



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INFLUENCIA DEL SISTEMA DE ACOGIDA EN EL COMPROMISO DEL
PERSONAL DE UNA MULTINACIONAL FARMACÉUTICA DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Psicóloga mención Organizacional

Profesor Guía

Magíster Javier Alexander Navarrete Guerra

Autora

Mishell Stefanía Beltrán Guerrero

Año

2018

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Influencia del Sistema de Acogida en el compromiso del personal de una multinacional farmacéutica de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Mishell Stefanía Beltrán Guerrero, en el décimo semestre, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Magíster Javier Alexander Navarrete Guerra

C.I 1716185622

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaramos haber revisado este trabajo, Influencia del Sistema de Acogida en el compromiso del personal de una multinacional farmacéutica de Quito, de la estudiante Mishell Stefanía Beltrán Guerrero, en el décimo semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Magíster Paulina del Carmen

Muñoz Villacís

C.I 1706542816

Magíster Pablo Xavier Molina Bravo

C.I 1706785118

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Mishell Stefanía Beltrán Guerrero
C.I 1722246665

AGRADECIMIENTOS

A mis docentes, por transmitirme sus conocimientos y enseñanzas, por su tiempo y constante apoyo.

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional. **A mis grandes amigas**, por la casualidad de encontrarnos y acompañarnos fielmente en todo momento.

RESUMEN

El presente estudio de enfoque mixto y alcance descriptivo, tiene como principal objetivo identificar la relación entre El Sistema de Acogida de una empresa farmacéutica de Quito con el compromiso de sus colaboradores ingresados en el último año.

Se han planteado como métodos de recolección de datos dos herramientas, la primera de enfoque cuantitativo que consiste en una encuesta de compromiso basada en el modelo de Compromiso de Aon Hewitt, y una entrevista semi-estructurada que responde al enfoque cualitativo de la investigación. Ambas herramientas serán aplicadas a los colaboradores ingresados en un periodo determinado con el fin de facilitar la interpretación de resultados y poder correlacionar ambas variables.

Este estudio toma en cuenta conceptos esenciales como Sistema de Acogida, cultura organizacional y compromiso laboral; planteándose los siguientes objetivos específicos: identificar el nivel de compromiso laboral del personal, definir desde la experiencia del personal su percepción con respecto al Sistema de Acogida, y finalmente, establecer la relación entre el Sistemas de Acogida con el compromiso del personal. En este sentido, se busca explicar la importancia de un Sistema de Acogida y cómo este puede influir en el desarrollo temprano de compromiso en sus nuevos empleados; para ello además se describen varias estrategias de intervención que ayudarán a potencializar el actual programa que maneja la empresa.

ABSTRACT

The present study of qualitative focus and descriptive reach has as main objective to identify the relationship between the Onboarding Program of a pharmaceutical company in Quito with the engagement of its newly hired employees.

Two tools have been proposed as data collection methods, the first one with a quantitative focus, which consist of an Engagement Survey, based on the Aon Hewitt engagement model, and a semi-structured interview that responds to the qualitative focus of this study. Both methods will be applied to the employees hired in a certain period in order to facilitate the interpretation of results and to be able to correlate both variables.

We study concepts such as Onboarding, Organizational Culture and Engagement; considering the following specific objectives: to identify the level of engagement of the employees, to define, from the employee experience, their perception regarding the Onboarding Program, and finally, to establish the relationship between the Onboarding Program with the employee engagement. Therefore, this study tries to explain the importance of a Onboarding Program and how this can influence the quickly develop of employee engagement; for this, several intervention strategies are described with the intention of potentiate the current Onboarding Program of the company.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	2
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVOS	5
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y DISCUSIÓN TEMÁTICA	5
HIPOTESIS/PREGUNTAS DIRECTRICES	14
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	15
MUESTREO	16
RECOLECCIÓN DE DATOS/HERRAMIENTAS A UTILIZAR	17
PRE-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	19
PROCEDIMIENTO	20
VIABILIDAD.....	21
ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.....	23
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS	36

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la vida laboral las personas atraviesan por momentos críticos, sin duda, uno de los más trascendentales es el inicio en una nueva organización. Como cualquier etapa de transición, la integración de un empleado a una nueva empresa generará en él ansiedad e incertidumbre, y con esto la dificultad añadida de que la persona podría carecer de un marco de referencia que guíe su conducta durante ese proceso (Ruibal, 2014). Es por esta razón que el tema central del presente trabajo de titulación recae en la importancia de estructurar y contar con un Sistema de Acogida que guíe el proceso de socialización del nuevo empleado y a la vez identificar cómo este puede influir en el compromiso de los nuevos colaboradores. Por tanto, se espera encontrar correlaciones positivas y significativas entre el Sistema de Acogida y el compromiso de los empleados; independientemente del resultado, este estudio aportará con información valiosa a la organización con respecto a su actual programa.

El estudio abordará, desde la experiencia de los nuevos colaboradores, la percepción que tienen en relación al Sistema de Acogida de una multinacional farmacéutica de la ciudad de Quito y la relación que mantiene este programa con el compromiso de los colaboradores. Para ello, se definirán a profundidad los conceptos de Sistema de Acogida y Compromiso Laboral. Así mismo, se propondrán estrategias de intervención que incluyen los factores clave de un Sistema de Acogida para que los líderes del área de Talento Humano puedan implementarlos dentro de la organización y con ello garantizar el compromiso de sus nuevos colaboradores.

El Sistema de Acogida busca en definitiva diseñar estrategias de integración para los nuevos empleados que permitan reducir los niveles de rotación al incrementar el compromiso en los colaboradores. Este estudio permitirá identificar la existencia de una relación entre ambas variables, pero sobretodo

dará paso a que las organizaciones del Ecuador tomen conciencia sobre la importancia de trabajar en el compromiso de sus empleados desde el día uno.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

El presente estudio trata una temática que permitirá identificar la importancia del Sistema de Acogida y su influencia sobre el compromiso de los nuevos empleados. Todos en algún momento de nuestra carrera profesional fuimos parte de algún tipo de transición, así según un estudio de la compañía norteamericana SHRM Foundations (2010), más del 25% de la población a nivel mundial lo experimenta a lo largo de su carrera, desafortunadamente muchas de estas transiciones no son exitosas, y la mitad de trabajadores a tiempo completo dejan su trabajo dentro de los primeros cuatro meses, en la misma lógica una encuesta del Grupo Aberdeen (2012) a 500 empleados de distintas empresas privadas norteamericanas determinó que el 90% de los encuestados toman la decisión de permanecer en la compañía durante los primeros seis meses. Así mismo, Bradt, Check, & Pedraza (2006) mencionan que el 40% de los líderes que asumen un nuevo rol en una empresa fracasan durante los primeros 18 meses; mencionando además que los nuevos líderes necesitan al menos 4 meses para convertirse totalmente funcionales en su trabajo, sin embargo, esto no necesariamente significa totalmente productivos. Showkeir & Showkeir (2008) en su artículo "Moving From Manipulation to Truth Commitment" menciona que actualmente un gran porcentaje de trabajadores están poco comprometidos, lo que significa que están entregando lo mínimo requerido y no están ofreciendo nada extra (poca creatividad, preocupación o responsabilidad).

Sin lugar a dudas, empleados comprometidos, efectivos y responsables son el recurso más valioso que una organización puede tener; más aún si se toma en cuenta el tiempo y dinero que los líderes de Talento Humano invierten en atraer y retener el mejor talento. Para Grohmann (2012) una de las más importantes maneras de que los líderes puedan combatir estos retos, es implementando un robusto Sistema de Acogida; este ayudará a que los nuevos ingresos se alineen

a los aspectos sociales y de desempeño de su cargo con el fin de que se conviertan en empleados productivos y comprometidos en el menor tiempo posible dentro de la organización. De la misma manera, Dai & De Mouse (2007), mencionan que un Sistema de Acogida exitoso puede impactar a la organización en tres principales aspectos: en primer lugar, para acortar la curva de productividad; esto se evidencia en un estudio realizado en Texas donde los empleados cuyo proceso de orientación fue minucioso y completo alcanzaron el máximo de productividad dos meses antes que los empleados cuyo proceso fue simple y poco estructurado (Ganzel, 1998). El segundo aspecto en donde se evidencia la importancia del Sistema de Acogida es para aumentar el compromiso de los empleados, para Ganzel (1998) los empleados que participan en un Programa estructurado de Acogida son 69% más propensos a permanecer en la empresa después de sus primeros tres años que los empleados que no fueron parte del programa. Así mismo, un estudio realizado por Ernest & Young (2003) concluye que las empresas que han invertido mayor tiempo y recursos en un Sistema de Acogida son las que presentan mayores niveles de compromiso en sus colaboradores. Finalmente, el tercer aspecto crucial al hablar de Programas de Acogida es la reducción de salidas de personal (turnover), Douglas (citado en Lee, 2006) evidenció que al actualizar su programa de Acogida con las mejores prácticas logró reducir su porcentaje de salida de un 70% a un 16% en seis meses.

La presente investigación busca en esencia conocer las percepciones del personal que ha sido parte del Programa de Acogida que maneja esta empresa en relación a su compromiso laboral, con el fin de determinar la influencia entre ambas variables. Aunque la información que se obtenga no podrá ser generalizada, ya que cada organización maneja su propio Sistema de Acogida, si podría ser una base para el resto de compañías de la misma Industria farmacéutica ya que podrán hacer uso de las herramientas y métodos empleados en esta investigación. Así mismo, El Consejo de Liderazgo Corporativo de Recursos Humanos (citado en Swartz, 2014) realizó en el año 2013 un estudio cuantitativo en relación al desempeño de los empleados, cuyos

resultados mencionan que el lograr compromiso a través de un Programa de Acogida puede incrementar su desempeño en un 20% y reducir la probabilidad de salida en un 87%, esto se puede contrastar con el estudio realizado por el Grupo Aberdeen (2012) que logró identificar que un Sistema de Acogida bien estructurado puede lograr un nivel de retención del 86%.

