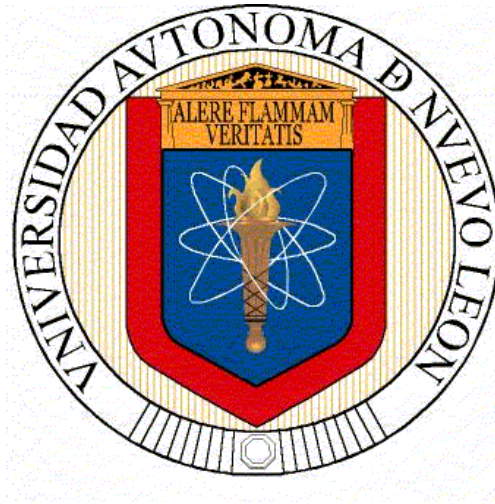


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**“Medición del Impacto en la Calidad de Vida del Trabajo (CVT) al aplicar Onboarding Experiencial a personal de nuevo ingreso.”**

PRESENTA

OMAR ALEJANDRO LEAL UVIÑA

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

Diciembre 2015

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**“Medición del Impacto en la Calidad de Vida del Trabajo (CVT) al aplicar Onboarding Experiencial a personal de nuevo ingreso.”**

**PRESENTA:**  
LIC. OMAR ALEJANDRO LEAL UVIÑA

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL.**

**ASESORES:**  
DRA. RAQUEL RODRIGUEZ GONZÁLEZ

DICIEMBRE 2015

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

Familia, amigos y personas especiales, no son nada más y nada menos que realmente un solo conjunto en mi vida: Seres queridos que han sido benefactores de importancia inimaginable en mis circunstancias de vida. No podría sentirme más alegre que con la confianza que han puesto sobre mi persona, especialmente en este que es uno de mis mejores momentos en el que he contado con su apoyo.

Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes; he logrado concluir con éxito un proyecto que en un principio podría parecer una tarea titánica e interminable, por ello dedico mi Producto integrados a ustedes, personas de bien, seres que ofrecen amor y bienestar y en general me brindan los finos deleites de la vida.

Muchas gracias a aquellos seres queridos que siempre aguardan mi camino:

Mis dos personas especiales: Lourdes Uviña y Cesar Campos.

# ÍNDICE.

---

Resumen.....	1
Capítulo 1: Introducción.....	2
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	4
Capítulo 3: Metodología.....	10
3.1 Diseño:	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes:	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo.....	13
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)	
Capítulo 5: Conclusiones.....	15
Referencias.....	16

## RESUMEN.

---

En este proyecto de campo abordare el impacto positivo en la Calidad de Vida en el trabajo derivado de las nuevas tendencias de los procesos de Onboarding en las organizaciones en México, las cuales han comenzado a tener un proceso paulatino de abandono desde los procesos estáticos de inducción enfocados a los primeros 3 y/o 5 días del individuo en la organización, migrando hacia esquemas complejos y enfocados a ser experienciales y significativos.

Claro es que el proceso de Onboarding es de vital importancia, especialmente en mi enfoque es a resaltar el impacto directo en relación a la Calidad de Vida en el trabajo (CVT), demostrando que un Proceso de Onboarding experiencial impacta positivamente en la reducción de incertidumbre y estrés laboral, apalancando eficazmente el posicionamiento de la cultura, reconocimiento y experiencia necesarios para asegurar la alineación del individuo hacia las necesidades estratégicas del puesto específico para el que fue contratado.

Es importante mencionar que la evolución de los procesos de Onboarding es resultado de los desafíos y las exigencias de los crecientes mercados que a través de clientes y competidores han impuesto a las organizaciones globales, generando que los procesos de incorporación de profesionales hacia las líneas laborales sean especializados y consecuentemente eficientes.

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**

---

## **1.1 Concepción de la idea a investigar.**

Los nuevos esquemas de Onboarding Experiencial se originan de la constante renovación de la estrategia de crecimiento orgánico de la organización para los próximos años, requiriendo un Incremento radical del Número de Transiciones a realizar, el disponer con un Proceso de Onboarding homologado, robusto y eficaz es un apalancamiento esencial para dar respuesta a estas necesidades estratégicas que acompañan los procesos de cambio.

