

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA

FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Análisis de la estrategia de gestión de ingreso y la creación del sentido de pertenencia en nuevos colaboradores de una organización de servicios financieros, periodo mayo – agosto 2020,
Distrito Nacional, República Dominicana



Trabajo de grado presentado por:

JOSÉ CARLO HERNÁNDEZ DURÁN 15-2356

Para la obtención del grado de Licenciatura en Psicología Industrial

Asesor de contenido:

MGED Sacha Mariela Santos Molina

Asesor metodológico:

Alexia Yocaria Jape Collins

DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA

Septiembre, 2020

Análisis de la estrategia de gestión de ingreso y la creación del sentido de pertenencia en nuevos colaboradores de una organización de servicios financieros, periodo mayo – agosto 2020, Distrito Nacional, República Dominicana

Índice de Contenido

Agradecimientos	6
Resumen.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCTORIO.....	8
Introducción	8
1. Presentación del Problema.....	9
1.1. Planteamiento del Problema.....	9
1.2. Delimitación del Tema.....	11
1.3. Justificación de la Investigación	11
1.4. Objetivos de la Investigación	12
1.4.1. Objetivo General.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos	13
1.5. Limitaciones.....	13
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	14
2. Marco de Referencias	14
2.1. Marco Contextual.....	14
2.2. Marco de Antecedentes	15
2.3. Marco Conceptual	17
2.4. Marco Teórico	18
2.4.1. Reclutamiento y selección.....	18
2.4.2. Enfoques del sentido de pertenencia	20
2.4.3. Dimensiones del sentido de pertenencia.....	21
2.4.4. Modelos teóricos del compromiso organizacional	22
2.4.5. Dimensiones del compromiso organizacional.....	24
2.4.6. <i>Onboarding</i>	25
2.4.7. Socialización organizacional e inducción.....	28
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
3. Metodología de la Investigación.....	30
3.1. Perspectiva Metodológica	30
3.2. Diseño de la Investigación	30
3.3. Tipo de Investigación.....	30

3.4.	Unidad de Análisis, Población, Muestra y Tipo de Muestreo.....	31
3.5.	Fuentes Primarias y Secundarias.....	31
3.5.1.	Fuentes Primarias	31
3.5.2.	Fuentes Secundarias	32
3.6.	Técnicas e Instrumentos.....	32
3.7.	Métodos y Técnicas de Análisis de Datos.....	33
3.8.	Tabla de Operacionalización de las Variables	33
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES		35
4.	Resultados, Análisis, Conclusiones y Recomendaciones.....	35
4.1.	Resultados	35
4.2.	Análisis de los Resultados.....	51
4.3.	Conclusiones	55
4.4.	Recomendaciones.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		59
ANEXOS		63

Índice de Tablas

Tabla 1.	Rango de edades	35
Tabla 2.	Distribución del género.....	36
Tabla 3.	Nivel organizacional ocupado	36
Tabla 4.	Me percibo emocionalmente ligado a la organización a la que pertenezco.....	37
Tabla 5.	Disfruto hablar de la empresa a la que pertenezco con amigos, familiares y/o conocidos	38
Tabla 6.	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo que me haga sentir como me siento en el que tengo actualmente.	39
Tabla 7.	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar los beneficios que recibo.	40
Tabla 8.	Aunque represente una ventaja para mí, no creo que fuese una buena decisión dejar la empresa en este momento.	41
Tabla 9.	Ahora mismo no abandonaré esta empresa porque siento un compromiso con todo el equipo me ha acompañado.....	42

Tabla 10. Generalmente siento que mis compañeros de trabajo me aceptan.....	43
Tabla 11. En general, no me siento parte importante de esta organización.....	44
Tabla 12. Me siento valorado por mis capacidades desde el momento en que ingresé a la organización.....	45
Tabla 13. No siento que encajo en la dinámica de mi organización.....	46
Tabla 14. Me siento excluido de las actividades que realizan mis compañeros de trabajo.....	47
Tabla 15. Me siento incómodo porque mi formación y experiencia no se relaciona con las funciones que realizo.....	48
Tabla 16. Factores considerados fundamentales para generar sentido de pertenencia durante el proceso de ingreso.....	49
Tabla 17. Beneficios de promover el sentido de pertenencia durante la gestión de ingreso.....	50

Agradecimientos

A mi familia, por ser soporte primordial durante toda mi formación académica.

A Gabriela De Marchena, por sus consejos y apoyo incondicional desde las primeras etapas de esta investigación.

A mi asesora, por siempre estar dispuesta a escuchar en cada momento.

Resumen

El propósito principal de esta investigación ha sido el de describir la estrategia utilizada por la organización de servicios financieros para la gestión de ingreso de nuevos colaboradores e identificar el sentido de pertenencia que pudiera generarse hacia la organización, en otros términos, la importancia de fomentar esta variable durante cada etapa de incorporación. Para este fin, se procedió utilizar un cuestionario de aplicación en el que se utilizaron ítems de la Escala de Sentido de Pertenencia de Hagerty y Patusky y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, adicionalmente se realizó una entrevista de lugar al personal encargado del proceso de gestión de ingreso a la organización. El instrumento fue aplicado a un total de 18 colaboradores que habían ingresado durante el período octubre 2019 y febrero 2020 sin distinción de área específica. Se evidenció un alto nivel de compromiso afectivo afirmado por la muestra, así como también una percepción positiva del sentido de pertenencia hacia la organización. Por último, la muestra identificó que el factor de mayor peso para generar un sentido de pertenencia es establecer una comunicación efectiva desde el primer contacto entre empresa y colaborador hasta la adaptación al puesto de trabajo.

Palabras clave: reclutamiento y selección, sentido de pertenencia, compromiso organizacional, socialización organizacional, *onboarding*.

CAPÍTULO I. INTRODUCTORIO

Introducción

Una de las tendencias en el campo de la psicología organizacional es, cada vez más, dedicar esfuerzos a establecer procesos de ingreso de personal más orientados a cuidar la experiencia del colaborador al momento de cambiar de ambiente laboral. Esto con la finalidad de lograr una identificación con la nueva organización desde los primeros contactos que se establecen con el colaborador de nuevo ingreso.

La presente investigación busca analizar la estructura actual que utiliza una organización de servicios financieros para el ingreso de nuevos colaboradores y describir el sentido de pertenencia, según sus tipos, de la muestra en estudio.

Por su estructura, el estudio consta de cuatro capítulos en el que en una primera parte se abordan aspectos introductorios, haciendo una descripción de la problemática identificada como razón fundamental para la investigación hasta el planteamiento de los objetivos. Una segunda parte en el que se realiza una revisión de la literatura que comprenden los temas pertinentes. Una tercera parte donde se desarrolla la metodología utilizada y, por último, una cuarta parte en la que se presentan los principales hallazgos, así como las recomendaciones de cara a los resultados obtenidos.

Se espera que los resultados del estudio puedan servir de referencia para la posterior implementación de un sistema de ingreso orientado a la experiencia del colaborador, de manera que se incorporen aspectos más blandos. Adicionalmente, se espera que los hallazgos sean de valor bibliográfico para próximas investigaciones sobre la materia.

1. Presentación del Problema

1.1. Planteamiento del Problema

Mantener a los colaboradores comprometidos con la organización es una prioridad para muchas organizaciones contemporáneas (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010). Cuando las personas reciben ayuda y asesoramiento para realizar tareas adecuadamente, se sienten integradas y respaldadas por el grupo y supervisor, disfrutan más del trabajo que hacen, se sienten más identificadas y comprometidas con la organización (Orgambídez & Almeida, 2018).

Esta gestión de ingreso de personal es definida como el proceso que realiza el área de recursos humanos durante la contratación de nuevos colaboradores hasta la formalización al puesto de trabajo. Este proceso inicia con la publicación de la oferta laboral. Considerando la comunicación como un elemento esencial en la gestión.

El concepto de compromiso organizacional o sentido de pertenencia ha sido definido como todo sentimiento de compenetración y afinidad de un particular con un grupo determinado o ambiente (Brea, 2014). Los elementos esenciales identificados para establecer un sentido de pertenencia son el sentirse valorados, necesitados y aceptados por sus pares, grupos o ambientes, incluyendo la percepción por parte de la persona de que sus preferencias son parecidas o guardan una estrecha relación a las del resto (Dávila de León & Jiménez García, 2014).

El problema de la investigación presente se centra en la carencia que existe en la organización de servicios financieros en estudio de contar con un programa de ingreso de personal orientado al seguimiento rutinario del colaborador, mediante el cual se pueda lograr una experiencia positiva desde el momento de ingreso hasta su adaptación definitiva en la empresa.

En ese sentido, en la organización actualmente no existe una gestión de ingreso estructurada en la que incorpore elementos que permitan crear el sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores. De igual forma no tienen definido una herramienta de evaluación del proceso como tal en la que se puedan identificar conjuntamente con los colaboradores aquellos aspectos que son necesarios para que se pueda promover un mayor sentido de pertenencia de estos nuevos colaboradores con la organización.

En la organización, la carencia de un proceso de ingreso adecuado tiene su origen desde la estructuración del departamento de Recursos Humanos. Esta empresa tiene solo nueve años de operaciones en el país por lo que, desde sus inicios, el área habría dedicado aproximadamente un año sus esfuerzos a consolidar procesos naturales de gestión diaria dejando a un lado la experiencia que vive el colaborador al momento de ingresar a la organización. Conjuntamente, la prioridad no era el enfoque hacia el cliente interno lo que pudiera restarle importancia al ciclo de ingreso del colaborador a la empresa. La labor se centraba más en el proceso administrativo.

La falta de un sistema de acompañamiento desde el inicio de la relación empresa-colaborador en esta organización puede impactar factores esenciales para el crecimiento y maduración como marca. Tales factores se pudieran traducir como una lenta adaptación al puesto de trabajo y bajos niveles de productividad, o inclusive falta o fallo de la integración generando un aumento negativo en el índice de rotación del personal. De manera que esto pudiera reducir el compromiso que el colaborador pueda tener hacia la organización, así como poca vinculación con la marca.

La presentación de los resultados permitirá a los departamentos de Recursos Humanos contar con una documentación que sirva de referencia para implementar estrategias de ingreso de

nuevo personal más orientadas a cuidar la experiencia que vive el colaborador tras un cambio de ambiente laboral.

1.2. Delimitación del Tema

La investigación busca ser realizada en las oficinas de una institución financiera en Santo Domingo capital de la República Dominicana utilizando como objeto de estudio a los colaboradores ingresados durante el período octubre del año 2019 y febrero del año 2020. Se realizará la descripción del proceso de gestión de ingreso de la organización y las dimensiones del sentido de pertenencia de mayor identificación de la muestra en estudio.

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Justificación de lo idóneo

El análisis de la gestión que realizan las organizaciones para el ingreso de nuevos recursos permite suministrar información que genere valor al momento de considerarlo como un factor esencial para establecer una relación positiva a largo plazo entre empresa-colaborador. Además, sirve de referencia local para profundizar en los sentimientos y necesidades de los individuos que realizan cambios en su contexto laboral. Por último, los resultados podrán aportar en la creación de planes de acción para la revisión y correcta implementación de un proceso de ingreso más cercano a la experiencia del colaborador.

En cuanto a la consulta de referencias bibliográficas, existen investigaciones relacionadas al problema cómo tal sin embargo el contexto y los tiempos son distintos.

1.3.2. Justificación de lo factible

El estudio busca lograr de manera positiva un aumento en el nivel de compromiso de los colaboradores hacia la organización, así como también generar un mayor vínculo positivo desde el primer contacto con un nuevo entorno laboral. Con los resultados se busca poder disminuir el

tiempo en que un colaborador toma para adaptarse al nuevo ambiente de trabajo y a sus funciones y responsabilidades.