Aunque existe suficiente información y estudios sobre la importancia de los Sistemas de Acogida, la mayoría de esta responde a un contexto muy alejado al Latinoamericano, por lo que este estudio aportará a la creación de nueva información y podrá dar paso a que varias empresas ecuatorianas reconozcan la importancia de los Sistemas de Acogida, además al tomar en cuenta las percepciones de las personas que han sido parte del Programa de Acogida se podrá expandir las definiciones de los conceptos lo que a la vez servirá de guía para la empresa en la que se aplicará este estudio pues podrá determinar si el actual programa está cumpliendo con los objetivos planteados o debe ser reestructurado. Finalmente, se considera que se aportará con un nuevo enfoque, pues en este estudio se trabajará con las percepciones y evaluaciones personales que cada empleado tiene respecto al Sistema de Acogida, situación que en investigaciones previas no se ha tomado en cuenta de manera suficiente y se ha venido trabajando desde una perspectiva únicamente cuantitativa.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influye el Sistema de Acogida de una multinacional farmacéutica de la ciudad de Quito en el compromiso laboral de su personal?

OBJETIVOS

Objetivo General

-Determinar la influencia del Sistema de Acogida de una multinacional farmacéutica de la ciudad de Quito en el compromiso de su personal.

Objetivos Específicos

-Identificar el nivel de compromiso laboral del personal de una multinacional farmacéutica de Quito.

-Definir, desde la experiencia del personal, su percepción con respecto al Sistema de Acogida.

-Establecer la relación entre los Sistemas de Acogida con el compromiso del personal.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y DISCUSIÓN TEMÁTICA

El compromiso organizacional no es un constructo que se genera por sí solo, las organizaciones deben desarrollar estrategias y programas que permitan al colaborador desenvolver un sentido de compromiso hacia la misma. Para esto, es importante desarrollar un Sistema de Acogida que permita al nuevo empleado sentirse comprometido con la empresa desde sus primeros días de trabajo y con esto lograr su retención (Gronhamm, 2011).

Gronhamm (2011), menciona que para que los sistemas de acogida sean exitosos debe existir a la vez un compromiso por parte de la organización e invertir en tiempo, dinero y recursos humanos. Sin embargo, una investigación del Grupo Aberdeen indica que el 34% de las organizaciones norteamericanas no cuentan con un sistema de acogida formal y robusto; se añade además que no existe suficiente investigación académica sobre cuáles son los componentes y constructos que hacen efectivo a un Sistema de Acogida.

La presente investigación se basa en una epistemología interpretativa-constructivista ya que la información surge de los significados que las personas crean al percibir su realidad y experiencia, se ha tomado en cuenta este marco ya que se trabajará con las interpretaciones y evaluaciones de cada participante en relación al Sistema de Acogida.

Sistema de Acogida

Para empezar, la definición de los Sistemas de Acogida no es universal, varía en relación a la cultura y liderazgo de cada organización, el hecho de que exista una definición vaga de este concepto puede hacer referencia a que cada organización maneja su propio Sistema de Acogida como una ventaja competitiva dentro del mercado y no lo comparte públicamente. Así mismo, no todos los autores utilizan el término Sistema de Acogida, también se habla de Proceso de Socialización o Asimilación del Empleado (Onboarding en inglés).

El Sistema de Acogida que maneje una organización es único, se podría comparar con la cultura organizacional de una empresa; va a depender de la propia dinámica de la organización y de las relaciones interpersonales que se manejen entre colaboradores. Puede que exista un muy buen programa estructurado de acogida, pero sin el compromiso de los colaboradores por llevarlo a cabo no tendría éxito, por tanto, se debe desarrollar una cultura de compromiso alrededor del Sistema de Acogida para que este cumpla con lo que dice cumplir.

Varios autores han venido definiendo este concepto a lo largo del tiempo, así Maestre, Strainer, and Strainer (1997) se refieren al Sistema de Acogida como el proceso de orientación del nuevo empleado, haciendo referencia a la familiarización y adaptación con el nuevo ambiente de trabajo. También mencionan que los primeros meses dentro de la organización representan un

periodo crítico durante el cual el empleado logrará aprender o no sobre cómo convertirse en un empleado de alto desempeño.

De acuerdo a Klein & Polin (2012), el Sistema de Acogida recoge todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, que la organización implementa para facilitar el ajuste del nuevo empleado. Sims (2002) menciona que definir en qué momento debe empezar y terminar el Sistema de Acogida tiene tantas variables como su propia definición, éste a la vez depende de la estructura de la organización y los objetivos que tengan para el Sistema de Acogida; de todas maneras, se recomienda que el programa dure alrededor como mínimo 6 meses. Así mismo, Lee sugiere que se debe examinar el Sistema de Acogida periódicamente con el objetivo de que el empleado se sienta bienvenido, cómodo, seguro, valorado, importante, orgulloso, motivado y comprometido.

Es absurdo plantear un Sistema de Acogida universal, de ahí la explicación de sus tantas definiciones, pues cada organización tiene su propia manera de trabajar y llevar a cabo sus metas; el Sistema de Acogida debe estar alineado a los valores y objetivos de la organización, a la estrategia y misión de la misma; por tanto es una responsabilidad de varias áreas de la compañía y no se puede dejar todo en manos de Recursos Humanos, que si bien es el pilar fundamental del programa, no puede garantizar que se cumplan todos los objetivos.

De todas maneras, Losada (2011) menciona que en definitiva lo que se pretende alcanzar con el Sistema de Acogida es:

- Conseguir que el recién llegado obtenga una visión integral y completa de la empresa
- Dar a conocer los objetivos principales de la compañía para que pueda aportar a los mismos
- Favorecer las relaciones con el resto de trabajadores
- Facilitar la comunicación social
- Promover el compromiso con el puesto y la organización

Aunque existen varias definiciones, la mayoría de investigadores y profesionales en la Gestión de Talento Humano llegan a un consenso y mencionan que el Sistema de Acogida podría ser definido como una meta que conlleva varios criterios, entre ellos: atraer a los mejores candidatos, volverlos productivos en el menor tiempo posible brindándoles las herramientas y conocimientos necesarios para su cargo, asegurar su retención y culturizarlos a la organización, la suma de estos criterios dará como resultado un empleado comprometido para la organización (Gronhamm, 2011).

Al hablar de Sistema de Acogida es imposible no hablar de Cultura, ambos factores tienen una relación simbiótica. Para empezar, la cultura organizacional de la empresa es considerada como una estructura invisible pero suficientemente poderosa como para poder definir las normas y reglas que los colaboradores deberán seguir, y a la vez estas determinan el desempeño de la organización (Itami & Roehl, 1987). Por su parte, Schein (2004) menciona que la cultura organizacional guía y restringe los comportamientos de los colaboradores a través de las normas compartidas por los mismos. De esta manera, los investigadores coinciden en que la cultura organizacional puede definirse como “el agregado de cuestiones cognitivas compartido por los miembros de una unidad social” (O’Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

En esta lógica, Marino (2016) menciona que, si bien los nuevos colaboradores pueden tener una percepción clara de la Cultura de la nueva compañía a través del mismo proceso de selección o por la información que se maneja en las redes, el Sistema de Acogida es la mejor herramienta y vía para asegurar que el empleado conozca y aprenda sobre los valores, la misión y cultura de la empresa. Chris Edmonds (2014) autor del libro “The Culture Engine” habla sobre la cultura organizacional como el conductor de todo lo que ocurre en una empresa todos los días, es por eso que el proceso de socialización de los nuevos empleados a la cultura de la empresa es de suma importancia; pues necesitan

observar y aprender los valores, objetivos, reglas generales de operación, comportamientos y el lenguaje común que maneja la organización.

Así también, Kinicki y Kreitner (2003) se refieren a la cultura organizacional como el “conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados en un grupo, el cual determina la manera en la que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos, y reacciona a ellos mismos” Tomando como base estas definiciones, existen tres características importantes de la cultura: debe ser transmitida a los nuevos empleados en el proceso de socialización (Sistema de Acogida), tiene sólida influencia en el comportamiento de los empleados y su trabajo, y opera en distintos niveles. En este sentido, la cultura organizacional puede ser el motor de las actitudes de los colaboradores, de la efectividad y rendimiento organizacional. Así, para Kreitner (2003) existe una estrecha relación entre la cultura organizacional con el comportamiento y las actitudes de los empleados, lo que a su vez da pautas para pensar que también puede verse relacionada con el compromiso de los empleados, pues varios estudios señalan la inclinación de los colaboradores hacia empresas que manejen una cultura innovadora y preocupadas por su desarrollo, factores principales para considerar permanecer en la empresa.

Lee (2008), es uno de los pocos autores que integra en su definición de Sistema de Acogida a la cultura organizacional y el compromiso, indicando que éste se refiere a un proceso de integración de los nuevos empleados a la organización, donde se los prepara para que tengan éxito en su trabajo y se conviertan en empleados totalmente comprometidos y productivos en el menor tiempo posible.

Compromiso Laboral

Al tener claro que uno de los objetivos del Sistema de Acogida es facilitar el compromiso en el nuevo empleado es importante conocer de dónde viene este término. Así, Becker (1960) se refiere al compromiso laboral como el vínculo que genera el empleado con su organización. Aunque Gronhamm (2011) menciona

que el significado de compromiso organizacional es igual de diverso que el de Sistema de Acogida debido a la falta de constructos que se tienen para poder definirlo universalmente, se basa en los estudios de Russel & Russel (2010) quienes mencionan que el compromiso organizacional existe cuando el empleado se siente física, intelectual y emocionalmente conectado a su trabajo en tal sentido que imparte entusiasmo, energía, y responsabilidad en sus labores.

