos estudios, no se alteran deliberadamente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es mirar fenómenos que ocurren en un contexto natural y analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Tipo de investigación. Esta investigación corresponde a un estudio retrospectivo. La investigación retrospectiva es aquella cuya método de estudio se orienta en los sucesos pasados a fin de consistir en una metodología de investigación que se enfoca en los acontecimientos pasados con la finalidad de crear un análisis ordenado que permita comprender el presente (González, 2019).

Enfoque de investigación. Para desarrollar esta investigación se utilizará tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo. Es decir que tiene un enfoque mixto, los métodos mixtos representan un proceso de investigación sistemático, empírico y crítico que involucra la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, su integración y discusión conjunta, realizando inferencias a partir de toda la información recolectada

y lograr una mejor comprensión del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández y& Baptista, 2014).

3.3 Instrumento utilizados

Como fuente primaria se utilizó un cuestionario, compuesto por 23 preguntas, el cual se les aplicó a 14 empleados que laboran en la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo (Ver apéndice A). También se aplicó una entrevista compuesta por 7 preguntas, la cual fue aplicada a la encargada de Recursos Humanos de la empresa (Ver apéndice B). Como fuentes secundarias se utilizaron libros, informes, tesis, revisas científicas, entre otras fuentes disponibles en internet, las cuales permitieron obtener las referencias precisas para la deducción y enmarcar el estudio.

3.4 Validación de los instrumentos

Los instrumentos fueron validados por algunos expertos en el área de metodología de la investigación, además de la asesora del estudio, quienes realizaron las correcciones necesarias, comparando dichos instrumentos con las variables e indicadores del estudio a fin de que cada indicador sea medido en el estudio.

3.5 Recolección de los datos

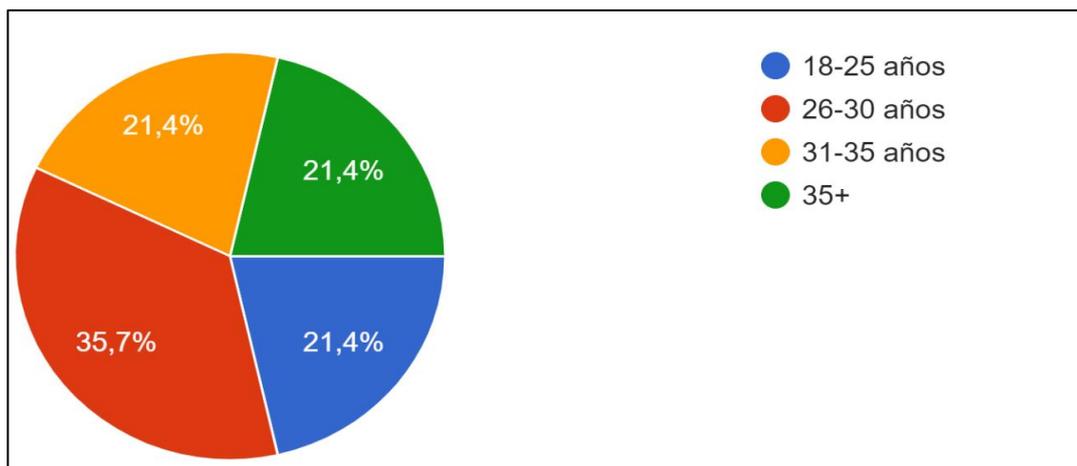
Para la recopilación de datos se utilizaron varios formatos digitales como google forms y herramientas vinculadas con excel. En ese orden Hurtado (2012) considera “las técnicas de recolección de datos, son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación” (p. 8).

Capítulo 4. Presentación de los Resultados

4.1 Resultados del Cuestionario Aplicado al Personal de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo

4.1.1 Características del Personal

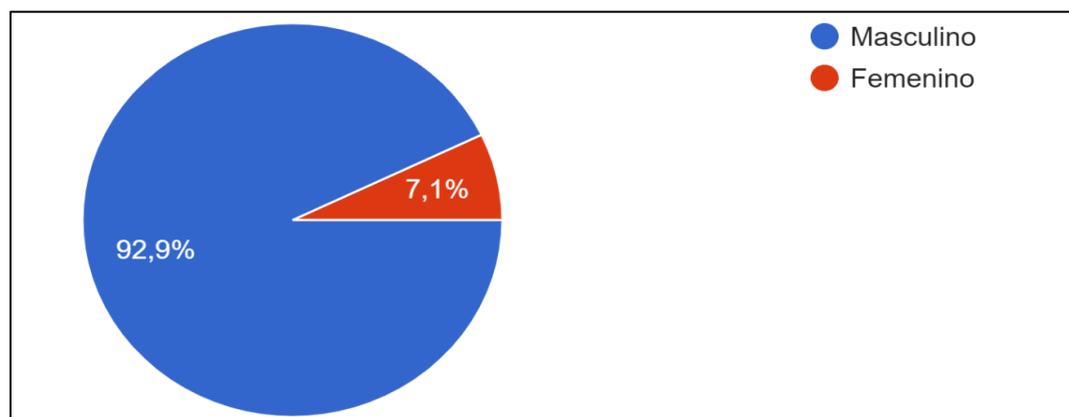
Gráfica 1. Edad



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

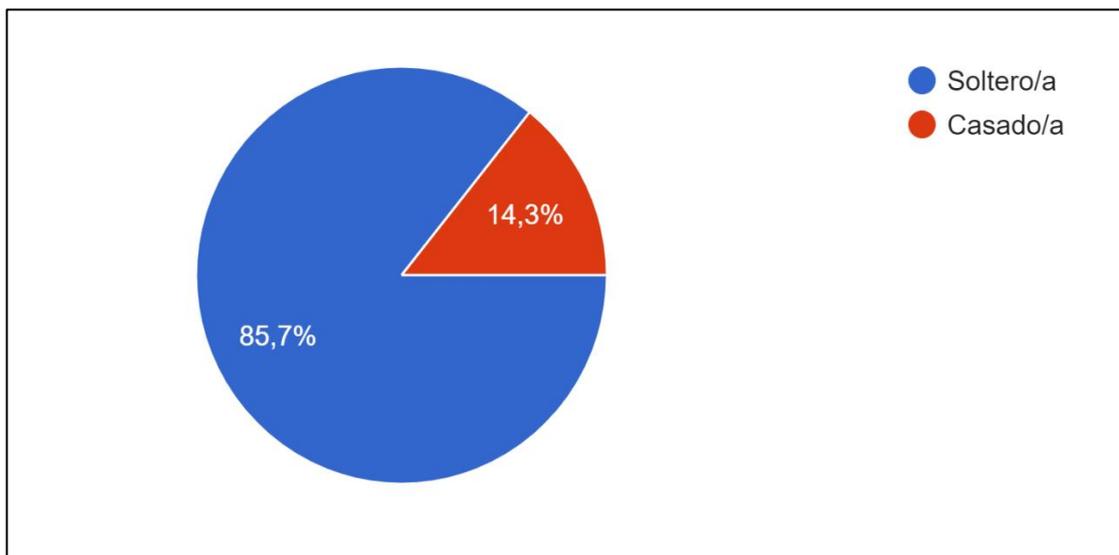
La gráfica 1 referente a la edad, muestra que 35.7% de los encuestados dijeron tener de 26 a 30 años, mientras que 21.4% señalaron de 18 a 25 años, 21.4% dijeron de 31-35 años y 21.4% tienen más de 35 años.

Gráfica 2. Sexo



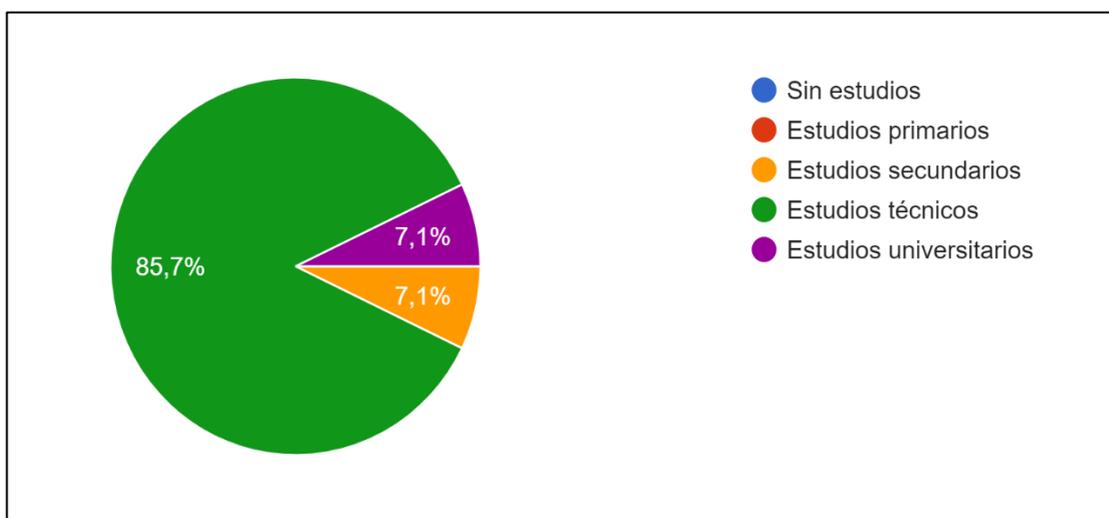
Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 2 respecto al sexo, indica que 92.9% de los encuestados son de sexo masculino y 7.1% de sexo femenino.

Gráfica 3. Estado civil

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

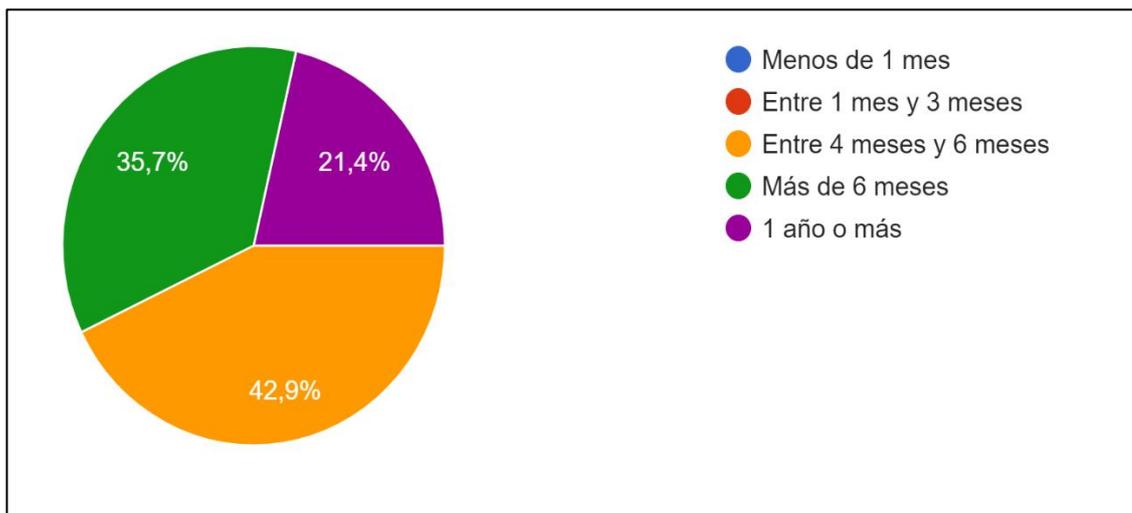
La gráfica 3 con respecto al estado civil de los encuestados, muestra que 85.7% son solteros/as y 14.3% casados/a.