La investigación contribuirá a desarrollar posteriormente un modelo de *onboarding* para los colaboradores de nuevo ingreso de la organización de servicios financieros. De manera que los resultados del estudio servirán de aval para otorgar valor a la gestión de ingreso de personal, entender qué elementos son valorados como relevantes en este proceso y la implicación que tiene en la adopción de la cultura organizacional incluyendo sus valores, sentirse parte importante y generar compromiso con la marca.

1.3.3. Justificación de lo viable

En cuanto a la viabilidad, la organización de servicios financieros da plena autorización y apoyo para la realización de la investigación en sus instalaciones, así como suministrar la información que fuera necesaria para su contenido. Los recursos materiales estimados son computadora, teléfono celular con grabadora en caso de requerirse para la interacción con la muestra. Los insumos por utilizar estarían básicamente englobados en el envío de la herramienta para el levantamiento de la información. Los recursos humanos disponibles están abiertamente a colaborar y apoyar en la investigación, contando principalmente con el equipo de Recursos Humanos. Por último, el tiempo estimado a realizar la investigación es el plazo de mayo – agosto 2020.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar la estrategia de gestión de ingreso y la creación del sentido de pertenencia en nuevos colaboradores de una organización de servicios financieros, durante el periodo mayo – agosto 2020, en el Distrito Nacional, República Dominicana.

1.4.2. Objetivos Específicos

Describir cuáles estrategias son utilizadas hoy en día por la organización en estudio para fines de ingreso de nuevos colaboradores.

Detectar qué tipo de compromisos organizacionales se generan actualmente en los nuevos colaboradores durante la gestión de ingreso de personal.

Diagnosticar cuáles factores generan un sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores durante el proceso de gestión de ingreso.

Identificar los beneficios de promover la generación de un sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores.

1.5. Limitaciones

Para el desarrollo de la investigación y soporte teórico, se ha encontrado poca literatura que relacione la variable de gestión de ingreso de personal y el sentido de pertenencia. Las fuentes de referencia hacen mención del *onboarding* como concepto que se aproxima a la primera variable mencionada. De igual forma, no se encontraron estudios realizados en el contexto nacional que sirvan de sustento bibliográfico para esta investigación.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2. Marco de Referencias

2.1. Marco Contextual

La organización en estudio se trata de un grupo financiero multinacional con presencia en distintas localidades a nivel mundial. Ofrece servicios de carácter bancario a diferentes segmentos como personas físicas, pequeñas empresas (pymes), banca empresarial y corporativas. Esta organización cuenta con nueve años de experiencia en la banca local, sin embargo, posee más de treinta años de trayectoria en la banca internacional.

En cuanto a su estructura organizacional, la empresa divide sus áreas en vicepresidencias y direcciones en las cuales sus líderes reportan directamente a la gerencia general, el que a su vez rinde informe a la presidencia ejecutiva, así como a los directores del Consejo de Administración, conformado por los representantes de las diferentes filiales.

En República Dominicana, la organización cuenta con una plantilla de más de 400 colaboradores distribuidos entre las distintas áreas operativas y estratégicas y las áreas de negocios mayormente establecidos en las 14 sucursales a nivel nacional.

En concreto, el área dedicada a la gestión y administración del talento humano es la Vicepresidencia de Capital Humano y Excelencia Organizacional. Esta vicepresidencia cuenta con una Gerencia de Capital Humano de la que se desprenden las unidades de Capacitación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección, Compensación, Beneficios y Calidad de Vida, Cultura Organizacional y Gestión del Cambio y Organización y Talento.

2.2. Marco de Antecedentes

Un estudio realizado por Meyer & Bartels (2017) determinó, utilizando el modelo de Bauer sobre los distintos niveles de *onboarding*, la implicación que tiene el sistema de ingreso de personal en la utilidad percibida, el compromiso organizacional, el soporte organizacional y la satisfacción laboral.

La investigación tomó una muestra de 734 colaboradores de distintas organizaciones alrededor de los Estados Unidos bajo la herramienta de búsqueda aleatoria Amazon's Mechanical Turk (MTurk). Se tomó como requisito personas que tengan un empleo y que hayan tenido experiencia en procesos de *onboarding* en los últimos seis meses.

Meyer & Bartels (2017) encontraron diferencias significativas entre los grupos del modelo de niveles de *onboarding* de Bauer (cumplimiento, aclaración, cultura y conexión) de tal manera que los participantes abordados en el nivel de conexión informaron niveles significativamente más altos de utilidad percibida y las actitudes laborales medidas en el estudio que los participantes que informaron cualquier otra combinación de niveles de incorporación.

Por otro lado, en una investigación publicada en la MIT Sloan Management Review por Cable, Gino, & Staats (2013) se desarrollaron nuevos elementos o factores que son esenciales para el ingreso de un colaborador. Estos autores testearon un modelo de ingreso en una compañía que proporciona soporte telefónico y de chat para clientes a nivel mundial. Utilizaron una muestra de 605 colaboradores de los cuales estuvieron divididos en tres grupos: al grupo uno se le aplicaría un modelo de incorporación que promueve la identidad individual, con el grupo dos se enfatizó la identidad organizacional, y el grupo tres (el grupo de control) siguió el proceso que tradicionalmente la compañía utilizaba para sus nuevos colaboradores.

Los resultados demostraron que cuando la organización enfocaba sus procesos de socialización iniciales en las identidades personales de los recién llegados en lugar de en la identidad organizacional o la descripción del trabajo, había relaciones laborales más fuertes, menor rotación de colaboradores e incluso, se demostró una mayor satisfacción del cliente en las evaluaciones en cuanto al servicio recibido por el personal (Cable et al., 2013).

Por último, en cuanto a la variable sentido de pertenencia, Dávila de León & Jiménez García (2014) realizaron un estudio en el que buscaban determinar la validez de la variable mencionada frente a los distintos tipos de compromiso organizacional, y de esa manera, analizar la relación y predicción de estos constructos con el bienestar subjetivo y psicológico.

Para esta investigación, utilizaron una muestra de 354 colaboradores de una empresa que brinda servicios de asistencia telefónica a los cuales se les aplicaron la escala de Meyer y Allen (1991) para medir el compromiso organizacional y una escala de siete ítems de dieciocho que componen el instrumento desarrollado por Hagerty y Patusky (1995) para evaluar el estado psicológico del sentido de pertenencia. Par medir el bienestar utilizaron una adaptación al español de la escala PANAS de Watson, Clark y Tellegen (1988) en el que evaluaban el afecto positivo y negativo del colaborador hacia la empresa. Para el caso de la satisfacción se utilizó una adaptación de la escala de Diemer, Emmons, Larsen y Griffin (1985) y para la satisfacción laboral utilizaron una escala adaptada de la herramienta propuesta por Warr, Cook, y Wall (1979). Por último, para la medición del engagemnet se utilizó una versión reducida de la escala de UWES desarrollada por Schaufeli, Bakker y Salanova (2006).

Esta investigación logró determinar en cuanto a la asociación de los constructos mencionados con los indicadores de bienestar para los colaboradores que el sentido de pertenencia se asocia de forma significativa con todos los indicadores, al igual que lo hacen

prácticamente en todos los casos los diferentes tipos de compromiso organizacional. Es decir, el sentido de pertenencia es el constructo que parece tener la vinculación más fuerte con el bienestar en el trabajo.

Las referencias citadas abordan los temas fundamentales como sustento del cuerpo de la presente investigación. Los niveles de *onboarding* permiten establecer una correlación importante con el sentido de pertenencia en el orden en que a medida que un buen sistema de abordaje o ingreso de personal es correctamente implementado, tomando en cuenta estos niveles, el sentido de pertenencia se convierte en una variable esencial para mantener comprometidos a los colaboradores en la organización. En adición, previo a elaborar e implementar un sistema de *onboarding*, es necesario conocer aquellos elementos que deben componerlo.

2.3. Marco Conceptual

Sentido de Pertenencia: se entiende como el sentimiento de identificación o afianzamiento que un individuo percibe hacia un grupo o ambiente particular en contexto (Brea, 2014).

Compromiso Organizacional: Porter (1974) lo define como una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición a ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización y un deseo claro de mantener la pertenencia en la organización (citado en Sabahattin Mete, Sokmen, & Biyik, 2016).

Contrato psicológico: definido como un acuerdo entre la organización y el colaborador, donde se crea una situación en la que se satisfacen las necesidades del colaborador en beneficio no solo de los propios individuos, sino también de la organización a través de su inversión en el capital humano (Rousseau citado en Jakobsson, 2018).

Proceso de ingreso de personal (orientación): este proceso consiste en programas en los que se pueden adoptar la forma de espacios formales de capacitación, actividades informales de socialización de pares y supervisores o una combinación de ambos, además están incluidas informaciones más amplias sobre la organización, el trabajo y el entorno laboral (Klein & Weaver, 2000).

Reclutamiento y Selección: el concepto de reclutamiento se define como el conjunto de técnicas y procesos que son utilizados para atraer candidatos potenciales para ocupar un puesto de trabajo en la organización (Chiavenato, 2011, p.128). Mientras que el concepto de selección es descrito como la elección entre los candidatos reclutados para ocupar las posiciones de trabajo disponibles de manera que aumente o mantenga la eficiencia tanto del personal como de la organización (Chiavenato, 2011, p.144).

Onboarding: también conocido como asimilación o entrada organizacional y socialización, es el proceso por el cual un nuevo colaborador es presentado a una organización y su visión, misión y valores. Este proceso comienza cuando se le ofrece un puesto a un nuevo colaborador y termina cuando el colaborador se considera completamente funcional dentro de la organización (Graybill, Hudson Carpenter, Offord Jr, Piorum, & Shaffer, 2013).

2.4. Marco Teórico

2.4.1. Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento es una técnica común utilizada por el área de Recursos Humanos con el objetivo de atraer a potenciales empleados para cubrir una vacante de trabajo (Bautista Pulido, 2018).

Durante el reclutamiento, la persona encargada de llevar el proceso de realizar convocatorias que pueden ser internas (dentro de la misma organización donde se está requiriendo el talento humano) o externa (persona que no pertenezca a la empresa). El objetivo es que las personas interesadas manden sus postulaciones y el reclutador pueda empezar a ver quiénes podría ser potenciales candidatos que sean capaces de desempeñar el cargo que se le asignaría. Este proceso se realiza dentro de la organización a través de distintas técnicas. Previo a las convocatorias, existen otros procesos donde ya se tiene claramente establecido el tipo de candidato de interés, banda salarial, beneficios y todos aquellos aspectos técnicos y competenciales relacionados al rol (Bautista Pulido, 2018).

Por otro lado, la selección del personal es una actividad en la cual el objetivo es escoger al candidato que previo a ser reclutado y evaluado, es el más idóneo para realizar las tareas del cargo. En el proceso de selección es importante reconocer las capacidades adaptativas de la persona, tomando en cuenta que, aunque se use adecuadamente un proceso de *onboarding* para lograr la integración de ese nuevo talento, también es imprescindible reconocer las individualidades y las herramientas que posee la persona previa a su llegada a la organización. De igual manera, dentro del proceso de selección también se debe tomar en cuenta las necesidades de la empresa y como ese potencial colaborador respondería, desde su cargo, a las mismas (López Gumucio, 2010).

Hacer una buena selección de personal puede contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización y posteriormente ser la base del éxito de una compañía. Harvard Business Essentials (2003) plantea que las buenas decisiones de contrataciones son el motor que impulsa y sirve para el buen funcionamiento de una empresa, y que por el contrario, las malas decisiones a

la hora del reclutamiento y selección podrían llevar al caro y hasta irreparable hundimiento de una organización (citado por Tumaev & Sassa, 2007).

2.4.2. Enfoques del sentido de pertenencia

Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) identificaron como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia, por un lado, la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o entornos; y, por otro lado, la percepción de la persona de que sus características son similares o complementarias a las de las personas que pertenecen al sistema en contexto; en otras palabras, la experiencia de encajar o ser congruente con otras personas, grupos o entornos a través de características compartidas o complementarias (citado en Dávila & Jiménez García, 2012).