El compromiso laboral es un ente fundamental para las organizaciones, a través de él podrá retener a los buenos trabajadores, según el Estudio Tendencias Globales de Compromiso de Empleados 2017 de Aon Hewitt los trabajadores se comprometen efectivamente con la empresa cuando ésta se preocupa por darles reconocimiento y remuneración, una propuesta de valor al empleado, oportunidades de carrera y una infraestructura disponible. Para Thompson, Beauvais & Lyness (1999) las políticas corporativas son un medio importante para fomentar el compromiso desde el día uno, pues a más de reflejar el interés de la empresa hacia el colaborador son un mecanismo para lograr la efectividad organizacional.

En cualquier contexto y sobretodo en el organizacional, para que exista compromiso debe existir interacción social. Al respecto, Meyer & Allen (1998) sostienen que los factores más influyentes para el desarrollo del compromiso podrían ser las experiencias situacionales, específicamente las de trabajo y aprendizaje con el grupo laboral, porque son las que tienen mayor potencial de generar experiencias laborales que influyan en el compromiso. En ese mismo sentido, Sorensen (2008) indica que el apoyo de los supervisores y compañeros permite que se genere la implicación afectiva de los empleados y ayuda a disminuir los sentimientos de competencia mejorando la autoestima.

Así, Tormo & Osca (2011) mencionan que una organización sin compromiso no puede subsistir como medio social, para esto los empleados con altos niveles de compromiso deben compartir información entre sí. Cabe mencionar que varias

investigaciones realizadas principalmente en Estados Unidos arrojan como resultado correlaciones positivas y significativas entre el compromiso y los Sistemas de Acogida. El artículo de Hall-Ellis (2014) "Onboarding to improve library retention and productivity" indica que invertir tiempo y esfuerzo en una orientación formal, en un Sistema de Acogida estructurado y un programa de mentores puede incrementar el éxito de los nuevos empleados.

Por otro lado, la Investigadora Gronhamm (2011) menciona que el primer año del nuevo empleado en la organización es vital para generar compromiso con la compañía, esto debido a que la empresa ha invertido demasiado dinero en promocionar, reclutar, seleccionar y entrenar al empleado, sin embargo, la compañía no puede evidenciar inmediatamente las habilidades y el conocimiento del nuevo empleado. Los primeros meses en una compañía sirven para comparar los valores, metas y misión del nuevo empleado con los de la organización; es un tiempo de asimilación e integración a la cultura organizacional, dentro de estos meses el empleado podrá verificar si tomó una buena decisión al querer incorporarse a la nueva empresa, es un tiempo para que la organización genere una conexión con el nuevo empleado. Así, un Programa de Acogida de al menos 6 meses será vital para lograr el compromiso del empleado a través de la socialización y contribución.

Estudios previos

Con la finalidad de entender ampliamente la influencia del Sistema de Acogida en el compromiso de su personal, es relevante mencionar algunos estudios al rededor del mundo desde la perspectiva organizacional.

En este sentido, un estudio cualitativo realizado en Florida cuyo propósito fue identificar los componentes de los Sistemas de Acogidas de las universidades de dicho estado que contribuyen al desarrollo del compromiso laboral. Se realizaron ocho focus groups con el personal administrativo en cinco universidades de Florida, durante estas sesiones los participantes fueron

cuestionados sobre su experiencia como nuevos empleados, todas las respuestas fueron analizadas usando la herramienta de Maber que determina el compromiso laboral a partir de varios conductores clave, esto con la finalidad de identificar qué componentes de su Programa de Acogida aceleraban en proceso de socialización e incrementaban los niveles de compromiso y colaboración. A la par se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los líderes de Talento Humano de cada institución para conocer a fondo los aspectos y componentes de su Sistema de Acogida.

Como resultado, se pudo identificar once componentes en común de un Sistema de Acogida entre las cinco universidades: contar con un mentor para el nuevo ingreso, oportunidades de networking, orientación departamental, entrenamiento en Compliance (cumplimientos legales), entrenamiento en liderazgo organizacional, cultura, valores, historia, mapeo de objetivos, contar con un checklist para el nuevo empleado y aprendizaje en línea. Finalmente, se concluye mencionado que a través del estudio se pudo determinar que el Sistema de Acogida es un elemento crucial de la organización, puede afectar a la cultura de la misma y con esto a la colaboración y compromiso de los empleados. El proceso de socialización de un nuevo empleado impacta en las relaciones de trabajo con los empleados antiguos, a la vez establece un compromiso entre el empleado y la institución y consecuencia al propio compromiso del empleado (Gronhamm, 2012).

De la misma manera, un estudio correlacional realizado por Calderon & Laca (2015) titulado “Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores mexicanos” en la ciudad de México utilizó una muestra de 169 trabajadores de tiempo completo entre los 20 y 65 años con el fin de reconocer los dominios de la socialización organizacional que han experimentado durante el tiempo de permanencia en la organización y evaluar a la vez la identificación que desarrollan los empleados con su empresa. Para evaluar la variable de Socialización Organizacional se utilizó el inventario de Socialización Organizacional (OSI), el cual evalúa las percepciones de los

trabajadores respecto a su proceso de socialización identificando estas cuatro dimensiones: a) entrenamiento; b) comprensión del trabajo y de la organización; c) apoyo de los compañeros; y d) perspectivas de futuro. La variable compromiso fue evaluada con la Escala de Compromiso Organizacional, ésta informa la intensidad con la que los participantes perciben los tres componentes del compromiso con la organización: a) afectivo; b) normativo; y c) de continuidad.

La investigación tomó un periodo de seis semanas y los resultados fueron analizados mediante la correlación de Pearson, concluyendo que la socialización organizacional tiene correlaciones positivas y significativas con el compromiso organizacional, así también se logró identificar que las organizaciones que desarrollen “condiciones laborales recompensantes y con expectativas en el empleo, que comuniquen ampliamente mediante diversas estrategias sus normas y formas de trabajo, y que faciliten la integración e interacción entre compañeros, podrían ver reflejados estos esfuerzos en un incremento del compromiso normativo” (Calderón & Laca, 2015).

Así mismo, un estudio de enfoque cualitativo realizado en Estados Unidos cuyo principal propósito consistía en identificar las mejores prácticas del Proceso de Socialización para garantizar el ajuste del nuevo colaborador con la empresa; la base de los participantes para este estudio se obtuvo a través de encuestas realizadas por enlaces en la red profesional LinkedIn y la red social Twitter, el post estuvo activo únicamente por 5 días y se logró obtener una muestra de 56 participantes, el 34% de la muestra estuvo conformado por personas de entre 35 y 44 años de edad, el 54% de los encuestados afirmó haber ingresado a una compañía y haber salido antes de completar su primer año y el 53% ocupaba una posición administrativa al momento en que fue contratado. Los resultados de dicho estudio determinaron que los empleados que no obtuvieron un ajuste exitoso con la nueva organización relacionaban estas experiencias específicamente al periodo previo a la contratación y al Sistema de Acogida de

la empresa. En consecuencia, el estudio pudo identificar múltiples desfases de comunicación entre las fases mencionadas (Holleran, 2012).

En este sentido, en el proceso previo a la contratación el manager directo del nuevo ingreso y el resto de stakeholders de la organización deben comunicar precisa y claramente los detalles de su rol y de la organización al nuevo empleado; este paso es crítico para alinear las expectativas del empleado con los requerimientos del rol y la cultura organizacional, además puede ayudar a que el nuevo empleado empiece a desarrollar un sentido de pertenencia. Al momento de la orientación como tal o el Proceso de Acogida, el objetivo primordial del manager o los stakeholders debe ser proveer al nuevo empleado de información relevante para su rol, manteniendo una comunicación regular para construir una confianza interpersonal e intra-organizacional, así como también actitudes productivas y conocimiento en el nuevo ingreso (Holleran, 2012).

HIPOTESIS/PREGUNTAS DIRECTRICES

Objetivo 1: Determinar el nivel de compromiso laboral del personal de una multinacional farmacéutica de Quito.

- El personal ingresado entre enero de 2016 y julio de 2017 presenta un medio-alto nivel de compromiso.

Objetivo 2: Definir desde la experiencia del personal su percepción con respecto al Sistema de Acogida.

- ¿Qué tan necesario se considera que una organización cuente con Sistema de Acogida?
- ¿Existen diferencias entre haber sido parte de un Sistema de Acogida o no?
- ¿Cumple el Sistema de Acogida con las expectativas de los trabajadores?

Objetivo 3: Establecer la relación entre los Sistemas de Acogida con el compromiso del personal.

- ¿Cómo se podría definir el compromiso laboral?
- ¿Cómo el Sistema de Acogida de una empresa aporta al compromiso laboral?
- ¿Puede existir compromiso sin un Sistema de Acogida?

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Tipo de Diseño y Enfoque

Es una investigación mixta y su alcance es descriptivo, se utilizarán herramientas cuantitativas como una encuesta basada en el Modelo de Compromiso de Aon Hewitt a través del cual se podrá determinar el grado de compromiso del colaborador hacia la organización y a la vez se desarrollará una entrevista semi-estructurada a los participantes como herramienta cualitativa. Este tipo de alcance busca detallar los significados y características de los fenómenos que se están analizando, es decir especificar rasgos importantes del Sistema de Acogida y su relación con el compromiso organizacional.

El diseño de esta investigación es experimental-transversal, esto debido a que la recolección de datos se llevará a cabo en un periodo determinado. El principal interés del presente estudio es realizar una descripción desde las percepciones de los trabajadores a partir de su experiencia tomando en cuenta sus pensamientos y sentimientos en relación al Sistema de acogida. Hernández, Fernández y Baptista (2014) se refieren a este tipo de diseño como “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es observar fenómenos tal y como se presentan en su contexto para luego ser analizados”.

