

**Estrategias de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José durante el 2020**

*Sharon Infante Abrahms<sup>1</sup>*  
*UlaCit*

**Resumen**

Debido a que se da un detrimento porcentual en el índice de crecimiento del sector terciario de Costa Rica y a que se considera que esto se dio a razón de los agresivos factores externos, es que se atiende a lo expuesto por la disciplina de desarrollo organizacional y se plantea una investigación alrededor de la socialización organizacional. Cuyo problema es el de definir cuáles son las estrategias de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José durante el 2020. Todo esto para plantear estrategias sostenibles y de mayor impacto.

---

<sup>1</sup> Sharon Infante Abrahms, Bachiller en Relaciones Públicas de la Universidad Latina de Costa Rica y opta por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT. Correo electrónico de contacto sharon.infante@hotmail.com Teléfono: 63044989.

Considerando que el sector es conocido por su hermetismo y el país por el poco desarrollo en la materia, se desarrolla un estudio descriptivo que tiene por enfoque uno cuantitativo. Tiene además por herramienta principal un cuestionario aplicado a través de la técnica de encuesta a una población de tipo finita. La cual está compuesta por hombres y mujeres mayores de edad que durante septiembre y diciembre del 2019 laboraron para algún centro de servicios corporativo privado con sede en San José. Grupo que según el INEC ronda las 1 854 781-1 231 264 personas.

Como resultados importantes se encuentra el gran nivel de conocimiento en el tema, con respecto a definición y caracterización y el importante avance en cuanto a la discusión y participación. Sin embargo, hay un gran vacío en las áreas de valores dominantes, filosofía y clima organizacional. Lo que viene a repercutir en las fases de antes de llegada y transformación y acoplo y los medios de socialización de integración de personas, evaluación de desempeño, adhesión a los valores organizacionales, reforzamiento de folclore y, por último, reconocimiento y promoción.

Por lo que se sugiere, entre otras cosas, la revisión a cabalidad del proceso de socialización e incorporación del equipo de liderazgo, la implementación de una campaña de concientización sobre la importancia de la cultura organizacional y la ejecución de actividades de motivación, comunicación interna, *teambuildings*, programas de integración y *open house* siempre alineadas a los valores y propósito organizacional.

### **Palabras clave**

Socialización organizacional, desarrollo organizacional, cultura organizacional, comportamiento organizacional, recursos humanos, relaciones públicas, estrategias de fortalecimiento.

## **Abstract**

Due to the detriment in the rate of growth percentage of the tertiary sector of Costa Rica and since aggressive external factors may be considered as the cause, it is that the organizational development discipline is attended, and an organizational socialization research is initiated. Under the investigative problem of defining which are the socialization strategies for the strengthening of the organizational culture of the private corporate service centers located in San José during 2020. All this to propose sustainable strategies with greater impact.

Considering that the sector is known for its secrecy and the country for the little development in the matter, a descriptive study is developed under a quantitative approach. A questionnaire applied through the survey technique to a finite population serves as the main tool. The population previously mentioned is made up of men and women of legal age who during September and December of the year 2019 worked for a private corporate service center based in San José. A group that according to INEC holds around 1 854 781 to 1 231 264 people.

For important findings, you'll have a high level of knowledge in the subject, concerning definition and characterization, and big progress in terms of discussion and participation. However, there is a big gap in the areas of dominant values, philosophy, and organizational climate. That ultimately affects the phases of before arrival and transformation and coupling and several means of socialization, such as the integration of people, performance evaluation, adherence to organizational values, strengthening of folklore and finally, recognition and promotion.

It is suggested, among other things, the full review of the process of socialization and incorporation of the leadership team, the implementation of an awareness campaign around the

importance of organizational culture and the execution of motivational activities, internal communication, teambuilding, integration, and open house programs always aligned to the values and organizational purpose.

### **Keywords**

Organizational Socialization, Organizational Development, Organizational Culture, Organizational Behavior, Human Resources, Public Relations, Strengthening Strategies.

### **Introducción**

Tal como se expone en el sitio en línea oficial del Ministerio de Hacienda, en los últimos 30 años Costa Rica ha logrado diversificar su economía al incorporar la manufactura especializada, el turismo y otros servicios. Para el 2017, según la misma fuente, el sector terciario representó el 14 % de las exportaciones totales y, a su vez, el 15 % del PIB. Agregaba Cisneros (2018), en una publicación del periódico *La Nación*, que para entonces el crecimiento económico total del país fue liderado por este mismo sector, el cual abarcó un 68 % de la producción.

Ya para el 2018 el estado económico del país se mostraba poco alentador. Pues, según fuentes como el Anuario Estadístico del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 2018, se evidenció un detrimento en el índice de crecimiento del ingreso de los empleadores para quienes la ocupación de mayor oferta es la de empleados de servicios.

Entre las posibles razones de la caída porcentual, se encuentran los agresivos factores externos característicos de la industria, cuyo ambiente es altamente competitivo, cambiante y demandante.