Gráfica 4. Nivel académico alcanzado

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 4, correspondiente al nivel académico alcanzado, indica que la mayoría 85.7% de los encuestados tienen estudios técnicos, mientras que 7.1% tienen estudios secundarios y apenas el 7.1% ha alcanzado nivel universitario.

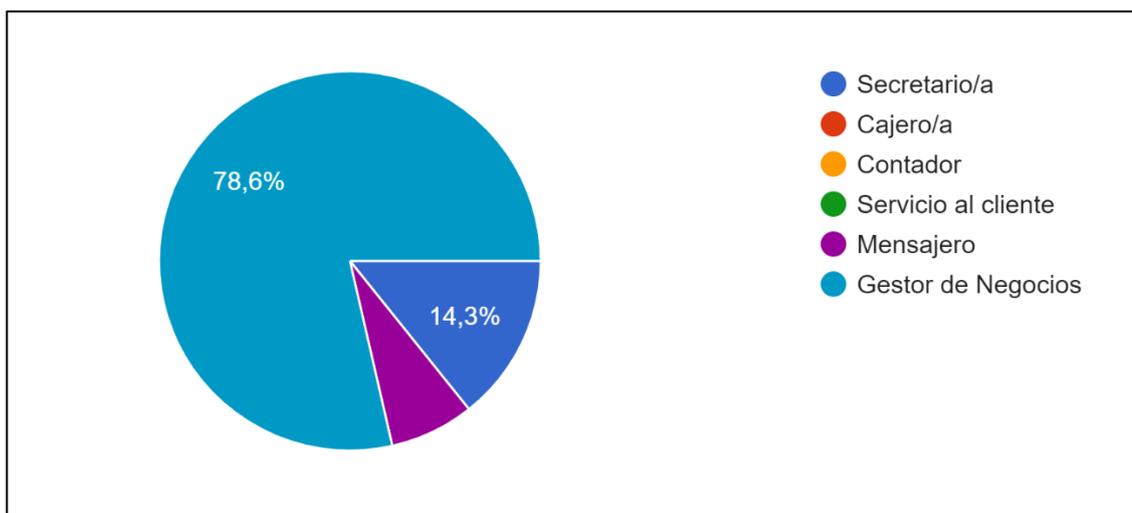
Gráfica 5. Tiempo trabajando en la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 5, relacionada al tiempo que tiene la persona encuestada trabajando en la empresa, muestra que la mayor parte 42.9% tienen entre 4 y 6 meses, seguido de 35.7% que tienen más de 6 meses y en menor porcentaje 21.4% tienen 1 año o más trabajando en la empresa.

Gráfica 6. Función que desempeña en la empresa

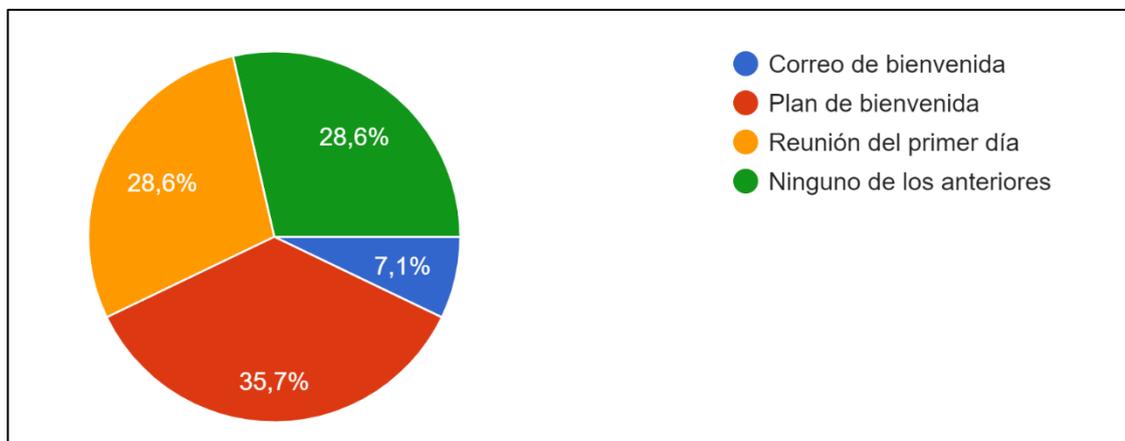


Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 6, correspondiente a la función que desempeña en la empresa, muestra que el mayor porcentaje 78.6% de los encuestados desempeña la función de gestor de negocios, seguido por el 14.3% que dijeron ser secretario/a y 7.1% mensajero.

4.1.2 Dinámicas de Socialización e Inducción

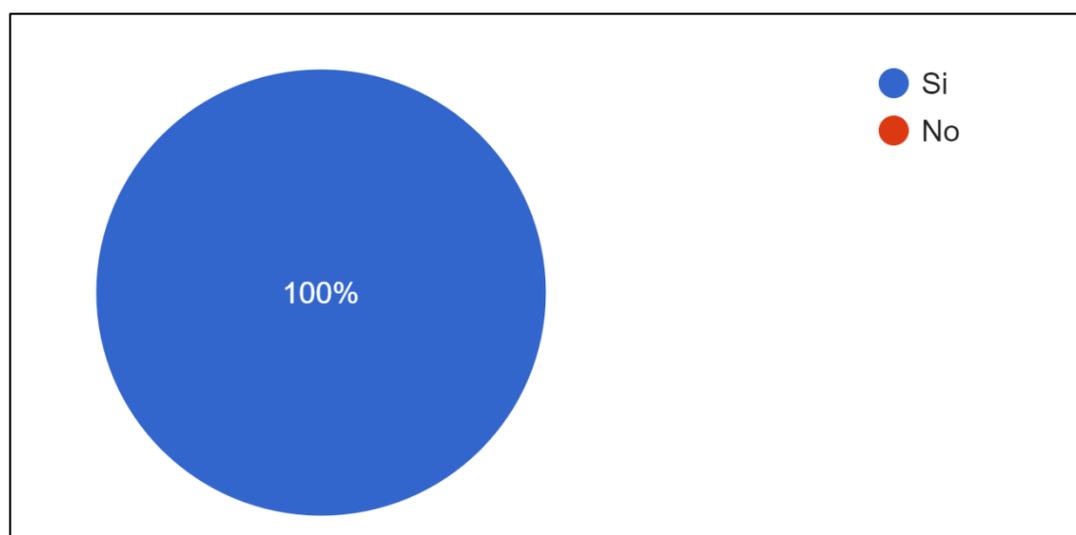
Gráfica 7. Acciones que recibió de parte de la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 7, muestra que según el 35.7% de los encuestados dijeron que al momento de ingresar a la empresa recibió un plan de bienvenida por parte de la misma, 28.6% dijeron reunión del primer día, 28.6% dijeron que no recibió ningún tipo de acción y 7.1% indicaron que recibieron un correo de bienvenida.

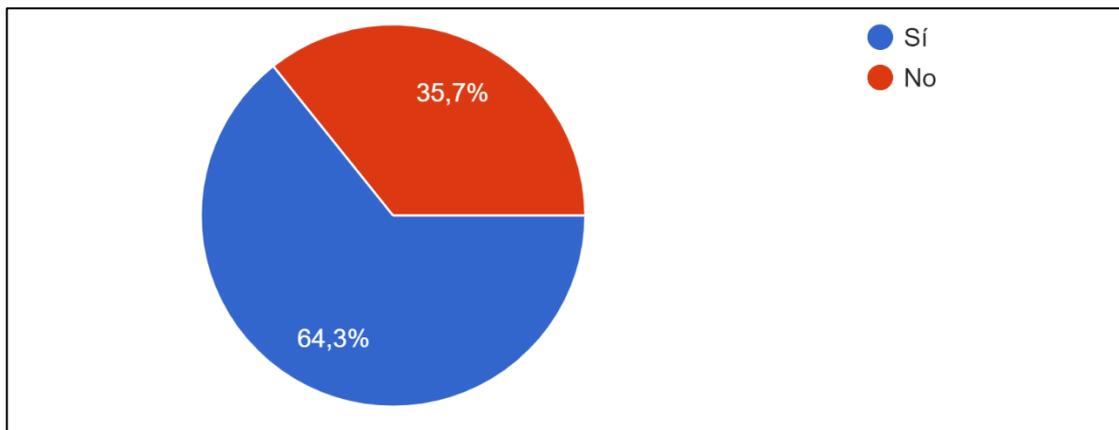
Gráfica 8. Información del horario de trabajo y las funciones a realizar



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 8 indica que el 100% del personal dijeron que si le informaron su horario de trabajo y las funciones a realizar en la empresa.

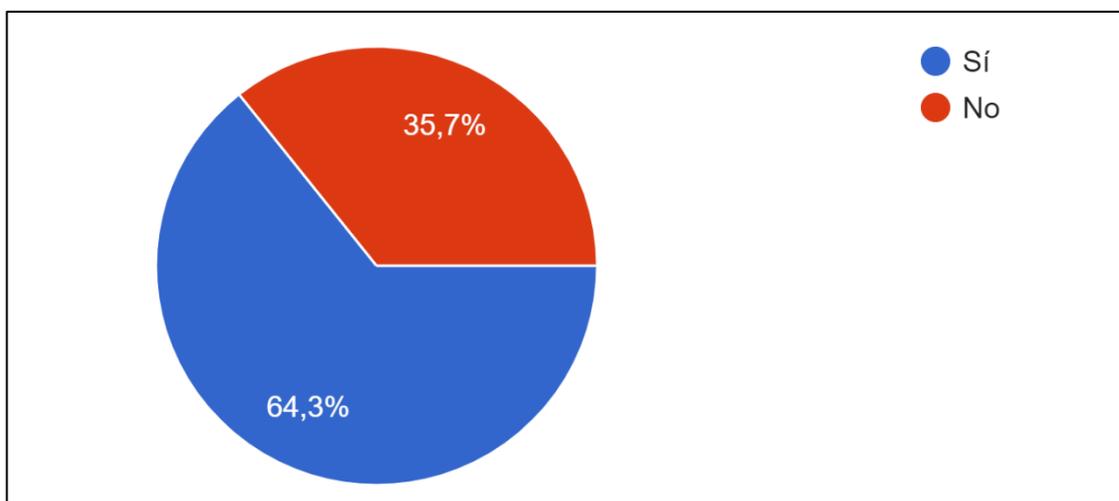
Gráfica 9. Reunión el primer día



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 9 muestra que 64.3% del personal dijeron que sí se realizó alguna reunión el primer día a fin de dar a conocer las norma y las políticas de la empresa, mientras que 35.7% dijeron que no.