## **1.2 Justificación de la investigación.**

Medir el impacto positivo de un proceso robusto de Onboarding en el CVT del colaborador derivado de las constantes transiciones Ejecutivas que se están presentando en la compañía, dichas transiciones constituyen periodos de extrema vulnerabilidad y estrés para el ejecutivo.

## **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

El planteamiento actual enfoca hacia la población de individuos de nuevo ingreso que constituyen la Inyección de Talento a la organización:

- Un proceso robusto de Onboarding contribuye a reducir en hasta un 59% la Rotación no deseada de Talento durante el primer año.
- El 22% de la Rotación no deseada se produce durante los primeros 45 días laborales de un individuo.
- Un 4% de los Colaboradores abandona su Puesto después de un Primer Día desastroso.
- Se estima que perder a un Colaborador en el primer año supone un Costo de al menos 3 veces su Compensación.

#### **1.4 Objetivo general:**

Demostrar el impacto de un proceso de Onboarding experiencial en el CVT de una población de nuevos ingresos originando Cultura, sentido de pertenencia, disminución del estrés laboral y asegurando la reducción estratégica del “Time to performance” de los ejecutivos siendo alineados en tiempo y forma a las necesidades estrategias de la compañía.

#### **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

Medir el impacto de una Metodología de Onboarding Experiencial en mi organización a través de:

- Asegurar la Retención del Talento Clave de las Operaciones Adquiridas y facilitar su Integración en la Cultura.
- Asegurar que el Talento Externo alcanza un Desempeño óptimo en el menos tiempo posible (“Time to Performance”).
- Aumento del percentil de satisfacción laboral en personal de nuevo ingreso dentro de encuestas de Clima Laboral y Evaluación OHI Anual,
- Facilitar las Transiciones de Talento asegurando que el Colaborador cuenta con los Recursos y apoyos necesarios para alcanzar los Objetivos de Negocio, el Compromiso del Equipo y la Satisfacción Personal.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.**

---

### **2.1 Antecedentes**

Los procesos de Onboarding lentamente cobran fuerza en las organizaciones como uno de los principales apalancamientos para asegurar la Calidad de vida Laboral, cobrando fuerza debido a que las organizaciones han comenzado a migrar hacia planes de inmersión completos hacia su cultura organizacional.

El contexto que ronda sobre un proceso de Onboarding radica principalmente en el impacto directo en la Calidad de Vida Laboral de los nuevos ingresos desde el día 0 a los 90 días en la organización, debido a que estos son cruciales para alinear, incrustar cultura, adaptación y fomentar relaciones estratégicas necesarias para que el colaborador pueda sentirse abierto a vivir la experiencia cultural que representa estar en una nueva organización y enfrentar nuevos retos.

Gerardo Janahuati<sup>1</sup> (2013) define el proceso de Onboarding como un proceso progresivo diseñado para ayudar los empleados a realizar con éxito la transición hacia su nueva etapa profesional, el cual permite tomar consciencia de su rol desde el primer día.

Hasta hace algunos años los procesos de Onboarding laborales representaban únicamente la incorporación de un nuevo individuo a un puesto de trabajo y esto reflejaba una analogía como “lanzarse al agua” y simplemente tratar de no ahogarse, poco a poco los avances en los procesos de Onboarding han avanzado hacia los procedimientos y lineamientos necesarios para facilitar a los nuevos ingresos este proceso de transición y así lograr una reducción del estrés que pueda resultar.



## 2.2 Definiciones

Los temas que considero relevantes en cuestión del apalancamiento positivo en los procesos experienciales de Onboarding son:

- Calidad de Vida Laboral.
- Sentido de Pertenencia.
- Estrés Laboral.
- Identidad Cultural.
- Liderazgo y Relaciones estratégicas.
- Satisfacción Laboral.
- Gestión de Cambio.

### **Onboarding:**

Es importante dejar clara la diferencia entre Inducción y procesos de Onboarding, en este sentido la primera se realiza a una sola vía (de la empresa al empleado) y es de carácter informativo, donde los problemas que surgen se manejan reactivamente. En cambio, en el segundo existe una constante interacción con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía con una clara tendencia a prever y evitar problemas.

La tendencia de los procesos de inducción está cambiando. Las empresas se han dado cuenta que una de las causas del fracaso en nuevas contrataciones se encuentra en el abandono inicial y han comenzado a desarrollar procesos de integración ad hoc.