MUESTREO

La población con la que se trabajará en este proyecto de investigación será con el personal ingresado entre enero de 2016 y julio de 2017, entendiendo que el Programa de Acogida de esta organización dura alrededor de un año, se considera que este periodo será suficiente para identificar los resultados en cuanto a compromiso laboral de los empleados en relación al Programa. El total de ingresos en este periodo es de 22 personas, entre directores y gerentes, personal administrativo y fuerza de ventas, el cargo de los ingresos es indiferente para la muestra ya que todos los nuevos empleados atraviesan por el mismo Programa de Acogida, así se pretende trabajar con los 22 ingresos, si es que todos aceptan participar voluntariamente, teniendo como un mínimo de 15 participantes para poder alcanzar los objetivos planteados.

La estructuración de la muestra se realizará en base al “muestreo por conveniencia” de esta manera se podrá extraer información de los voluntarios de la muestra y estará conformada por los casos disponibles a los que se tendrá acceso para el estudio (Hernández et al., 2014).

La muestra será seleccionada en base a criterios de inclusión y exclusión (Tabla 1), en la que participarán aquellos que cumplan con los requisitos expuestos:

Tabla1

Criterios de inclusión y de exclusión

Inclusión	Exclusión
Personal ingresado a la compañía entre Enero de 2016 hasta Julio de 2017	Pasantes Empleados transferidos desde otra subsidiaria de la misma compañía

RECOLECCIÓN DE DATOS/HERRAMIENTAS A UTILIZAR

Los instrumentos que se propone para esta investigación son la aplicación de una encuesta basada en el Modelo de Compromiso de Hewitt (Anexo 1) y el desarrollo de una entrevista semi-estructurada (Anexo 2). El Modelo de Compromiso de Aon Hewitt mide el compromiso con un modelo de Hablar, Permanecer, Contribuir; en este sentido los empleados son cuestionados en relación a: si dicen cosas positivas sobre su organización y actúan como defensores, si tienen la intención de permanecer en su organización durante mucho tiempo, y si están motivados a esforzarse por dar sus mejores esfuerzos para ayudar a la organización a tener éxito. Así, este modelo proporciona un cuadro completo del impacto organizacional del compromiso, “el propio compromiso del empleado y los factores de la experiencia de trabajo que conducen a un mayor compromiso” (AON, 2017).

El modelo está conformado por 15 dimensiones, las cuales evalúan la participación de los empleados y la experiencia de trabajo; las dimensiones/categorías son: Compromiso, Marca-Reputación, Oportunidades de carrera, Colaboración, Diversidad e Inclusión, Empoderamiento/Autonomía, Infraestructura habilitadora, Aprendizaje y Desarrollo, Compensación Total, Alta Gerencia, Supervisión/Dirección, Talento y Dotación de Personal, Equilibrio Trabajo-Vida personal, y Tareas Diarias. Cada categoría está compuesta por 3-6 afirmaciones y serán medidas a través de la escala de nivel de acuerdo de Likert; para facilitar el análisis y codificación el puntaje será así: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), y totalmente de acuerdo (5). En este sentido, para obtener las puntuaciones se sumarán los valores obtenidos respecto de cada afirmación de cada categoría. El puntaje mínimo resulta de la multiplicación del número de ítems (60) por 1. Una puntuación se considera alta o baja respecto al puntaje total, este último dado por el número de afirmaciones multiplicado por 5 (Malave, 2007). Es decir, para el objetivo de esta encuesta y por ende de este estudio, los empleados que marquen una puntuación cercana o igual a 300 puntos se

considerarán los empleados con un nivel medio-alto de compromiso con la organización.

Por otro lado, se ha mencionado que el modelo de Aon Hewitt mide el compromiso con base a tres características: Hablar, Permanecer y Contribuir; la primera de las quince dimensiones (Compromiso) está compuesta por 6 afirmaciones, las primeras dos relacionadas a la característica de Hablar, las dos siguientes a la característica de Permanecer y las dos últimas a la característica de Contribuir. Así, a partir de esta encuesta podremos identificar también el porcentaje para cada característica y se podrá generar un Plan de Acción si los resultados no son los esperados. Se ha diseñado un modelo de Informe de interpretación de resultados que se encuentra en el Anexo 4 del presente estudio; los gráficos del informe serán medidos a través de un esquema de semaforización en donde:

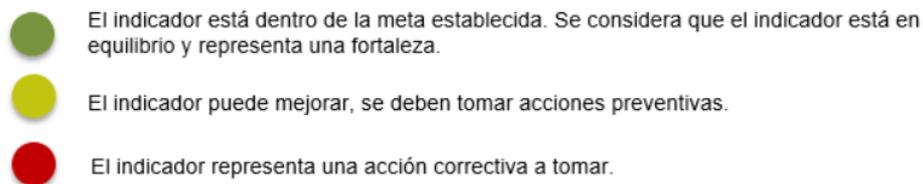


Figura 1 *Teoría de Semaforización para indicadores*

La segunda herramienta de carácter cualitativo que se pretende utilizar en este estudio es una entrevista semi-estructurada, la cual tiene como fin construir un conjunto de significados respecto a un tema a través de preguntas y respuestas (Hernández et al., 2014). La entrevista consta de 14 ítems que contienen los aspectos más específicos de la temática a estudiar, se agrupan en las siguientes áreas:

- Pregunta rompe hielo
- Explicación Inicial sobre la investigación
- Preguntas de desarrollo basadas en la experiencia de los colaboradores en relación al Sistema de Acogida
- Preguntas de desarrollo basadas en la percepción de compromiso laboral de los colaboradores

- Preguntas de desarrollo basadas en la relación del Sistema de Acogida y el compromiso laboral.
- Consulta sobre aporte extra del entrevistado
- Agradecimiento

En definitiva, con este tipo de herramientas se recolectarán datos cualitativos a partir del punto de vista de los participantes y datos cuantitativos en relación al nivel de compromiso que presentan los colaboradores, cabe recalcar que tanto el Modelo de Compromiso como las entrevistas serán ejecutadas con el apoyo de la Organización y con la firma de un consentimiento informado para cada participante/entrevistado. Finalmente, las elaboraciones de estas herramientas serán válidas por un grupo de expertos.

PRE-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Se ha escogido como herramientas una encuesta de compromiso basada en el Modelo de Compromiso de Aon Hewitt y una entrevista semi-estructurada. Ambas herramientas han sido diseñadas por la autora de este estudio y pretenden responder a cada uno de los objetivos específicos. La encuesta de compromiso está basada en el Modelo de Compromiso de Aon Hewitt y busca identificar el nivel de compromiso de los colaboradores. El nivel de confiabilidad y validez de la encuesta no es relevante para esta investigación debido a que la información será útil únicamente para la empresa en cuestión.

Por otro lado, la entrevista semi-estructurada trata sobre la experiencia de los colaboradores en relación al Sistema de Acogida del que fueron parte y cómo consideran que ésta ha aportado al desarrollo de su compromiso con la organización. Se considera una entrevista semi-estructurada ya que si el colaborador no entrega la información deseada el entrevistador podrá realizar preguntas para comprender a fondo la percepción del mismo respecto del Sistema de Acogida y su relación con el compromiso laboral.

Todos los instrumentos elegidos han sido previamente validados por un panel de docentes expertos de la Universidad de Las Américas, quienes con sus consentimientos han aprobado dichos instrumentos (Anexo 5).

PROCEDIMIENTO

En primer lugar, se solicitará permiso a la Organización a través de una carta de la Universidad en la que se detalle información básica de la investigación, sus objetivos y los criterios de inclusión e exclusión para obtener la muestra con la que se trabajará.

Una vez aceptado el permiso se solicitará a la Organización un espacio oportuno en donde se llevará a cabo la encuesta del Modelo de Compromiso y posteriormente la entrevista semi-estructurada. Cabe recalcar que los participantes serán aquellos que voluntariamente deseen ser partícipes de esta investigación.

Tanto la encuesta como la entrevista semi-estructurada se realizará en el lugar y horario que dispongan los participantes. Previo a realizar la encuesta se explicará el objetivo de la misma y se dará las instrucciones, tendrá una duración de 20 minutos aproximadamente.

Posteriormente se realizará la entrevista semi-estructurada a cada participante, la misma que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente y será grabada para facilitar el análisis de la información.

Una vez realizada la encuesta y las entrevistas se prosigue con el análisis de cada una de ellas para finalmente entregar el informe al director de Talento Humano de la Organización.

Tipo de Análisis

Una vez recolectada la información mediante la encuesta y la entrevista semi-estructurada, se procederá con el análisis de éstas, tomando en cuenta que la investigación es descriptiva y cuenta con un enfoque mixto. En cada uno de los métodos, se utilizarán técnicas de análisis con el fin de tener una comprensión

clara de cada uno de ellos y a su vez facilitará el procesamiento adecuado de las mismas.

Con respecto a la encuesta de compromiso serán analizadas en relación a los resultados de la escala de Likert y su puntaje previamente explicado. En este sentido, los colaboradores que marquen una puntuación cercana o igual a 300 puntos serán considerados como trabajadores comprometidos con su organización.

Para facilitar la interpretación de resultados, se ha desarrollado un Informe de Presentación de Resultados el cual cuenta con gráficos e información concisa sobre los hallazgos de la encuesta, de esta manera se pueden identificar las fortalezas y oportunidades de mejora (Anexo 4). En la misma lógica, se ha diseñado un Plan de Acción el cual se trabajará en base al esquema graficado en el Anexo 4 de este documento.