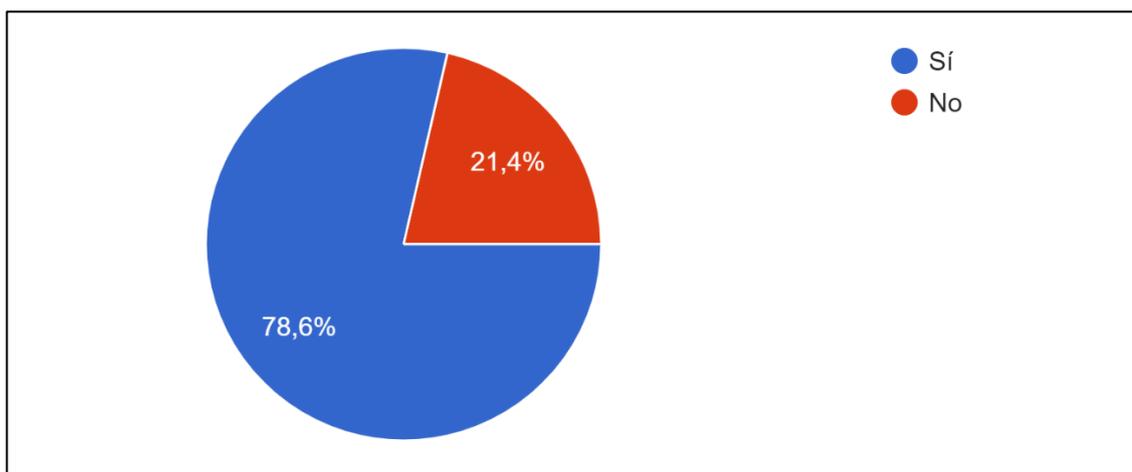
Gráfica 10. Vestimenta que debía utilizar



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 10 indica que 64.3% de los empleados confirmaron que si se les informó al momento de usted ingresar a la empresa la vestimenta que debía utilizar, mientras que 35.7% revelaron que no.

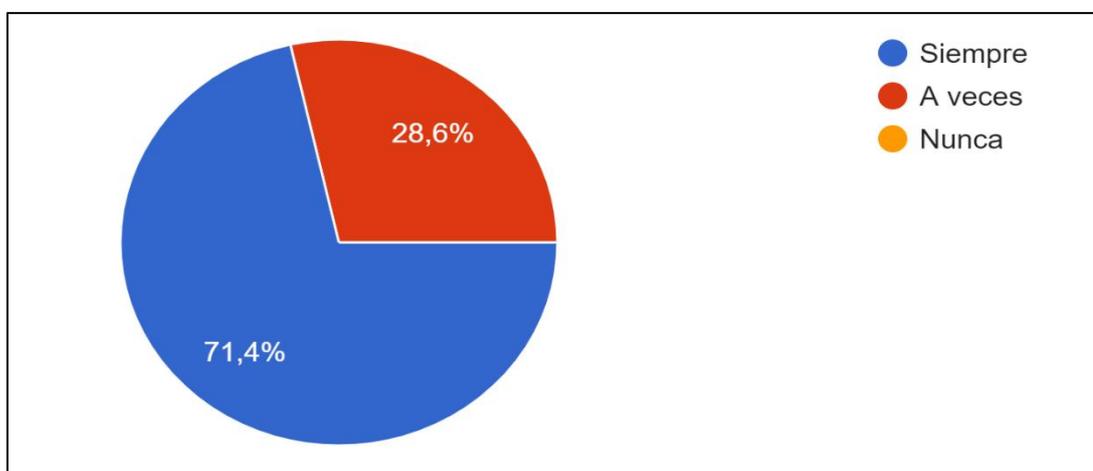
Gráfica 11. Cultura, la Misión, Visión y Valores Organizacionales



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 11 muestra en sus resultados que el mayor porcentaje 78.6% de los empleado dijeron que si se les orientó respecto a la cultura, la misión, visión y valores organizacionales, mientras que 21.4% dijeron que no.

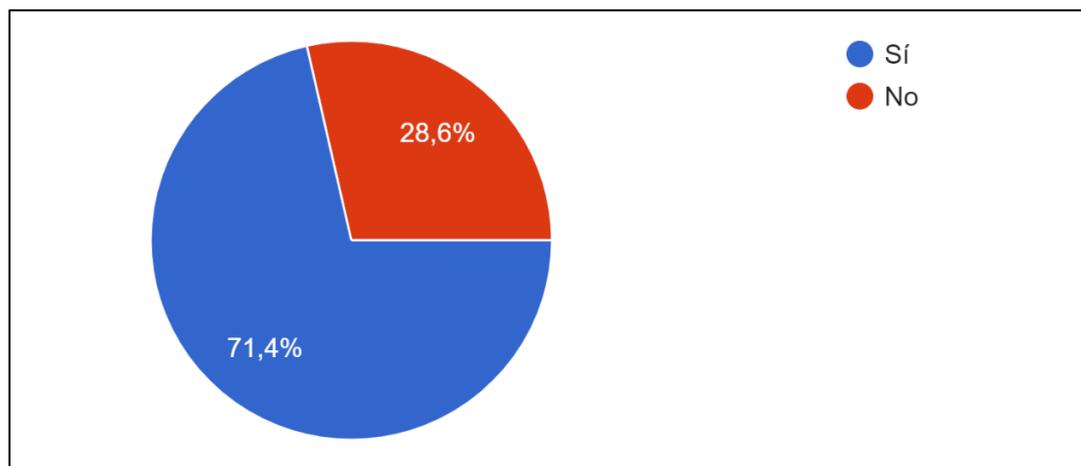
Gráfica 12. ¿Se involucró física, emocional e intelectualmente en su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 12 refleja que 71.4% del personal admitieron que cuando ingresó a la empresa siempre se involucró física, emocional e intelectualmente en su trabajo, realizando sus actividades con entusiasmo, dinamismo, sin embargo, 28.6% dijeron a veces.

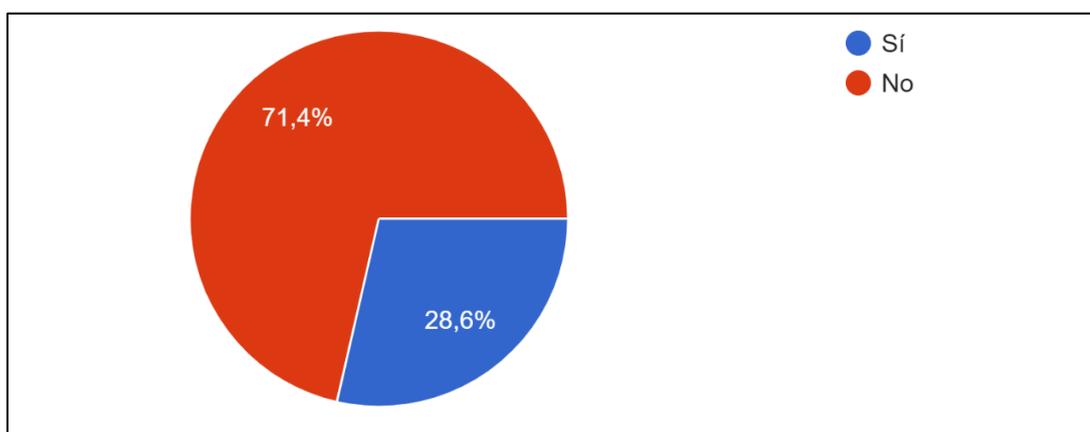
Gráfica 13. ¿Estuvo acompañado por el personal de gestión humana?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 13 muestra que 71.4% del personal dijeron que en su primer día de trabajo, en todo momento si estuvo acompañado por el personal de gestión humana o por algún otro miembro de la empresa, mientras que 28.6% dijeron que no.

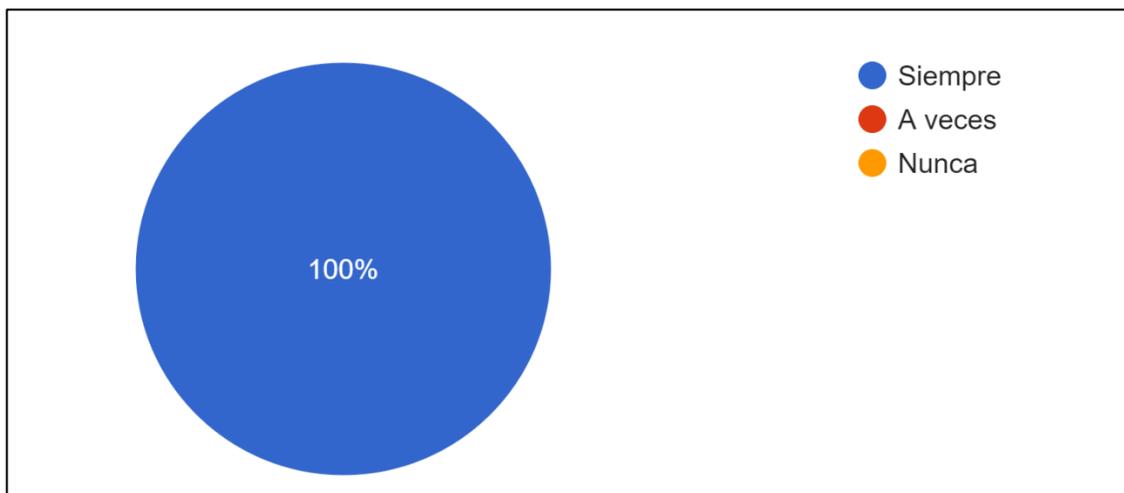
Gráfica 14. ¿Le proporcionaron la información necesaria para integrarse?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 14 muestra que 71.4% del personal revelaron que el área de gestión humana no les proporcionó la información necesaria para integrarse de manera adecuada a su departamento y a la empresa y 28.6% dijeron que sí.

Gráfica 15. Apoyo de los compañeros

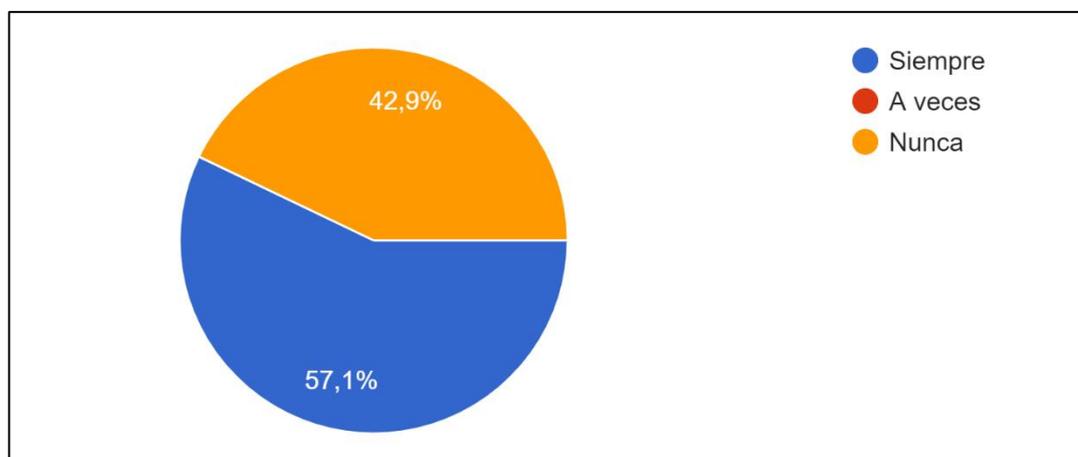


Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 15 muestra que el 100% del personal coincidieron en que siempre los compañeros de trabajo le ayudaron a adecuarse a su trabajo.