Es el campo del comportamiento organizacional, tal como lo respaldan en la publicación *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*, el cual plantea que la supervivencia de las organizaciones en ambientes similares recae en el desarrollo organizacional. El cual, a su vez, para incrementar la productividad, reducir costos, entre otros, se apoya en la cultura organizacional pues el elemento humano interviene en el proceso y agrega complejidad.

Este proyecto se justifica para plantear estrategias sostenibles y de mayor impacto de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San Jose durante el 2020. Pues se considera que entre los factores que llevaron al detrimento porcentual en el índice de crecimiento del sector terciario se encuentran los agresivos factores externos. Y, atendiendo a lo expuesto por la disciplina de desarrollo organizacional, la clave podría estar en el proceso de creación, aprendizaje y mantenimiento de cultura organizacional de los centros que lo conforman.

Es la socialización, ya decía Mogrovejo (2013), el proceso por el cual las personas adquieren progresivamente aspectos de actitud, comportamiento y valores que consiguen asegurar el pronóstico y la prevención, como también incrementar los niveles de realización y satisfacción. Además, es para afianzar la economía del país y ayudar a que centros superen obstáculos característicos de la industria, que se pretende dotar al sector de una herramienta rebotante de información relevante que influye, directamente, en el desarrollo organizacional de este.

El estudio será de gran valor para los colaboradores que se desarrollan dentro del sector privado, grupo que conforma, según datos presentados en el Anuario Estadístico MTSS 2018, el 80 % de los asalariados y que se desempeñan en estas organizaciones en centros de servicios corporativos, aun sean estos especializados en campos distintos al pertinente. Como, también, los

profesionales en comportamiento organizacional, áreas afines, la industria, la zona geográfica y el país.

Pues pretende poner, a disposición de los lectores, los avances más recientes y relevantes disponibles en el tema y mejorar la experiencia de los colaboradores de los centros bajo estudio al brindar soluciones personalizadas según sus recursos, limitantes y alcance de los esfuerzos culturales a los cuales están expuestos, lo cual, además, beneficia al aportar tácticas que ejemplifican y esclarecen el proceso de socialización para los profesionales en el área.

Se tiene por problema de investigación entonces, ¿cuáles son las estrategias de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José durante el 2020? Y por objetivo general, analizar las estrategias de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José durante el 2020. Del cual se derivan los siguientes objetivos específicos: 1. Identificar las necesidades de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José. 2. Describir los criterios de socialización que son vitales para las estrategias en pro del fortalecimiento de la cultura organizacional y 3. Sugerir las estrategias de socialización que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en el corto plazo.

### **Revisión bibliográfica**

A continuación, se desarrollarán aquellos conceptos necesarios para el efectivo entendimiento del proyecto alrededor de cultura organizacional que pretende sugerir estrategias

de socialización que fortalezcan la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos ubicados en San José en el corto plazo, definido por Campos (2016) como aquellas que son acciones rápidas y puntuales ideadas con el fin de obtener resultados rápidos.

Se partirá, entonces, con la definición de esta, su alcance organizacional, su evolución, extractos y características que la forman e indicadores para su evaluación. Después, se diferenciará una cultura fuerte de una débil y se describirán los pasos para su fortalecimiento. Y, finalmente, se ahondará en el proceso de socialización, su dominio, distintos enfoques y lo que se ha estudiado en el país previamente.

Son Valentine, Meglish, Mathis y Jackson (2020) quienes, en la más reciente edición de su editorial, definen cultura organizacional como aquel grupo de valores compartidos y creencias que les da a los miembros de una organización un significado y marco de comportamiento. En cierta forma, afirman estos, la cultura establece la personalidad de una organización, de forma similar a lo que sucede a nivel personal.

Botti (2016), por otra parte, es quien desarrolla a más detalle la relación sujeto-organización con el fin de conocer la forma en que se incorpora la cultura en los miembros y su inconsciente. Ya agregaba a esto Fretes (2019) lo siguiente:

Las organizaciones tienen a sus colaboradores como constructores de su cultura.

Pareciera como un desafío de doble vía y un dilema como el huevo y la gallina.

Los colaboradores, ¿se comportan de determinada manera por la cultura reinante?

O ¿la cultura reinante es producto de la conducta de los colaboradores? (párr. 6)

Y es que la psicología estudia dedicadamente a las organizaciones por su impacto en el desarrollo y bienestar de los individuos, reafirmaba Calderón (2016). Sin olvidar luego mencionar los números estudios que sugieren que altos niveles de compromiso organizacional no solo aumentan el bienestar de los colaboradores sino que mejora la productividad general.

Pero ya decían Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuvar y Rozo (2018) que estos serían solo el resultado de la óptima detección, el análisis y mantenimiento de los estratos y las características de toda cultura. En total, son cuatro los estratos: artefactos, pautas de comportamiento, valores y creencias y supuestos básicos, representando cada uno, un nivel más profundo. Se cuenta, además, con seis características: regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas y clima organizacional.