En cuanto a las entrevistas semi-estructuradas serán grabadas, para posteriormente codificar mediante categorías centrales y ejes principales (codificación abierta) (Hernández et al., 2014).

Se deberá dar vital importancia al discurso del participante, para lo cual se empleará el método de análisis de Teoría Fundamentada la cual permite a los investigadores focalizar su recolección de datos y construir teorías de rango medio a través de sucesivas recolecciones de datos y desarrollos conceptuales (Charmaz,2005).

VIABILIDAD

Se considera factible realizar el presente estudio ya que se realizó un primer acercamiento a la organización y mostraron toda la apertura y disposición para llevar a cabo la investigación. De esta manera, no será necesario invertir en

recursos económicos puesto a que la organización dispondrá del espacio físico para realizar las encuestas y entrevistas, así como la impresión de las mismas.

Para el acceso al grupo de estudio se contará con participantes que voluntariamente deseen ser parte del mismo, las herramientas se aplicarán en un horario accesible para los participantes.

Así mismo, se cuenta con el apoyo por parte del tutor académico, quien ha estado a cargo de guiar este estudio garantizando conocimiento y experiencia en relación a la temática a tratar.

Consentimiento Informado

Previo a la realización y ejecución de este trabajo de investigación, los participantes deberán firmar un consentimiento informado (Anexo 1) tanto para la encuesta como para las entrevistas semi-estructuradas. Los sujetos están en el derecho de elegir su deseo de participar o no en el estudio, así como también de retirarse del proyecto si en algún momento se llegan a sentir incómodos. Es importante mencionar que el consentimiento informado ofrece todas las garantías y seguridades en cuanto al uso de información, protegiendo de esta manera su privacidad.

Tratamiento de la Información

Este trabajo de investigación será confidencial, la información que se obtenga será tratada con absoluta discreción protegiendo la identidad de los participantes, de esta manera la información que se obtenga podrá ser entregada a los participantes, pero no a personas fuera del estudio, sino únicamente al tutor y al responsable del área de Talento Humano de la compañía quien es nuestro principal vínculo para la realización del estudio.

Auto reflexividad

El fin de este trabajo de investigación es contribuir a la empresa con la que se trabajará con información valiosa en relación a un tema de interés tanto para la misma compañía como para mí. Una de mis principales motivaciones es que a partir de este estudio otras empresas podrían empezar a reconocer la

importancia de los Sistemas de Acogida, mucho más si nos encontramos en una situación crítica como país en cuanto a inestabilidad laboral, de esta manera las empresas podrían desarrollar estrategias y programas para que sus nuevos empleados se comprometan con la organización logrando su permanencia.

Así mismo, una de las razones por las que se realiza este estudio es para confirmar que el actual Programa de Acogida de la empresa en la que se desarrollará la investigación está cumpliendo sus objetivos, de esta manera los resultados de este estudio podrán determinar mejoras o nuevas estrategias para el actual programa.

Consecuencias de la Investigación

Se espera que este proyecto de investigación tenga resultados positivos, es decir que se pueda establecer una relación significativa entre el Sistema de Acogida y el compromiso del personal. Sin embargo, es posible que los resultados arrojen datos poco esperados o que no se evidencie compromiso como tal, en este sentido la empresa deberá desarrollar nuevas estrategias y métodos para que su Sistema de Acogida funcione de la manera que estiman.

Devolución de resultados

Los resultados de esta investigación serán devueltos a la Directora de Recursos Humanos de la organización, quien ha sido el principal vínculo para la realización del estudio. Se programará un espacio para entregarle el trabajo de investigación escrito y un informe detallado de las fases de la investigación y sus principales hallazgos, así mismo se levantarán en conjunto Planes de Acción. Posteriormente, los resultados ya validados serán comunicados a los participantes del estudio en una especie de focus group donde a la vez se les solicitará realimentación respecto a los planes propuestos.

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Con base a la revisión bibliográfica realizada en este trabajo de investigación se pudo evidenciar el poco interés o desarrollo que tienen los Sistemas de Acogida en Latino América; existen escasos estudios en relación al tema y se sigue pensando en El Sistema de Acogida como un sinónimo del Proceso de

Inducción. Si bien en el Ecuador, las empresas multinacionales se encuentran más relacionadas con el tema debido a la propia dinámica de la organización, existen otras organizaciones que no manejan programas estructurados de acogida.

Así, la empresa en la que se pretende llevar a cabo esta investigación maneja un Sistema de Acogida cuyo propósito principal es incrementar el nivel de compromiso de los nuevos empleados durante sus primeros 12 meses en la compañía, periodo en el cual termina el programa de Onboarding.

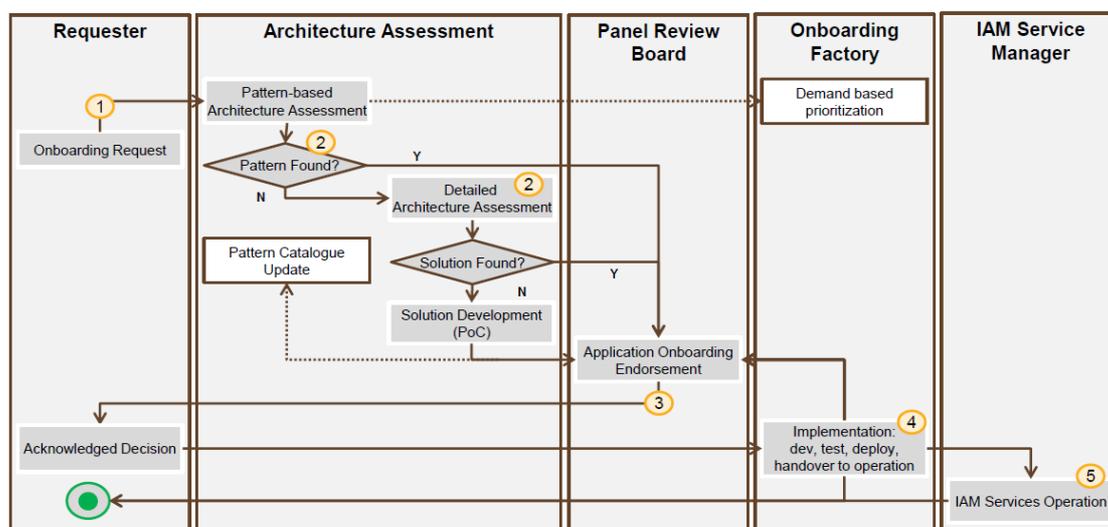


Figura 2 Flujo del Proceso de Onboarding Empresa Farmacéutica

Consideran que al incrementar el compromiso automáticamente se reducirán los niveles de rotación y acelerará el nivel de desempeño. El programa está muy enfocado al rol del jefe directo, de esta manera se pretende que el mismo contacte al nuevo asociado dentro de las primeras 24 horas después de haber firmado la carta oferta para darle la bienvenida e iniciar el proceso de compromiso hacia la organización. Además, el jefe asigna un mentor para el nuevo empleado y una red de colaboradores que lo apoyarán en este proceso; así también prepara un cronograma de reuniones continuas durante su primer año. La responsabilidad principal del jefe directo es el compromiso emocional del nuevo asociado y proveerle del ambiente que necesita para ser exitoso, para esto cuenta con apoyo directo de su HRBP (Human Resources Business Partner).

De esta manera, el programa cuenta con cuatro componentes clave para generar compromiso emocional en el nuevo asociado: 1. Orgullo por el trabajo que hace la compañía: busca que los nuevos empleados entiendan y apoyen las necesidades de sus grupos de pacientes, compartan el compromiso de la compañía por ser innovadores y responsables con su trabajo, 2. fuerte y sólida conexión con el jefe directo: la relación con el jefe directo es el eje central para que el programa tenga éxito, 3. productiva conexión con sus colegas: se cree que al ser guiados por colegas puede entender claramente el propósito de su rol, los valores y cultura organizacional de la compañía de una manera más efectiva y rápida, y 4. compromiso con su rol: las conexiones tempranas con su jefe y colegas ayudarán a desarrollar en el colaborador un sentido de propósito, entendiendo desde el día uno la importancia de su rol para la empresa y cómo encaja con los objetivos y estrategias de la compañía.

En este sentido, el Sistema de Acogida funciona en base a las siguientes acciones clave:

1. El jefe directo debe contactarse con el nuevo asociado dentro de las 24 horas después de haber aceptado la posición.
2. En los primeros 30 días el jefe directo debe asignar un mentor al nuevo colaborador que lo ayudará a navegar informalmente por la organización.
3. El jefe directo presenta al colaborador a su red conformada por 5-15 colegas que trabajaran en conjunto durante los primeros 30 días.
4. El jefe directo guiará su programa en base a un cronograma de reuniones periódicas con el nuevo asociado durante su primer año.

Los atributos críticos de estas acciones clave son que, en primer lugar, se podrá conseguir una fuerte conexión con la compañía, su jefe directo y sus colegas, así mismo le permitirá al jefe clarificar las expectativas y objetivos para el rol del colaborador en su primer mes, y finalmente el programa se muestra como simple y fácil de implementar.

