

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en  
los empleados hacia la marca empleadora**

**Proyecto de Investigación**

**Mariuxi Paola Quijije Menéndez**

**Psicología y Recursos Humanos**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciatura en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 07 de mayo de 2019

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados  
hacia la marca empleadora**

**Mariuxi Paola Quijije Menéndez**

**Calificación:**

**Nombre del profesor, Título académico**

**Cristina Crespo, Máster en Docencia  
Universitaria.**

**Firma del profesor**

.....

**Quito, 07 de mayo de 2019**

### **Derechos de Autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Mariuxi Paola Quijije Menéndez

Código: 00113062

Cédula de Identidad: 1310563521

Lugar y fecha: Quito, 07 de mayo de 2019.

## RESUMEN

El presente trabajo busca explorar cómo y hasta qué punto influye el proceso de Onboarding sobre el vínculo o compromiso afectivo de los empleados hacia la marca empleadora, considerando que el Onboarding es el proceso que integra por completo al empleado a la organización.

El nuevo talento que ingresa a la empresa presenta ambiciones, deseos, pensamientos e incluso miedo a lo desconocido, que debe ir superando para alinear sus valores personales con los valores organizacionales y de tal manera desarrollar su potencial para que este se transmita a los clientes externos.

En la metodología se sugiere utilizar dos herramientas para la recolección de datos ambas con un enfoque cuantitativo experimental, la primera es el cuestionario UWES y la segunda una encuesta online. Ambas herramientas serán aplicadas a 40 empleados de una empresa de servicios bancarios dividido en dos grupos, a un grupo se realizará un proceso de Onboarding versus la Inducción tradicional, con el fin de facilitar la interpretación de los resultados y poder correlacionar ambas variables en la generación del compromiso afectivo hacia la marca empleadora.

En esta propuesta se indican conceptos esenciales como la marca empleadora (employer branding), la comunicación, la cultura organizacional, el compromiso y el onboarding que permitan determinar cuáles son las dificultades que experimentan los empleados para generar este vínculo, también se analiza mecanismos y estrategias para la implementación del Onboarding. La finalidad del proyecto es demostrar que el Onboarding como un proceso de integración puede garantizar el éxito y el compromiso del empleado en toda la organización.

Palabras claves: vínculo, comunicación, valores, proceso, estrategias.

## ABSTRACT

The present work seeks to explore how much and where can the Onboarding to influence in the bond or affective commitment of employees towards the employer brand, considering that Onboarding is the process that integrates the employee completely into the organization.

The new talent that translates into the company presents ambitions, desires, thoughts and even fear of the unknown, must be overcome to align their personal values with organizational values and thus develop their potential so that this is transmitted to customers external

In the methodology it is suggested to use two tools for data collection both with an experimental quantitative approach, the first is the UWES questionnaire and the second an online survey. Both tools will be applied to 40 employees of a banking services company divided into two groups, to a group an Onboarding process will be carried out versus the traditional induction, in order to facilitate the interpretation of the results and to be able to correlate both variables in the generation of the affective commitment towards the employer brand.

In this proposal are indicated essential concepts such as the employer brand (employer branding), communication, organizational culture, commitment and onboarding to determine what are the difficulties experienced by employees to generate this link, also discusses mechanisms and strategies for the implementation of Onboarding. The purpose of the project is to demonstrate that Onboarding as an integration process can guarantee the success and commitment of the employee throughout the organization.

Keywords: link, communication, values, process, strategies.

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
INDICE DE FIGURAS.....	8
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	11
JUSTIFICACIÓN .....	12
MARCO TEORICO .....	13
DISEÑO Y METODOLOGÍA .....	36
POBLACIÓN .....	37
INSTRUMENTOS Y MATERIALES .....	37
PROCEDIMIENTO, RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	39
RESULTADOS ESPERADOS .....	40
CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	41
DISCUSIÓN .....	42
FORTALEZAS Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	43
RECOMENDACIONES FUTURAS .....	44
REFERENCIAS .....	45

## INDICE DE TABLAS

ANEXO A: Circular convocatoria participantes.....	52
ANEXO B Formulario de consentimiento informado.....	53
ANEXO C: Herramientas para levantamiento de información UWES.....	56
ANEXO D: Herramienta para levantamiento de información Encuesta.....	58

**INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1 .....	25
----------------	----

# EL ONBOARDING Y SU INFLUENCIA PARA CREAR VINCULOS AFECTIVOS EN LOS EMPLEADOS HACIA LA MARCA EMPLEADORA

## Planteamiento del problema

Mantener una buena relación empleado – organización a través de una nómina comprometida y motivada con una buena marca, se ha convertido en uno de los principales objetivos de las empresas en la actualidad (Dolan, Schuler & Jackson, 2007). A esta aplicación de marca empleadora se la conoce como *Employer Branding* que surge entre la relación del departamento de Marketing y Recursos Humanos.

La marca empleadora o employer branding (con sus siglas en inglés), es una estrategia que busca mantener a sus empleados comprometidos y atraer futuros talentos para que sean embajadores de la marca. Según Sullivan (2004), es una “estrategia a largo plazo para administrar la conciencia y percepción de los empleados de una empresa en particular”. Sin embargo otros autores la definen como “la atracción y compromiso del talento en el seno de la organización” (Gavilán & Avello, 2011).

La experiencia que el empleado vive con la marca es diferente a la que tenga un cliente externo, la relación marca-empleado se la ha identificado por ser más profunda y prolongada como lo indica (Sullivan, 2004); porque permite aclarar la percepción que se tiene de la misma y generar el compromiso deseado con la empresa.

La Revista Forbes de España (Matesanz, 2015), comenta que ciertas pautas para generar compromiso de los empleados hacia la marca empleadora es realizar Jornadas de Coaching y fomentar un buen ambiente laboral que estimule la relación y unión entre los compañeros. Sin embargo en otras literaturas el Empowerment es considerado otro predictor del compromiso organizacional según (Manríquez, Del Rayo & Ferrer, 2010), o el Liderazgo Transformacional que a través de su aplicación origina cambios en la cultura organizacional y la interrelación del líder con los empleados (Mendoza & Ortiz, 2006).

Los numerosos estudios sobre la influencia que conllevan a la satisfacción y compromiso organizacional han evidenciado mayor eficiencia, desempeño y productividad, sin embargo se ha notado que no ha sido suficiente para crear un compromiso afectivo que evite la rotación y ausentismo del personal en los primeros meses de contratación. Un estudio realizado por Hewitt Associates en el 2003 (Koo & Mclean, 2006) demuestra que las organizaciones de la región de Asia y Pacífico invirtieron recursos y tiempo para lograr competitividad a través de su personal altamente comprometido.

Según el estudio de la compañía norteamericana SHRM Foundations (2002), más del 25% de población a nivel mundial ha experimentado en su proceso de integración a lo largo de su vida profesional, pero no todas estas experiencias han sido exitosas ocasionando un abandono del trabajo en los primeros cuatro meses (Beltrán, 2018). En el mismo sentido la empresa Holcrest –Colombia en su primer año de operación presentó una rotación de personal de 15%, en el 2014 del 27% y en el 2015 del 19%, tales porcentajes de rotación llevaron a que Holcrest creara nuevas estrategias para retener y mantener a los talentos motivados desde su primer día integración a la empresa (Domínguez, 2015).

A raíz de estos resultados se ha considerado la estrecha relación que existe entre el Onboarding y el compromiso hacia la marca empleadora. Una marca empleadora puede ser comercialmente atractiva si proyecta una buena imagen pero también es un factor clave si promete una experiencia laboral positiva y profunda que estimule a sus talentos e incremente el nivel de compromiso (Gavilán, Avello & Fernández, 2013).

Por lo tanto el objetivo del presente trabajo es analizar como una correcta implementación del Onboarding influye en la creación de vínculos o compromiso afectivos con la marca empleadora. Considerando que el Onboarding es uno de los procesos del área de Recursos Humanos que puede generar mensajes que conecten emocionalmente a los empleados tanto con la marca como con la organización. (Miles & Mangold, 2004).

## **Objetivos y preguntas de investigación**

### **Pregunta**

¿ Cómo y hasta qué punto una adecuada implementación del Onboarding influye en la creación de vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora?.

### **Objetivo general**

Determinar cómo una adecuada implementación del Onboarding podría influir en el compromiso afectivo de los empleados a la marca empleadora.

### **Objetivos específicos**

- Establecer cuáles son las dificultades que experimentan las personas para generar vínculos afectivos hacia la marca empleadora.

- Analizar cuáles serían las mejores prácticas del Onboarding para el engagement con la organización.
- Establecer los mecanismos para lograr el compromiso efectivo de los empleados hacia la marca empleadora.

### **Justificación**

Las empresas se han enfocado solo en el cliente externo, dejando de lado la comprensión del rol del empleado entre la organización y el cliente, y la rentabilidad que esta genere. Los empleados son un eje fundamental para transmitir los valores y filosofía de la empresa a través de su experiencia dentro de la organización. Las empresas competitivas y eficientes hacen que esta experiencia del empleado empieza desde su incorporación, formación inicial, evaluaciones y revisión de salario que gestionadas adecuadamente reforzará la percepción de estar en la mejor empresa para trabajar (Bernal, 2014).

La necesidad de las empresas de gestionar su marca empleadora ha llevado a inclinar la balanza hacia los empleados y futuros talentos, pues son ellos los clientes internos que a través de la experiencia-empleado en su lugar de trabajo crean un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización y expresan esta identidad hacia el mundo (Ambler& Barrow, 1996).

La importancia de establecer una experiencia positiva a través de una correcta aplicación del Onboarding en inglés o Sistema de Acogida en español hará que se integren los empleados de manera eficaz y satisfactoria a la empresa, generando un compromiso afectivo y así contribuir al éxito organizacional. A partir de esta integración se puede hacer que la marca empleadora sea más fuerte y atractiva para el público y por ende atraer talentos (Bauer, 2015).

## Marco Teórico

### Marca empleadora o employerbranding.

En el área de marketing se conoce al Branding como la marca para atraer clientes o consumidores de los servicios que ofrece la organización; sin embargo actualmente existe otra marca que se concentra en captar y atraer a los clientes internos actuales o potenciales, a este concepto se lo conoce como EmployerBranding o Marca Empleadora (Rodríguez, 2017).