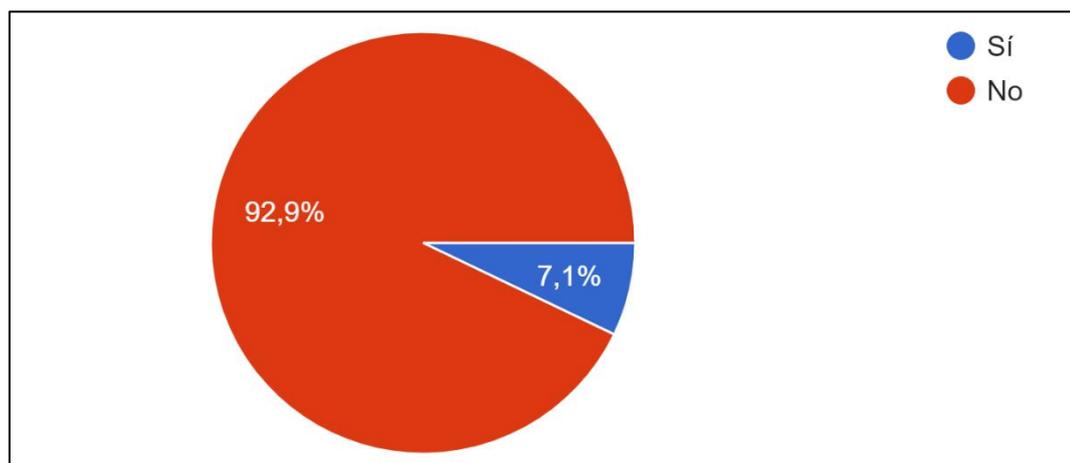
4.1.3 Obstáculos

Gráfica 16. Resistencia para la formación o entrenamiento



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

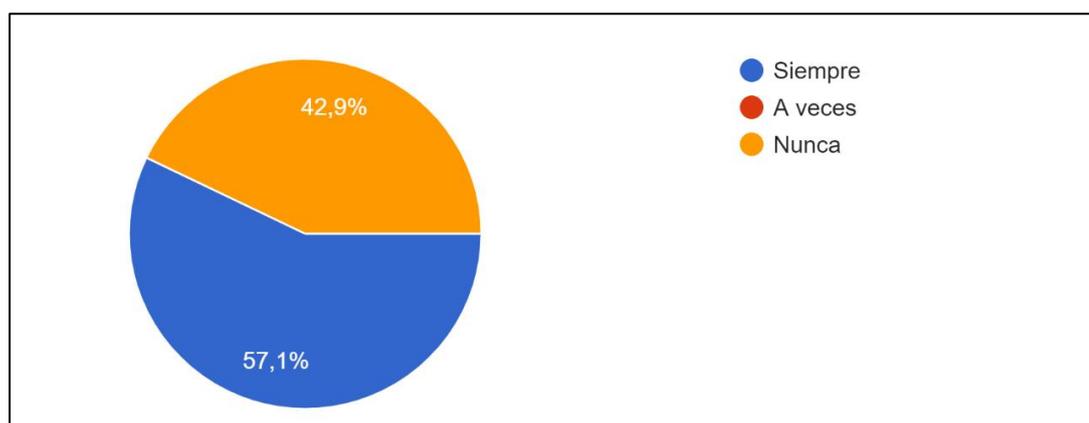
La gráfica 16 indica que el mayor porcentaje de empleados 57.1% dijeron que en su período como nuevo integrante de la empresa, siempre notó resistencia de los directivos y/o encargados para la formación o entrenamiento del personal, en tanto 42.9% dijeron nunca.

Gráfica 17. Falta de tiempo

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 17 muestra en sus resultados que 92.9% de los empleados consideran que la falta de tiempo es un obstáculo para poder adquirir los conocimientos necesarios que demanda su puesto de trabajo, mientras que en menor porcentaje 7.1% dijeron que no.

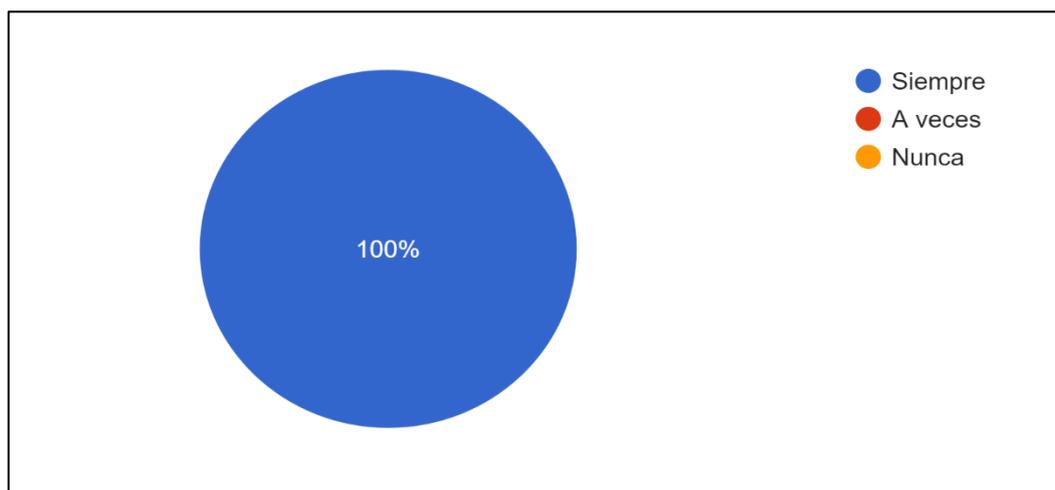
4.1.4 Procesos de Seguimiento, Formación y Evaluación

Gráfica 18. ¿El área de gestión humana estaba atenta a sus requerimientos?

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 18 indica que el 57.1% del personal dijeron que en el período en el que comenzó a trabajar en la organización el área de gestión humana siempre estaba atenta a sus requerimientos, mientras que 42.9% dijeron nunca.

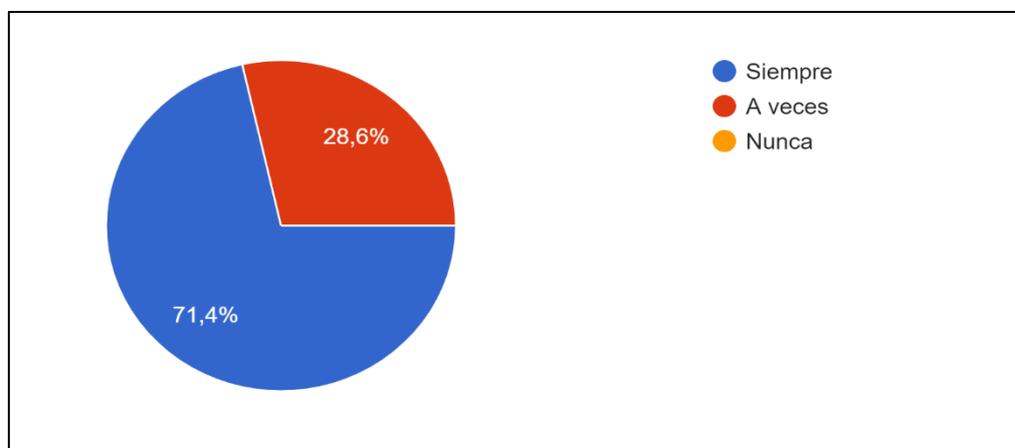
Gráfica 19. Verificación del estado de ánimo



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 19 muestra que el 100% del personal admitieron que su jefe inmediato siempre verificó su estado de ánimo al realizar sus primeras labores en la organización.

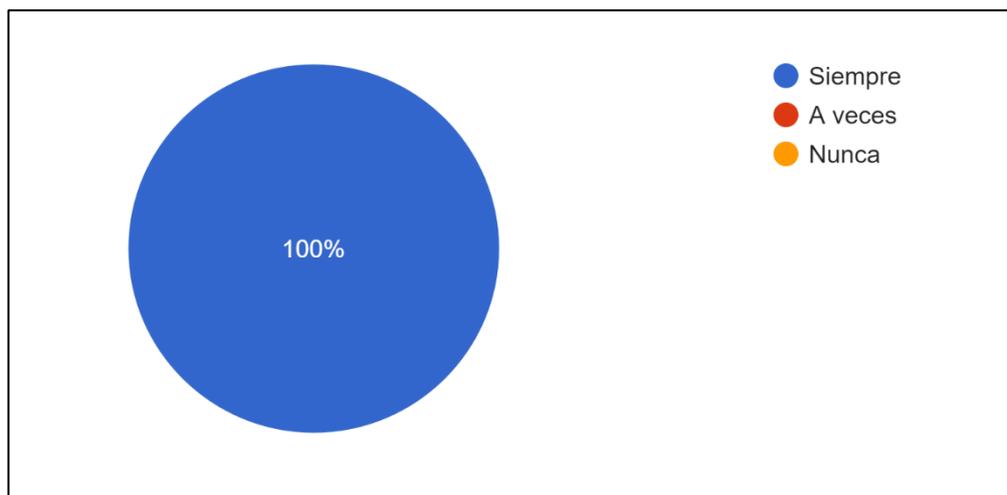
Gráfica 20. El trabajo que realizado



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 20 muestra que 71.4% de los empleados consideran que el trabajo que realizó en sus inicios fue eficiente y aportó al logro de los objetivos que busca la organización, mientras que 28.6% dijeron nunca.

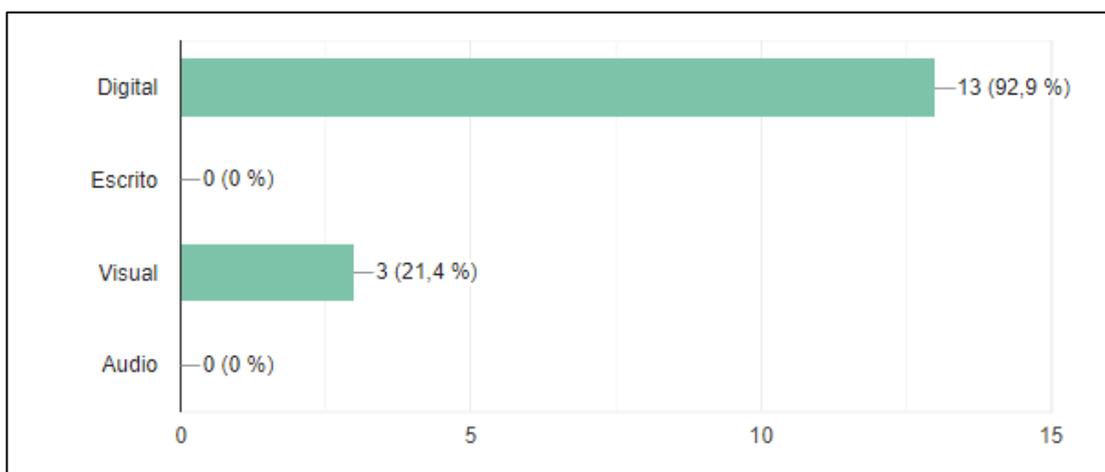
Gráfica 21. ¿Su supervisor estaba pendiente de que cumpliera con los objetivos de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 21 indica que el 100% del personal coincidieron en que en los primeros días su supervisor siempre estaba pendiente de que cumpliera con los objetivos de la empresa.