Tabla 2

Proceso de Acogida Empresa Farmacéutica

SISTEMA DE ACOGIDA-12 MESES				
Día 1	Mes 1	Meses 3-12	Mes 5	Mes 12
Bienvenida e Inducción Corporativa.	El nuevo asociado experimenta un proceso de Inducción atractivo e inspirador.	Reuniones paulatinas de supervisión para asesorar el proceso del nuevo empleado	Reunión de medio año y acciones de corrección para facilitar el compromiso.	Reunión formal y feedback de primer año
Selección del mentor y red de colegas	Los nuevos empleados terminan su Inducción. Reuniones de expectativas	Reunión formal y feedback de tres meses		

Como se ha evidenciado, la empresa maneja un Sistema de Acogida con objetivos y propósitos claros, sin embargo, en base a la revisión bibliográfica realizada en este trabajo se ha evidenciado algunas prácticas de los mejores Sistemas de Acogida que proponen garantizar el compromiso de los nuevos empleados y que tal vez la compañía está dejando de lado:

- **Suficientes procedimientos y entrenamientos:** Para los empleados el punto fundamental de un Sistema de Acogida recae en contar con los procedimientos y capacitaciones necesarias no solo para adaptarse a su nuevo rol sino también a la compañía. Sin el conocimiento de cómo hacer el trabajo y sin las políticas de la empresa, el colaborador no tiene idea clara de cómo alcanzar el éxito o triunfar dentro de la organización. Knowles (1998) sostiene que los adultos necesitan saber por qué están aprendiendo algo antes de aprenderlo como tal. Desde este punto, se

entiende la necesidad de los nuevos colaboradores de estar totalmente comprometidos con su propio proceso de aprendizaje; así el empleado debe ser un eje fundamental del Sistema de Acogida. La experiencia en sí del Sistema de Acogida no puede ser arrojada al nuevo colaborador, desde un principio necesita realizar contribuciones a su organización, hacer preguntas, resolver dudas y verse involucrado en el impacto de las metas de la empresa (Gronhamm, 2011).

- **Entender la Organización:** A partir de la revisión bibliográfica se pudo determinar lo importante que es para los colaboradores poder entender a la organización. Klein & Weaver (2000) mencionan que los programas de orientación pueden incrementar el compromiso de los empleados, este programa de orientación debe contar con una capacitación en los niveles organizacionales cubriendo temas como tradiciones corporativas o principios organizacionales, estos aspectos ayudarán a que el empleado se socialice con la historia y metas/valores de la organización. Así mismo, contar con un mentor (buddy en inglés) puede ayudar a la socialización del empleado ya que estaría recibiendo información importante de su rol y de la empresa. Sims (2002) indica que un mentor “se dedica exclusivamente a proporcionar información operacionalmente necesaria” Así mismo, Westwood & Johnson (2008) sugieren los siguientes puntos para asegurar que el proceso de orientación se vea reflejado en la cultura de la compañía:
 - Hablar sobre la visión, misión y valores de la empresa.
 - Contar historias en relación a cómo los empleados viven a la altura de los valores de la organización.
 - Asegurar que los nuevos empleados cuenten con un panorama claro de la organización: qué es, qué hace, qué la diferencia.

Los nuevos colaboradores desean encajar en la organización, necesitan conocer qué es lo aceptable y buscan ser parte de la cultura de la empresa, sin embargo, la cultura se expresa a través de acciones, comportamientos y sobre todo de relatos y del lenguaje

común de los actuales empleados; por lo que ellos también son parte fundamental de un exitoso Sistema de Acogida

- **Expectativas claras de trabajo:** Es importante tener claro que este punto va a depender de la forma de trabajar del jefe directo, por lo general es él el encargado de desarrollar los requerimientos del área y las propias expectativas para el rol. En este sentido, cada departamento puede ofrecer una experiencia de Sistema de Acogida distinta. Sin embargo, se plantea mantener un proceso consistente y claro para todas las áreas de toda la organización. Así, D'Aurizo (2007) menciona que programar reuniones para abordar los hitos claves en relación a cómo el empleado está progresando son fundamentales para su proceso de socialización. Este seguimiento debe contar siempre de realimentación para dar a conocer al empleado cómo se están alineando sus expectativas con el trabajo real. El autor recomienda llevar a cabo estas reuniones en los siguientes rangos de tiempo: 45 días, 90 días, 6 meses, y un año. De esta manera, el empleado debería recibir realimentación muy clara sobre su desempeño, esto ayudará a que pueda ver cómo lo que está haciendo está contribuyendo a la organización y puede visualizar el impacto diario que tiene su gestión en la organización.
- **Los empleados perciben que su opinión cuenta:** En base a la revisión bibliográfica realizada en este trabajo se habla sobre El Sistema de Acogida como una vía de un solo sentido de aprendizaje entre la organización y el nuevo empleado; alentar y capturar las ideas creativas y recomendaciones del nuevo empleado no está siendo parte de los programas de acogida; y sin lugar a dudas estos aspectos pueden fortalecer el compromiso de los empleados. Es de suma importancia empezar a ver al Sistema de Acogida como una experiencia de aprendizaje bidireccional, los nuevos empleados pueden aportar con ideas y recomendaciones a los procesos que se manejan en la empresa desde una perspectiva nueva y fresca. Así, Maber (2006) realizó un estudio sobre los factores claves para

fomentar compromiso en los colaboradores y uno de ellos habla específicamente sobre la importancia que implica para ellos tener un grado de contribución, reconocimiento y feedback hacia la organización. Los empleados necesitan saber que son importantes y capaces de contribuir.

- **Actividades de Orientación General:** Contar con las herramientas de su trabajo es extremadamente necesario para los nuevos empleados. Para ello es importante planificar y garantizar que todas sus herramientas: equipos, programas, accesos a sistemas o a contactos estén listos desde el día uno. Esto a más los hará sentir bienvenidos a la organización (Gronham, 2011).
- **Procesos Generales y Orientación:** La razón principal por la que El Sistema de Acogida es un proceso y no un evento circula en relación a la necesidad de los empleados de aclimatarse al ambiente de la nueva organización. El Sistema de Acogida va más allá de la Inducción Corporativa, los empleados necesitan tiempo para aprender usando todos sus sentidos, necesitan adquirir información en formas diferentes y sobre todo necesitan saber a dónde deben dirigirse para obtener los recursos necesarios para su trabajo. De esta manera, Rochetti (2006) menciona que “el proceso de orientación consiste en establecer la infraestructura adecuada para que los problemas a largo plazo estén mejor habilitados a nivel individual, grupal y organizacional”. La mayoría de colaboradores quieren empezar a “contribuir y ser parte de” desde el día uno, pero el proceso va a tomar un tiempo si se hace de la manera adecuada

Tabla 3
Cronograma

Actividades	Fecha	Descripción
1. Inscripción del Plan de Tesis	Primera semana de septiembre 2017	Inscripción en Secretaría Académica del plan de titulación
2. Primera Tutoría	Primera Semana de octubre 2017	Revisión Bibliográfica y Marco Teórico con el docente guía.
3. Extensión del apartado: Marco Teórico	Primera semana de octubre 2017	Completar el Marco Teórico en base a las observaciones del docente guía.
4. Segunda Tutoría	Segunda semana de octubre 2017	Reunión con el docente guía para revisar el Marco Teórico y revisión bibliográfica para la elaboración de las herramientas como parte de la metodología.
5. Elaboración del borrador de la encuesta y el guión de entrevista	Segunda semana de octubre de 2017	Revisión bibliográfica para realizar la estructura de las herramientas
6. Tercera Tutoría	Tercera semana de octubre de 2017	Reunión con el docente guía para pre-validar las herramientas a utilizar junto con la revisión final del Marco Teórico, los objetivos y preguntas directrices.
7. Validación del Instrumento	Tercera semana de octubre de 2017	El panel de expertos validará las herramientas.
8. Cuarta Tutoría	Cuarta semana de octubre 2017	Reunión con el docente guía para revisar la justificación y extender su contenido.
9. Quinta Tutoría	Cuarta semana de octubre 2017	Reunión con el docente guía para revisar la Justificación y Metodología y extender su contenido.

10. Sexta Tutoría	Primera semana de noviembre 2017	Reunión con el docente guía para revisar la Metodología y realizar una guía del análisis de estrategias de intervención.
11. Redacción de Análisis de Estrategias de Intervención	Primera semana de noviembre 2017	En base a las observaciones del docente guía redactar el análisis de las estrategias de intervención
12. Séptima Tutoría	Segunda semana de noviembre de 2017	Reunión con el docente guía para revisar el análisis de Intervención y las bases de la Introducción.
13. Redacción de Introducción	Tercera semana de noviembre de 2017	Redacción de la Introducción en base a las observaciones del docente guía.
14. Octava Tutoría y Revisión Final	Cuarta semana de noviembre 2017	Reunión con el docente guía para revisión de la Introducción y revisión final del primer borrador.
15. Carga virtual del primer borrados	Primera semana de diciembre 2017	

REFERENCIAS

- Aberdeen Group (2012), "Onboarding: the missing link to productivity", Recuperado el 25 de Noviembre de: www.slideshare.net/eremedia/onboarding-the-missing-link-to-productivity
- Barragán, J., Castillo, J. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159
- Bauer, T. (2010). SHRM Foundations. Retrieved 2017 from Onboarding New Employees: Maximizing success. Recuperado el 25 de noviembre de: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360.
- Bradt, G., Check, J. A., & Pedraza, J. (2006). The new leader's 100-day action plan. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Calderón, J. & Laca, F. (2015) Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277.
- Charmaz, K. (2005). Grounded theory in the 21st Century. En N. K. Denzin, & Y. S.
- Dai, G; De Meuse, K. (2007) A review of Onboarding literature. Recuperado el 25 de noviembre de: <http://boardoptions.com/onboardingevidence.pdf>
- Edmonds, S. C. (2014). The culture engine. A framework for driving results, inspiring.
- Ganzel, R. (1998). Putting out the welcome mat. *Training*, March, 54-62.
- Gronhamm, G. (2012). *In what ways does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees?* (Order No. 3509449). Disponible en ProQuest Central. Recuperado el 25 de