Centrándonos en el concepto marca empleadora, existen estudios y conceptos de autores Ambler&Barrow(1996) siendo los primeros en definir este término como la aplicación de principios de marketing a la orientación de recursos humanos con el fin de mejorar la relación organización – empleado; es decir realizar un marketing interno.

La marca empleadora también es definida por Mosley (2007) como una iniciativa estratégica formada por una serie de actividades del área de marketing para atraer a los talentos y mantenerlos comprometidos con la organización. Otro enfoque indica que la marca empleadora influye en el compromiso y satisfacción laboral, considerando el valor afectivo como relevante para la lealtad de los empleados hacia la empresa (Davies, 2008).

Según Jiménez (2015) Director de PeopleMatters la marca empleadora se considera como una estrategia de dos direcciones importantes **internay externa**; interna, porque desea conseguir que los empleados se identifiquen con la empresa, y externa porque transmite a los actuales y futuros empleados el mensaje que es el mejor lugar para trabajar.

Los conceptos antes mencionados se han ido relacionando y marcando las acciones que realizan las áreas de marketing y recursos humanos en su búsqueda de atraer a los mejores

talentos para que se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa. Es evidente que el desarrollo de estas acciones conlleva a una relación laboral entre la organización y sus actuales y potenciales empleados, ya que una vez asimilado desde el interior los valores y la gestión que realiza la marca, luego es transmitida al público externo (Gavilán & Avello, 2011).

Estas acciones de Employer Branding deben estar dirigidas a dos grupos mencionados anteriormente: interno y externo. Las acciones internas se dirigen a los actuales empleados para que estén satisfechos, motivados e identificados con los valores de la empresa y estos actúen como los mejores embajadores de la marca. Las acciones externas se enfocan en captar la atención de los talentos de la sociedad, con el objetivo de atraerlos y retenerlos en la organización, luego de haber comunicado los valores de la empresa y la experiencia de los actuales empleados (Jimenez, 2015).

En las dos direcciones del Employer Branding la comunicación es un elemento indispensable e importante para la creación de una actitud positiva y un vínculo emocional de los empleados con las personas que conforman la empresa. Las marcas efectivas crean un vínculo emocional fuerte a través de la comunicación, porque hacen que los empleados se sientan unidos no solo por lo que reciben a cambio de su esfuerzo, sino porque se sienten orgullosos y enganchados hacia la empresa y esto se expresa a los clientes externos (Jiménez, 2015).

### **Elementos de marca empleador o employer branding**

Hay varios elementos que influyen en la aplicación o creación del Employer Branding, empezando por un buen clima laboral que debe ser la base para aplicar esta estrategia. A continuación citaremos 3 elementos importantes para hacer de las empresas el mejor lugar para trabajar (Silvente, 2017).

- La cultura organizacional (misión, visión y valores) de la compañía.
- Comunicación interna y externa
- Concepción del recurso humano y la gestión del área de Recursos Humanos

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores creados por los fundadores o líderes de la empresa, compartida por todos los miembros y transmitida a los nuevos integrantes de la empresa (Silvente, 2017). La cultura instaura la identidad e imagen de la empresa dirigida por una comunicación interna y externa, que determina la forma de actuar y el comportamiento de los integrantes, que han adoptado normas y valores como propios para alcanzar las metas y objetivos (Castro & Lupano, 2005).

Las normas van evolucionando con los nuevos integrantes de la empresa quienes van siendo seleccionados por el departamento de Recursos Humanos, e incorporan a los candidatos que se ajustan mejor a la cultura de la empresa, luego adentro de la organización con sus intervenciones e ideas la cultura evoluciona con su esencia pero con nuevos enfoques a favor de sí misma (Mejía, 2015).

Toda empresa ya constituida y estructurada por interacciones humanas cuenta con una cultura, es decir la cultura ya existe, lo que se puede hacer es orientar, moldear o realizar un plan de acción para que los fundamentos de dicha cultura sean considerados por todos sus integrantes como factores claves para contribuir en el éxito de los objetivos planteados por la empresa y consecuentemente proporcionar una calidad de servicio superior al de la competencia (Perea, 2015).

Para que una cultura sea un factor relevante en el éxito y favorezca a la competitividad se debe tener en cuenta lo siguientes factores (Minsal& Pérez, 2007):

- Comunicar constantemente los valores de la cultura y estos sean asumidos con sentido de propósito por los empleados. La cultura sustenta su base legal en los valores y los convierte en los pilares de la organización, y a través de la integración de todos quienes conforman la empresa generan ese apego incondicional y entusiasta, que es demostrado por los empleados al ejecutar sus actividades de manera consistente y constante (Minsal&Pérez, 2007).
- Reforzar la integración y favorecer la aceptación de la diversidad e innovación. Las empresas con culturas fuertes apoyan e incentivan diferentes ideas a través de la construcción de equipos de trabajo para promover los diferentes enfoques, acceso de la inteligencia colectiva y conversaciones productiva para alcanzar una meta común o compartida, en función de su colaboración (Gómez & Fontalvo, 2014).
- Transmite el sentido de identidad a todos quienes la integran facilitando el compromiso y ampliando los intereses personales del empleado, incrementando así el orgullo de pertenencia (Minsal& Pérez, 2007).

Es importante citar como ejemplo la cultura organizacional de Disney, para conocer mejor los conceptos claves de cultura. Walt Disney establece una cultura de innovación, donde sus empleados de diferentes áreas proponen diversas ideas, que luego son convertidas en nuevas formas de entretenimiento para atraer al público. Para Disney los empleados son los ojos de la empresa (Mejía, 2015). Con este tipo de cultura Disney no solo hace que los empleados se sientan parte de la empresa, sino que las relaciones se fortalezcan al ser tomados en cuenta y conseguir un equipo firme para cumplir con las metas.

Así mismo Robbins, & Judge (2009, p. 551-552) consideran que “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que afecta las actitudes y comportamiento de los empleados”; tomando en consideración el ejemplo antepuesto de la cultura de Disney y los conceptos antes citados, se señala que la cultura organizacional puede ser determinante en las actitudes y comportamiento de los empleados y promover la eficacia y el compromiso.

### **Comunicación interna y externa**

Otro elemento importante en el proceso de implementación de marca empleadora es la “comunicación” en todas sus direcciones. Esta comunicación debe ser una estrategia de marca, es decir, luego de haber iniciado con los elementos que engloba toda la cultura organizacional se deben emitir mensajes cimentados en el desempeño corporativo y además se debe hablar de la promesa que hace de la empresa un lugar único y competitivo para trabajar (Gómez, 2011).

De acuerdo a Costa (2003) en su libro *La Imagen Corporativa del siglo XXI*, menciona que para gestionar bien el negocio no solo se debe poner atención en los procesos de producción y calidad, sino también a las estrategias de comunicación que se utilicen para dar a conocer lo que la empresa es realmente. Estas estrategias se han desarrollado para garantizar el adecuado manejo de la información que se entrega al público interno y externo.

Es importante reconocer la importancia que tienen las estrategias de comunicación, ya que todo mensaje positivo o negativo puede influir en la imagen de la empresa, para esto se debe tener en cuenta las pautas que determinen la eficacia de estas estrategias, tales como: Qué se comunica?, Quiénes comunican?, mensajes a los diversos públicos y considerar los modos de

comunicación para que la información sea receptada con el verdadero significado. (Yáñez, 2013).

La comunicación externa no existe sin la comunicación interna, son los integrantes de la empresa los voceros para transmitir información del lugar donde laboran, este intercambio de información con el público externo es decisivo para impulsar el crecimiento de la organización, una comunicación interna bien estructurada mantiene un equipo motivado y con bajos índices de rotación, es decir la comunicación interna favorece al sentimiento de pertenencia. (Yáñez, 2013).

Jesús García (1998) manifiesta que se pueden considerar los siguientes aspectos en la comunicación interna:

- Ayuda a mejorar las conductas del personal, facilitando la productividad y competencia.
- Mejora las relaciones entre todos los integrantes para que sean más participativos y democráticos.
- Mejora el clima laboral, aumenta la autoestima de los empleados y fomenta el trabajo en equipo.
- Ayuda a cumplir con los objetivos de la empresa promueve la identidad logrando que los integrantes se involucren y se sienten motivados al realizar sus labores.

Así mismo García (1998) menciona que en la comunicación interna se destaca el objetivo de construir un espíritu de equipo y establecer un clima de confianza, donde los empleados comiencen a comprender que entre ellos existe otro vínculo. Se forma una familia donde se refleje hacia los demás la cultura organizacional y por ende la buena imagen de la empresa.

## **Concepción del recurso humano y la gestión del área de recursos humanos.**

La administración del talento humano ha presentado diferentes enfoques expuestos por algunos autores, entre ellos está la teoría clásica representada por F. Taylor (1911) y H. Fayol (1929); esta teoría conocida como fayolista se distinguió porque se enfocaba en el planeamiento, el comando, la coordinación y el control. La excesiva rigidez, el aspecto autoritario del modelo fayolista y la omisión de los aspectos humanos afectaron en gran medida a esta teoría, dejando espacio para la teoría humanista (Arnon, 1972).

Con la revolución industrial en 1927 y 1932 se dio inicio a la teoría humanista con las investigaciones del psicólogo australiano Elton Mayo, profesor de la Universidad de Harvard en conjunto con sus colaboradores, que luego de varios estudios en la planta de Hawthorne de Western Electric Company, pusieron énfasis en la conducta informal que caracterizaba a los grupos de trabajo, los sentimientos, actitudes e interacciones, donde al empleado no se lo podía tratar como máquinas, sino que eran seres humanos cuya productividad dependía de su motivación interna (Valencia, 2015).

Desde entonces se empieza a tomar en cuenta los aspectos socioeconómicos de los empleados y a prestarle atención al “recurso humano” como un instrumento del proceso productivo. Al empleado se lo considera como el cliente interno al que se debe atender las necesidades y expectativas, para de esta forma lograr cambios estructurales y culturales con el fin de mejorar su calidad de vida y el desarrollo de la empresa (Valencia, 2015).