El Onboarding En otro términos es el proceso estratégico para asegurar que los colaboradores asimilan la cultura y progresan de manera rápida hasta el nivel de productividad requerido – Bersin by Deloitte<sup>2</sup> (2013)

Además debemos de considerar que es un Proceso de apoyo para nuevos colaboradores diseñado para gestionar una serie de tareas que comienzan cuando son contratados y terminan cuando alcanzan el nivel de desempeño estándar de su puesto – Aberdeen Group<sup>3</sup> (2014)

### **Calidad de Vida en el Trabajo:**

Los distintos términos que existen para Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido definido por diversos autores en distintos sentidos<sup>5</sup>. De acuerdo con French<sup>6</sup>, "la Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal".

Según, Werther William B<sup>4</sup>, la calidad de vida Laboral de una organización es el entorno, el ambiente el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen un buen ambiente y otras que tienen uno malo, el Onboarding llega para equilibrar estos aspectos organizacionales y que de cara al nuevo ingreso pueda ser gestionado el proceso de cambio de la forma más eficaz posible.

Basándonos en la propuesta de Gómez<sup>5</sup> en el 2009, donde la Calidad de Vida debe evaluarse en un contexto cultural y el sistema de valores en el que un individuo se desarrolla, identificando las siguientes áreas que describen aspectos fundamentales de la Calidad de Vida.

En un lado más completo Blanch<sup>6</sup> (2003), define la calidad de vida laboral como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por los individuos en su labor y en su entorno de trabajo

## **Sentido de Pertenencia**

Partiendo desde la pirámide de necesidades formulada por Maslow<sup>7</sup> y la pirámide de necesidades del ser humano, se define que el sentido de pertenencia es la necesidad de afecto, aceptación e integración en grupos, algo que ofrezca apoyo y asociación. Son expresiones de necesidad las conductas y la creación de estructuras aptas para buscar en otras personas aceptación, afecto e integración, tales como la familia extensa, tribu, pareja, hijos, pandillas juveniles, grupos de amistad, etc.

La necesidad puntual de enfocar este trabajo en el Onboarding radica principalmente en este término, el Sentido de pertenencia o como bien llamamos “ponernos la camiseta”, entender que existen factores internos y externos que ligan a un colaborador con la empresa nos define la medida de importancia en que tenemos que considerar para lograr en el individuo este efecto.

La geógrafa Tobi Fenster<sup>8</sup> (2005) define el sentido de pertenencia como un conjunto de sentimientos, percepciones, deseos, necesidades, construida sobre la base de las prácticas cotidianas desarrolladas en espacios cotidianos, cambia con el tiempo en la medida que las experiencias diarias crecen y sus efectos se acumulan.

### **Identidad Cultural:**

La identidad cultural se encuentra constantemente en evolución, esto derivado del constante empuje de la globalización en los mercados empresariales, además se encuentra ampliamente ligado al sentido de pertenencia.

Para entender mejor el termino, nos referimos a: “La cultura a través de las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de objetivos organizacionales Chiavenato<sup>9</sup>, (2007)

### **Desempeño Laboral:**

Como medio de seguimiento se encuentra los temas de Indicadores y retroalimentación que recibe el usuario dentro del ambiente laboral al que está ingresando a través de la Gestión del Desempeño, especialmente en términos de Evaluación de Desempeño.

Su definición nos dice que el Desempeño laboral se encuentra en función del comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato<sup>10</sup>. 2005).

### **2.3 Modelos**

Uno de los principales referentes en cuestión de Modelos, lo veo referente hacia el Modelo de Calidad de Vida Laboral de Walton, del cual tome dos aspectos sumamente relacionados al proceso de Onboarding:

- Integración social a la Organización: Que se basa en la eliminación de las barreras Jerárquicas notorias, a través del apoyo mutuo, la franqueza interpersonal y la ausencia de ideas preconcebidas, Walton<sup>11</sup> (2005)
- Reglamentación: Que se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes el trabajado, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático, Walton<sup>11</sup> (2005)

## 2.4 Investigaciones recientes

La determinación de tendencias en temas referentes a procesos Robustos de Onboarding, han detectado impactos marcados vs a procesos de Inducción enfocados únicamente a la introducción inicial de la compañía, algunos de estos estudios nos dicen que:

- Un Proceso Robusto de Onboarding contribuye a reducir en hasta un 59% la Rotación no deseada de Talento durante el primer año.
- El 22% de la Rotación no deseada se produce durante los primeros 45 días.
- Un 4% de los Colaboradores abandona su Puesto después de un Primer Día desastroso.
- Se estima que perder a un Colaborador en el primer año supone un Costo de al menos 3 veces su Compensación.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.**

---

### **3.1 Diseño de investigación**

La investigación toma como base un Modelo que busca plantearse las preguntas y que un colaborador se hace así mismo cuando llega a una nueva empresa y debe adaptarse a una nueva cultura de trabajo:

Las cuatro preguntas a responder son las siguientes, teniéndolas como habilitadoras de las herramientas necesarias que darán empuje al desarrollo del colaborador:

- ¿A dónde estoy llegando?
- ¿Cómo apporto a la organización?
- ¿Pertenezco aquí?
- ¿Cómo me desarrollo?

### **3.2 Variables Dependiente, Independiente, Extrañas.**

#### **Variables Dependientes:**

- Orientación:

Asegurar que se completan los Formatos /Homologados y que el Colaborador recibe una Información General de la Compañía y de sus Condiciones Laborales. El Propietario suele ser Administración de Personal.

- Habilitación:

Asegurar que el Colaborador está Habilitado para Desempeñar su Puesto. Incluye Presentaciones Formales del Jefe y Equipo, Información sobre la Cultura y la Historia Organizacional. El Propietario suele ser CyD.

- Integración

Asegurar la Integración Cultural del Colaborador mediante actividades de Socialización y Creación de Redes de Contacto. El Propietario debe ser el Jefe.

### **Variables Independientes:**

Rol del Jefe: (Participación del Líder en los procesos de Onboarding)

- Es necesario Habilitar al Jefe para que asuma el Liderazgo del Proceso de Onboarding. RH es un Habilitador, pero es el Jefe el que debe asegurar la Integración Cultural del Colaborador

Cultura:

- Incluir el Fit Cultural como uno de los Criterios de Selección y conceder a la Cultura la misma relevancia que se le da al Conocimiento de las Funciones del Puesto

Relaciones:

- Poner Énfasis en la Identificación y Desarrollo de Relaciones con las Audiencias Clave de mayor Impacto en el Éxito del Colaborador en su Nuevo Puesto

Seguimiento:

- Incorporar elementos de Seguimiento que permitan medir el Progreso y Éxito del Proceso. Adicionalmente hay que garantizar Retroalimentación Relevante y Oportuna al Colaborador sobre su Desempeño

### **3.3 Participantes**

- La aplicación de esta técnica impacta directamente a la inyección de Talento, los nuevos ingresos de la compañía en un periodo Crítico de 0 a 90 días.

### **3.4 Escenario**

- Empresa de Giro Corporativo Retail con población del 90% como Ejecutivos Estratégicos quienes requieren Liderazgo, Relaciones Estratégicas estables y Gestión del Cambio.

### **3.5 Procedimiento**

- Diseño del Modelo de Onboarding.
- Detección de Necesidades de Habilitación.
- Construcción de Materiales.
- Implementación del Proceso de Onboarding Homologado.
- Medir Indicadores de Efectividad interna en el Usuario y el impacto hacia el equipo de trabajo, relaciones estratégicas y “time to performance”.



## CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nombre del Proyecto:</b></li> </ul> <p><b>Impacto en la Calidad de Vida Trabajo (CVT) al aplicar Onboarding Experiencial a personal de nuevo ingreso.</b></p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contextualización:</b></li> </ul> <p>Migración hacia un proceso de Onboarding Experiencial y posterior análisis del impacto en la Calidad de Vida de Trabajo de los nuevos ingresos en un periodo de 0 a 90% días.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definir problemática:</b></li> </ul> <p>Rotación en personal de nuevo ingreso (0 – 90 Días).</p> <p>Indicador de Clima Laboral, específicamente en cuestión Cultural y sentido de pertenencia a la Cultura, Valores y Modelo de Liderazgo de la Organización.</p>		
<p><b>Metas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de una Metodología de Onboarding Experiencial y Homologada en el negocio.</li> </ul>		<p><b>Objetivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una reducción de la rotación en personal de nuevo Ingreso.</li> <li>• Lograr una disminución estratégica del “time to performance” del personal de nuevo ingreso, en cuestión de comenzar a generar resultados a la Organización.</li> </ul>		
<p><b>Desarrollo de estrategia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Metodología Homologada en el Negocio.</li> <li>• Implementación de Metodología a Nuevos Ingresos.</li> <li>• Seguimiento e Indicadores de impacto en CVT.</li> </ul>				
<b>Etapas</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Evidencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño del Modelo de Onboarding.</b></li> </ul>	Definición de la Metodología que se debe de cubrir en procesos e Inducción Experiencial.	Cumplimiento a Plan de Trabajo – 100%	Ene – Marzo	Documentación de Metodología homologada de Onboarding Experiencial.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Detección de Necesidades de Habilitación.</b></li> </ul>	Homologar con el negocio las practicas	Negocios homologados al Modelo	Abril	Asegurar el permeo completo de