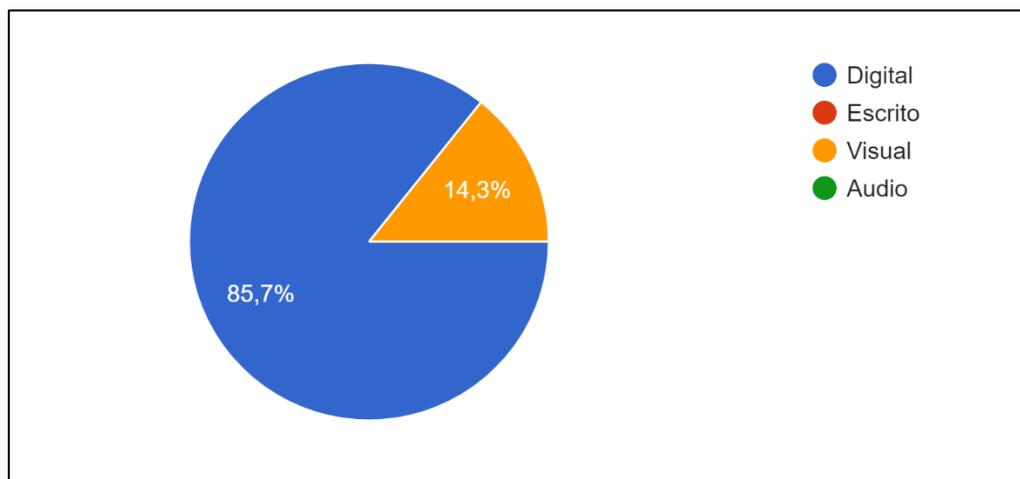
Gráfica 22. Canal que utilizó gestión humana para transmitir la información



Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 22 correspondiente a cuál fue el canal que utilizó gestión humana para transmitir la información durante la capacitación, 92.9% de los empleados dijeron que utilizaron el canal digital y 21.4% dijeron visual.

Gráfica 23. Canal que considera más efectivo para transmitir la información inicial

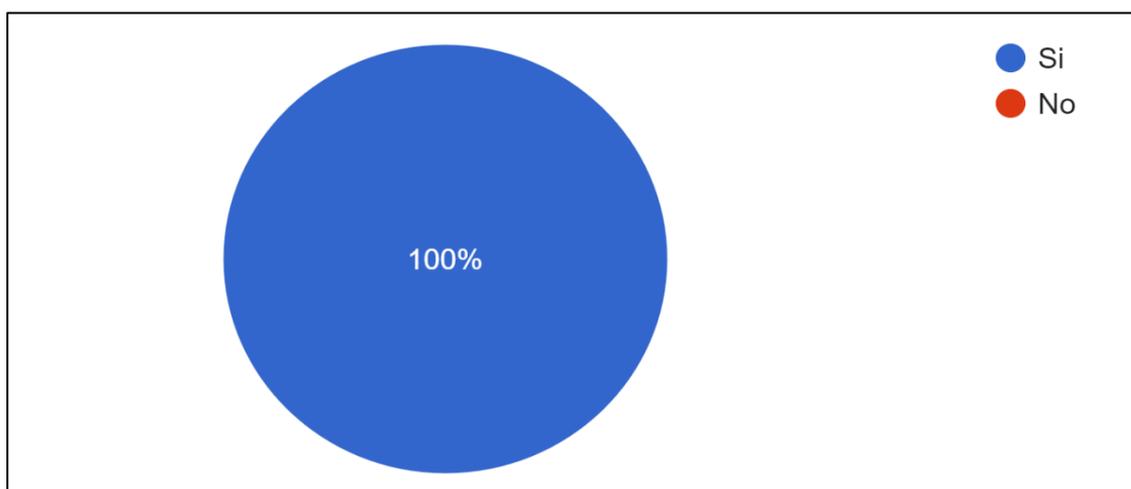


Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

La gráfica 23 muestra que 85.7% del personal dijeron que el canal que consideran más efectivo para transmitir la información inicial en la empresa es el digital, 14.3% dijeron visual.

4.2 Resultados de la Entrevista Aplicada a la Encargada de Recursos Humanos de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo

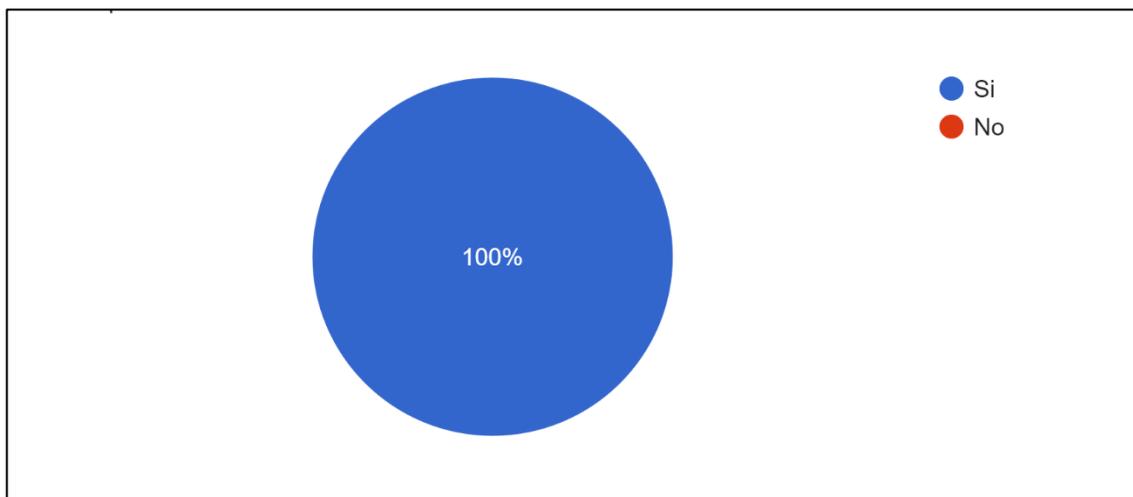
Gráfica 24. Proceso para ingresar a los empleados en la empresa



Fuente: Entrevista aplicada a la encargada de RRHH.

En esta gráfica se puede apreciar que la encargada de recursos humanos confirmó que sí existe algún proceso para ingresar a los empleados en la empresa.

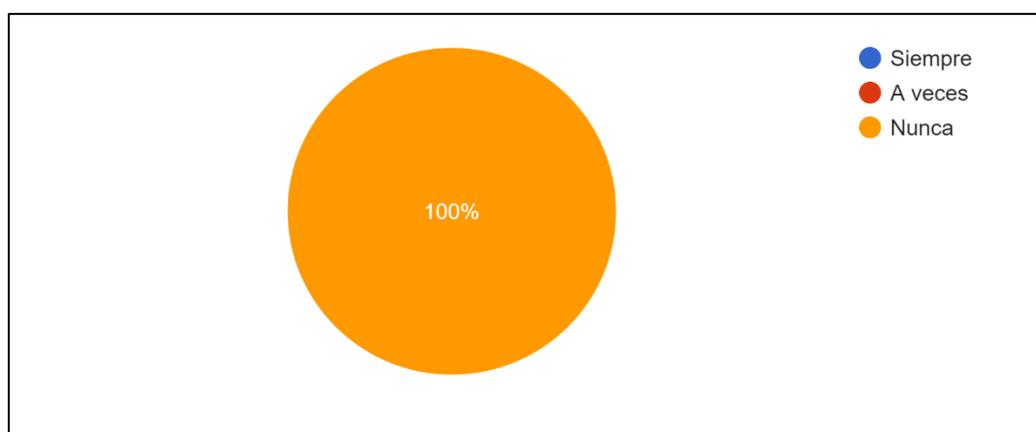
Gráfica 25. ¿La Empresa ha enfrentado reto en los procesos de formación o entrenamiento?



Fuente: Entrevista aplicada a la encargada de RRHH.

La gráfica 25 muestra que la encargada de recursos humanos afirmó que la empresa sí ha presentado algún reto en los procesos de formación o entrenamiento del personal, la cual resaltó poco nivel de compromiso.

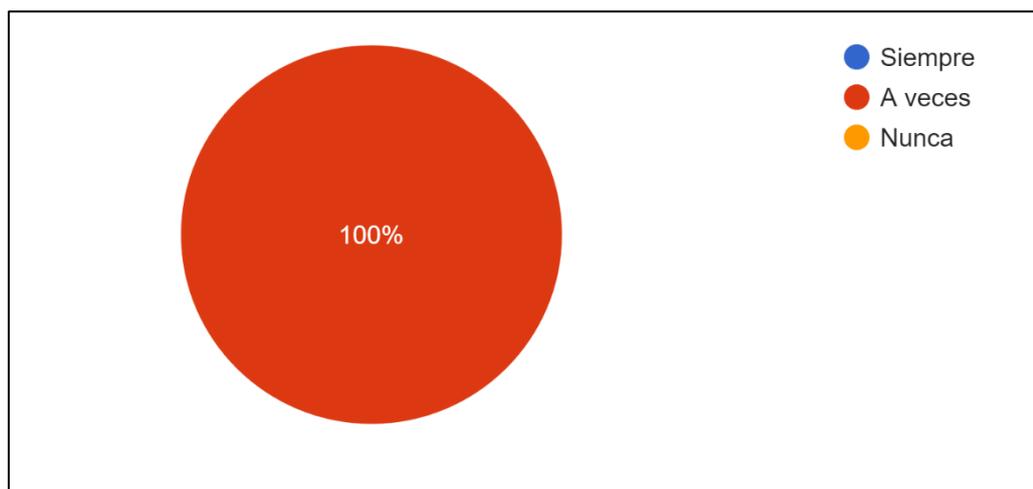
Gráfica 26. Procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción del personal



Fuente: Entrevista aplicada a la encargada de RRHH.

La gráfica 26 muestra que la encargada de recursos humanos reveló que nunca se llevan a cabo en la empresa los procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción del personal.

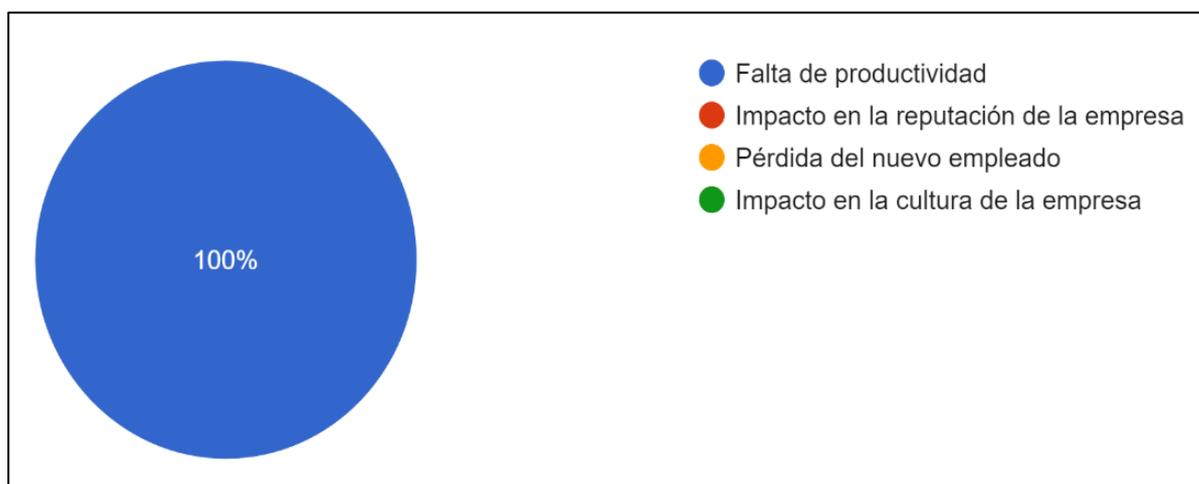
Gráfica 27. ¿El personal se integra de manera positiva una vez es contratado?