Para Harris & Cameron (2005) el sentido de pertenencia o “vínculos interpersonales” se considera como una cara más de la identidad social y, en el contexto organizacional, como una faceta de la identificación con la propia empresa (citado en Dávila & Jiménez García, 2012).

De Pontes (2011) menciona que las estrategias internas de socialización y aprendizaje de los principios del sentido de pertenencia se perciben y aprecian de manera diferente entre las personas de la organización, de tal forma que, aunque el sentido de pertenencia suene como algo individual en una organización, es un proceso colectivo y se traduce en el buen desempeño de los colaboradores (citado en Campana Aguilar & Pérez Yucra, 2019).

En base a este concepto se considera que no lograr la identificación con la organización y por ende no generar el sentido de pertenencia puede traducirse en consecuencias importantes para la organización como es la intención de abandonarla (Dávila de León & Jiménez García, 2014). Por tanto, Cuesta (2003) señala que este sentimiento tiene una connotación más allá de lo

económico, siendo netamente humano encerrando aspectos culturales, sociales y afectivos (citado en López Cuburuco, 2017).

2.4.3. Dimensiones del sentido de pertenencia

Dimensión psicológica-social

Esta dimensión hace referencia a la necesidad innata del ser humano de sentirse aceptado, necesario, valorado e indispensable en determinado contexto y para cierto grupo de personas (López Cuburuco, 2017).

Dimensión afectiva

Se entiende como que el sentirse parte de una colectividad genera una vinculación colectiva, que refuerza sentimientos de identidad (Campana Aguilar & Pérez Yucra, 2019). La vinculación afectiva así como percibirse como miembro importante de un grupo, de un conjunto de personas o de una organización trae consigo implicaciones como la fidelidad, confianza, sentimientos de identidad y de seguridad (Brea, 2014).

Dimensión física

Esta dimensión se compone principalmente por los procesos de interacción conductual y simbólica que se verifican entre las personas y el ambiente físico (Brea, 2014). De esta manera, el medio que rodea al individuo puede ser un elemento potenciador o de disminución del sentido de pertenencia que se genera en los miembros de la organización, produciéndose una interacción que bien puede ser perceptual y física, en el que los individuos se identifican con el espacio en el que los rodea y la necesidad de permanecer allí (Campana Aguilar & Pérez Yucra, 2019).

2.4.4. Modelos teóricos del compromiso organizacional

El estudio del compromiso organizacional ha sido uno de los objetivos de investigación más reciente para la psicología organizacional (Entradas Silva & Alvaro, 2016). Los estudios realizados han demostrado que los colaboradores que sienten menos compromiso con la organización se inclinan por cometer errores en el trabajo y tienen más ausentismo laboral, más que los que sienten un fuerte compromiso con las organizaciones y además experimentan más estrés y conflictos relacionados con la familia (Meyer et al. citado en Sabahattin Mete et al., 2016).

En 1960, H. Becker introdujo la idea del compromiso organizacional, contribuyendo con una perspectiva de que los colaboradores están comprometidos y permanecen en sus organizaciones porque tienen inversiones totalmente ocultas o algo ocultas, llamadas como "apuestas paralelas" (Entradas Silva & Alvaro, 2016). El término "apuestas paralelas" se refiere a la acumulación de inversiones valoradas por el individuo (WeiBo, Kaur, & Jun, 2010). Esta teoría inicial sirvió de base para futuras investigaciones sobre este fenómeno.

En su investigación, Becker sugirió cinco dimensiones que fundamentan el compromiso las cuales son: expectativas culturales generalizadas sobre comportamiento responsable, preocupaciones de autopresentación, arreglos burocráticos impersonales, ajustes individuales a las posiciones sociales y preocupaciones no laborales (Powell & Meyer, 2004).

Más adelante en una investigación realizada por Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) para contraponer los supuestos de Becker, sostuvieron que el compromiso organizacional consiste en la identificación y participación con una organización específica, lo que significa una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, la voluntad de hacer esfuerzos considerables en su nombre y el deseo de permanecer como miembro de la

organización (citado en Dávila & Jiménez García, 2012). Esta investigación parte el concepto de compromiso organizacional haciendo entender que la retención de colaboradores no solo proviene de factores económicos, sino también de influencia afectiva y tal vez esto sea más significativo (WeiBo et al., 2010).

Años más tarde O'Reilly y Chatman (1986) asumieron un concepto multidimensional del compromiso organizacional. Argumentaron que el apego psicológico puede predecirse por tres factores: el cumplimiento o participación instrumental para recompensas extrínsecas; la identificación o participación basada en un deseo de afiliación; y la internalización o participación basada en la congruencia entre los valores individuales y organizacionales (Cohen, 2007).

Uno de los modelos más recientes asumidos para tratar de definir el compromiso organizacional ha sido el propuesto por Meyer y Allen (1990) quienes desarrollaron un modelo de tres componentes en un intento de integrar las conceptualizaciones unidimensionales existentes, incluido el reflejado en la teoría de la apuesta paralela de Becker (1960) (citado en Powell & Meyer, 2004). Esas tres formas de compromiso son: el compromiso normativo, el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad (Luis, Laca Arocena, Pando Moreno, & Pedroza Cabrera, 2015).

Este modelo ha sido definido como “componentes distinguibles, en lugar de tipos de compromiso actitudinal, es decir, los colaboradores pueden experimentar cada uno de estos estados psicológicos en diversos grados” (Allen & Meyer citado en (WeiBo et al., 2010). De manera que se puede interpretar que el compromiso organizacional fundamenta sus bases a medida que se establece interacción social entre los colaboradores (Luis et al., 2015).

En la actualidad diversos estudios han comenzado a probar las escalas propuestas por Mayer y Allen para ser utilizadas como instrumentos principales para medir el compromiso organizacional (Cohen, 2007).

2.4.5. Dimensiones del compromiso organizacional

De acuerdo con el modelo propuesto por Meyer y Allen (1990) se definen las dimensiones propuestas por estos autores:

Compromiso afectivo

Se refiere a la participación emocional de los colaboradores que conduce a la identificación y el compromiso con la organización. Los colaboradores con un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque así lo desean (Entradas Silva & Alvaro, 2016). Esta dimensión parte de la premisa de que de las necesidades y expectativas que el colaborador siente, van asociadas al lazo que pueda generar con la organización (Luis et al., 2015). Mowday, Porter y Steers (1982, p. 27) definen el compromiso afectivo como “la fuerza relativa de la identificación y participación de un individuo en una organización en particular” (citado en Sabahattin Mete et al., 2016).

Compromiso de continuidad

Esta dimensión hace referencia a la percepción del colaborador del costo que implica abandonar su lugar de trabajo. Los colaboradores con un fuerte compromiso de continuidad permanecen en la organización porque lo necesitan y pueden sacar más provecho (Entradas Silva & Alvaro, 2016). El compromiso de continuidad se percibe principalmente como desfavorable o relacionado negativamente con el desempeño y otras variables valoradas por la organización (Gautam, Van Dick, & Wagner, 2004). Esta dimensión se puede establecer mediante los lazos

que los individuos generan con su organización como resultado de las inversiones en relación de tiempo, esfuerzo y salarios recibidos que son realizadas a lo largo del tiempo (Orgambídez & Almeida, 2018).

Compromiso normativo

Meyer y Allen (1990) definieron el compromiso normativo como un sentimiento de obligación de continuar en el empleo. Los colaboradores con un alto nivel de compromiso normativo sienten que deben permanecer dentro de la organización (Cohen, 2007). Este tipo de compromiso se ve afectado principalmente por la socialización y/o la cultura antes de ingresar a una organización (WeiBo et al., 2010).

2.4.6. Onboarding

La llegada e incorporación de la tecnología en las organizaciones, ha ocasionado que muchas de las tareas de las que hoy en día se realizan en el departamento de recursos humanos hayan sido sustituidas por máquinas. Esta premisa, que suele ser bastante cotidiana, puede arrastrar consigo un sinnúmero de complejidades que han transformado la relación entre las personas y el mercado laboral.

Debido a la tecnología, las formas de trabajo, la economía y la competitividad de las industrias, el estilo de vida de las personas se han visto impactadas directamente (López Gumucio, 2010). Dejándonos entonces, no solo con un cambio en la producción sino, posiblemente en las formas de interacción humana y la forma en las que estos se incorporan y se desenvuelven en las dinámicas organizacionales.

Al existir un impacto directo en el comportamiento humano y su funcionalidad dentro del trabajo, las empresas se han visto en la necesidad de repensar sus estrategias, y crear modelos operativos enfocados principalmente en el talento humano. Por esta misma necesidad de vincular a las personas a las organizaciones y abarcando todas las dimensiones de la persona, esto es lo que pudo dar paso al surgimiento de lo que hoy se suele conocer como proceso de *onboarding*.

Bauer (2010) define el *onboarding* como un proceso organizacional que ayuda a los nuevos contratados a que conozcan, se adapten y se relacionen con sus nuevos puestos de trabajo (citado por Meyer & Bartels, 2017).

A pesar de que el *onboarding* es un término relativamente nuevo, generalmente, la definición del concepto y su propósito, suelen ser comprensibles. No obstante, la complejidad de este sistema multidinámico surge a la hora de diseñarlo e implementarlo. Agregado a esto, según Graybill et al., (2013), las empresas suelen invertir más recursos en los procesos de atracción y selección, sin tomar en cuenta que, un buen modelo y gestión de *onboarding*, está directamente relacionado a la retención de un talento (citado por Meyer & Bartels, 2017).

La razón por la cual el proceso de *onboarding* facilita que el colaborador no se desvincule de la organización es porque este modelo reconoce las individualidades de la persona, su contexto e historia de vida, estatus quo y estructura de la organización, logrando de esta manera, mayor sentido de pertenencia y fidelización (Meyer & Bartels, 2017).

Cuando se habla de *onboarding*, se puede observar un proceso que busca incorporar de la forma más adecuada y completa a la persona en un contexto completamente extraño (Meyer &

Bartels, 2017). Como bien plantean plantea Klein & Heuser (2008), el *onboarding* abarca todas las prácticas, programas y políticas implementadas o involucradas por una organización.

Una incorporación adecuada del talento humano a la organización, aparte de crear un sentido de pertenencia, también garantiza la permanencia a largo plazo del colaborador dentro de la organización (Meyer & Bartels, 2017). Por lo que, un sistema de *onboarding* podría evitar elevar los costos al disminuir las desvinculaciones voluntarias del personal (Bauer como se cita en Bautista Pulido, 2018).

Similar a la creación de una imagen de cómo sería trabajar para una organización durante la etapa de reclutamiento, en la etapa de incorporación, la organización necesita entregar esa imagen para asegurarse de que refleje el entorno en el que el colaborador quiere trabajar (Graybill et al., 2013).

Por último, Bauer (2010) introduce un modelo de *onboarding* que ha servido de guía para futuras investigaciones. El modelo consiste en cuatro fases. La primera fase es el Cumplimiento este es el nivel más básico de incorporación en el que se debe educar a los colaboradores sobre las políticas y regulaciones legales vigentes en la organización. Luego se encuentra la Aclaración, en el que se educa a los colaboradores sobre las expectativas de desempeño en su rol. Más adelante se encuentra la Cultura, donde se presenta al colaborador a la organización historia, tradiciones, valores, filosofía y normas. Conexión, este es el nivel en el que el colaborador tiene la oportunidad de forjar relaciones formales e informales dentro de la organización (citado en Meyer & Bartels, 2017).

2.4.7. Socialización organizacional e inducción

La socialización organizacional, como parte fundamental de los modelos más comunes de *onboarding*, es un proceso que tiene como finalidad que los nuevos colaboradores aprendan sobre su nuevo rol dentro de la empresa. Adicional, se busca que aprendan nuevas herramientas que le permitan llevar a cabo sus nuevas funciones y que logren un desenvolvimiento adecuado dentro del trabajo (Fisher, 1986; Van Maanen & Schein, 1979 citado en Klein & Weaver, 2000). La intención de la socialización organizacional es que lo anteriormente mencionado, se logre a través de un proceso genuino de adaptabilidad al trabajo, a la cultura organizacional y a los compañeros (Klein & Weaver, 2000).