El recurso humano es importante dentro de la empresa porque puede marcar la diferencia a través de sus competencias, habilidades y funciones que desempeña; estas son el aporte necesario para alcanzar las metas, conducir al éxito y competitividad de la organización. Las

organizaciones optimizan el recurso humano de la organización desde una visión dinámica y renovada, considerándolo como un socio – estratégico, ya que no se puede hablar de trabajo sin relacionarlo con el empleado (Aduna; García & Chávez, 2007).

La globalización y las nuevas tecnologías van generando más espacios de interacción, participación y decisión en la organización. Desde entonces la gestión del talento humano se convierte en una prioridad, ampliando sus operaciones a más de la contratación y liquidación, ya que se empezaron a ocupar de la integración, formación, capacitación y en todo lo relacionado con el bienestar de los empleados, con procesos más ágiles, dinámicos e innovadores enmarcados a los objetivos de la empresa (Montes & González, 2006).

El área de Recursos Humanos tuvo como reto el diseño de procesos o políticas que contribuyan a comprometer o vincular al empleado con los objetivos organizativos y así colaborar para obtener ventajas competitivas, lealtad, sentido de pertenencia que perduren a través del tiempo; tomando en cuenta que estos procesos o políticas deben ser coherentes con los objetivos y estrategia empresarial (cultura, estructura organizacional, recursos humanos) (Domínguez , 2008).

Según Cueva (2011), la gestión del talento humano se ha convertido en un área estratégica en la organización para dar apoyo a diferentes departamentosa través del manejo de las relaciones laborales, la promoción y fortalecimiento de un buen clima y cultura organizacional enfocándose en los siguientes objetivos:

- Atraer a potenciales candidatos calificados y capaces de desarrollar las habilidades y competencias a favor de la organización
- Retener a los empleados

- Motivar a los empleados para que adquieran el compromiso con la organización
- Colaborar con los empleados a crezcan y se desarrollen dentro de la empresa.

Las acotaciones anteriores demuestran la importancia del rol que desempeña el recurso humano, la comunicación y la gestión del área de Talento Humano en la implementación del Employer Branding y los beneficios que aporta a la empresa, estos beneficios pueden ser de diferente naturaleza y no solo limitarse a los beneficios tangibles como bajos costos en retención o nuevas estrategias de reclutamiento (Jíménez, 2015). Así lo demuestra en las investigaciones sobre el mismo tema realizadas por Hewitt Associates (2000, 2001), The Economist (2003) sugieren que entre los beneficios que ofrece la implementación del Employer Branding a la organización es la mejora el reclutamiento y aumento del compromiso de los empleados, los mismos que contribuyen a un desempeño global de la empresa. (Hortsman & Martín, 2018).

### **Atracción, retención y compromiso de los empleados a través de la marca empleadora**

Toda persona que desea laborar busca siempre una empresa que vaya acorde a su formación o carrera profesional, además que le transmita confianza, seguridad, estabilidad y un futuro exitoso Silvente (2017). También en esta búsqueda puede ser que influyan los buenos comentarios de amigos, familiares o conocidos sobre la reputación del empleador.

Los factores que más atraen a los empleados y los que se tienen en cuenta a la hora de aceptar un trabajo son: el clima laboral, el salario, el horario, estabilidad, ubicación, plan de desarrollo, el cargo, la marca y solidez de la organización (Rodríguez, 2017). Es decir, factores que hagan única a la empresa y el mejor lugar para trabajar.

Esta visión que la organización genera en el empleado y en los futuros candidatos es el resultado de la política, cultura y valores que se transmitan. Pero estos elementos deben limitarse solo a los futuros empleados, sino que debe ser transmitido a los empleados que ya están en nómina para que solidifique la buena percepción de la empresa y estos aspectos positivos sean la ventana al público para atraer a potenciales a candidatos (Rodríguez, 2017).

Finalmente, no es necesario atraer a los postulantes sino contar con los elementos necesarios para retenerlos; la rotación de personal posee un costo muy elevado en el área de recursos humanos semejante a la pérdida de un cliente en marketing. Para evitar la rotación es importante contar con una buena gestión empresarial, el desarrollo de estrategias y programas donde el empleado se sienta comprometido con la organización desde los primeros días de su ingreso y así conseguir su retención (Aguila; Rubio & Silva, 2014).

Se puede definir al compromiso como la relación que existe entre el empleado y la organización, su constante deseo de cooperar, la realización de las tareas, la motivación y la satisfacción laboral que son claves del éxito organizacional (Sánchez, 2014).

Es importante distinguir los tipos de compromisos que existen: compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo.

Los tipos de compromiso son:

- El compromiso afectivo. Es el vínculo emocional que el empleado crea hacia la empresa al sentirse identificado con los valores y objetivos de la misma; trabajando en equipo para que se logren las metas y el sentimiento de orgullo de pertenecer a dicha organización (Sánchez, 2014).

- El compromiso continuo. El empleado continúa en la empresa al no tener otras alternativas laborales que le sean atractivas para abandonar su trabajo actual (Meyer & Allen, 1991).
- El compromiso normativo. El empleado ha interiorizado las normas de la empresa que lo obligan a seguir trabajando para que la empresa alcance sus objetivos (Meyer & Allen, 1991).

Morgan & Hunt (1994) en su artículo sobre la Teoría del Compromiso y la Confianza, consideran que el compromiso es la base fundamental y la clave para el éxito de las relaciones entre el empleado y la organización. Al igual que Gavilán & Avello (2011) coinciden que el compromiso de los empleados es resultado de las acciones que se realizan en conjunto para gestionar a las personas, al igual que conocer las expectativas y la satisfacción de los empleados, para que se generen experiencias positivas y se reflejen en el trato al cliente externo como interno.

En relación a este tema Saracho (2011) en su libro Talento Organizacional considera que el compromiso (engagement) hace referencia a un vínculo emocional sólido y positivo que las personas experimentan con su trabajo y a través de este se enfrenta con optimismo las dificultades y desafíos que se presenten.

El vínculo emocional incluye cuatro elementos (Mehech, Cordero & Gómez, 2016).

- El orgullo de pertenencia;
- La satisfacción en sus funciones;
- Relaciones interpersonales entre compañeros, satisfactorias;
- El compromiso con su jefe inmediato.

El vínculo afectivo en marketing es el que hace que el cliente compre un producto o servicio de las mismas características aunque le cueste más caro; lo mismo se da con un empleado que a pesar de los beneficios que le ofrece otra empresa como horario flexible, salario más alto estos no sean atractivos porque ha afianzado su relación con la empresa a través de su experiencia positiva (Kafati, 2017).

Según Solinger, Van Olffen, & Roe. (2008, p. 74), el compromiso afectivo es una actitud hacia la empresa y representa la dimensión más leal y potentemente aprobada del compromiso; demostrando de forma consistente relaciones más sólidas con resultados notables (menor absentismo y rotación, y mayor desempeño).

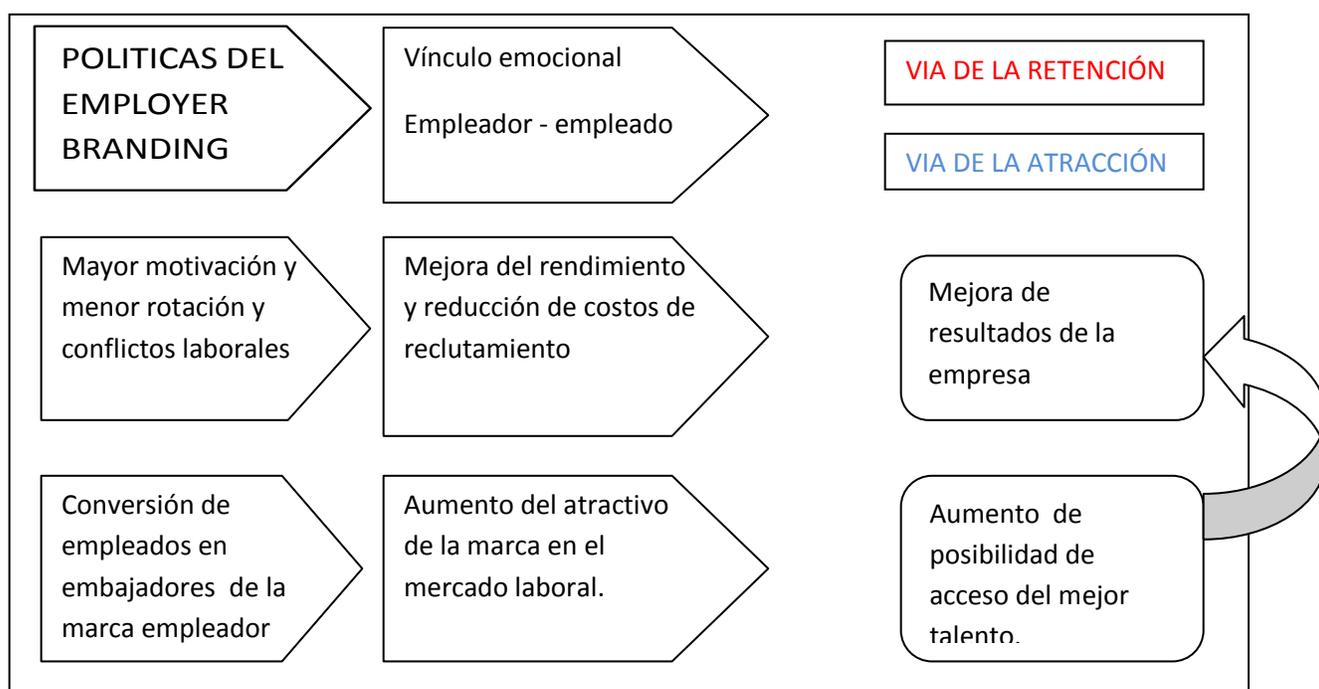
El compromiso afectivo del empleado con la organización depende de mucho de la conexión que exista con la marca empleadora, esta conexión debe estar basada en lo sensorial, intelectual y emocional y se genera a partir de las experiencias positivas que el empleado tenga con la marca (Gavilán & Avello, 2011).

La correcta gestión del área del Recursos Humanos y Marketing, permitirán esmerarse en el cuidado de la “experiencia del empleado” desde su proceso de integración donde se le haga conocer a profundidad la empresa, el negocio, los procedimientos y la cultura; sobre todo que el empleado conozca la cultura de otras empresas para que esté consciente de los atributos diferenciadores de una empresa u otra (Laínez, 2016).