- noviembre de: <https://search-proquest-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/docview/1019809712?accountid=33194>
- Hall-Ellis, S.,D. (2014). Onboarding to improve library retention and productivity. *The Bottom Line*, 27(4), 138-141. Recuperado el 25 de noviembre de: <https://search-proquest-hiring-advice/managing-hiring-costs/cost-of-onboarding-new-employees-canada.aspx>
- Harnett, T. (2016). The Ins and Outs of Onboarding. *Workforce*, 95(9), 20-21.
- González, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*, 45(156), 45-72.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta. Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- Holleran, S. (2012) Organizational socialization practices for succesfull newcomer adjusment. Tesis para obtener el Master en Arte y Comunicación. Universidad de Gonzaga. Estados Unidos.
- Itami, H. & Roehl, T.W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Klein, H. J., y Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? En C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (págs. 267-289). New York: Oxford University Press.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (1998). *The adult learner* (5th ed.). Houston, TX: Gulf Publishing.
- Kreitner, R. y Kinicky, A (2003) *Comportamiento de las organizaciones*, Mc Graw-Hill, Madrid, España.
- Lee, D. (2008). Successful onboarding: How to get your new employees started off right. Recuperado de: http://www.silkroad.com/SiteGen/Uploads/Public/SRT/Whitepaper/Successful_Onboarding.pdf
- Losada, M. A. (2011). La comunicación de los resultados y la formalización del acuerdo de incorporación. En M. G. Castaño Collado, G. M. López Montalvo, y J. M. Prieto Zamora (Edits.), *Manual de buenas prácticas en*

- reclutamiento y selección de personal (págs. 204-222). Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Maber, T. B. (2006). *Creating a great workplace: Exploring shared values and employee engagement through appreciative inquiry* (Master's thesis). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses databases. (AAT MR20895)
- Malave, N. (2007) Trabajo Modelo para enfoques de Investigación Acción Participativa. Escala Tipo Likert. Recuperado el 15 de noviembre de: <http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>
- Marino, C. (2016) How Culture and Values Fit Into the Onboarding experience. Recuperado el 12 de noviembre de: <https://www.tlnt.com/how-culture-and-values-fit-into-the-onboarding-experience/>
- Mestre, M., Stainer, A., & Stainer, L. (1997). Employee orientation: The Japanese approach. *Employee Relations*, 19(5), 443-456.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83.
- O'Reilly, C.A., III, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 34(3), 487-516
- Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación. Recuperado el 15 de mayo de 2017 de: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
- Rocchetti, R. (2005). Doing it right the first time: Orientation and community building. *Employment Relations Today*, 32(4), 41-47. doi:10.1002/ert.20089
- Ruibal, J. (2014). Socialización Organizacional: la relevancia del contrato Psicológico. Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.
- Russell, L., & Russel, J. (2010). Engage your workforce [Brochure]. Info Line: Tips, Tools, and Intelligence for Trainers, 1004, 1-16.

- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Showkeir, J., & Showkeir, M. (2008). *Authentic conversations: Moving from manipulation to truth and commitment*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Sims, D. M. (2002). *Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas, and activities for energizing your orientation program*. New York, NY: McGraw Hill.
- Swartz, M. (2014), "How much does onboarding new employees cost?". Recuperado de: [http:// hiring.monster.ca/hr/hr-best-practices/recruiting-hiring- advice/managing-hiring-costs/ cost-of-onboarding-new-employees- canada.aspx](http://hiring.monster.ca/hr/hr-best-practices/recruiting-hiring-advice/managing-hiring-costs/cost-of-onboarding-new-employees-canada.aspx)
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Tormo Carbó, G. & Osca Segovia, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso en la organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213- 226.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Consentimiento Informado

Universidad de Las Américas
Carrera de Psicología
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____, he sido convocado/da para colaborar en el proyecto de investigación acerca de La Influencia del Sistema de Acogida de una multinacional farmacéutica de Quito en compromiso del personal.

Esta investigación se realiza previa a la obtención del título de Psicóloga mención Organizacional de la carrera de Psicología de la Universidad de Las Américas.

Mi participación en este estudio contempla una encuesta de aproximadamente 20 minutos y una entrevista semi-estructurada de aproximadamente media hora, la misma que será grabada y transcrita en su totalidad. Entiendo que la información que entregue en mis relatos será absolutamente confidencial y solo conocida integralmente por el equipo de investigación.

Estoy en mi derecho durante la encuesta o la entrevista de suspender mi participación si así lo encuentro conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto.

He leído esta hoja de consentimiento informado y acepto participar en este estudio.

Firma Participante

C.I. _____

En _____, al _____ de _____ de 2018

Anexo 2: Instrumento de Recolección de datos: Encuesta de Compromiso

basada en el Modelo de Compromiso de Aon Hewitt.

Queremos conocer cuál es tu opinión sobre las siguientes afirmaciones. Por favor, marca solo una casilla para cada fila, si es difícil elegir solo una respuesta, piensa en cuál es tu opinión la mayor parte del tiempo.

Categoría	Afirmación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Compromiso	Compromiso					
	Se necesitaría una razón extraordinaria para que yo deje mi empresa					
	No dudaría en recomendar mi empresa a un amigo que esté buscando empleo					
	Mi empresa me inspira a dar el máximo en mi trabajo todos los días					
	Casi nunca pienso en dejar mi empresa para trabajar en otro sitio					
	Si surge la ocasión, le comento a otros las ventajas de trabajar aquí					
	Mi empresa me motiva a contribuir más de lo que normalmente se requiere para llevar a cabo mi trabajo					
Marca - Reputación	Marca - Reputación					
	Mi empresa es considerada uno de los mejores lugares para trabajar para alguien con mis habilidades y experiencia					
	Mi empresa cuenta con una excelente reputación entre la comunidad					
	Me siento orgulloso de ser parte de mi empresa					
	Puedo explicar claramente lo que hace que el trabajar aquí sea diferente de otras empresas					
	Mi empresa es social y ambientalmente responsable					
	Mi empresa cumple con los compromisos que les hace a sus colaboradores					
Oportunidades de Carrera	Oportunidades de Carrera					
	Mis oportunidades de carrera son buenas en mi empresa					
	Mi empresa ofrece oportunidades de carrera para sus colaboradores de buen desempeño					
Colaboración	Conozco qué oportunidades de carrera están disponibles para mí					
	Colaboración					
	Hay cooperación efectiva entre las diferentes áreas dentro de mi empresa					
Diversidad e Inclusión	Mis compañeros comparten las mejores prácticas y conocimientos profesionales con los demás					
	Mis compañeros y yo trabajamos juntos para alcanzar nuestras metas					
	Diversidad e Inclusión					
Empoderamiento/ Autonomía	Tenemos un ambiente laboral abierto que acepta las diferencias individuales					
	Siento que mi empresa valora la diversidad (Ej. las diferencias por edad, género, origen étnico, educación, ideas y perspectivas)					
	Empoderamiento/ Autonomía					
Empoderamiento/ Autonomía	En el trabajo, mis opiniones e ideas son valoradas					
	Tengo suficiente influencia y participación en las decisiones de cómo hacer mi trabajo					
	Puedo elegir la mejor manera de realizar mi trabajo					

Infraestructura Habilitadora	Infraestructura Habilitadora					
	Mi empresa proporciona el apoyo que necesito para desarrollar e implementar ideas que la hacen más exitosa					
	Las herramientas y recursos proporcionados por mi empresa me permiten ser productivo					
	Las políticas y procedimientos de mi empresa contribuyen a que alcancemos el logro de nuestros objetivos					
	Los procesos de mi empresa me permiten ser lo más productivo posible					
Aprendizaje y Desarrollo	La estructura, procesos y herramientas de mi empresa facilitan alcanzar las metas					
	Aprendizaje y Desarrollo					
	Mi empresa apoya el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores					
	Dentro de mi empresa tengo suficientes oportunidades para mejorar las habilidades que necesito para desempeñarme en mi cargo actual					
Manejo del Desempeño	Hay un proceso eficaz para ayudarme a identificar mis necesidades de desarrollo					
	Manejo del Desempeño					
	La manera en que se establecen los objetivos de área e individuales, me permite tener clara mi contribución al éxito de mi empresa					
Compensación Total	La manera en que se gestiona el desempeño en mi empresa identifica mis fortalezas y áreas a mejorar					
	Entiendo como mis metas de trabajo se relacionan con las metas de mi empresa					
	Compensación Total					
	Se me paga equitativamente por las aportaciones que hago al éxito de mi empresa					
	Recibo el reconocimiento apropiado (más allá de mi remuneración) por mis contribuciones y logros					
	En general, mi plan de beneficios cubre mis necesidades (y las de mi familia)					
Alta Gerencia	Mi desempeño tiene un impacto significativo en mi remuneración variable					
	Si a mi empresa le va bien, todos nos beneficiamos					
	Alta Gerencia					
	El Equipo de Gerentes me comunica sobre el futuro de mi empresa					
	El Equipo de Gerentes de mi empresa ofrece una dirección clara para el futuro					
	El Equipo de Gerentes de mi empresa toma buenas decisiones de negocio					
	El Equipo de Gerentes de mi empresa es abierto y honesto en su comunicación					
Supervisión/ Dirección	Mi jefe inmediato valora a sus colaboradores no solo como profesionales sino como personas					
	El Equipo de Gerentes de mi empresa es visible y accesible para los colaboradores					
	Supervisión/ Dirección					
	Mi jefe inmediato me provee lineamientos claros sobre lo que tengo que hacer					
	Mi jefe inmediato reconoce mis esfuerzos y resultados					
	Mi jefe inmediato establece expectativas y metas claras conmigo					
	Mi jefe inmediato me anima y motiva a dar lo mejor de mí					
Talento y Dotación de Personal	Mi jefe inmediato me provee retroalimentación valiosa durante todo el año, lo que me permite mejorar mi desempeño					
	Mi jefe inmediato delega responsabilidad a cada colaborador equitativamente					
	Talento y Dotación de Personal					
	En mi empresa se promueven a las personas que están mejor preparadas para cumplir con las futuras exigencias de negocio					
	En mi empresa atraemos al mejor talento para lograr los objetivos de negocio					
Equilibrio Trabajo/Vida Personal	En mi empresa se retienen las personas claves para lograr los objetivos de negocio					
	Cuento con el mejor equipo para realizar bien mi trabajo					
	Equilibrio Trabajo/Vida Personal					
Tareas Diarias	El balance entre mis compromisos de trabajo y de mi vida personal es el adecuado para mí					
	El estrés relacionado con mi trabajo es normal y manejable					
	Tareas Diarias					
	Mi trabajo se adapta bien a mis habilidades y experiencia					
Tareas Diarias	Me siento realizado con mi trabajo					
	Disfruto al realizar mis tareas diarias					

Guion de Entrevista Semi-Estructurada

Pregunta rompe hielo: ¿Qué tal tu día/semana?