Allen & Meyer, (1990); Bauer, Morrison, & Callister, (1998) y Fisher, (1986) argumentan que la socialización organizacional también se ha vinculado a una mejor relación laboral, más conexión con los roles ejercidos y mayor compromiso con las empresas (citado en Klein & Weaver, 2000).

Para Bauer, Bodner, Truxillo, Erdogan y Tucker (2007) este proceso básicamente convierte a los agentes externos a una organización en personas internas. De igual manera, en esta etapa, donde se busca entregar herramientas de convivencia al nuevo colaborador, también es la parte del *onboarding* donde más se transmiten las características de la cultura organizacional (citado en Klein & Weaver, 2000).

Para Bermúdez (2012) y Werther, (1995) la socialización organizacional guarda una estrecha relación con la inducción (citado por Bautista Pulido, 2018). Adicionalmente Bente Elkjaer (2006) explica que la inducción, se convierte en el primer contacto social que tiene el nuevo colaborador con la empresa.

A medida que transcurra el tiempo, lo que se espera es que la persona siga adquiriendo más herramientas, adicionales a las que se le ofrecieron durante su primera inducción. El objetivo es que logre adaptarse a su nuevo contexto y de esa forma, alcanzar mayores niveles de satisfacción laboral, productividad y sensación de estabilidad.

Según Feldman (1976), los procesos de socialización organizacional están compuestos por tres etapas: la primera es la socialización anticipatoria, la acomodación y la gestión del rol (citado por Bautista Pulido, 2018).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Metodología de la Investigación

3.1. Perspectiva Metodológica

Este estudio es de carácter mixto, de manera que se establecen enfoques tanto cualitativos como cuantitativos para la recolección de datos y su posterior análisis. Basando el enfoque cuantitativo en la obtención de resultados numéricos para probar los objetivos de esta investigación y, en contraposición, el enfoque cualitativo se basa en recolección de datos de manera no numérica.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, por lo que “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.2. Diseño de la Investigación

Este estudio se realiza bajo un diseño no experimental. Hernández Sampieri et al. (2014) citan que este diseño no implica una manipulación ni alteración de las variables, sino que son observadas y analizadas en su contexto natural.

3.3. Tipo de Investigación

La investigación se plantea bajo el tipo transversal, de manera que se realiza el estudio en un momento único en el tiempo y no se realizará un seguimiento del fenómeno en estudio a través del tiempo.

3.4. Unidad de Análisis, Población, Muestra y Tipo de Muestreo

Actualmente la organización cuenta con un total de 421 colaboradores fijos en su plantilla pertenecientes a las áreas back (operativas y estratégicas) y front (negocios y sucursales), siendo esta la representación de la población en su totalidad. La muestra seleccionada corresponde a los colaboradores ingresados durante el período comprendido entre octubre del año 2019 a febrero del año 2020. Este total corresponde a 22 colaboradores sin distinción de unidad específica. Sin embargo, solo será posible acceder a 18 colaboradores debido a que tres personas se encuentran fuera de la oficina.

Complementario a esto, un segundo grupo de la muestra estará comprendido por dos colaboradores de la unidad de Capital Humano quienes se encargan directamente de la gestión de ingreso de personal, correspondiente específicamente al área de Reclutamiento y Selección.

Entendiendo la característica de la muestra, su selección es de tipo no probabilístico por conveniencia. En ese sentido, el total representado de la muestra no pretende ser estadísticamente representativo de la población, esto debido al número total de colaboradores reclutados en el período seleccionado.

3.5. Fuentes Primarias y Secundarias

3.5.1. Fuentes Primarias

Los datos obtenidos para este estudio serán recopilados de primera mano en el contexto pertinente a la investigación, es decir, a través de los insumos obtenidos de los colaboradores mediante herramientas para la medición de las variables y entrevistas. Teniendo en cuenta dos aspectos, las informaciones serán obtenidas acorde a la entrevista realizada al personal de Recursos Humanos, quienes son responsables de gestionar el ingreso de los colaboradores a la

organización y, adicionalmente, se aplicará el instrumento de investigación al resto de colaboradores como muestra seleccionada.

3.5.2. Fuentes Secundarias

Como complemento a los resultados obtenidos en la investigación, se recopilarán informaciones mediante estudios previos relacionados a las variables presentadas. Los resultados se interpretan a través de tabulaciones y gráficos y, por consiguiente, los insumos obtenidos se analizan mediante sistemas digitales de análisis como Microsoft Excel.

3.6. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos para la recolección de la información están basados en entrevistas estructuradas a colaboradores del equipo de Capital Humano para indagar en las estrategias utilizadas en la actualidad para el ingreso de colaboradores, cumpliendo con los objetivos de la investigación.

Adicionalmente, será utilizado un instrumento consolidado que contiene el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), utilizando dos ítems para la medición del compromiso afectivo, dos ítems para la medición de compromiso de continuidad y dos ítems para la medición del compromiso normativo. El instrumento también contempla la escala de sentido de pertenencia de Hagerty y Patusky (1995) en el que, se incluyen las dimensiones de capacidades, interacción y de participación utilizando dos ítems por cada dimensión.

El instrumento cuenta con la validez y confiabilidad a través de su utilización en diferentes investigaciones de renombre acerca de la materia en estudio. Este instrumento estará estructurado bajo la herramienta de creación de encuestas Google Forms, en ese sentido, será

utilizado mediante invitación vía correo electrónico a los colaboradores de la muestra seleccionada.

3.7. Métodos y Técnicas de Análisis de Datos

A partir de la obtención de los resultados en crudo a través de la herramienta Google Forms, se consolidan la recopilación mediante tabulaciones y gráficas en Microsoft Office Excel permitiendo establecer la descripción de las variables en estudio.

3.8. Tabla de Operacionalización de las Variables

Objetivo	Variable	Definición de la variable	Indicador	Fuente	Escala de medición
Describir cuáles estrategias son utilizadas hoy en día por la organización en estudio, para fines de ingreso de nuevos colaboradores.	Gestión de ingreso de personal	Procesos de gestión de ingreso: reclutamiento y selección y sistema de abordaje.	Entrevista	Colaboradores de Recursos Humanos (reclutamiento y selección)	Estrategia utilizada en la actualidad Revisión de estrategias previas Proceso de reclutamiento y selección Criterios de selección
Detectar qué tipo de compromisos organizacionales se generan actualmente en los nuevos colaboradores durante la gestión de ingreso de personal.	Compromiso de los colaboradores hacia la empresa durante el proceso de reclutamiento y selección	Los colaboradores nuevo ingreso generan posibles vínculos con la organización durante el proceso de gestión de ingreso, que determinan su sentido de pertenencia con la empresa desde antes de aceptar una oferta laboral	Cuestionario de opinión	Colaboradores de la organización en estudio	A) Compromiso afectivo B) Compromiso de continuidad C) Compromiso normativo

<p>Diagnosticar cuáles factores generan un sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores durante el proceso de gestión de ingreso.</p>	<p>Sentido de pertenencia</p>	<p>Se entiende como el sentimiento de identificación o afianzamiento que un individuo percibe hacia un grupo o ambiente particular en contexto (Brea, 2014).</p>	<p>Cuestionario de opinión</p>	<p>Colaboradores de la organización en estudio</p>	<p>A) Dimensión capacidades B) Dimensión participación C) Dimensión interacción</p>
<p>Identificar los beneficios de promover la generación de un sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores.</p>	<p>Gestión de ingreso</p>	<p>Es necesario comprobar los beneficios que tiene durante el proceso de gestión de ingreso, generar un sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores.</p>	<p>Cuestionario de opinión</p>	<p>Colaboradores de la organización en estudio</p>	<p>Reducción de la tasa de rotación Incremento de la satisfacción laboral Mayor desempeño de los colaboradores</p>

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4. Resultados, Análisis, Conclusiones y Recomendaciones

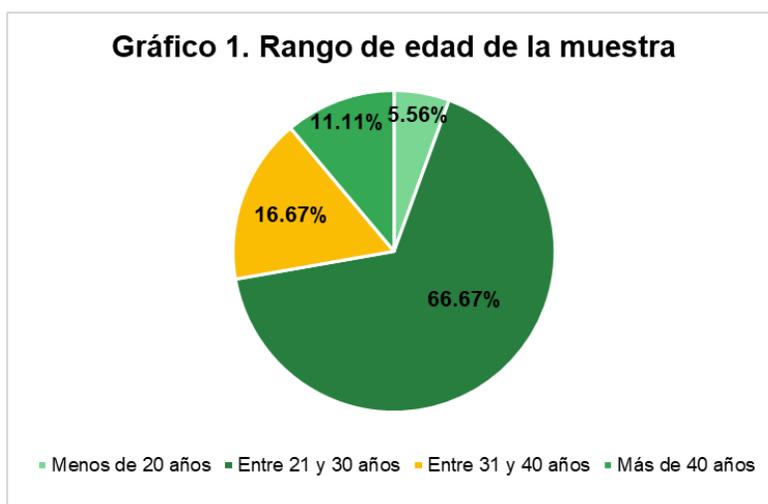
4.1. Resultados

Tabla 1. Rango de edades

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Menos de 20 años	1	5.56%
Entre 21 y 30 años	12	66.67%
Entre 31 y 40 años	3	16.67%
Más de 40 años	2	11.11%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

De los datos correspondientes al rango de edad, se obtuvo participación en cada grupo estipulado. 12 personas corresponden a edades entre 21 y 30 años para un 66.67% de la muestra, 3 indicaron encontrarse en el rango de 31 a 40 años para un 16.67%, adicionalmente 2 se encuentran en un rango de 40 años o más para un 11.11% mientras que, finalmente, 1 persona se encuentra por debajo de los 20 años para un 5.56%.



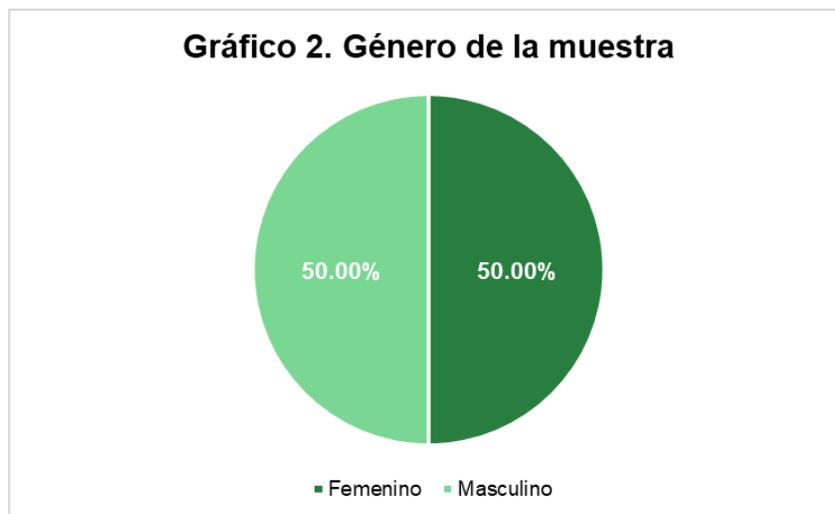
Fuente: Tabla 1.

Tabla 2. Distribución del género

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Femenino	9	50.00%
Masculino	9	50.00%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

Considerando la característica de la muestra, el 50% corresponde a una población femenina y en el mismo sentido, el 50% restante corresponde a una población masculina.