En este aspecto el área de Recursos Humanos para atraer y retener el talento debe emplear las mejores prácticas fomentando una cultura donde él empleado sea lo primero y buscar los incentivos para que su permanencia sea a largo plazo; estos incentivos pueden ser beneficios sociales, salarios, horarios flexibles y planes de carreras, de esta manera la empresa gana interna y externamente; internamente porque los empleados se convierten en embajadores

de la marca con su círculo más cercano y externamente porque a través de sus comentarios se transmite que la empresa es el mejor lugar para trabajar (Prieto, 2013).

Análisis del fenómeno del «EmployerBranding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas.



Fuente: (Hortsmann y Martín, 2018). Figura 1

Del gráfico se desprende que la gestión del talento humano se basa en dos estrategias retención y atracción, orientadas a los empleados específicos (actuales y potenciales/futuros); sin duda alguna ambas parten de la creación del vínculo emocional o engagement con los actuales empleados. En cuanto a la vía de la retención el vínculo emocional se da por la actitud comprometida del empleador aumentando la producción y dando mejores resultados. En relación a la vía de atracción el vínculo emocional genera que los empleados actuales transmitan la

satisfacción laboral al exterior de la empresa y mejorar su atractivo como empleadora (Hortsmann&Martín, 2018).

El empleador debe centrar sus esfuerzos en ofrecer una experiencia laboral (sensorial, intelectual y emocional) a sus empleados como si estuviera presentando un producto nuevo en la empresa, donde el atractivo se crea en torno a la “propuesta de valor al empleado”. La eficacia de la gestión del talento humano se enfocará en que dicha propuesta de valor se acople con los empleados y así se genere un vínculo emocional (engagement), que les haga sentir satisfechos y que sus expectativas se verán cumplidas en la empresa donde laboran (Áviles, 2011).

Un mínimo de insatisfacción en los empleados dificultará el compromiso afectivo, por lo tanto las empresas deben proponer una propuesta de valor lo más alineadas a las necesidades del empleado (un trabajo motivante, desarrollo personal y profesional, buenas relaciones con jefes y compañeros, recompensas, salario, capacitación etc.) y en aspectos soft (cultura, valores organizacionales y liderazgo)convirtiendo a la empresa en seductora de sus clientes internos y externos (Laínez, 2016).

Otra dificultad para crear el compromiso afectivo es la mala integración del empleado a su nuevo lugar de trabajo creando una percepción negativa de la empresa. Randstad (2018), empresa consultora considerada como líderes en soluciones globales de recursos humanos, expone que un estudio realizado por LinkedIn(2003) “el 4 % de los nuevos empleados abandona el empleo después de una nefasta experiencia en su primer día; y el 22 % de los cambios de trabajo se producen durante los primeros 45 días”.

El hecho de considerarse bienvenido es una de las principales causas por lo que los empleados abandonan el trabajo, porque no se perciben como parte de la empresa a la que se adhieren, o se dan cuenta que la organización o el trabajo no son lo que buscaban (Rosas, 2015).

Por ello la gestión del talento humano debe buscar la optimización de habilidades de los empleados como la creatividad, participación y mejoramiento continuo, considerándolos como el activo más importante en la empresa y por ende al reconocimiento de ser empleados capaces de dotar a la empresa de inteligencia y como socios internos idóneos de llevarla a la excelencia (Prieto, 2013).

Como se ha referido inicialmente la experiencia que promete la marca empleadora a los empleados es fundamental para crear un compromiso afectivo entre ambas partes. Consecuente de esto las organizaciones están dejando atrás los procesos tradicionales dando más relevancia a un nuevo proceso que proporcione al nuevo talento la máxima información sobre lo que será su día a día en la empresa, conozca a sus jefes y compañeros, lugar de trabajo, y muchos otros detalles para que su aclimatación sea la más adecuada; este proceso es conocido como: Onboarding (Arenal, 2018).

### **¿Qué es el onboarding?**

El onboarding es el proceso mediante el cual el empleado se “siente a bordo del barco”, este proceso acelera la adaptación e integración total del nuevo talento a la organización, haciéndolo más eficiente en corto plazo (Rosas, 2015).

Klein, Polin y Sutton (2015) consideran al Onboarding como el proceso de socialización mediante el cual los individuos asumen un papel dentro de la organización para satisfacer las necesidades propias como de la empresa. En el mismo sentido Benayas (2018) indica que el

Onboarding influye en gran medida en que el empleado disfrute de un acompañamiento en todos los sentidos a largo del tiempo y que consolide el sentido de pertenencia a la empresa.

La implementación del Onboarding es importante porque genera beneficios a largo y corto plazo; a largo plazo mejora la experiencia del empleado y reduce la rotación, aspectos que influyen fundamentalmente en la marca empleadora. Los beneficios a corto plazo son:

- La integración adecuada del nuevo empleado
- La comprensión de su misión dentro de la empresa
- Creación de relaciones positivas que mejoren su eficiencia y experiencia.
- Obtener los conocimientos para empezar a trabajar y refuerzan el rendimiento para cumplir con las metas de la empresa (cultura, valores de las empresa) (Benayas, 2018).

El proceso de Onboarding es único tal como lo es la cultura organizacional de cada empresa, por lo tanto depende mucho de las relaciones interpersonales y de la dinámica que exista entre todos los empleados para que pueda existir un Onboarding muy bien estructurado. Para desarrollar este compromiso o engagement a través del Onboarding, se debe aplicar las siguientes estrategias: (Losada, 2011).

- Lograr que el nuevo talento tenga una visión integral de la organización.
- Indicar los objetivos de la empresa para que aporte a los mismos.
- Colaborar en las relaciones con el resto de empleados.
- Facilitar la comunicación interna y externa.
- Promover el compromiso con el puesto de trabajo y la empresa.

Para conocer mejor sobre el Onboarding y su influencia en el compromiso afectivo, es importante mencionar el estudio realizado por Calderón & Laca (2015) titulado ‘Relación de la Socialización y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos’ el estudio fue realizado en la ciudad de México con una muestra de 169 empleados entre 20 y 65 años, el objetivo era conocer la socialización organizacional que han experimentado los empleados durante el tiempo de trabajo y así evaluar el nivel de compromiso (afectivo, normativo y continuidad) que han generado hacia la empresa, la investigación utilizó la Escala de Compromiso Organizacional.

El estudio se enmarcó en 4 dimensiones: 1. Entrenamiento; 2. Perspectivas de futuro; 3. Comprensión del trabajo y de la organización; 4. Apoyo de los compañeros. Los datos fueron analizados mediante la correlación de Pearson para comprobar la significancia encontrada. Los análisis demostraron que las cuatro dimensiones tuvieron correlaciones significativas con el compromiso afectivo, así también se logró identificar que la existencia de un ambiente de apoyo e integración social, establecen la forma en que las empresas pueden desarrollar un mejor compromiso en los equipos de trabajo y mejorar los vínculos afectivos entre los empleados y la cultura de la empresa (Calderon & Laca, 2015).

En este sentido el Onboarding produce componentes claves para forjar el compromiso o vínculo emocional en el nuevo talento (Beltrán, 2018).

- Sentir orgullo por el trabajo que realizan en la empresa
- Compartir el compromiso de la empresa en ser innovadores y responsables con sus tareas.
- Tener una conexión sólida y fuerte con su jefe directo.

- Generar una conexión productiva con los compañeros.

### **¿Cómo realizar un onboarding exitoso?**

El Onboarding tiene como objetivo principal generar el compromiso en los nuevos talentos durante los primeros 12 meses, tiempo en el cual debe terminar este proceso, al generar el compromiso la empresa tendrá beneficios significativos como aceleración del desempeño y bajos niveles de rotación. (Kanahuati, 2013). Luego de que el nuevo talento pase por el proceso de reclutamiento y selección, el encargado del proceso de Onboarding debe realizar las siguientes acciones:

- Antes del primer día del Onboarding, el Jefe directo debe contactar al nuevo talento luego de que éste ha aceptado y firmado el compromiso legal de trabajar para la empresa (Beltrán, 2018).
- En el primer día del proceso se dará la bienvenida y se presentará el nuevo talento al grupo de colaboradores, de quienes se escogerá un mentor o un grupo para que ayude al nuevo talento en el proceso de integración (Randstad, 2018)
- Durante los primeros 30 días en compañía del mentor (buddy en inglés) o grupo de apoyo el talento experimentará un proceso de integración atractivo e inspirador, además tendrá reuniones de expectativas en este tiempo (Hoch, 2018).
- Desde el segundo mes al año de contratación, el empleado tendrá reuniones paulatinas establecidas en un programa de reuniones para supervisar, asesorar y corregir el proceso del nuevo talento y así facilitar su compromiso y visualizar de una manera más objetiva algunas situaciones o problemas que se presenten en el día a día (Espinoza, 2018).

La finalidad de estas acciones realizadas por el jefe directo es lograr el compromiso emocional del nuevo talento y proveerle el ambiente necesario para que sea exitoso, para esto contar con el apoyo de un colega del área o de otra área que le acompañe los primeros días de integración sirve para resolver dudas e inclusive que le presente al resto de personal de manera más informal, algunas empresas cuentan con el apoyo de un HRBP (Human Resources Business Partner) un profesional con alto conocimiento de las estrategias, objetivos, políticas y procedimientos de la organización para este acompañamiento(Beltrán, 2018).

El área de Recursos Humanos debe diseñar, organizar y valorar el proceso integración desde el momento en que se realiza el reclutamiento de un talento, este proceso debe estar enlazado con los proyectos personales del nuevo empleado (Prieto, 2013)

### **Etapas del onboarding**

Rosas (2015) propone que las etapas de un Onboarding exitoso deben basarse en la propuesta del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Charlotte.

1. **Preparación:** Antes del primer día de bienvenida a través de la comunicación interna se debe enviar un correo al nuevo talento indicando lo siguiente (Linkedin,2003).
  - Adjuntar el programa de bienvenida con horarios y detalle de las actividades a realizar.
  - Documentos que debe llevar (cédula, papeleta de votación y número de cuenta bancaria).
  - El protocolo de vestimenta (el nuevo talento debe saber con anticipación si en la empresa se viste formal, casual o deportivo para que se sienta a gusto).