Fuente: Entrevista aplicada a la encargada de RRHH.

La gráfica 27 refleja que la encargada de recursos humanos considera que a veces el personal se integra de manera positiva una vez es contratado por la empresa.

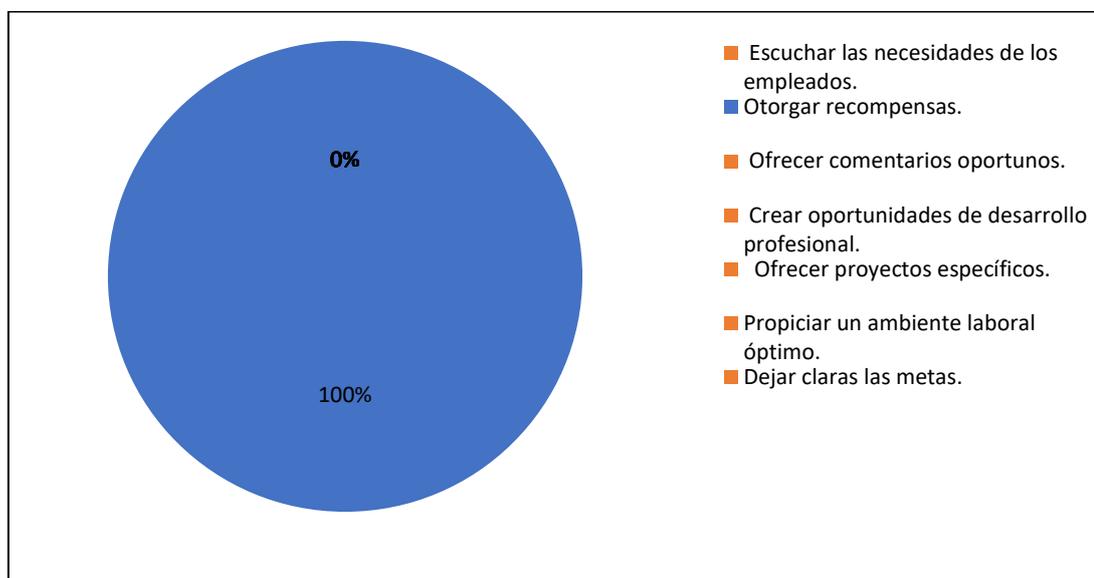
Gráfica 28. Consecuencias que genera la poca integración que tiene el empleado



Fuente: Entrevista aplicada a la encargada de RRHH.

La gráfica 28 indica que según la encargada de recursos humanos la principal consecuencia que genera la poca integración que tiene el empleado en la empresa es la falta de productividad.

Gráfica 29. Medidas que se pueden implementar para mejorar el proceso de integración



Fuente: Entrevista aplicada a la encargada de RRHH.

La gráfica 29 muestra que la encargada de recursos humanos sugiere que se pueden otorgar recompensas como medidas para mejorar el proceso de integración de los empleados.

Además sugirió que se pueden implementar reuniones mensuales o trimestrales, que presente los resultados de la empresa y recalque la importancia de la labor que lleva a cabo cada empleado.

4.3 Discusión de los Hallazgos

En esta parte se muestran los datos obtenidos en el estudio y la relación que guardan tanto con los objetivos como con las teorías de los diversos autores citados en el marco teórico. Al comparar las teorías de los autores con los datos obtenidos en la presente investigación, se vislumbran los siguientes resultados:

Con respecto a las características del personal que labora en la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación se

evidencia que el mayor porcentaje de empleados 92.9% corresponden al género masculino; además, 35.7% se encuentran entre los 26 a 30 años, mientras que el estado civil predominante 85.7% es soltero, mientras que 85.7% tienen estudios técnicos. Así mismo se evidenció que 42.9% tienen de 4 a 6 meses trabajando en la empresa, mientras que 78.6% se desempeñan como gestor de negocios (Ver gráficas 1, 2, 3, 4, 5 y 6).

Con relación a si existen dinámicas de socialización e inducción para ingresar a los empleados en la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, los resultados reflejan que la encargada de recursos humanos confirmó que sí existe algún proceso para ingresar a los empleados en la empresa (Gráfica 24).

De su parte, 35.7% de los empleados revelaron que al momento de ingresar a la empresa recibieron un plan de bienvenida por parte de la misma, seguido del 28.6% que dijeron que recibieron reunión del primer día, mientras que 28.6% dijeron que no recibieron ningún tipo de acción. Encontrándose además, que al 100% si le informaron su horario de trabajo y las funciones a realizar en la empresa, mientras que al 64.3% sí se realizó reunión el primer día a fin de dar a conocer las norma y las políticas de la empresa, no obstante, 35.7% dijeron que no. Así también 64.3% confirmaron que si se les informó al momento de ingresar a la empresa la vestimenta que debía utilizar, pero el 35.7% revelaron que no. Además, 78.6% dijeron que si se les orientó respecto a la cultura, la misión, visión y valores organizacionales, mientras que 21.4% dijeron que no (Ver gráficas 7, 8, 9, 10 y 11).

Por lo que se puede apreciar en estos resultados, a pesar de que la mayor parte del personal afirmaron que fueron recibidos con un plan de bienvenida y que se hizo reunión el primer día, un porcentaje importante han admitido que no recibieron ningún tipo de acción por parte de la empresa. Lo que permite inferir, que en la misma no

siempre se toma en cuenta la etapa de preparación al momento de ingresar un nuevo miembro a la empresa.

Por otra parte, 71.4% del personal admitieron que cuando ingresaron a la empresa siempre se involucró física, emocional e intelectualmente en su trabajo, realizando sus actividades con entusiasmo, dinamismo, sin embargo, 28.6% dijeron a veces. Así también, 71.4% dijeron que en su primer día de trabajo, en todo momento si estuvieron acompañados por el personal de gestión humana o por algún otro miembro de la empresa, no obstante, 28.6% dijeron que no. Por otra parte, 71.4% del personal revelaron que el área de gestión humana no les proporcionó la información necesaria para integrarse de manera adecuada a su departamento y a la empresa y 28.6% dijeron que sí. El 100% coincidieron en que siempre los compañeros de trabajo le ayudaron a adecuarse a su trabajo (Ver gráficas (Ver gráficas 12, 13, 14 y 15).

En estos resultados, igual que en la etapa de preparación, se evidencia que a pesar de que existe un alto porcentaje que afirman haber sido integrados de manera correcta en la empresa permitiéndole involucrarse física, emocional e intelectualmente a su trabajo y siendo acompañados por el personal de gestión humana, no obstante, en su mayoría se percibe que no recibieron la información necesaria para integrarse de manera adecuada a la empresa, no obstante, recibieron el apoyo de los compañeros de trabajo para lograr adecuarse a sus funciones. Por lo que se infiere que la integración del personal en la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo requiere mayor atención de parte del área de gestión humana para que los empleados logren adaptarse mejor y puedan tener un mejor desempeño de sus funciones.

En este sentido, Sims (2011) afirma que “para comprometerse con el desarrollo primero debe existir una adecuada interacción entre los compañeros, y también señalan que los elementos que infieren en esta conciencia son las experiencias y aprendizajes

en el equipo de trabajo, que siguen proviniendo de los supervisores y la ayuda de cada colega para formar un compromiso emocional”.

Con relación a si la empresa ha enfrentado obstáculos en los procesos de formación o entrenamiento del personal, en este sentido, la encargada de recursos humanos confirmó que la empresa sí ha presentado retos en los procesos de formación o entrenamiento del personal, mencionando que el poco nivel de compromiso es el mayor obstáculo (Ver gráfica 25).

En este sentido, Alles (2019) plantea que “los planes de formación permitirán que las personas logren de una mejor manera sus objetivos y/o cumplan ciertos pasos según los programas de desarrollo en los cuales participen”.

Los resultados relejan que el mayor porcentaje de empleados 57.1% dijeron que en su período como nuevo integrante de la empresa, siempre notó resistencia de los directivos y/o encargados para la formación o entrenamiento del personal (Ver gráfica 16).

Así también, 92.9% de los empleados consideran que la falta de tiempo es un obstáculo para poder adquirir los conocimientos necesarios que demanda su puesto de trabajo (Ver gráfica 17).

Se puede percibir en estos resultados que la resistencia de los directivos y la falta de tiempo son los principales factores que afectan la formación o entrenamiento del personal, no obstante, (America Learning & Media, 2010) sugiere que “ningún factor por sí solo es una barrera para el aprendizaje en el lugar de trabajo. Pero varias barreras se combinan para ser decisivas”.

Con respecto a si se llevan a cabo en la empresa procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción de los empleados, en este sentido, la encargada de recursos humanos reveló que nunca se llevan a cabo en la empresa los procesos de

seguimiento, formación y evaluación en la inducción del personal, además a veces el personal se integra de manera positiva una vez es contratado por la empresa (Ver gráficas 26 y 27).

Estas revelaciones dan a entender que el proceso de onboarding no es implementado de manera efectiva en la empresa, esto debido a que para que dicho proceso pueda surtir efecto, se deben implementar todas las etapas que conlleva el onboarding incluyendo el seguimiento, la formación y la evaluación para que el empleado pueda integrarse siempre de manera positiva a la empresa. En este sentido, Villalobos (2021) afirma que “los mentores y supervisores inmediatos deben monitorear de cerca todo el desarrollo de las funciones de los nuevos colaboradores dentro de la organización durante todo el proceso de onboarding”. Por esta razón, como parte del proceso de permitir nuevos empleados para integrarse a la empresa, se debe desarrollar una adecuada inducción, que a su vez actuará como palanca para fortalecer la socialización.

Además, los resultados reflejan que 57.1% dijeron que en el período en el que comenzó a trabajar en la organización el área de gestión humana siempre estaba atenta a sus requerimientos, mientras que 42.9% dijeron nunca (Ver gráfica 18). Por lo que se puede inferir según estos resultados, que a pesar de que el área de gestión humana siempre ha estado atenta a los requerimientos del personal, no se puede dejar pasar por alto que un alto porcentaje niega esta realidad. Lo que permite inferir que la gestión humana en esta empresa debe tomar más en cuenta los requerimientos del personal si se quiere lograr una mejor eficiencia del trabajador.

El 100% del personal admitieron que su jefe inmediato siempre verificó su estado de ánimo al realizar sus primeras labores en la organización. 71.4% de los empleados consideran que el trabajo que realizó en sus inicios fue eficiente y aportó al logro de los

objetivos que busca la organización, mientras que 28.6% dijeron nunca. El 100% del personal coincidieron en que en los primeros días su supervisor siempre estaba pendiente de que cumpliera con los objetivos de la empresa (Ver gráficas 19, 20 y 21).

El 92.9% de los empleados dijeron que gestión humana para transmitir la información durante la capacitación fue el canal digital. El 85.7% del personal dijeron que el canal que consideran más efectivo para transmitir la información inicial en la empresa es el digital, 14.3% dijeron visual (Ver gráficas 22 y 23).

Con respecto a si se han generado efectos negativos debido a la falta de integración de los empleados, se encontró que la principal consecuencia es la falta de productividad (Ver Gráfica 28).