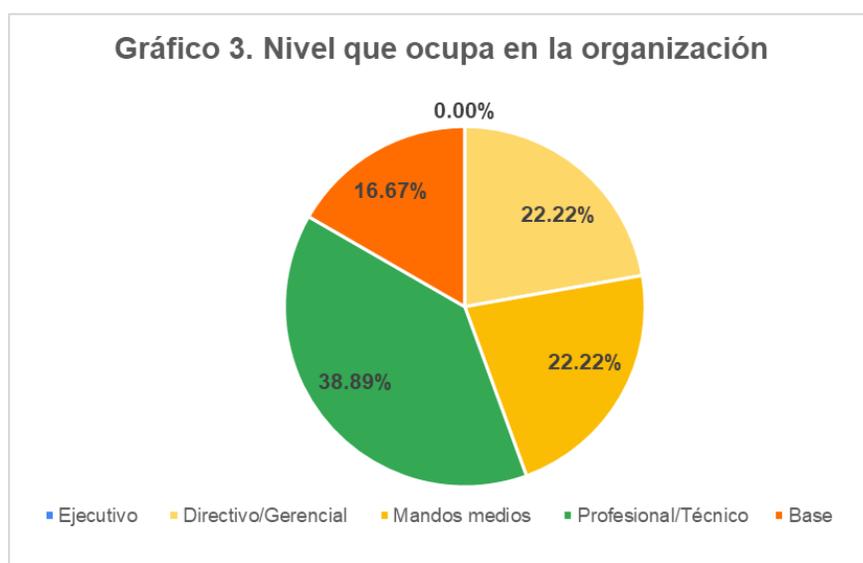
Fuente: Tabla 2.

Tabla 3. Nivel organizacional ocupado

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Ejecutivo	0	0.00%
Directivo/Gerencial	4	22.22%
Mandos medios	4	22.22%
Profesional/Técnico	7	38.89%
Base	3	16.67%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

Del total representado, el nivel Profesional/Técnico obtiene el mayor volumen para un total de 38.89%, Directivo/Gerencial y Mandos medios estuvieron representados por un 22.22% en ambos niveles, mientras que el nivel Base obtuvo una representación de un 16.67% para un total de tres respuestas. Por último, no se obtuvieron respuestas por parte del nivel Ejecutivo.



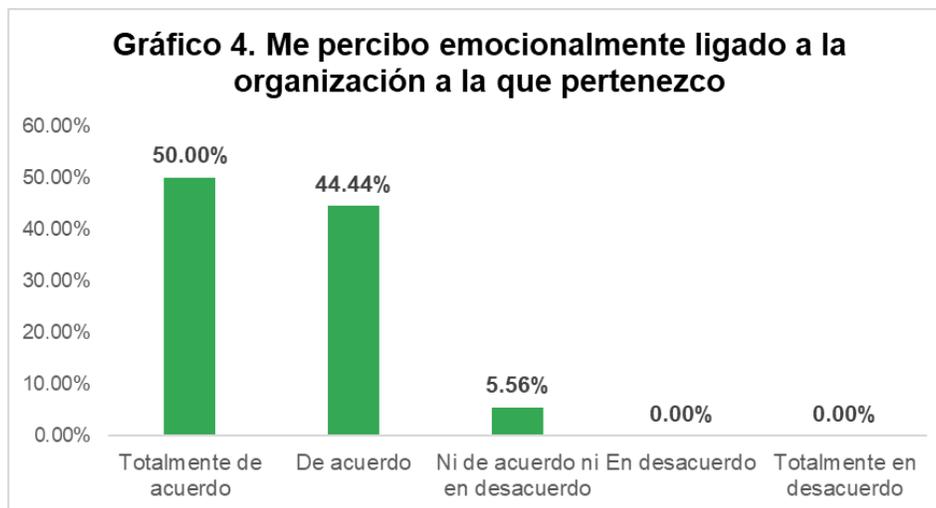
Fuente: Tabla 3.

Tabla 4. Me percibo emocionalmente ligado a la organización a la que pertenezco

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	9	50.00%
De acuerdo	8	44.44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.56%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

Con relación a la percepción de sentirse emocionalmente ligado a la organización a la que pertenece, 9 personas para un total del 50% confirman estar totalmente de acuerdo. Un 44.44% consideran estar de acuerdo con la afirmación, mientras que el restante 5.56% lo percibe como un estado neutro.



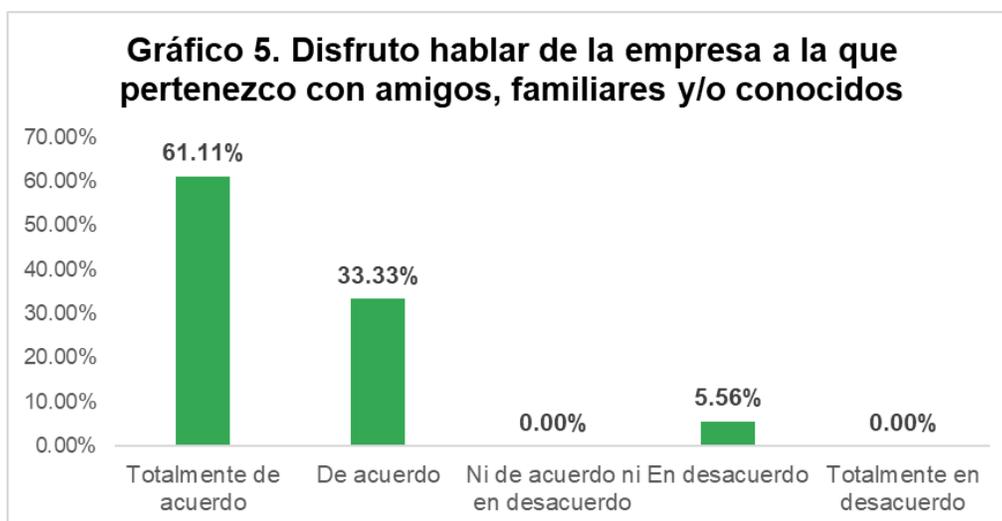
Fuente: Tabla 4.

Tabla 5. Disfruto hablar de la empresa a la que pertenezco con amigos, familiares y/o conocidos

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	11	61.11%
De acuerdo	6	33.33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	5.56%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

De cara a la pregunta sobre si disfruta hablar de la empresa a la que pertenece con amigos, familiares y/o conocidos, 11 personas para un 61.11% de la muestra afirma el enunciado marcando totalmente de acuerdo mientras que un 33.33% considera estar de acuerdo, mientras que una persona considera estar en desacuerdo para un 5.56%.



Fuente: Tabla 5.

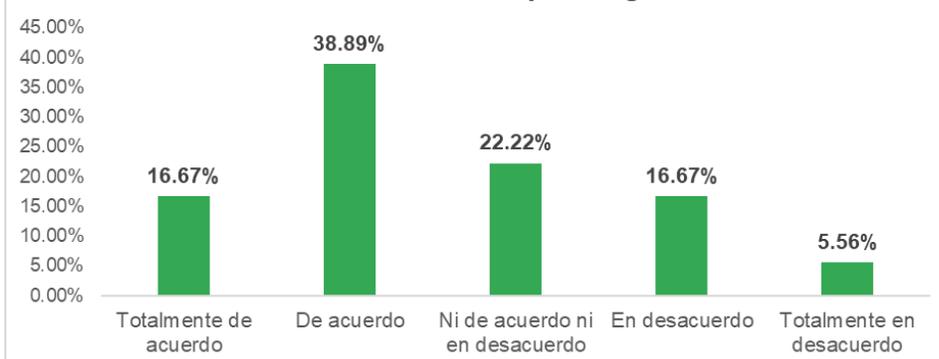
Tabla 6. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo que me haga sentir como me siento en el que tengo actualmente.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	3	16.67%
De acuerdo	7	38.89%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22.22%
En desacuerdo	3	16.67%
Totalmente en desacuerdo	1	5.56%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

Con respecto a la pregunta seis, 7 personas para un 38.89% consideran estar de acuerdo con la afirmación, mientras que 22.22% marcaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un total de 4 personas. Adicionalmente 16.67% entienden estar totalmente de acuerdo y en contraposición, otro 16.67% consideran no estar de acuerdo. Una sola persona marcó estar totalmente en desacuerdo correspondiente a un 5.56%.

Gráfico 6. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo que me haga sentir como me siento en el que tengo actualmente



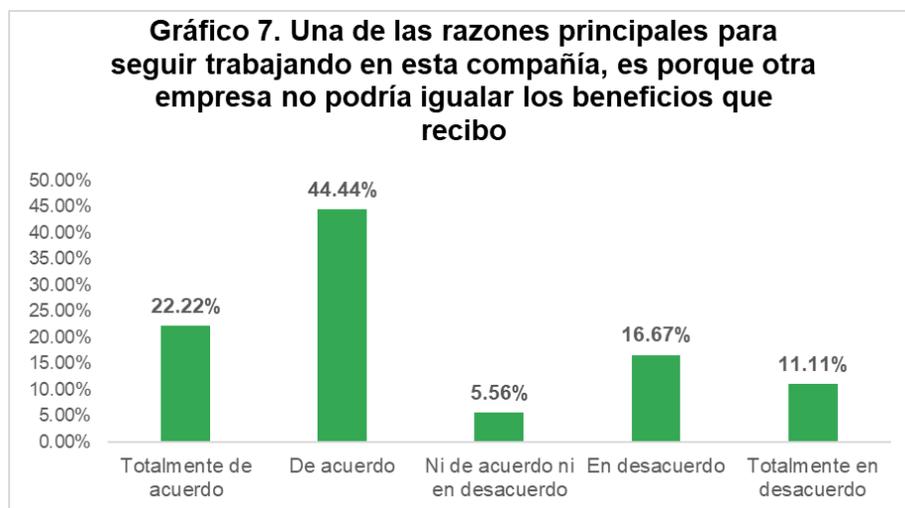
Fuente: Tabla 6.

Tabla 7. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar los beneficios que recibo.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	4	22.22%
De acuerdo	8	44.44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.56%
En desacuerdo	3	16.67%
Totalmente en desacuerdo	2	11.11%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el periodo octubre 2019 y febrero 2020.

Para la pregunta 7 del cuestionario, 44.44% de los participantes marcaron estar de acuerdo con que una de las razones por las que se mantienen en la organización es debido a que consideran que otra empresa no puede igualar los beneficios que posee en empresa actual. Un 22.22% consideran estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que un 16.67% entiende estar en desacuerdo. Finalmente, un 11.11% afirma estar totalmente en desacuerdo y el 5.56% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo.



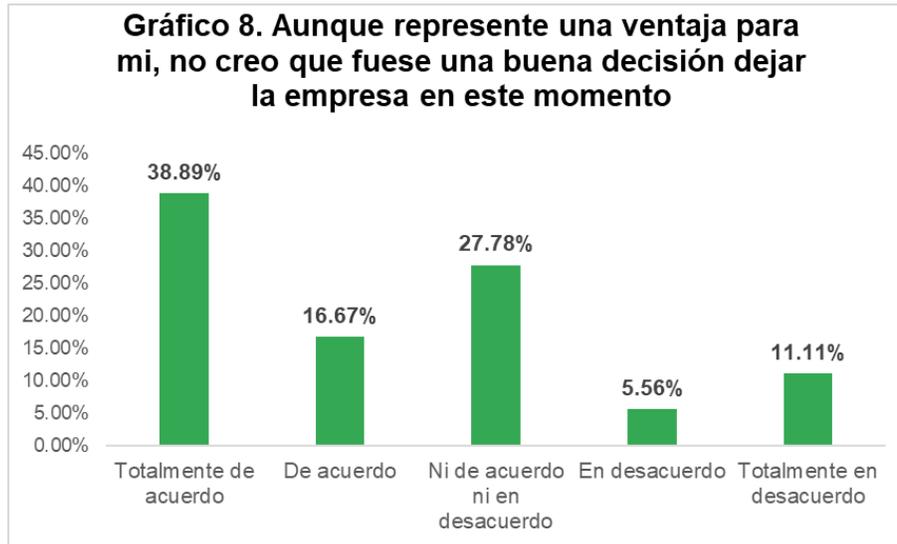
Fuente: Tabla 7.