- Indicar la mejor vía para llegar a la empresa ya sea por transporte urbano o privado.
- Invitarle a que forme parte de las redes sociales de la empresa.
- Informar el nombre y número de contacto de la persona encargada para cualquier imprevisto.

2. **Integración:** El área de talento humano debe tener listo el plan de acción o el modelo de Onboarding, este deber ser apropiado para cada área y empleado, es decir los procesos deben ser flexibles y adaptados al puesto y a la persona. No se debe agobiar y tratar de terminar todo en el primer día, se debe dejar espacio para que el nuevo empleado se aclimate poco a poco y reflexione sobre lo que está sucediendo, sin olvidar que para él es un día muy importante. Otro aspecto a tomar en cuenta en esta etapa es que se produce el choque con la realidad, el nuevo talento confirma o no sus expectativas y condiciones con respecto al trabajo y la empresa (Bautista, 2018).

Por ello causar una buena impresión en el primer día será la clave para obtener los resultados esperados y que estos sean a largo plazo, para ello es recomendable que el nuevo talento participe efectivamente en la organización y que ésta invierta tiempo y recurso en la adaptación a la cultura (Rosas, 2015).

Linkedin(2003) ofrece una plantilla que puede ser adaptada y tomada en cuenta como una propuesta diferente para el primer día de integración con las siguientes actividades:

- El Jefe directo y el nuevo talento deben tener el primer contacto cara a cara, incluso en compañía con el Jefe de Recursos Humanos deben ser los encargados de dar la bienvenida.
  - Presentar a la empresa; esta actividad debe realizarse de manera digital y a la vez entregar folletos donde se transmitan los objetivos de la empresa y su imagen corporativa.
  - Realizar un recorrido por la empresa donde se pueda percibir la cultura y valores organizacionales y tener el primer contacto físico con su lugar de trabajo.
  - El área de Recursos Humanos será encargada de organizar un almuerzo donde se comparta con el Jefe directo y miembros del equipo al que va a pertenecer el nuevo talento.
  - Tener el primer contacto con los directivos de la empresa; este contacto permitirá que el nuevo talento resuelva sus dudas y defina sus objetivos personales.
  - Luego del contacto con los directivos, el área de Recursos Humanos explicará las políticas de la empresa y valorará las primeras horas de experiencia del nuevo talento en el proceso.
  - El mentor o grupo de apoyo designado para el proceso del Onboarding familiarizará al nuevo empleado con el resto de empleados. Conocer al equipo de trabajo es importante para formar un vínculo y facilitar la comunicación, el mentor presentará en cada departamento o área de trabajo al nuevo talento, quienes primero se presentarán y luego habla de las funciones que realiza (Beltrán, 2018).
3. **Orientación:** La etapa de orientación en el proceso de Onboarding va más allá de la Inducción Corporativa, según Beltrán (2018) en esta etapa el nuevo talento necesita

aclimatarse y adquirir toda la información necesaria y saber a dónde dirigirse para adquirir los recursos que necesite para desempeñar su trabajo. Sims (2002) sugiere que para asegurar la etapa de orientación esta debe verse reflejada en la cultura de la empresa, el mentor es de gran ayuda en esta etapa de orientación y socialización al hablar sobre la misión, visión y valores de la empresa; contando historias de los empleados actuales donde se evidencien como viven los valores de la organización; asegurándose que los nuevos talentos tengan una perspectiva clara de lo que es, hace y diferencia a la empresa.

Es importante mencionar la diferencia que existe entre Inducción y Onboarding, el proceso de Inducción se realiza en una sola vía (empleado-trabajo) y tiene como objetivo que el nuevo empleado se adapte a su nuevo cargo en el menor tiempo posible (Barquerom, 2005), mientras que el Onboarding es un proceso de doble vía donde existe una constante interacción con el nuevo talento (Kanahuati, 2013).

4. **Compromiso:** El objetivo del Onboarding es crear el compromiso entre el empleado y la marca, como lo hemos mencionado antes el compromiso es el resultado de las acciones que se realicen en la organización. Rusell & Rusell (2010) consideran que el compromiso entre el empleado y la organización se genera cuando éste se siente física, emocional e intelectualmente conectado con el trabajo realizando sus tareas con entusiasmo, energía y responsabilidad.

Meyer & Allen (1991) mencionan que para que exista un compromiso debe existir una interacción social y que los factores que más influyen en este desarrollo son las experiencias y el aprendizaje en el grupo laboral, el apoyo de los supervisores y compañeros, generando el

compromiso afectivo. De igual forma Beltran (2018) indica que los primeros meses son cruciales para generar el compromiso y comparar los valores, misión y metas del nuevo talento con la empresa, se considera un tiempo para la integración y asimilación de la cultura organizacional.

5. **Seguimiento:**El mentor y jefe directo durante todas las fases del proceso de Onboarding debe seguir de cerca el desarrollo del nuevo talento en la empresa (Rosas, 2015).

Cuando los nuevos talentos se sienten aceptados y guiados, asumen más riesgos y sienten mayor confianza haciendo preguntas a sus compañeros y más abiertos a aprender, por lo tanto aplicar el Onboarding como el proceso de integración sirve como palanca importante para garantizar esta socialización.

Con la implementación de estas actividades en el proceso de Onboarding, se espera generar un vínculo o compromiso afectivo relevante en los empleados hacia la marca empleadora para que los empleados se sientan satisfechos, atraídos y parte de la empresa (Kanahuati, 2013). Para esto se tomó la propuesta de evaluar el compromiso hacia la organización de Meyer & Allen (1997) para prevenir la rotación y la inestabilidad laboral. En el siguiente tema analizaremos la implicación de esta propuesta.

## **Diseño y Metodología**

Partiendo desde la pregunta del proyecto ¿Cómo y hasta qué punto una adecuada implementación del Onboarding influye en la creación del compromiso o vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora? Se utilizará una metodología cuantitativa, pre-prueba y pos-prueba.

### **Diseño y justificación de la metodología seleccionada.**

La metodología cuantitativa permite probar la hipótesis con base a una medición numérica y análisis estadísticos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) y de tal forma extraer conclusiones, establecer pautas de comportamiento y probar las teorías ya establecidas (Angulo, 2014). Esta metodología se caracteriza por transformar en una o varias preguntas una idea, para luego derivar hipótesis y variables, utilizando cuestionarios que pueden ser analizados estadísticamente (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La investigación cuantitativa posee tres tipos: experimental, cuasi experimental y no experimental. En relación a la metodología experimental hace referencia al proceso de manipulación de las variables independientes y la influencia de las variables dependientes, es decir el enfoque experimental instaura las condiciones específicas para producir los fenómenos que son centro de estudio (Balluerka & Vergara, 2002). Se recomienda utilizar en este proyecto una metodología experimental transversal, debido a que la recolección de datos se realizará en periodos determinados, en donde la variable independiente será el Onboarding y como variable dependiente el vínculo o compromiso afectivo. En la metodología experimental – transversal se necesita que intervengan dos grupos, los mismos que permitirán observar y comparar los resultados tal y como se presentan en su contexto para luego ser analizados (Beltrán, 2018).

El diseño pre-prueba y pos-prueba permite comparar la evolución de los grupos, en este caso se les aplicará la escala a ambos grupos por igual, luego en el periodo de seis meses se aplicará la pos prueba con una encuesta online (Hernández, Fernández& Baptista, 2014)

### **Población.**

Se escogerá de una Institución Bancaria que tenga al menos dos sucursales la cantidad de 40 participantes entre empleados administrativos, gerentes y directivos, elegidos aleatoriamente y contratados en el primer trimestre del año 2019, se dividirá en dos grupos de 20 participantes cada uno; al grupo de experimento se le aplicará el Onboarding y al grupo de control la Inducción tradicional. La muestra será seleccionada en base a criterios de inclusión y exclusión.

Inclusión: Todos los empleados y empleadas contratadas en el primer trimestre del año 2019. Exclusión: Pasantes y empleados transferidos de otra sucursal.

### **Instrumentos o materiales.**

El presente proyecto propone utilizar el cuestionario Engagement UWES este tipo de instrumento es de auto informe y es el más utilizado para medir el engagement, posee una versión en español y en otros idiomas (Schaufeli, 2003). La validez factorial del cuestionario ha sido comprobada y el análisis confirmatorio estadístico muestra que la estructura que mide tres factores (vigor, dedicación y absorción) es superior a los modelos de cuestionarios que miden un solo factor. Para conseguir la valoración de cada uno de los tres constructos del Engagement (UWES) se suman las calificaciones y luego se dividen la suma por la cantidad de cada ítems que corresponde a la dimensión en particular (Salanova, Schaufeli, Aragón y Gil Monte, 2000).

Se utilizará la versión corta de 17 ítems, en una escala tipo Likert de 7 opciones de respuesta en la cual se selecciona según la frecuencia que experimente lo expresado en los reactivos expuestos. Las opciones de repuestas van desde: Nunca (0), Casi nunca (1), Algunas veces (2), Regularmente (3), Bastante (4), Casi siempre (5), Siempre (6). Para mayor detalle se adjunta en el Anexo B.(Shaufeli, 2003).

Este instrumento se caracteriza por la relación que exista entre el empleado y la empresa en 3 dimensiones: Ítems de vigor (1, 4, 8, 12, 15,17), dedicación (2, 5, 7, 10, 13), absorción (3,6,9,11,14,16)(Shaufeli, 2003).

El vigor demuestra la voluntad que tiene el empleado por trabajar, la persistencia ante dificultades; la dedicación, se refiere al estar involucrado con la empresa y la absorción al estar completamente concentrado con la actividad de la empresa (Tello, 2018).

Posterior a esto, a los seis meses de la intervención se aplicará una encuesta online estructurada que evalúe los constructos que se esperan estén relacionados con los resultados de la Escala UWES, esta encuesta permitirá evaluar la eficacia del Onboarding y su influencia del compromiso en los empleados. Consta de 17 ítems con preguntas cerradas de SI o NO, es un instrumento dicotómico que posee algunas ventajas por la rapidez, optimización de las respuestas y eficacia (Bautista, 2018).