	actuales que se realizan, empatando versus la propuesta a implementar.	Homologado de Onboarding – 6 Negocios.		los distintos Negocios hacia la estructura homologada de proceso de Onboarding.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Construcción de Materiales.</b></li> </ul>	Construir los materiales habilitadores necesarios para desplegar el nuevo proceso de Onboarding.	Plan de Trabajo de Construcción – 100%	Mayo – Junio	Materiales alineados a la estrategia de cambio.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Implementación del Proceso de Onboarding Homologado.</b></li> </ul>	Implementación g olive del nuevo Modelo de Onboarding.	Plan de Trabajo.  Plan de Change Management – 100%.	Julio	Habilitadores alineados.  Comienzo del procedimiento.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Medir Indicadores de Efectividad interna en el Usuario y el impacto hacia el equipo de trabajo, relaciones estratégicas y “time to performance”.</b></li> </ul>	Medir impactos resultantes en el CVT y sentido de pertinencia de los Colaboradores de Nuevo Ingreso.	Indicador de Desempeño-  Indicador de Clima Laboral.  - 100%	Julio - 2017	Indicadores de efectividad laboral.  Evaluación de Desempeño y Feedback.

#### **Plan de Seguimiento**

Revisar resultados inmediatos en clima y salud Organizacional OHI, los nuevos ingresos bajo el esquema de un Oboarding experiencial deberán presentar tendencias distintas de Cultura y sentido de pertenencia.

#### **Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)**

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

### **5.1 Conclusiones**

La conclusión derivada de este proyecto de campo se expande hacia varios temas particulares y específicos, la interacción que tiene un proceso que en ocasiones las organizaciones dejan de lado y el impacto que realmente genera en procesos futuros de la Organización como lo es la Cultura Organizacional y el Clima Laboral.

El proyecto actualmente en la empresa en que laboro se encuentra en fase de preparación y aplicaremos a partir del próximo mes de Junio, comenzando con la implementación del nuevo proceso en un grupo piloto de Ejecutivos de primer nivel, liderar esto nos dará la retroalimentación necesaria para poder seguir implementando el sistema hacia otros niveles organizacionales.

### **5.2 Recomendaciones**

La recomendación es ser perceptivos a este tipo de variables presentes en la organización, que muchas veces podemos dejar de fuera de nuestra visión completa, entender que un colaborador debe sentirse dentro de la compañía, aún días antes de formalizar su fecha de ingreso y que la conjugación de todas estas variables dará como resultado una cultura sólida y estratégica.

## REFERENCIAS.

---

### **Consulta Bibliográfica:**

Administración de Recursos Humanos, (Werther, William B. 2008)

Áreas primordiales de la Calidad de Vida (Gómez 2009)

Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones, (Guízar Montúfar, Rafael, 2013)

Desarrollo Organizacional, (French, W, 1996)

Gestión de Talento Humano, (Chiavenato, 2005)

Relaciones en el entorno de Trabajo, (Pilar Aparicio, Rosa Blanco, 2013)

Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el trabajo, (DuBrin, Andrew J, 2008)

Strategic Onboarding Can Help New Hires, Get Off on the Right Foot” and Provide an On-ramp to Long-term Employee Success (Deloitte, 2014)

Wellcome to the 21st Century, Onboarding!” – (Aberdeen Group, 2014)

### **Consulta Electronica:**

La calidad de vida en el trabajo (Smith-Palliser, M, 2007) en [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

Onboarding on top (Janahuati Gerardo, 2013) – Revista Forbes.