Tabla 8. Aunque represente una ventaja para mí, no creo que fuese una buena decisión dejar la empresa en este momento.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	7	38.89%
De acuerdo	3	16.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	27.78%
En desacuerdo	1	5.56%
Totalmente en desacuerdo	2	11.11%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

En consecuencia, un 38.89% afirma estar totalmente de acuerdo con que en la actualidad dejar la organización no representa una buena decisión, incluso si representara una ventaja. El 27.78% considera estar de ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 16.67% afirma estar de acuerdo mientras que un 11.11% marca estar totalmente en desacuerdo. Por último, el 5.56% manifiesta estar en desacuerdo.



Fuente: Tabla 8.

Tabla 9. Ahora mismo no abandonaría esta empresa porque siento un compromiso con todo el equipo me ha acompañado.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	10	55.56%
De acuerdo	5	27.78%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11.11%
En desacuerdo	1	5.56%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

El mayor número de encuestados consideran que por sentir compromiso con el equipo lo ha acompañado durante su tiempo en la organización, no abandonarían la empresa, presentando un porcentaje de 55.56%. Un 27.78% afirma estar de acuerdo con el enunciado mientras que un 11.11% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, un 5.56% considera estar en desacuerdo.



Fuente: Tabla 9.

Tabla 10. Generalmente siento que mis compañeros de trabajo me aceptan.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	10	55.56%
De acuerdo	7	38.89%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	1	5.56%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

Del total de la muestra, un 55.56% entienden estar totalmente de acuerdo con el sentimiento de que son aceptados por sus pares. Mientras que un 38.89% considera estar de acuerdo. Por último, apenas un 5.56% entiende estar totalmente en desacuerdo.



Fuente: Tabla 10.

Tabla 11. En general, no me siento parte importante de esta organización.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	2	11.11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11.11%
En desacuerdo	6	33.33%
Totalmente en desacuerdo	8	44.44%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el periodo octubre 2019 y febrero 2020.

De acuerdo con la escala de sentido de pertenencia, el 44.44% siente ser parte importante de la organización mientras que un 33.33% entiende estar de acuerdo. Adicionalmente, un 11.11% considera estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con su situación actual y otro 11.11% afirma el enunciado.



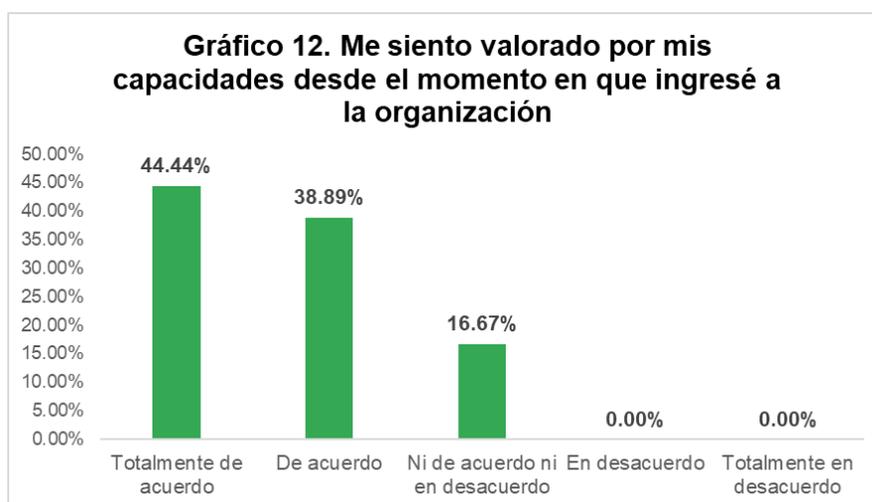
Fuente: Tabla 11.

Tabla 12. Me siento valorado por mis capacidades desde el momento en que ingresé a la organización.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	8	44.44%
De acuerdo	7	38.89%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16.67%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

En cuanto a sentirse valorado por sus capacidades, el 44.44% de la muestra afirma estar totalmente de acuerdo. Un 38.89% considera estar de acuerdo con el enunciado, mientras que un 16.67% entiende estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.



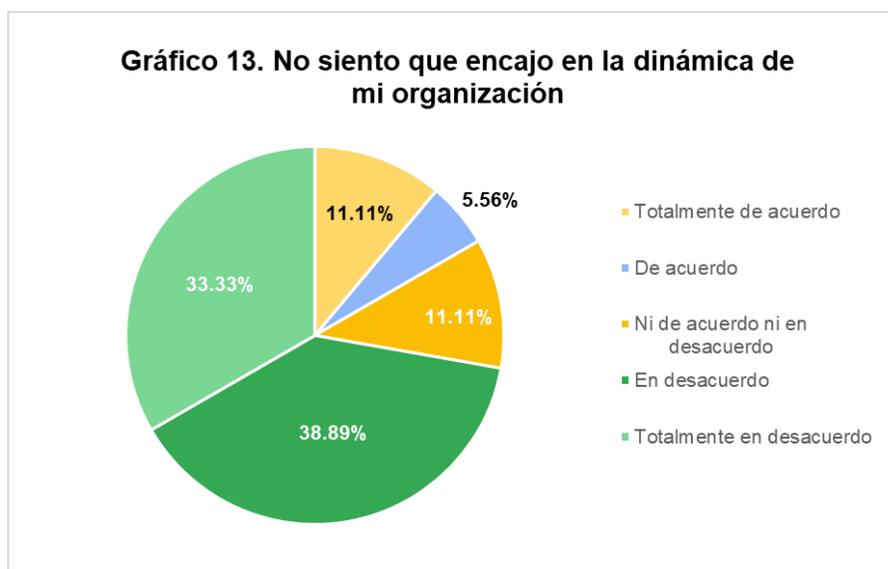
Fuente: Tabla 12.

Tabla 13. No siento que encajo en la dinámica de mi organización.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	2	11.11%
De acuerdo	1	5.56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11.11%
En desacuerdo	7	38.89%
Totalmente en desacuerdo	6	33.33%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

Como mayoría, un 38.89% entiende que encaja en la dinámica de la organización, marcando como de acuerdo. Un 33.33% de la muestra considera estar totalmente de acuerdo, un 11.11% entiende estar ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que un 5.56% restante manifiesta no sentirse encajado en la dinámica, marcando como de acuerdo.



Fuente: Tabla 13.

Tabla 14. Me siento excluido de las actividades que realizan mis compañeros de trabajo.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.56%
En desacuerdo	9	50.00%
Totalmente en desacuerdo	8	44.44%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el periodo octubre 2019 y febrero 2020.

De cara al sentimiento de sentirse excluidos de las actividades que realizan sus compañeros, un 50% afirma estar en desacuerdo con la afirmación mientras que un 44.44% considera estar totalmente en desacuerdo. Apenas un 5.56%, correspondiente a una persona identifica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.



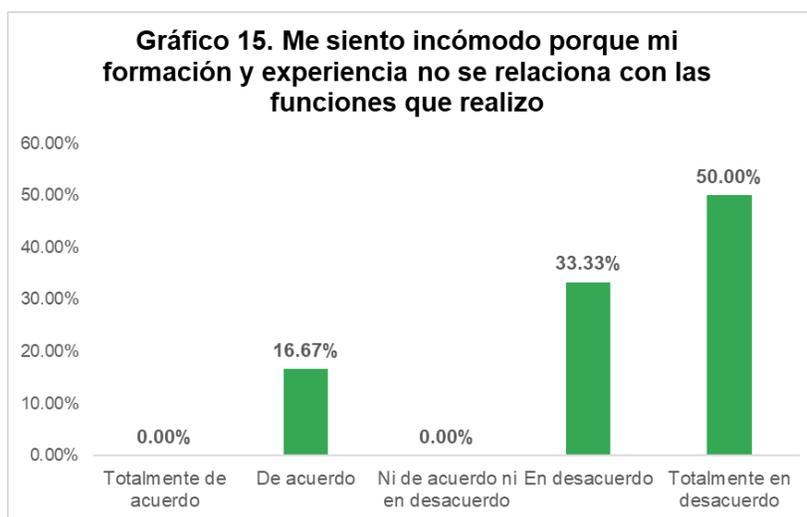
Fuente: Tabla 14.

Tabla 15. Me siento incómodo porque mi formación y experiencia no se relaciona con las funciones que realizo.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	3	16.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	6	33.33%
Totalmente en desacuerdo	9	50.00%
Total	18	100%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

El 50% de la muestra afirma estar totalmente en desacuerdo con que su formación y experiencia no estén alineadas a sus funciones. Un 33.33% considera estar en desacuerdo, sin embargo, un 16.67% entiende estar de acuerdo.



Fuente: Tabla 15.

Tabla 16. Factores considerados fundamentales para generar sentido de pertenencia durante el proceso de ingreso.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Alinear las expectativas de trabajo	1	5.56%
Establecer comunicación efectiva desde el primer contacto	6	33.33%
Promover la integración al equipo de trabajo	3	16.67%
Comunicar los beneficios (monetarios y no monetarios)	0	0.00%
Desde el ingreso, comunicar el plan de desarrollo y crecimiento en la organización	4	22.22%
Comunicar y explicar las funciones de trabajo	3	16.67%
Conocer la estructura de la organización	1	5.56%
Total	18	100.00%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

El 33.33% de la muestra considera que el factor más relevante a tomar en cuenta para generar un mayor sentido de pertenencia es establecer comunicación efectiva desde el primer contacto. Un 22.22% afirma primordial comunicar el plan de desarrollo y crecimiento en la organización. Un 16.67% considera promover el equipo de trabajo como elemento fundamental y un 16.67% entiende que lo ideal debería ser comunicar y explicar las funciones de trabajo. Por último, un 5.56% percibe que se debe conocer la estructura de la organización y otro 5.56% afirma que se debe alinear las expectativas que se generan por un nuevo ambiente laboral.



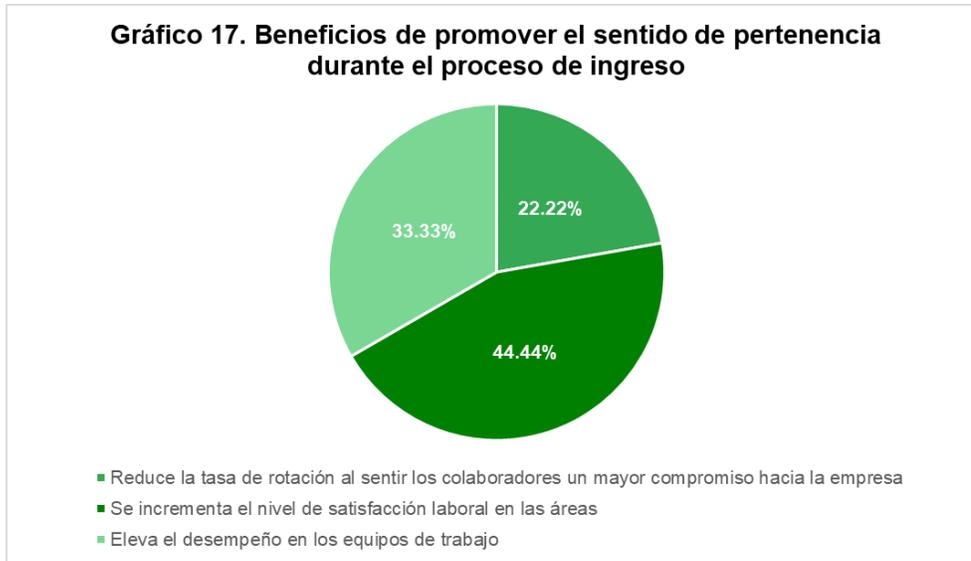
Fuente: Tabla 16.

Tabla 17. Beneficios de promover el sentido de pertenencia durante la gestión de ingreso.