La plantilla de la encuesta ha sido elaborada por Bautista (2018) como instrumento para evaluar la integración de empleados de una empresa de servicios farmacéuticos, de la cual no se ha encontrado estudios de confiabilidad y validez, pero al ser utilizada en un proyecto académico y adecuada para el objetivo de la presente investigación fue escogida para analizar la eficacia del Onboarding como generador del compromiso afectivo.

### **Procedimiento, recolección y análisis de los datos.**

Los participantes serán reclutados a través de un circular firmada por el Jefe de Talento Humano indicando los objetivos y lineamientos del proyecto, previo a realizar el cuestionario UWES se indicará a los dos grupos el tiempo que se empleará para llenar los cuestionarios o encuesta en este caso será de 20 minutos aproximadamente. Se trabajarán con empleados ingresados en el primer trimestre del 2019, con edades comprendidas entre los 25 a 40 años. Se comprobará que no existan dudas, ni falta de comprensión en las lecturas de cada instrumento, los empleados que participen firmarán el consentimiento informado.

Se procederá a dividir los dos grupos, el primer grupo de experimento será integrado a través del proceso de Onboarding y el segundo grupo de control a través de la Inducción tradicional. Ambos grupos completarán la Escala de UWES (Tiempo 1). Transcurrido seis meses de la intervención a los dos grupos se le aplicará la encuesta online estructurada que evaluará la eficacia del Onboarding. Para un análisis cuantitativo de la encuesta se codificará con 1 a las respuestas 'SI' y con 0 'NO' (Tiempo 2). Es importante señalar que cada participante debe tener acceso a la computadora donde fue registrado la encuesta con autorización de los directivos y el consentimiento informado de los participantes.

Una vez completado la encuesta online y obtenido los resultados se les informará a los participantes a través de un correo, el concepto del Onboarding y cómo aporta al desarrollo del compromiso afectivo hacia la marca empleadora.

En cuanto al análisis de los datos se propone utilizar la técnica estadística de comparación de medias a través de la Prueba t para muestras independientes (distribución t de Student) con un nivel de significancia de 0,05 (5%). Todos los datos serán procesados y recopilados en el

Programa Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) versión en español. En relación a la Prueba t (Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 362) consideran que, “la prueba t se utiliza para comparar los resultados de una preprueba con los resultados de una posprueba en un contexto experimental. Se comparan las medias y las varianzas del grupo en dos momentos diferentes:  $X_1 \times X_2$ . O bien, para comparar las prepruebas o pospruebas de dos grupos que participan en un experimento”.

### **Resultados esperados.**

A partir de la evidencia expuesta en la literatura y los planteamientos en el diseño y metodología, se espera que los resultados sean mayores a favor del Onboarding como generador del vínculo afectivo hacia la marca empleadora a corto y largo plazo.

A corto plazo, se espera que los nuevos y actuales empleados desarrollen una experiencia positiva con la marca empleadora a través del Onboarding, para que desarrollen habilidades y comportamientos que aporten a los objetivos de la empresa, y por ende realicen su trabajo con entusiasmo y comprometidos en todo sentido.

A largo plazo se espera que en el grupo que fue integrado a través del Onboarding se creen cuatro escenarios: 1. Que los empleados generen el sentido de pertenencia hacia la empresa y se sientan como parte esencial de la misma (Muñoz, 2014). 2. Que la experiencia de conocer y comprender los valores de la marca haga que los empleados se sientan identificados y aceptados para estimular el compromiso afectivo (Gavilán, D.; Avello, M.; y Fernández, S., 2013). 3. Que las compañías tomen en cuenta los espacios de trabajo como generadores de experiencias sensoriales y estéticas, que permitan trabajar de forma cómoda y eficaz (Fritsche, 2016). 4. Que se contribuya a la organización con información valiosa

en relación al tema expuesto y a través de esto se empieza a reconocer la influencia del Onboarding para retener, atraer y mantener a los talentos y así evitar la rotación e inestabilidad laboral y ante todo que se desarrollen nuevas estrategias para que sus actuales y nuevos talentos se comprometan con la empresa (Kanahuati, 2013).

Los resultados también pueden demostrar a empleados más comprometidos con su trabajo, con condiciones y espacios adecuados, y con un mejor desempeño laboral. Según la teoría de apoyo de Eisenberger, et al, (1986), indica que si los empleados sienten que para la empresa son importantes y se interesan por ellos, los empleados aportan con su apoyo y compromiso (Pérez & Alcover, 2011).

### **Consideraciones éticas**

En la presente investigación se respetarán las consideraciones éticas relacionadas a un estudio con individuos. Los participantes firmarán un consentimiento informado previo a su participación, en donde se especificara los objetivos del estudio y se aclarará que la participación es voluntaria, sin que exista consecuencias laborales o personales negativas para quienes no deseen participar o decidan retirarse en cualquier momento. En el transcurso del estudio se mantendrán reuniones con los directivos y jefes directos para conocer si han existido implicaciones negativas con la implementación del Onboarding.

## Discusión

Al concluir el presente estudio, es posible responder la pregunta de investigación ¿Cómo y hasta qué punto una adecuada implementación del Onboarding influye en la creación de vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora?. A continuación se analizarán las implicaciones de la pregunta a partir de la información expuesta en la literatura y metodología.

Las investigaciones demuestran la importancia del Onboarding, y los efectos positivos que se podrían generar con su implementación en las empresas, la experiencia que ofrece el proceso de integración desde el primer día con la marca podría impactar en el compromiso afectivo con la misma (Gavilán, Avello & Fernández, 2013).

Adicionalmente se ha encontrado la importancia de la mezcla de esfuerzos de Recursos Humanos y los jefes directos para que todos los aspectos del Onboarding funcionen. Los encargados de la gestión del recurso humano saben que los empleados, a más de desempeñarse en el trabajo, decidir en permanecer en el puesto o dar referencias de la organización deben reflejar diversos grados de vínculo que se traducen en niveles de calidad y productividad (Meyer & Allen, 1997)

La relevancia del compromiso en la empresa se evidencia mejor cuando se examina los efectos que ocasionan la rotación del personal, con relación en el tema de rotación de personal el employer branding juega un papel importante para la rotación porque al comprender y atender las necesidades de los empleados se genera mayor compromiso y así prestar un mejor servicio a los clientes externos (Ruiz, 2013).

El Onboarding se relaciona positivamente al compromiso, las investigaciones manifiestan que los empleadores no solo deben conocer si su empleado se encuentra comprometido con la marca empleadora, sino que es necesario conocer en qué medida lo están, para esto es necesario que la empresa pase del conocimiento a la acción en mejora de los procesos y estrategias para atraer, retener y mantener comprometidos a los empleados.

Finalmente conocer solamente la marca y sus valores no es necesario para generar el compromiso afectivo, para ellos es importante que los empleados experimenten el conocimiento de la marca de manera positiva, la apoyen y se conviertan en embajadores de la misma.

#### **Fortalezas y limitaciones del estudio.**

El presente estudio tiene como fortaleza que es novedoso y aplicable en cualquier empresa, además permite comparar el proceso de Inducción con el Onboarding y los resultados de su implementación; otra fortaleza es que pone de manifiesto la importancia que tiene la experiencia del empleado como antecedente del compromiso afectivo con la marca empleadora, en relación a esto se ha comentado la importancia de crear marcas sólidas y estrategias conjuntas con el área de Marketing y Talento Humano para dicha experiencia.

Este estudio no está exento de limitaciones, una de ellas es que el tamaño de la muestra es pequeña por ende sería importante realizar otras investigaciones con muestras mayores para estimaciones más precisas y con menor riesgos de error, aunque a veces pueda ser un reto acceder a una plantilla más amplia con empleados dispuestos a colaborar en su totalidad. Otra limitación es que pueden existir otras variables que afecten el compromiso afectivo como el liderazgo, el burnout, el ambiente laboral e incluso la vida personal de los empleados.

### **Recomendaciones futuras.**

Para futuros estudios se recomienda realizar una medición con más variables, para obtener una visión completa del alcance del proceso del Onboarding. Por ejemplo, además de abordar el compromiso afectivo se podría evaluar los estilos de liderazgo para observar que rol juega el jefe en las dinámicas del equipo, otra variable puede ser la flexibilidad laboral o el salario emocional, para esto se recomienda también incluir modelos de escalas o herramienta informales en futuros estudios que permitan sustentar la validez y confiabilidad de estos instrumento. Además se recomienda realizar un seguimiento constante a todos los empleados para examinar el compromiso y la satisfacción con su puesto de trabajo, una vez terminado el tiempo de integración.

Hay que tomar en cuenta que podrían reflejarse resultados pocos esperados o que no reflejen el compromiso afectivo como tal después de las evaluaciones, al suceder esto se recomienda desarrollar nuevas estrategias y métodos en las etapas del Onboarding, que permitan reafirmar en los empleados una experiencia positiva con la marca, de tal forma que el Onboarding funcione de la manera deseada.