Pérez (2015) sugiere que “los nuevos colaboradores tienen un mayor sentido de integración, objetivos claros, son más productivos y permiten que la empresa sea más productiva. Con un sistema de onboarding bien implementado, se puede asegurar que el ingreso de nuevos colaboradores a la empresa sea una experiencia divertida y memorable para los empleados que sentirán una gran lealtad hacia la empresa”.

En lo referente a las medidas que se pueden implementar para mejorar el proceso de integración, la encargada de recursos humanos sugiere que se pueden otorgar recompensas como medidas para mejorar el proceso de integración de los empleados (Ver gráfica 29). Además de que sugiere que pueden realizarse reuniones mensuales o trimestrales, donde se presente los resultados de la empresa y recalque la importancia de la labor que lleva a cabo cada empleado. Para Colindres (2015) “las reuniones son una parte importante para integrar equipos, pasar información, monitorear el avance de los proyectos y motivar a los equipos de trabajo”.

Conclusiones

A lo largo de este proyecto se ha investigado acerca del Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, en el periodo febrero-abril 2022, quedando claro que el proceso de onboarding acelera el proceso de adaptación e integración de los recién llegados a la empresa, haciéndolos más eficientes en un corto periodo de tiempo, ayudando a maximizar los efectos positivos y minimizar los impactos negativos. Una vez finalizado el análisis de datos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo específico, que buscaba averiguar las características de los empleados de la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, se concluye que la mayor cantidad empleados corresponden al género masculino, con edades entre 26 a 30 años, solteros, con estudios técnicos en su mayoría. El porcentaje más elevado tienen de 4 a 6 meses trabajando en la empresa, la mayoría de los cuales se desempeñan como gestor de negocios.

Con respecto al segundo objetivo específico, que buscaba investigar si existen dinámicas de socialización e inducción para ingresar a los empleados en la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, se concluye que sí existe algún proceso para ingresar a los empleados en la empresa; sin embargo, no todos los empleados al momento de ingresar a la empresa recibieron un plan de bienvenida, ni reunión del primer día. Lo que sí se realiza al 100% es informarles el horario de trabajo y las funciones a realizar en la empresa. En cuanto a confirmarles el tipo de vestimenta que tenían que utilizar no todos recibieron este tipo de información, tampoco se les orientó a todos respecto a la cultura, la misión, visión y valores organizacionales.

Por otra parte, es bueno resaltar que no siempre los empleados al ingresar a la empresa se involucraron física, emocional e intelectualmente en su trabajo, realizando

sus actividades con entusiasmo y dinamismo. Se concluye además, que en su primer día de trabajo, no todos estuvieron acompañados por el personal de gestión humana o por algún otro miembro de la empresa. Es importante resaltar, además, que el área de gestión humana a la gran mayoría no les proporcionó la información necesaria para integrarse de manera adecuada a su departamento y a la empresa. Sin embargo, un factor que ayudó a que éstos se adecuaran a su trabajo fue el apoyo de los compañeros de trabajo. Es muy importante tomar en cuenta en la planeación del proceso de Onboarding en cada una de las etapas propuestas que conlleva, para evitar cometer errores que afecten a la empresa.

Con relación al tercer objetivo específico, que buscaba identificar si la empresa ha enfrentado obstáculos en los procesos de formación o entrenamiento del personal, se concluye que la empresa ha presentado retos en los procesos de formación o entrenamiento del personal, en base a la visión de la encargada de gestión humana de la empresa, un obstáculo que sale a relucir es el poco nivel de compromiso del personal. Sin embargo, más de la mitad de los empleados admitieron que siempre notaron resistencia de los directivos y/o encargados para la formación o entrenamiento del personal. Saliendo a relucir además, la falta de tiempo como el principal obstáculo para poder llevar a cabo los procesos de formación o entrenamiento del personal.

En lo que respecta al cuarto objetivo, que buscaba verificar si se llevan a cabo en la empresa procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción de los empleados, se concluye de acuerdo a la visión de la encargada de gestión humana que nunca se llevan a cabo en la empresa los procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción del personal, lo que ha generado según ésta, que a veces el personal no se integre de manera positiva una vez es contratado por la empresa. También, la encargada de gestión humana confirmó que no siempre esta área está atenta

a los requerimientos del nuevo integrante en el período en el que comienza a trabajar en la organización. Además, la misma considera que al no llevar a cabo el debido proceso de seguimiento, formación y evaluación del personal, se genera cierto nivel de desencanto en los mismos lo que ha conllevado a algunos a no aportar de manera efectiva al logro de los objetivos que busca la organización.

Con respecto al quinto objetivo, que buscaba establecer si se han generado efectos negativos debido a la falta de integración de los empleados, se concluye que sí se han generado efectos negativos según lo revelado por la encargada de gestión humana, lo cual según ésta se ven reflejados en la falta de productividad del trabajador.

Concerniente al sexto objetivo específico, relacionado a determinar las medidas que se pueden implementar para mejorar el proceso de integración de los empleados, se concluye que según lo investigado y los aportes realizados por la encargada de recursos humanos de la empresa, se pueden otorgar recompensas o compensaciones tanto directas como indirectas, como medidas para mejorar el proceso de integración de los empleados, además de realizarse reuniones mensuales o trimestrales, donde se presente los resultados de la empresa y recalque la importancia de la labor que lleva a cabo cada empleado.

Finalmente se concluye en base al onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, que este proceso de integración del personal es un excelente método para lograr que el nuevo empleado se integre de manera efectiva en una empresa, aportando de manera positiva para que la misma logre alcanzar sus objetivos organizacionales; sin embargo, se deben llevar a cabo todas las etapas que sugiere este método, para que el mismo pueda surgir efectos positivos tanto para el personal como para la empresa

mediante el cual se pueden llegar a reducir la rotación de personal y lograr la retención de un talento comprometido con la institución.

Recomendaciones

En esta parte se muestran los datos obtenidos en el estudio y la relación que guardan tanto con los objetivos como con las teorías de los diversos autores citados en el marco teórico. Al comparar las teorías de los autores con los datos obtenidos en la presente investigación, se vislumbran los siguientes resultados:

Luego de haber concluido con la investigación referente a Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los empleados de la empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar un plan de bienvenida para ingresar a los empleados, donde se realice una reunión del primer día a fin de dar a conocer a los nuevos colaboradores el horario que debe cumplir en la empresa, la vestimenta que debe utilizar y orientarlos respecto a la cultura, la misión, visión y valores organizacionales. Por lo que se propone que el equipo de gestión humana designe un personal para acompañar al nuevo empleado en su proceso de integración, ayudándoles a entender su departamento y su papel en la empresa, de modo que pueda entender de manera más fácil los procesos y su rutina de trabajo. Se puede organizar además un compartir el viernes de la semana que el nuevo empleado, se presente y hable sobre su trayectoria, todo esto en un ambiente acogedor, lo que facilitará la creación de lazos personales y un acercamiento más relajado con el personal de la empresa.
2. Aplicar un completo y efectivo proceso de onboarding, donde los nuevos talentos puedan involucrarse física, emocional e intelectualmente en su trabajo, de

manera que puedan realizar sus actividades con entusiasmo. Lo que debe incluir una formación más amplia sobre la empresa, sus actividades, los lugares donde está presente y se debe resolver cualquier duda general que tenga el trabajador.

3. Al personal de gestión humana, se recomienda acompañar en todo momento a los nuevos colaboradores en su primer día de trabajo, de manera que éstos puedan involucrar de una manera más efectiva en las actividades que ha de realizar en la empresa.
4. Al área de gestión humana, también se le recomienda proporcionar toda la información necesaria a los empleados al momento de ingresar a la empresa, de manera que puedan integrarse de forma adecuada a sus funciones. Lo cual puede ser mediante la entrega del manual de acogida, con el cual se informe al empleado de cómo se desarrollará su integración y de los planes de formación a los que accederá para realizar correctamente sus funciones.
5. Se recomienda tomar en cuenta la importancia de la formación y capacitación del personal motivándolos a tener un mayor nivel de compromiso con la empresa, donde la resistencia de los directivos y la falta de tiempo no representen un obstáculo para que puedan obtener la formación o entrenamiento que requieren para realizar sus labores. Por lo que se requiere de una formación específica, donde se planifiquen algunas sesiones de formación, que se adaptará a los sectores y a los puestos de cada trabajador. Dicha formación puede incluir las plataformas virtuales, con lo cual el personal pueda tener una mayor alcance y una mejor distribución de su tiempo.
6. Se recomienda además, llevar a cabo procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción de los empleados, de manera que éstos puedan integrarse de manera positiva en la empresa. Lo cual debería implementarse a

los 30 días de la finalización del periodo de formación, o puede ser implementado por fases: a los 15 días, a los 30 y al cabo de tres meses, esto debido a lo valiosa que resulta la evaluación, lo que permitirá identificar las dificultades con las que se encuentra el trabajador y mejorar el plan de acogida en el futuro.

7. Utilizar todos los medios y canales existentes para transmitir las informaciones al personal, especialmente tomando más en cuenta los medios digitales, ya que son una herramienta mediante la cual se puede tener mayor acceso y que todo el personal ha de estar actualizado en este sentido como por ejemplo (mailchimp, redes sociales, marketing interno, house organ, intranet).
8. Otorgar recompensas a los empleados, ya que los medios eficaces de motivación para los empleados, tiene como consecuencia mayor productividad. Para esto, puede tomarse en cuenta los beneficios laborales económicos como no económicos, que podrían incluir una mayor flexibilidad horaria que permita conciliar la vida laboral y familiar, el reconocimiento de los logros, la facilidad para elegir las vacaciones y los días libres o permitiendo crecer al trabajador dentro de la empresa.
9. Realizar una entrevista de salida laboral al momento que los empleados abandonen la empresa. Una entrevista de salida tiene como resultado conocer la opinión de los empleados y las razones por la cual no quieren permanecer en la organización.