Ítems	Frecuencia de respuesta	Porcentaje de respuesta
Reduce la tasa de rotación al sentir los colaboradores un mayor compromiso hacia la empresa	4	22.22%
Se incrementa el nivel de satisfacción laboral en las áreas	8	44.44%
Eleva el desempeño en los equipos de trabajo	6	33.33%
Total	18	100.00%

Fuente: Cuestionario de Sentido de Pertenencia y Compromiso Organizacional aplicado colaboradores ingresados durante el período octubre 2019 y febrero 2020.

La muestra, en su mayoría, percibe que promover el sentido de pertenencia desde la gestión de ingreso permite incrementar los niveles de satisfacción laboral en la organización (44.44%). A este factor le sigue, con un 33.33% que el mayor beneficio reside en elevar el desempeño en los equipos de trabajo y, finalmente, un 22.22% estima que esto permite reducir la tasa de rotación de personal.



Fuente: Tabla 17.

4.2. Análisis de los Resultados

En promedio, la mayor representación de la muestra estuvo caracterizada por ser adulto joven, con un promedio de 83% considerando las edades de 21 a 40 años. Guardando una estrecha relación con el universo total de colaboradores que laboran en la organización, evidenciado desde hace años la tendencia a mantenerse como rango de edad.

Adicionalmente, se logró obtener una equitatividad en cuanto a la representación del género sobre la muestra. Ambos sexos, tanto femenino como masculino comprendían un 50% respectivamente para cada caso.

Otro aspecto por considerar es el hecho de que casi la mitad de la muestra correspondían a colaboradores que, por cuyas funciones, ejercen supervisión directa sobre otros. Clasificando los niveles de mandos medios y directivo/gerencial, se obtuvo una representación de un 45%. Sin embargo, en casi su totalidad se obtuvo participación de todos los niveles que la organización distingue, exceptuando el nivel ejecutivo correspondiente a la posición de vicepresidentes.

En los ítems de compromiso organizacional según la escala propuesta por Meyer y Allen para medir esta variable se obtuvieron resultados positivos los cuales se detallan a continuación.

Los dos primeros ítems del cuestionario comprendían la evaluación del compromiso afectivo, considerando que para Dávila de León & Jiménez García (2014) este es el tipo de compromiso que más puede regularse internamente y que posee una mayor correlación con el sentido de pertenencia debido a que se asocia con el deseo de permanecer en la organización y por tanto, tiene una connotación sentimental. En los resultados obtenidos, casi en la totalidad de la muestra (95%) se siente identificado emocionalmente con la organización, en términos de que puede lograr incluso recomendar la marca empresa. Esta validación se puede observar en los resultados de los ítems 1 y 2 del cuestionario.

El compromiso de continuidad, debe entenderse como un tipo de compromiso que está asociado en mayor medida a las percepciones externas que el colaborador pueda tener sobre el costo que implica abandonar la organización (Dávila de León & Jiménez García, 2014). En cuanto a este tipo de compromiso, medidos en los ítems 3 y 4 se deben considerar dos percepciones divididas por la muestra. En primer lugar, un 55% entiende que la razón por la que no abandonaría la organización es debido a que percibe que en otro lugar no se sentiría tan a gusto como se siente en su organización actual, lo que posiblemente represente un nivel de satisfacción elevado. Sin embargo, el 45% restante no asume esta posición. Esto pudiera deberse a que, tomando en consideración la edad promedio de la muestra en el que principalmente se destacan los adultos jóvenes, es una característica de esta generación no sentirse comprometidos a un lugar de trabajo en específico. Tal como lo indican Díaz-Sarmiento, López-Lambraño, & Roncallo-Lafont (2017), en el que explican que la generación de los millennials no expresan

altos niveles de lealtad hacia sus empleadores y se mantienen en constante búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

Es importante destacar que, mediante la entrevista realizada a los responsables de gestionar el ingreso de los nuevos colaboradores, se pudo determinar que una de las principales oportunidades de mejora del proceso de ingreso estaría en dedicar un mayor esfuerzo en cuidar la experiencia que se vive durante cada etapa. Lo que pudiera sugerir además que la tendencia posiblemente debería estar más puntualizada en esta población representativa para generar un mayor compromiso con la organización, de manera que se puedan crear lazos más estrechos de una relación a largo plazo entre ambas partes.

En ese sentido, el cuarto ítem asociado a la percepción de que otra empresa no pudiera igualar los beneficios que disfruta el colaborador, tanto monetariamente como emocional indica cierto grado de significancia positiva con un 67% de colaboradores que afirman este enunciado.

De cara a los resultados obtenidos para el compromiso normativo, entendiendo este compromiso en el que los colaboradores sienten que deben pertenecer a la organización, se pudo determinar que un alto porcentaje de los encuestados consideran que abandonar la organización no sería una opción en este momento, aunque para ellos representase una ventaja. Lo que pudiera sugerir una identificación positiva con el compromiso afectivo tal como lo indica Montoya Santos (2014), en el que se demuestra un alto grado de correlación entre ambos tipos de compromiso.

Adicionalmente, en el segundo ítem que mide el compromiso normativo se demuestra que un 83% afirma estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que por sentir un grado

mayor en el compromiso que sienten con las personas que los han acompañado durante su estancia en la organización, no abandonarían la empresa.

Pasando a la variable de sentido de pertenencia, en cuanto a la dimensión de capacidades quedo evidenciado que los colaboradores perciben que su formación académica y experiencia está estrechamente relacionada al puesto de trabajo que ocupan. Mientras que en la dimensión de interacción se demuestra una relación positiva valorada por la muestra, siendo representada en más de un 80% para ambos ítems que miden esta dimensión.

Por último, en cuanto a la dimensión de participación es donde se demuestra mayor oportunidad según los resultados obtenidos. Un 70% afirma sentirse encajados en la dinámica de la organización, pero, sin embargo, el 40% restante entiende no estar de acuerdo con la afirmación.

Considerando la retroalimentación obtenida en la entrevista al personal encargado del proceso de gestionar el ingreso, se puede entender que posiblemente la razón por la que el compromiso afectivo sea el de mayor representatividad, es debido a que el trato brindado desde el primer contacto sea altamente personalizado y cercano. Esto a su vez, puede traducirse en una comunicación efectiva como el factor de más relevancia considerada por la muestra en el ítem 16, obteniendo un resultado de un 33%.

Finalmente, para una mayoría de los encuestados (44%), la acción de promover el sentido de pertenencia durante el proceso de ingreso se refleja en un incremento en la satisfacción laboral entre las áreas. Pudiendo guardar una asociación a lo propuesto en la investigación realizada por Dávila de León & Jiménez García (2014) en el que se asumen que el sentido de pertenencia parece ser el factor que más guarda relación con el bienestar en la organización.

4.3. Conclusiones

Para el cumplimiento del primer objetivo, cuya finalidad ha sido la de describir el proceso que la organización utiliza actualmente para gestionar el ingreso de los colaboradores, se realizó una entrevista a los responsables y se pudo determinar que el área maneja un proceso estrictamente operativo, pero estableciendo cercanía y acompañamiento desde que inicia la gestión hasta su finalización. Este proceso empieza su curso al momento en que el candidato acepta la propuesta de trabajo, luego el departamento de Reclutamiento y Selección envía dos comunicaciones en el que la primera detalla el listado de documentación necesaria para elaborar el expediente del colaborador y una segunda en la que de manera gráfica se da la bienvenida a la organización y se explican las actividades que estará realizando en su primer día. Durante este primer día se procede con la lectura y firmas de todos los documentos y finalizado esto, se procede a presentar a su nuevo equipo de trabajo. A nivel interno, se notifica a las áreas pertinentes como Seguridad y Tecnología el ingreso de un nuevo colaborador para gestionar los accesos.

Luego de la gestión del primer día en el nuevo ambiente laboral, transcurre un tiempo de hasta dos semanas para realizar la inducción, si bien esto pudiera deberse al número de personas que ingresa en ese lapso también pudiera considerarse como una oportunidad de mejora en el sentido de que se pierde un tiempo de valor hasta lograr conocer los aspectos más relevantes de la organización que son conocidos en la inducción de personal. Además, identificaron haber estado trabajando en oportunidades como la de continuar dando un rol más protagónico al departamento durante la incorporación del nuevo colaborador.

En el caso del segundo objetivo planteado en que se buscaba determinar el tipo de compromiso organizacional que se genera en los colaboradores tras el proceso de ingreso,

considerando los tipos propuestos por Meyer y Allen, se pudo establecer que hay un alto porcentaje con una inclinación positiva hacia el compromiso afectivo, siendo este el de mayor relevancia para los nuevos colaboradores. Quedando evidenciado con un 95% de identificación emocional hacia la organización.

En orden hacia el tercer objetivo, que buscaba determinar el factor esencial que genera un sentido de pertenencia en los colaboradores, ha quedado evidenciado que la dimensión de interacción según la escala de Hagerty y Patusky, es la que mayor peso corresponde al resto de las evaluadas. Esto quiere decir, que los colaboradores entienden que la dinámica de la organización promueve procesos de socialización positiva en los equipos de trabajo.

Por último, el cuarto objetivo en el que se pretendía determinar los beneficios que tiene fomentar el sentido de pertenencia durante el proceso de ingreso, quedó evidenciado en dos vertientes principales. En primer lugar, los colaboradores consideraron que con esto se lograr aumentar significativamente la satisfacción en el lugar de trabajo (44%) y, por otra parte, perciben que para lograrlo se debe establecer una comunicación efectiva desde el primer contacto (33%) seguido de comunicar el plan de desarrollo y crecimiento en la organización una vez inicien las relaciones entre ambas partes (22%).

En cuanto a las limitaciones se pudiera considerar que el uso de herramientas virtuales para el llenado del instrumento disminuye la interacción durante su explicación y en caso de requerir resolver dudas de lugar. Adicionalmente es importante destacar que se optó por el uso de estas herramientas debido al contexto y situación actual por motivos de la pandemia del COVID-19.

4.4. Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones en base a los resultados obtenidos se debe considerar lo siguiente:

- Desarrollar programas de conocimiento individual en los nuevos colaboradores. Entregar al nuevo colaborador desde su ingreso el listado de manuales, reglamentos, procesos, procedimientos y políticas que debe conocer para que el ejercicio de sus funciones se logre realizar adecuadamente desde el primer momento y además pueda tener el conocimiento de la dinámica en el nuevo entorno laboral. En este listado debe visualizarse un rango de fechas en las que el colaborador tenga que cumplir para el conocimiento de toda la documentación pertinente. Por último, debe estar debidamente firmado por el colaborador y su supervisor directo para lograr evidenciar el conocimiento de estos (ver anexo). Esta iniciativa pudiera considerarse tomando en cuenta el primer nivel de *onboarding* propuesto por Bauer (2010) en el que lo llama la fase de cumplimiento donde se educa al nuevo colaborador sobre las políticas, normas y procedimientos vigentes en la organización para el correcto empleo de sus labores.
- Formalizar un plan de incorporación (*onboarding*) de manera que pase de ser de una acción aislada a un proceso definido mediante un procedimiento estructurado con una serie de actividades que deban cumplirse para lograr una mejor adaptación al nuevo puesto de trabajo. Este plan de *onboarding* pudiera considerarse estar ajustado de acuerdo con el nivel organizacional, es decir, adaptarlo a los niveles ejecutivos y directivos pudiendo estar consolidado y al resto, siguiendo como sugerencia el modelo de Bauer (2010). Esto debido a que el seguimiento debe ser distinto de acuerdo con la experiencia

y realidad de cada colaborador en su rol. El plan debe contener una serie de pasos que logren cumplirse en un periodo de seis meses, de acuerdo con su definición.