## REFERENCIAS

- Aduna, A., García, E., & Chávez, E. (2007). Modelo de la Gestión de Recursos Humanos. Obtenido el 07 de abril del 2019 de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Aguila, F., Rubio, D., & Silva, D. (2014). Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos. Obtenido el 19 de abril del 2019 de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129747/Dimensiones%20determinantes%20del%20employer%20brand.pdf?sequence=1>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management. Vol. 4 N. 3. Obtenido el 25 de marzo del 2019 de <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.1996.42>
- Arenal, C. (2018). Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. MF1001. Obtenido el 29 de abril del 2019 de [https://books.google.com.ec/books?id=Zsl8DwAAQBAJ&dq=el+onboarding&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=Zsl8DwAAQBAJ&dq=el+onboarding&source=gbs_navlinks_s)
- Arnon, I. (1972). Organización y Administración. Obtenido el 22 de abril del 2019 de <https://books.google.com.ec/books?id=Aofxz2zapgcC&pg=PA194&dq=TEORIA+CLASICA+DE+LA+ADMINISTRACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiUxp2109DhAhUJvIkKHY0UAaY4ChDoAQhJMAy#v=onepage&q=TEORIA%20CLASICA%20DE%20LA%20ADMINISTRACION&f=false>
- Balluerka, N., & Vergara, A. Diseño de investigación experimental en psicología. Obtenido el 26 de abril del 2019 de [https://books.google.com.ec/books?id=F6g6mEqC8CIC&dq=la+metodologia+experimental&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=F6g6mEqC8CIC&dq=la+metodologia+experimental&source=gbs_navlinks_s)
- Barquero, A. (2005). Administración de Recursos Humanos. Obtenido el 17 de abril del 2019 de <https://books.google.com.ec/books?id=hfR9aExuRX0C&pg=PA59&dq=el+proceso+de+Inducci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjE2vzfqdjhAhXNxFkKHTyjA2IQ6AEIRjAG#v=onepage&q=el%20proceso%20de%20Inducci%C3%B3n&f=false>
- Bauer, T. (2015). Onboarding. The power of connection. Obtenido el 10 de marzo del 2019 de [https://www.researchgate.net/profile/Talya\\_Bauer/publication/286447344\\_Onboarding\\_The\\_power\\_of\\_connection/links/5669965808ae430ab4f72b4f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Talya_Bauer/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection/links/5669965808ae430ab4f72b4f.pdf)
- Bautista, F. (2018). Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología. Obtenido el 27 de abril del 2019 de [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1498/1/DNA-spa-2018-Onboarding como estrategia para una adecuada integracion de los colaboradores de Stefanini Informatica y Tecnologia](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1498/1/DNA-spa-2018-Onboarding%20como%20estrategia%20para%20una%20adecuada%20integracion%20de%20los%20colaboradores%20de%20Stefanini%20Informatica%20y%20Tecnologia)

- Beltrán, M. (2018). Influencia del Sistema de acogida en el compromiso del personal de una multinacional farmacéutica de Quito. Obtenido el 12 de marzo del 2019 de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8639/1/UDLA-EC-TPO-2018-03.pdf>
- Benayas, M. (2018). El Plan de Onboarding –whitepaper. Obtenido el 28 de abril del 2019 de <https://binternational.net/el-plan-de-onboarding-whitepaper/>
- Bernal, D. (2014). La importancia del cliente interno y externo en las organizaciones. Obtenido el 29 de abril del 2019. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf;jsessionid=1FCE4E84B75A3A993FC4FE7DBA77D4AD?sequence=1>
- Calderón, J., & Laca, M. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. Obtenido el 15 de abril del 2019 de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1400/1385>
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales de las teorías implícitas del Liderazgo y la Cultura Organizacional percibida. Obtenido el 30 de marzo del 2019 de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N85-4.pdf>
- Costa, J. (2003). “Imagen Corporativa en el siglo XXI”. La Crujía (4ta ed.).
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*. Obtenido el 25 de marzo de 2019 de [file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/Employerbranding%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/Employerbranding%20(1).pdf)
- Domínguez, S. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la comunidad valenciana. Obtenido el 12 de abril del 2019 de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3503/4923>
- Domínguez, M. (2015). Análisis de las causas de rotación del personal de la empresa Holcrest S.A.S. Obtenido el 29 de abril del 2019 de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf?sequence=1](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1)
- Dolan, S., Cabrera, S., Schuler, R., & Jackson, S. (2007). La gestión de los recursos humanos. *Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Obtenido el 12 de marzo del 2019 de [https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_-DOLAN-MC\\_GRAW](https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW)
- Espinoza, C. (2018). “Evaluación y bases para la mejora del proceso de inducción en la Fiscalía Nacional Económica”. Obtenido el 29 de abril del 2019 de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/168051/Espinoza%20Gonzalez%20Con%20suelo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fritsche, K. (2016). Proceso de Onboarding al área comercial. Obtenido el 29 de abril del 2019 de <http://ri.iberomex.mx/bitstream/handle/iberomex/1783/016363s.pdf?sequence=1>

- García, J. (1998). La comunicación interna. Obtenido el 07 de abril del 2019 de [https://books.google.com.ec/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=frontcover&dq=#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&dq=#v=onepage&q&f=false)
- Gavilán, D., & Avello, M. (2011). Employer brand attraction. Factores para atraer el talento. Investigación y Marketing. Obtenido el 10 de marzo del 2019 de [https://eprints.ucm.es/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction factores%20para%20aptar%20talento.pdf](https://eprints.ucm.es/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction%20factores%20para%20aptar%20talento.pdf)
- Gavilán, D., Avello, M., & Fernández, S. (2013). Employer Branding: Employer Brand Experience and Its Effect on Affective Commitment. Obtenido el 29 de abril del 2019 de [http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07\\_04.pdf](http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07_04.pdf).
- Gómez, C. (2011). Employer branding. Obtenido el 19 de abril del 2019 de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/277/BI44.pdf?sequence=6>
- Gómez, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Obtenido el 19 de abril del 2019 de <file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLosFactoresDeterminantesDeLaCulturaOrgan-5473609.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 6TA. Edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México. Obtenido el 28 de abril del 2019 de [http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6TA. Edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México. Obtenido el 28 de abril del 2019 de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hoch, S. (2018). Inducción para nuevos empleados Possible CR. Obtenido el 29 de abril del 2019 de [file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/induccin\\_nuevos\\_empleados\\_posible\\_cr.pdf](file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/induccin_nuevos_empleados_posible_cr.pdf)
- Horstman, L., & Martín, M. (2018). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. Obtenido el 12 de abril del 2019 de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144590/retrieve>
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. Capital Humano, No. 302. Obtenido el 25 de marzo del 2019 de <https://core.ac.uk/download/pdf/132346778.pdf>
- Kafati, H. (2017). “Influencia del Marketing Emocional en la decisión de compra de boletos de avión”. Obtenido el 29 de abril del 2019 de <file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/InfluenciadelMarketingEmocionalenladesiciondecompradeboletosdeavion.pdf>.

- Kanahuati, G. (2013). El 'OnBoarding', la integración laboral completa. Obtenido el 17 de abril del 2019 de <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>
- Klein, H., Polin, B., & Sutton, K. (2015). Obtenido el 20 de abril del 2019 de [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijsa.12113?purchase\\_referrer=scholar.google.com.ec&tracking\\_action=preview\\_click&r3\\_referer=wol&show\\_checkout=1](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijsa.12113?purchase_referrer=scholar.google.com.ec&tracking_action=preview_click&r3_referer=wol&show_checkout=1)
- Laínez, J. (2016). El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual. Obtenido el 30 de marzo del 2019 de [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ\\_CASTRO\\_JOHANNA\\_ELIZABETH\\_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_ELIZABETH_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf)
- Koo, B., & Mclean, G. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. Obtenido el 29 de abril del 2019. [file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/2006BestEmployerStudiesJoo-McLean2006HRDR%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/2006BestEmployerStudiesJoo-McLean2006HRDR%20(1).pdf)
- LinkedIn, (2003). Kit de incorporación de personal. Obtenido el 28 de abril del 2019 de [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box\\_ES\\_FORMS\\_FINAL.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf)
- Losada, M. (2011). La Comunicación de los resultados y la formalización del acuerdo de Incorporación. En M.G. Castaño, G.M. López, J.M. Prieto. Manual de buenas prácticas en reclutamiento y selección de persona. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Obtenido el 15 de abril del 2019 de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Manríquez, M., Del Rayo, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. Obtenido el 12 de marzo del 2019 de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200006&script=sci_arttext)
- Matesanz, V. (2015). Cómo aumentar el compromiso de tus empleados. Obtenido el 12 de marzo del 2019 de <http://forbes.es/business/6556/como-aumentar-el-compromiso-de-tus-empleados/>
- Mehech, V., Cordero, A., & Rabagliati, T. (2016). Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa. Obtenido el 29 de abril del 2019 de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1>
- Mejía, L. (2015). Empoderamiento en la cultura organizacional. Obtenido el 07 de abril del 2019 de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13748>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias*

- Económicas*. Obtenido el 12 de marzo del 2019 de <https://www.redalyc.org/html/909/90900107/>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*. Vol.1. Obtenido el 26 de marzo del 2019 de <http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>
- Miles, S.J., & Mangold, W. G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*. Obtenido el 12 de marzo del 2019 de <https://ukznextendedlearning.com/wp-content/uploads/2017/05/A-Conceptualization-of-the-Employee-Branding-Process.pdf>
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Obtenido el 29 de abril del 2019. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)
- Montes, M., & González, P. (2006). Selección de Personal, búsqueda del candidato indicado. Obtenido el 07 de abril del 2019 de [https://books.google.com.ec/books?id=0jkELJ2nfVwC&pg=PA1&dq=administracion+de+recursos+humanos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjFqMbg0b\\_hAhUw1VkkHS-ICs04FBD0AQhFMAY#v=onepage&q=administracion%20de%20recursos%20humanos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=0jkELJ2nfVwC&pg=PA1&dq=administracion+de+recursos+humanos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjFqMbg0b_hAhUw1VkkHS-ICs04FBD0AQhFMAY#v=onepage&q=administracion%20de%20recursos%20humanos&f=false)
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Obtenido el 28 de abril del 2019 de [https://www.researchgate.net/publication/233894851\\_The\\_Commitment-Trust\\_Theory\\_of\\_Relationship\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/233894851_The_Commitment-Trust_Theory_of_Relationship_Marketing)
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. Obtenido el 25 de marzo del 2019 de <https://jungkirbalik.files.wordpress.com/2008/05/customer-experience-organisation-culture-and-the-employer-brand1.pdf>
- Muñoz, P. (2014). El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa. Obtenido el 29 de abril del 2019. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11663/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%F1oz.pdf?sequence=1>
- Perea, A. (2014). Analysis of the organizational culture of service companies in Metropolitan Lima. Obtenido el 07 de abril del 2019 de <file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLaCulturaOrganizacionalDeLasEmpresasDeSe-6171077.pdf>
- Pérez, V., & Alcover, C. (2011). Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad. Obtenido el 28 de abril del 2019 de <https://www.researchgate.net/profile/Carlos->

[Maria Alcover/publication/259849292 Apoyo social satisfaccion laboral y abandono en trabajadores con discapacidad/links/54e233df0cf2edaea0925946.pdf](https://www.repositorio.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1)

Prieto, P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Obtenido el 29 de abril del 2019 de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Randstad, (2018). Onboarding: el secreto para fidelizar el talento. Obtenido el 11 de abril del 2019 de <https://www.randstad.es/tendencias360/onboarding-el-secreto-para-fidelizar-el-talento/>

Rodríguez, M. (2017). Desarrollo en Organización: Marca empleador y reclutamiento: Las herramientas 2.0. El caso Inditex. Obtenido el 25 de marzo del 2019 de <https://core.ac.uk/download/pdf/132346778.pdf>

Ruiz, J. (2013). Organizational commitment: A personal and business value in the internal marketing. Obtenido el 19 de abril del 2019 de <file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/Dialnet-ElCompromisoOrganizacional-5089649.pdf>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª Ed) ( p.p 551-552.) México. Obtenido el 30 de abril del 2019 de [file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/Comportamiento\\_organizacional\\_13a\\_ed\\_R.pdf.\(pp.552\)](file:///C:/Users/Pablo%20Acosta/Downloads/Comportamiento_organizacional_13a_ed_R.pdf.(pp.552)).