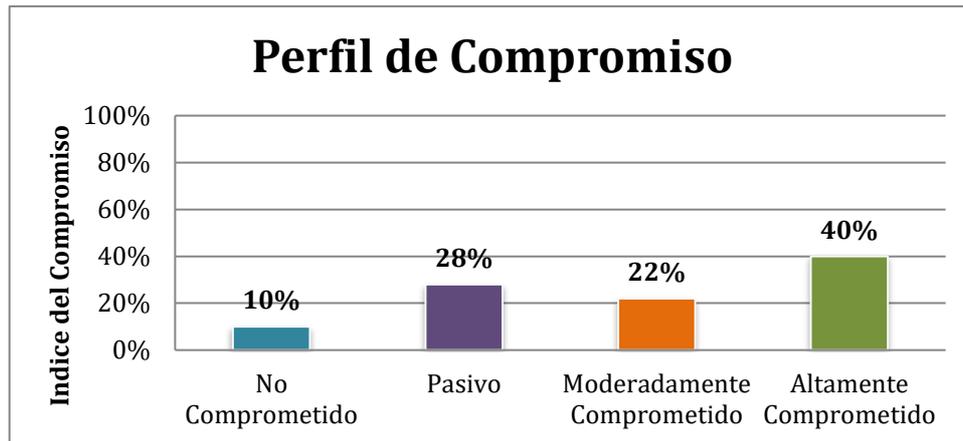
Explicación Inicial: Esta es una entrevista semi-estructurada, tiene el fin de responder al segundo objetivo específico de la presente investigación que es: establecer la relación entre el Sistema de Acogida de una multinacional farmacéutica de Quito con el compromiso de su personal. Toda la información que surja de esta entrevista será tratada de manera confidencial y será grabada con fines académicos, tendrá una duración de aproximadamente 30 minutos.

1. En tus palabras, ¿Qué significa para ti Sistema de Acogida?
2. ¿Cómo fue el proceso de ingreso a la Organización?
3. ¿Cuál es tu opinión sobre el Sistema de Acogida del que fuiste parte?
4. ¿Conoces el objetivo del Sistema de Acogida de la organización?
5. ¿Qué es lo que más valoras del Sistema de Acogida?
6. ¿Consideras que tu mentor fue asignado adecuadamente?
7. ¿Qué beneficios pudiste percibir del Sistema de Acogida?
8. ¿Qué significa para ti el compromiso laboral?
9. ¿Cómo crees que el Sistema de Acogida aporta a tu compromiso laboral?
10. ¿En tu experiencia, participar en el Sistema de Acogida contribuyó a que te sintieras comprometido con la organización?
11. ¿Cómo piensas que el Sistema de Acogida podría fortalecer al compromiso laboral?
12. ¿Consideras que se cumplieron las etapas (proceso) del Sistema de Acogida?
13. ¿Cómo piensas que el Sistema de Acogida podría mejorar para fortalecer el compromiso laboral?
14. ¿Quisieras dar algún aporte extra a la investigación?

Intervención de Cierre: Quiero agradecerte de sobremanera por tu tiempo y la información valiosa que has brindado para esta investigación. No está de más recordarte que toda la información será confidencial y tiene fines únicamente académicos. Muchas gracias nuevamente, que tengas un excelente día.

Anexo 4: Formato de Presentación de Resultados (los resultados descritos en las figuras son un ejemplo)

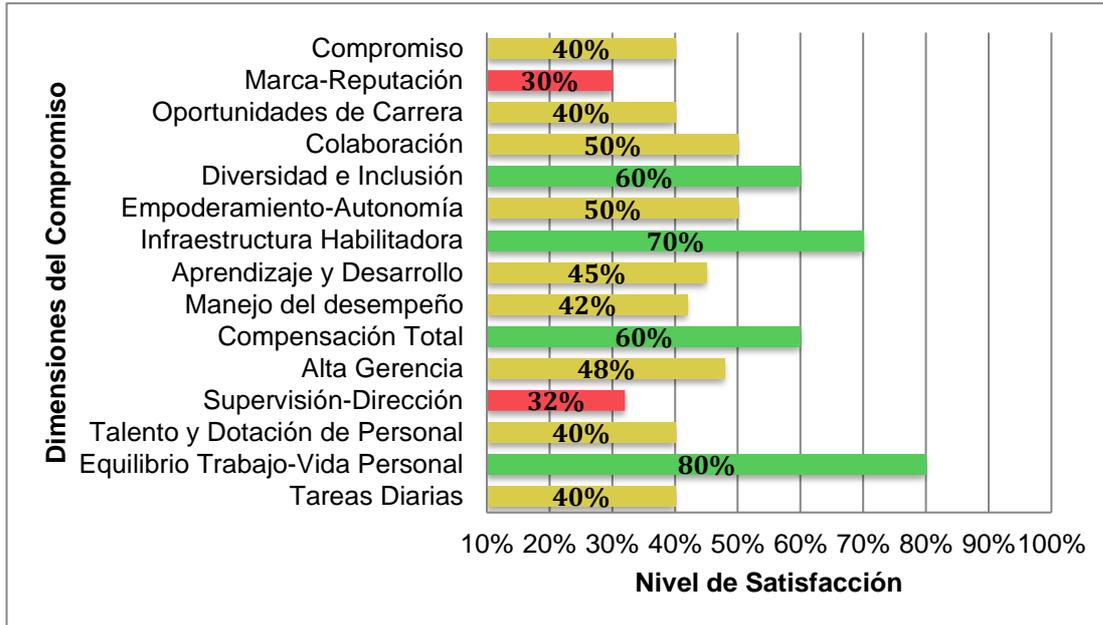
1. Resultados de la Encuesta de Compromiso basada en el Modelo de Aon Hewit



2. Resultados Modelo: Hablar, Permanecer, Contribuir

Compromiso	Contenido	Afirmaciones descritas en el modelo
HABLA 60%	Habla positivamente de su organización y actúan como promotores	<ol style="list-style-type: none"> 1. No dudaría en recomendar mi empresa a un amigo que esté buscando empleo. 2. Si se da la oportunidad, comento a otros sobre las ventajas de este lugar
PERMANECE 68%	Tienen un intenso sentido de pertenencia y desean ser parte de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se necesitaría una razón extraordinaria para que yo deje mi empresa 2. Raramente pienso en dejar mi empresa
CONTRIBUYE 66%	Están motivados a esforzarse por dar sus mejores esfuerzos para ayudar a la organización a tener éxito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esta organización me inspira a dar lo mejor de mis todos los días. 2. Mi empresa me motiva a contribuir más de lo que normalmente se requiere para llevar a cabo mi trabajo.

3. Resultados nivel de Compromiso en las 15 dimensiones



OPORTUNIDADES DE MEJORA

Marca-Reputación: Los empleados no consideran que su empresa cuenta con una excelente reputación en la comunidad, les cuesta explicar por qué el trabajo dentro de la organización es diferente al de otras empresas.

Supervisión Dirección: Los empleados no consideran que su jefe inmediato les provee de lineamientos claro sobre sus tareas, ni establece expectativas o metas claras, la realimentación que brinda es escasa.

FORTALEZAS

Diversidad e Inclusión: Los colaboradores consideran que la empresa cuenta con un ambiente laboral abierto que acepta las diferencias individuales y valora la diversidad.

Infraestructura Habilitadora: Los empleados consideran que las herramientas y recursos proporcionados por la organización les permiten ser productivos, los ayudan a alcanzar sus metas y objetivos y hacen de ella una organización exitosa.

Compensación Total: Los empleados consideran que el pago es equitativo en relación a las aportaciones que realiza a la empresa, recibe adecuado reconocimiento por sus contribuciones y logros, y su desempeño tiene un impacto significativo.

4. Esquema de directrices para el Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN						
#	Factor a trabajar	Acción	Medida del éxito	Responsable	Fecha Inicio	Fecha fin
1						
2						
3						
4						

Anexo 5: Acta de pre-validación del Instrumento

Quito, 20 de nov de 2017

PRÉ-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La presente tiene por objeto certificar la pré-validación de los instrumentos: Encuesta de Compromiso basada en el Modelo de Aon Hewitt y Guión de Entrevista Semi-estructurada mismos que han sido propuestos en el estudio denominado "Influencia del Sistema de Acogida en el Compromiso laboral del personal de una farmacéutica de la ciudad de Quito", el cual será presentado como trabajo de titulación para optar por el título de Psicóloga por la estudiante Mishell Stefania Beltrán Guerrero.

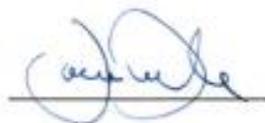
A continuación firman los presentes:



Pre-validadora
Ximena Ramirez



Pre-validadora
María Fernanda Pozo



Tutor
Javier Navarrete



Estudiante
Mishell Beltrán