- Por último, el proceso de inducción pudiera establecerse como un entrenamiento con una duración de dos semanas en el que se dediquen diferentes bloques de acuerdo con la naturaleza de la posición. Es decir, diferenciar las áreas de Negocios con las operativas y estratégicas de manera que el aspecto cultural de la organización, el contexto de la empresa, así como aspectos concretos de cada posición. Esta recomendación se hace tomando en cuenta los beneficios en los que recae un proceso estructurado de orientación de esta naturaleza según Wallace (2009):
 - Permite aumentar el compromiso con la organización y reducir la rotación.
 - Allí se aclaran las expectativas y se proporciona información confiable.
 - Acorta la curva de aprendizaje, aumentando la productividad y disminuyendo los errores.
 - Ayuda al nuevo integrante a sentirse como un miembro valioso del equipo en el que la empresa ha hecho una inversión.
 - Permite aumentar la confianza de los nuevos colaboradores y aliviar la ansiedad de los primeros días.
 - Contribuye a crear una relación positiva y una buena comunicación entre el nuevo colaborador, el supervisor y otros compañeros de trabajo cercanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bautista Pulido, F. N. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología*. Universidad Externado de Colombia.
- Brea, L. M. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Universidad de Murcia.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–28.
- Campana Aguilar, J. M., & Pérez Yucra, K. V. (2019). *Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana*. Universidad Peruana Unión.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (McGraw-Hill/Interamericana, Ed.) (Novena). Ciudad de México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272–302.
- Dávila, M. C., & Jiménez García, G. (2012). Organizational identification and commitment: correlates of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244–255.

- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clío América*, *11*(22), 188–204.
- Entradas Silva, R., & Alvaro, L. D. (2016). The role of organizational training on organizational commitment. The case of private security employees working remotely. *European Journal of Business and Social Sciences*, *5*(8), 14–30.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, *7*, 301–315.
- Graybill, J. O., Hudson Carpenter, M. T., Offord Jr, J., Piorum, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, *34*(3), 200–218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edic). McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Jakobsson, R. (2018). *Employee commitment, how it can be influenced by the recruitment and induction processes of organisations and what employees experience to be the source of the changes to their commitment levels during these processes and their individual components*. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Klein, H. J., & Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: a framework for researching orientating practices. *Personnel and Human Resources Management*, *27*, 279–336.

- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The Effectiveness of an Organizational Level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66.
- López Cuburuco, A. M. (2017). *EL SENTIDO DE PERTENENCIA (SP) COMO ELEMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CO): FACTORES QUE INCIDEN EN SU DESARROLLO*. Universidad Santo Tomás.
- López Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129–152.
- Luis, C. M. J., Laca Arocena, F. A., Pando Moreno, M., & Pedroza Cabrera, F. J. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267–277.
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 10–27.
- Montoya Santos, E. M. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567–579.
- Orgambidez, A., & Almeida, H. (2018). Predictors of Organizational Commitment in Nursing: Results from Portugal. *Investigación y Educación en Enfermería*, 36(1).
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of

organizational commitment. *Vocational Behavior*, 65, 157–177.

[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)

Sabahattin Mete, E., Sokmen, A., & Biyik, Y. (2016). The relationship between organizational commitment, organizational identification, person-organization fit and job satisfaction: a research on IT employees. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 870–901.

Tumaev, T., & Sassa, A. (2007). Economía y recursos humanos: la selección de personal. *Perspectivas*, (20), 29–44.

Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership & Management*, 4(23), 168–176.

WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12–20.

ANEXOS

Cuestionario: Compromiso Organizacional y Sentido de Pertenencia

Trabajo de Grado

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña



El presente cuestionario contiene ítems para medir las variables de compromiso organizacional y sentido de pertenencia. Tiene como finalidad describir la relación entre las variables mencionadas y el proceso de reclutamiento y selección que han experimentado la muestra como objeto del estudio.

Las respuestas serán tratadas bajo estricta confidencialidad, por lo que no se estará solicitando información personal y/o de otro carácter asociado. En el cuestionario deberás seleccionar la respuesta con la mayor honestidad posible vinculada a la pregunta.

Sección I – Aspectos demográficos y generales

Selecciona el rango de edad en que te encuentras:

- a) Menos de 20 años
- b) Entre 21 y 30 años
- c) Entre 31 y 40 años
- d) Más de 40 años

Selecciona el género:

- a) Femenino
- b) Masculino

Selecciona el nivel que ocupas en la organización de acuerdo a tu rol

- a) Ejecutivo
- b) Directivo/Gerencial
- c) Mandos medios
- d) Profesional/Técnico
- e) Base

Sección II - Escala de Compromiso Organizacional

1. Me percibo emocionalmente ligado a la organización a la que pertenezco.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

2. Disfruto hablar de la empresa a la que pertenezco con amigos, familiares y/o conocidos
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

3. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

4. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar los beneficios que recibo.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

5. Aunque representara una ventaja para mí, no creo que fuese correcto dejar la empresa en este momento.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

6. Ahora mismo no abandonaría esta empresa porque siento una obligación con todo el equipo me ha acompañado.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo

- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Sección III - Escala de Sentido de Pertenencia

- 7. Generalmente siento que mis compañeros de trabajo me aceptan.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

- 8. En general, no me siento parte importante de esta organización.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

- 9. Me siento valorado por mis capacidades desde el momento en que ingresé a la organización.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

- 10. No siento que encajo en la dinámica de mi organización.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

- 11. Me siento excluido de las actividades que realizan mis compañeros de trabajo.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

- 12. Me siento incómodo porque mi formación y experiencia no se relaciona con las funciones que realizo.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Sección IV - Factores Esenciales para el Ingreso

13. En orden de prioridad, ¿cuáles factores durante el proceso de ingreso consideras determinantes para generar sentido de pertenencia hacia la organización?
- a) Alinear las expectativas de trabajo
 - b) Establecer comunicación efectiva desde el primer contacto
 - c) Promover la integración al equipo de trabajo
 - d) Comunicar los beneficios (monetarios y no monetarios)
 - e) Desde el ingreso, comunicar el plan de desarrollo y crecimiento en la organización
 - f) Comunicar y explicar las funciones de trabajo
 - g) Conocer la estructura de la organización
14. De los siguientes aspectos, ¿cuál consideras que es el factor que genera mayor impacto para promover en los nuevos colaboradores el sentido de pertenencia durante el proceso de ingreso?
- a) Reduce la tasa de rotación al sentir los colaboradores un mayor compromiso hacia la empresa
 - b) Se incrementa el nivel de satisfacción laboral en las áreas
 - c) Eleva el desempeño en los equipos de trabajo

Entrevista: Colaboradores de Recursos Humanos
Trabajo de Grado
Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña



1. En sentido general, ¿cuál es el proceso que se lleva a cabo para gestionar el ingreso de un colaborador y qué tiempo en promedio dura? es decir, en términos desde que el perfil es identificado hasta el día en que se encuentra en su nuevo lugar de trabajo.

El proceso inicia en el que ya la propuesta fue presentada y aceptada por el candidato. Se envían dos comunicaciones, una con todos los requisitos para poder completar su expediente y otra en el que se da la bienvenida la organización. Esta última también contempla las acciones que estará realizando durante su primer día, como un paso a paso. Luego se notifica a las áreas correspondientes el ingreso de un nuevo colaborador para lograr crear y habilitar todos los accesos, previo al ingreso. El día del ingreso, el colaborador firma toda la documentación requerida para fines de expediente. Ahí se incluyen las normas y reglamentos que debe conocer desde el inicio y finalmente, se presenta a su supervisor directo como a todo el equipo.

2. De cara al proceso actual, ¿cuáles ventajas pueden identificar del proceso y cuáles oportunidades de mejora han tomado en consideración para reforzarlo?

Como principal ventaja, destacaría un proceso muy calificado en cuanto a la evaluación a través de instrumentos psicológicos, una visual clínica en las entrevistas especialmente para roles con impacto supervisorio en el que además se indaga en las competencias. Adicionalmente se involucra la cultura en las propias entrevistas y todo el proceso. Se trata de un proceso muy cercano con el candidato, abriendo todos los canales de comunicación posible para cualquier duda o contacto que quiera realizar la personas en cada etapa. Como oportunidades de mejora, estaría en enfocarnos más en la experiencia de ingreso y en lograr a través de ella una más rápida y mejor vinculación a la empresa y su cultura. Lo que pudiera ser establecer un plan de onboarding estructurado.

3. A modo de repaso, ¿cómo ha ido evolucionando en el tiempo el proceso de reclutamiento y selección considerando las nuevas tendencias?

El proceso inicialmente era sumamente operativo, se le daba un valor casi en su totalidad a lo técnico y a la selección del supervisor de la posición. Capital Humano solo era un operador del proceso. Con el tiempo ha ganado espacio la visual blanda, las competencias y elementos culturales, por lo que la voz de Capital Humano tiene hoy en día un gran peso y es en buena medida parte influyente de la decisión. Tenemos ahora más preocupación e interés por cuidar los detalles del ingreso.

4. ¿Cuáles actividades se llevan a cabo durante el proceso de reclutamiento y selección que, a su consideración, aportan para generar un sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores?

Dentro de las principales actividades que se llevan a cabo, son la presentación de la cultura y trayectoria de la organización. Se comentan los éxitos y logros a nivel no solo nacional sino internacional. También se desarrollan todos nuestros ejes culturales, así como factores que lo componen. Tenemos un elemento diferenciador para el sector bancario y es que nuestro código de vestimenta es casual con una tendencia más a la libertad de elección. Son pequeños procesos que marcan una diferencia.

5. Una vez ingresado el colaborador, ¿cuáles programas o estrategias de capacitación y desarrollo se llevan a cabo? Entendiendo esta variable como incidente en el apoyo percibido por el individuo.

El primer proceso de capacitación es la inducción que maneja directamente el área de Capacitación y Desarrollo, al igual que todo el programa de desarrollo que se empieza a crear desde que el colaborador ingresa con el líder de su área conjuntamente con Capacitación. Adicionalmente, se lleva a cabo una formación en Prevención de Lavado de Activos debido a la naturaleza de la organización.

6. Considerando los cambios que se han presentado recientemente en la cotidianidad, ¿cuáles estrategias futuras se tienen identificadas de cara a optimizar y adecuar la gestión de ingreso de personal?

El ingreso se está llevando de manera virtual y adicionalmente, el equipo de Capital Humano está ofreciendo un mayor acompañamiento en las entrevistas técnicas para generar un clima más idóneo debido a las circunstancias.

De cara al post ingreso, actualmente el proceso se está diseñando una estrategia con actividades de inmersión en integración del nuevo colaborador a su equipo de trabajo, así como con su supervisor. Esas actividades son de orden social, como videos que muestran la cultura, visión, misión y valores para hacer el ingreso más cálido.

Matriz de Conocimiento Individual por Puesto

Unidad Organizativa	Nivel Organizacional	Cargo	Norma Colaborador Responsable de Cumplimiento Regulatorio (CRC) NR-CUM-0010	Política de Gestión de Capital Humano PO-CAH-0004	Procedimiento de Análisis de Créditos Comerciales PR-CRD-0008
Capital Humano y Excelencia Organizacional	Profesional/Técnico	Analista de Capacitación y Desarrollo	X	X	
Crédito y Cobros	Mandos medios	Especialista de Crédito Comercial	X		X
Prevención de Lavado de Activos y Cumplimiento Regulatorio	Directivo/Gerencial	Gerente de Prevención de Lavado de Activos	X		

NOTA: La función de esta matriz corresponde a lograr identificar los documentos que son necesarios ser de conocimiento por el colaborador según su rol y la naturaleza de las funciones. La tabla mostrada pudiera ser replicada de acuerdo con cada unidad de la organización.

NOTA 2: La matriz estaría acompañada de un formulario entregado a cada colaborador con la documentación para su conocimiento, así como con la fecha y firma para ser entregado al departamento de Recursos Humanos.

HOJA DE FIRMAS

José Carlo Hernández Durán
Sustentante

MGED Sacha Mariela Santos Molina
Asesora

Lcda. Germania Estevez Then
Jurado

Lcda. Rocío Contreras Lescaille
Jurado

Adrián De Óleo, M.A.
Directora Escuela de Psicología