Rosas, M. (2015). “Propuesta de Implementación del proceso de Onboaring como apoyo a la gestión del talento humano”. Obtenido el 28 de abril del 2019 de <http://scripta.up.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rusell, L., & Rusell, J. (2010). Engage your workforce. Obtenido el 16 de abril del 2019 de [https://books.google.com.ec/books?id=QQtQPel7KvQC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=engage+your+workforce+Russell&source=bl&ots=ATqsIg\\_3J-&sig=ACfU3U0kxyzbrqHg02YLPpwBa6b8nNRyhQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiW7tj8idbhAhVOuVvKkHVv8DIAQ6AEwAnoECAkQAQ#v=onepage&q=engage%20your%20workforce%20Russell&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=QQtQPel7KvQC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=engage+your+workforce+Russell&source=bl&ots=ATqsIg_3J-&sig=ACfU3U0kxyzbrqHg02YLPpwBa6b8nNRyhQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiW7tj8idbhAhVOuVvKkHVv8DIAQ6AEwAnoECAkQAQ#v=onepage&q=engage%20your%20workforce%20Russell&f=false)

Salanova, M., Shaufeli, W., Aragón, J., & Gil Monte, P. (2000). Jornada EL síndrome de quemarse por el trabajo en servicios sociales. Obtenido el 28 de abril del 2019 de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/10/2006\\_Salanova-Medida-y-evaluaci%C3%B3n-del-burnout.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/10/2006_Salanova-Medida-y-evaluaci%C3%B3n-del-burnout.pdf)

Sánchez, R. (2014). Gestión y Psicología en empresas y organizaciones. Obtenido el 25 de marzo del 2019 de <https://books.google.com.ec/books?id=4CD4DAAAQBAJ&pg=PT121&dq=compromiso>

+afectivo+en+la+organizacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiXh4u-6aDhAhUy2FkKHeqmAu0Q6AEIRTAf#v=onepage&q=compromiso%20afectivo%20en%20la%20organizacion&f=false

- Saracho, J. (2011). Talento Organizacional. Obtenido el 29 de abril del 2019 de [https://books.google.com.ec/books?id=Wz5VUaPVKyAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Wz5VUaPVKyAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Schaufeli, W. (2003). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo Obtenido el 28 de abril del 2019 de [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)
- Silvente, M. (2017). Employer Branding. Cómo diferenciarse en el mercado actual. Obtenido el 19 de abril del 2019 de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135494/retrieve>
- Sims, D. (2002). Creative new employee orientation programs: Best practices, creative, ideas and activities for energizing your orientation program. New York, NY. Mc Graw Hill
- Solinger, O., Van Olffen, W., & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. Obtenido el 12 de abril del 2019 de <https://psycnet.apa.org/record/2008-00266-005>
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Obtenido el 25 de marzo del 2019 de <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tello, L. (2018). “Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua”. Obtenido el 27 de abril del 2019 de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28319/1/43%20GTH.pdf>
- Valencia, M. (2005). El capital humano, es otro activo de su empresa. Obtenido el 07 de abril del 2019 de <https://www.redalyc.org/html/2654/265420471004/>
- Yáñez, A. (2013). La comunicación La importancia y enfoque del estudio de la comunicación organizacional. Obtenido el 07 de abril del 2019 de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2748/1/108835.pdf>

## ANEXO A: CIRCULAR CONVOCATORIA PARTICIPANTES

Estimados compañeros:

Se pone en conocimiento que han sido seleccionados para participar en una investigación enfocada en el compromiso afectivo hacia la marca empleadora a través del proceso de integración del Onboarding.

La participación en la investigación le permitirá a Ud., ser incorporado a un proceso de integración de talentos en la empresa. Su participación contribuiría a la recolección de información vital para la implementación correcta de este proceso en todas las sucursales y así evitar la rotación e inestabilidad laboral, creando ambientes adecuados que permitan la completa integración y compromiso afectivo de los nuevos y actuales talentos a la empresa.

A los participantes se les indicará las particularidades del proyecto, el día XXX a las XXX. Para más información, contactarse con MariuxiQuijije, al número XXXXXXXX o a la dirección de correo electrónico [mariuxi.quijije@estud.edu.ec](mailto:mariuxi.quijije@estud.edu.ec).

Gracias por su atención.

MariuxiQuijije

## ANEXO B: FORMULARIO CONSENTIMIENTO INFORMADO



Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos

Universidad San Francisco de Quito

El Comité de Revisión Institucional de la USFQ  
The Institutional Review Board of the USFQ

### Formulario Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** El Onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora.

**Organización del investigador:** Universidad San Francisco de Quito.

**Nombre del investigador principal:** Mariuxi Paola Quijije Menéndez

**Datos de localización del investigador principal** xxxxxxxxx

**Co-investigadores** No aplica

#### DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

**Introducción** *(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)*

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en un investigación sobre la influencia del Onboarding para crear vínculos afectivos hacia la marca empleadora.

**Propósito del estudio.** Se escogerán 20 participantes ingresados en el primer trimestre del presente año, que hayan recibido el proceso de Inducción y Onboarding, divididos en dos grupos. A partir de la intervención, se busca evaluar la influencia del Onboarding para generar el compromiso afectivo en los empleados.

**Descripción de los procedimientos.** Primero se espera que Ud., llene el cuestionario de Compromiso UWES y el cuestionario de Satisfacción Laboral, ambos cuestionarios examinan que tan comprometido y satisfecho se encuentra Ud., actualmente con la empresa. Se procederá posteriormente a integrar a ambos grupos con el proceso de Onboarding que durará un año, a los seis meses Ud., llenará una entrevista online para calificar la eficiencia del proceso Onboarding y al año llenará nuevamente el cuestionario de Compromiso UWES.

--

**Riesgos y beneficios:** Es posible que Ud., sienta nerviosismo o incertidumbre a lo largo del proceso del Onboarding al sentirse que debe hacerlo bien porque será evaluado o que de eso depende su estabilidad en la empresa. El investigador minimizará estos riesgos con reuniones cada mes hasta los 6 meses de implantado el proceso con el fin de tener un feedback en conjunto con sus jefes directos y el equipo, e ir disminuyendo esta incertidumbre para que Ud., se sienta en confianza y motivado. Este estudio es determinante para saber que tan positivo es el Onboarding como un proceso de integración de los nuevos y actuales talentos para que se sientan comprometidos, será una pauta para la implementación de este proceso en todas las empresas del Ecuador y así disminuir la rotación y ausentismo laboral. Además le permitirá desarrollar nuevas habilidades de comunicación e interacción con todo el personal de la empresa.

#### **Confidencialidad de los datos**

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y Comité de Bioética de la USFQ tendrán acceso.
- 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 3) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

#### **Derechos y opciones del participante**

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

#### **Información de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono XXXXXXXX que pertenece a Mariuxi Paola Quijije Menéndez , o envíe un correo electrónico a [mariuxi.quijije@estud.usfq.edu.ec](mailto:mariuxi.quijije@estud.usfq.edu.ec)

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: [comitebioetica@usfq.edu.ec](mailto:comitebioetica@usfq.edu.ec)

**Consentimiento informado** *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieren el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

## ANEXO C: HERRAMIENTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

UtrechtWorkEngagement E

Escala Utrech de Engagement en el Trabajo

### UWES 17

Versión en español

#### Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 0 a 6).

---

Nunca (0), Casi nunca (1), Algunas veces (2), Regularmente (3), Bastante (4), Casi siempre (5), Siempre (6).

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)\*
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)\*
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)\*
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (DE3)\*
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)\*
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)\*

10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)\*
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)\*
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador (DE5)
14. \_\_\_\_\_ Me “dejo llevar” por mi trabajo (AB5)\*
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo (AB6)
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continué trabajando (VI6)

---

\* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción © Schaufeli&Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for noncommercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors

## ANEXO D: HERRAMIENTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN (ENCUESTA ONLINE)

Seguimiento a los 6 meses(Bautista, 2018).

Sexo:	Edad
Área:	Cargo
Fecha de Ingreso:	Fecha de Seguimiento
Nombre del Jefe:	

La finalidad de la encuesta es validar el proceso de Onboarding del empleado. A continuación, responderá una encuesta que nos permitirá validar.

Factor	Pregunta	Respuesta	
		SI (1)	NO (2)
<b>Proceso de Incorporación</b>	¿Se sintió a gusto el primer día en la organización?		
	¿Cuenta con el apoyo de su jefe, cuando lo requiere?		
	¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros para realizar la labor?		
	¿Recibe asesoría o ayuda de los miembros de otras áreas cuando lo solicita?		
<b>Adaptación a la cultura organizacional</b>	¿Comprende claramente la estrategia y los objetivos de la empresa?		
	¿Se identifica Ud. con el propósito de la organización?		
	¿Se identifica Ud. con las actitudes de la empresa?		
	¿El entorno laboral de la empresa le parece el adecuado para desempeñar su cargo?		
	¿El espacio asignado para realizar sus actividades es adecuado?		
	¿Hay una comunicación afectiva y amigable en tu área?		
	¿Recomendaría a un conocido o amiga la empresa?		
<b>Adaptación al cargo</b>	La información brindada para desempeñar, su cargo coincide con su rol actual?		
	Recibió Ud. una adecuada integración a su cargo?		
	¿Recibió Ud., entrenamiento para su cargo?		
	¿Entiende la relación entre su trabajo y los objetivos y metas de la empresa?		
	¿Siente Ud., que el rol que está desempeñando dentro de la empresa favorece su crecimiento personal y profesional?		