Bibliografía

- Acero, N., Salazar, J., Organista, E., & Rivera, K. (2021). *El sistema onboarding como herramienta en la incorporación de personal para la empresa AJE Colombia S.A.* Colombia: Fundación Universitaria .
- Acosta, J. (2011). *Gestión del Estrés: Como entenderlo, cómo controlarlo y cómo sacarle provecho.* Barcelona: Bresca Editorial.
- Alcoba, J., & Mora, L. (2022). *Cómo construir la experiencia de empleado.* Madrid, España: LID Editorial.
- Alles, M. (2019). *Formación, CApacitación y Desarrollo .* Buenos Aires: Ediciones Granica.
- America Learning & Media. (2010). Obtenido de Obstáculos y soluciones para expandir el aprendizaje en las organizaciones:
<http://www.americalearningmedia.com/edicion-000/8-investigacion/36-obstaculos-y-soluciones-para-expandir-el-aprendizaje-en-espacios-laborales>
- Arenal, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales.* Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Arista. (2022). Obtenido de Importancia de la adecuada distribución de los empleados en los espacios de trabajo: <https://www.aristaint.com/inspire/importancia-de-la-adecuada-distribucion-de-los-empleados-en-los-espacios-de-trabajo>
- Arvelo, L. (2017). *propuesta de mejora del proceso de comunicación interna de onboarding de la empresa Theorem, Inc. 2017.* Santo Domingo, República Dominicana: UNAPEC.
- Bautista, F. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada incorporación de los colaboradores de Stefanini Informática y tecnología.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Benayas, M. (19 de Diciembre de 2018). *El plan de Onboarding.* Obtenido de Binternational: <https://binternational.net/el-plan-de-onboarding-whitepaper/>
- Colindres, I. (4 de Septiembre de 2015). *Las reuniones de trabajo como elemento motivador.* Obtenido de Iniciativas empresariales:
<https://blog.iniciativasempresariales.com/las-reuniones-de-trabajo-como-elemento-motivador/>
- Durand, Y., & Marquez, A. (2020). *Impacto del onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de hipermercados Tottus de Arequipa.* Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Espinosa, E. (30 de Noviembre de 2021). *Beneficios del onboarding en la llegada de una nueva incorporación.* Obtenido de Montaner:
<https://www.montaner.com/blog/beneficios-del-onboarding/>

- Flores, M. (2020). *Diseño de un proceso de onboarding para el personal administrativo de la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe Sangolqui, Ecuador 2019*. Quito: Universidad Internacional SEK.
- Fustes, M. (19 de Agosto de 2019). *Un buen proceso de Onboarding mejora la reputación de tu empresa*. Obtenido de Docuten: <https://docuten.com/es/blog/buen-proceso-onboarding-mejora-la-reputacion-empresa/>
- Gary, D. (11 de 2011). *Integración del personal a la empresa*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/inducccion.pdf>
- González, G. (8 de Diciembre de 2019). *Estudio retrospectivo: características, ejemplos y limitaciones*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/estudio-retrospectivo/>
- Group P&A. (18 de Mayo de 2018). *Onboarding para empleados: ¿Sabes integrar a un nuevo trabajador?* . Obtenido de <https://grupo-pya.com/onboarding-empleados-sabes-integrar-nuevo-trabajador/>
- Gutiérrez, P. (17 de Agosto de 2018). *Nuestro rol en el trabajo y la importancia de tener claro lo que debemos hacer*. Obtenido de UCSC: <https://www.ucsc.cl/comunicacion-interna/nuestro-rol-en-el-trabajo-y-la-importancia-de-tener-claro-lo-que-debemos-hacer/>
- Half, R. (9 de Abril de 2018). *Cómo evitar que la incorporación de un nuevo empleado sea un fracaso*. Obtenido de Robert Half TAlent Solutions: <https://www.roberthalf.cl/blog/gestion-de-talentos/como-evitar-que-la-incorporacion-de-un-nuevo-empleado-sea-un-fracaso>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta. Ed.)*. México: McGrawHill .
- Jiménez, R. (16 de Mayo de 2019). *Importancia del onboarding*. Obtenido de UNCOMMON: <https://medium.com/uncommon/la-importancia-del-onboarding-41009b24d08e>
- Kelly Mercadotecnia. (16 de Octubre de 2018). *¿Qué retos tienen las empresas en capacitación de personal?* Obtenido de <https://blog.kellyservices.com.mx/que-retos-tienen-las-empresas-en-capacitacion-de-personal>
- Maybelí, N. (s/f). *Onboarding y su impacto en las empresas*. Obtenido de Grant Thornton: https://www.grantthornton.gt/globalassets/__shared__/onboarding-y-su-impacto-en-las-empresas.pdf
- Mercadotecnia Tesselar*. (4 de Julio de 2018). Obtenido de Factores que afectan la productividad: <https://www.tesselar.mx/blog/productividad/como-afecta-la-falta-de-productividad-a-una-empresa#:~:text=La%20baja%20productividad%20por%20falta,y%20reputaci%C3%B3n%20de%20la%20empresa.>

- Ortiz, J. (18 de Enero de 2021). *11 técnicas para la integración de personal en tu empresa*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/service/proceso-integracion-personal>
- Pérez, A. (10 de Enero de 2015). *Importancia de la evaluación del proyecto para alcanzar el éxito*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-de-la-evaluacion-del-proyecto-para-alcanzar-el-exito>
- Pérez, J. C. (2021). *Gestión de recursos humanos: teoría y práctica aplicadas a empresas turísticas*. España: Universidad de Almería.
- Pérez, L., & Ayala, J. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universidad de Buenos Aires.
- Pérez, O. (30 de Septiembre de 2015). *5 consejos para integrar a los nuevos colaboradores de tu empresa*. Obtenido de Peoplenext: <https://blog.peoplenext.com.mx/5-consejos-para-integrar-a-los-nuevos-colaboradores-de-tu-empresa>
- Peveer, M. (10 de Noviembre de 2021). *Factorialblog*. Obtenido de Onboarding para Empresas: concepto, proceso y herramientas: <https://factorialhr.es/blog/onboarding-para-empresas-concepto-proceso-herramientas/>
- Qualtrics. (2022). Obtenido de Rotación de personal: tipos, causas y consecuencias: <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/empleados/rotacion-de-personal/>
- Rosas, M. (2015). *Propuesta de Implementación del proceso de Onboaring como apoyo a la gestión del talento humano*. México: Universidad Panamericana.
- RSM. (20 de Enero de 2020). Obtenido de La Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>
- Sims, D. (2011). *Programas creativos de incorporación*. London: McGraw Hill.
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Incorporación exitosa*. Londres: McGraw.
- Torres, R. (10 de Mayo de 2018). *Motivación laboral: ¿Por qué un equipo se desmotiva? causas y consecuencias*. Obtenido de <https://fococonsultores.es/causas-y-consecuencias-falta-motivacion-laboral/>
- VEGAGESTION. (26 de Agosto de 2020). Obtenido de ¿Por qué es el software un elemento clave de las empresas?: <https://vegagestion.es/software-elemento-clave-las-empresas/>
- Villalobos, D. (2021). *El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de alma Perú, Chiclayo, 2021*. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.

Westfall, B., & Pelaéz, B. (31 de Julio de 2019). *Cómo llevar a cabo un proceso de onboarding perfecto en 90 días*. Obtenido de Capterra: <https://www.capterra.es/blog/796/como-llevar-a-cabo-un-proceso-de-onboarding-perfecto-en-90-dias>

Zabalegui, B. (3 de Noviembre de 2021). *¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?* Obtenido de ICIMS: <https://www.icims.com/es/blog/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

Apéndices

Apéndice A
Cuestionario Aplicado al Personal de la Empresa GM Mega Bienes, Santo Domingo

Responda de manera sincera eligiendo la opción que considere en cada caso:

1. Edad: _____
2. Sexo:
 - a) Masculino
 - b) Femenino
3. Estado civil:
 - a) Soltero/a
 - b) Casado/a
4. Nivel académico alcanzado:
 - a) Sin estudios
 - b) Estudios primarios
 - c) Estudios secundarios
 - d) Estudios técnicos
 - e) Estudios universitarios
5. Tiempo que tiene trabajando en la empresa:
 - a) Menos de 1 mes
 - b) Entre 1 mes y 3 meses
 - c) Entre 4 meses y 6 meses
 - d) Más de 6 meses
6. Función que desempeña en la empresa
 - a) Secretaria
 - b) Cajero/a
 - c) Conserje
 - d) Contador
 - e) Servicio al cliente
 - f) Mensajero
 - g) Otro, especifique _____
7. ¿Al momento de ingresar a la empresa, cuáles de las siguientes acciones recibió de parte de la misma?
 - a) Correo de bienvenida
 - b) Plan de bienvenida
 - c) Reunión del primer día
 - d) Otro, especifique _____
 - e) Ninguno de los anteriores
8. ¿Le informaron su horario de trabajo y las funciones a realizar en la empresa?
 - a) Si
 - b) No

9. ¿Se realizó alguna reunión el primer día a fin de dar a conocer las norma y las políticas de la empresa?
 - a) Si
 - b) No

10. ¿Se le informó al momento de usted ingresar a la empresa la vestimenta que debía utilizar?
 - a) Si
 - b) No

11. ¿Se le orientó respecto a la cultura, la misión, visión y valores organizacionales?
 - a) Si
 - b) No

12. ¿Cuándo ingresó a la empresa se involucró física, emocional e intelectualmente en su trabajo, realizando sus actividades con entusiasmo, dinamismo?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

13. ¿En su primer día de trabajo, en todo momento estuvo acompañado por el personal de gestión humana o por algún otro miembro de la empresa?
 - a) Si
 - b) No

14. ¿El área de gestión humana le proporcionó la información necesaria para integrarse de manera adecuada a su departamento y a la empresa?
 - a) Si
 - b) No

15. ¿Los compañeros de trabajo le ayudaron a adecuarse a su trabajo?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

16. ¿En su período como nuevo integrante de la empresa, notó resistencia de los directivos y/o encargados para la formación o entrenamiento del personal?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

17. ¿Considera que la falta de tiempo es un obstáculo para poder adquirir los conocimientos necesarios que demanda su puesto de trabajo?
 - a) Si
 - b) No

18. En el período en el que comenzó a trabajar en la organización, ¿El área de gestión humana estaba atento a sus requerimientos?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

19. ¿Su jefe inmediato verificó su estado de ánimo al realizar sus primeras labores en la organización?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
20. ¿Considera que el trabajo que realizó en sus inicios fue eficiente y aportó al logro de los objetivos que busca la organización?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
21. En los primeros días, ¿con qué frecuencia su supervisor estaba pendiente de que usted cumpliera con los objetivos de la empresa?
- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
22. ¿Durante tu capacitación como empleado, ¿Cuál fue el canal que utilizó gestión humana para transmitir la información?
- a) Digital
 - b) Escrito
 - c) Visual
 - d) Audio
 - e) Otro, especifique _____
23. ¿Cuál canal consideras que es más efectivo para transmitir la información inicial en la empresa?
- a) Digital
 - b) Escrito
 - c) Visual
 - d) Audio

¡Gracias por su colaboración!

Apéndice B
Entrevista para Aplicar a la Encargada de Recursos Humanos de la Empresa
GM Mega Bienes, Santo Domingo

Responda de manera sincera eligiendo la opción que considere en cada caso:

1. ¿Existe algún proceso para ingresar a los empleados en la empresa?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

2. ¿Ha presentado la empresa algún reto en los procesos de formación o entrenamiento del personal? En caso positivo, especificar cuál o cuáles.
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Se llevan a cabo en la empresa los procesos de seguimiento, formación y evaluación en la inducción del personal?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

4. ¿Considera que el personal se integra de manera positiva una vez es contratado por la empresa?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

5. ¿Cuáles consecuencias considera que genera la poca integración que tiene el empleado en la empresa?
 - a) Falta de productividad.
 - b) Impacto en la reputación de la empresa.
 - c) Pérdida del nuevo empleado.
 - d) Impacto en la cultura de la empresa
 - e) Otra, especifique_____

6. ¿A su entender, cuáles medidas se pueden implementar para mejorar el proceso de integración de los empleados en la empresa?

7. ¿De las siguientes medidas, cuáles considera usted se pueden implementar para mejorar el proceso de integración de los empleados?
 - a) Escuchar las necesidades de los empleados.
 - b) Otorgar recompensas.
 - c) Ofrecer comentarios oportunos.
 - d) Crear oportunidades de desarrollo profesional.
 - e) Ofrecer proyectos específicos.
 - f) Propiciar un ambiente laboral óptimo.
 - g) Dejar claras las metas.
 - h) Ser ingenioso y creativo.
 - i) Otorgar responsabilidades de importancia.
 - j) Asignar un guía.
 - k) Dar seguimiento