Todos los anteriores son contemplados, a su vez, por Barnard, Delgado y Voutssás (2016) entre sus indicadores de evaluación de cultura organizacional. A través de su lista de verificación conformada por 55 de los mencionados, los autores son capaces de describir la cultura de la organización donde se aplica minuciosamente. Esto a partir de cuatro categorías, las cuales son: valores y metas, cómo aprenden y actúan los empleados, liderazgo y toma de decisiones, sistema de incentivos y sanciones.

Sin importar el tipo o perfil de organización identificado, toda cultura puede ser, además, fuerte o débil. Estas se diferencian, según Robbins y Judge (2019), en el hecho de que solo en aquellas fuertes será evidente que los valores organizacionales son tanto inmensamente mantenidos como ampliamente compartidos. Estas son las que afectan, de una forma directa, los resultados organizacionales, pues demuestra gran nivel de conformidad con lo que la organización como tal representa.



Para fortalecer una cultura que es catalogada como débil, Neria (2018) sugiere definir claramente lo importante para la organización, medir y entender la cultura, comunicar hacia dónde se va, implementar el cambio, perfeccionar y repetir. Remus y Asociados (2018), por otro lado, proponen llevar a cabo, según las necesidades encontradas, una o varias de las siguientes opciones: actividades de motivación y comunicación interna, *teambuildings*, programas de integración, *open house*, dotar de herramientas para el manejo del cambio, conformar equipos autodirigidos y de alto desempeño, ejecutar campañas de valores organizacionales, adoptar procesos de mediación y resolución alternativa de conflictos, integrar personas con discapacidad y asesorar en conexiones multiculturales.

Volviendo a Robbins *et al.* (2019), estos enumeran tres fuerzas que juegan un papel importante en la sostenibilidad de la cultura organizacional y son: la selección, los líderes y la socialización. La última la definen como el mismísimo proceso por el cual los colaboradores se adaptan a la cultura. Además, proponen un modelo de socialización, el cual se divide en tres fases: antes de la llegada, encuentro y transformación. Esto determina, como resultado, los aspectos en cuanto a productividad, compromiso y rotación.

Lo anterior estaría relacionado con los medios de socialización propuestos por Chiavenato (2017), estos son: selección de personas, integración de personas, capacitación, evaluación de desempeño, adhesión a los valores organizacionales, reforzamiento del folclore y, por último, reconocimiento y promoción. Es Taormina (2019) quien, por su lado, introduce los cuatro dominios de contenido que componen la socialización y refuerzan lo mencionado. Estos son:

- La capacitación y formación ofrecida por la organización,
- La comprensión de los colaboradores,

- El apoyo brindado por los compañeros de trabajo,
- Las perspectivas de futuro de la organización.

Y es él mismo quien en un estudio comprueba que las cuatro facetas de socialización organizacional impactan directamente el éxito profesional. Pues dice "... arrojaron niveles significativamente mayores de éxito profesional subjetivo cuando esas facetas de la socialización organizacional estaban en niveles más altos" (p.56)

Ahora, ¿cuáles problemas son los más reiterados en la materia y cuáles factores podrían llamarse de éxito?

Calderón, Serna, Álvarez & Naranjo (2019) explican:

En primer lugar, el problema del tiempo pues se genera una tensión alta entre la necesidad de vinculación inmediata a la labor por las exigencias de productividad que tienen los jefes inmediatos, en segundo lugar la disposición de los directivos para participar en el proceso de socialización. (p.10)

Y luego agregaban la oportunidad de la inducción y la ausencia de no solo evaluación, sino que realimentación.

Con respecto a factores de éxito, Calderón *et al.* (2019) decían:

En primer lugar lograr conciencia de los altos directivos de la importancia estratégica de este proceso; otro factor es la disposición, actitud, pasión y compromiso de los facilitadores del proceso; en tercer lugar la claridad del mensaje y el uso de un lenguaje apropiado, de la mano con metodologías participativas y activas; también dieron especial importancia a la proactividad del recién llegado, su capacidad de aprendizaje y su interés por la búsqueda de

información y su comprensión, es determinante el proceso de inducción pero también es determinante la actitud de la persona frente a su condición de nuevo.

(p.10)

Finalmente, ¿qué se conoce a nivel nacional?

Fernández & Molina (2018) afirma que, aunque es un proceso poco conocido, es un tanto aplicado. Sin embargo, bajo el mero termino de inducción. Sus hallazgos sobre el proceso dentro del sector privados dicen:

En este sector surgen la confidencialidad y la estrategia del negocio, como factores que limitan la publicación de documentos con información propia de la empresa. Por tal motivo se dificulta conocer cómo aplican el proceso de inducción a sus trabajadores. La información que sí se puede encontrar al respecto son artículos de empresarios o profesionales del área de recursos humanos, quienes aconsejan cómo se debe realizar el proceso, así como la importancia de este.

(p.54)

Seguidamente, luego de la revisión bibliográfica que justifica lo que se pretende con esta investigación, se presenta la metodología. Esta detalla el tipo y enfoque de investigación, la herramienta y población seleccionada para la resolución del problema planteado.

## **Metodología**

El estudio se realizará en los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José durante el 2020. Este sector es conocido por su hermetismo y el país por el poco desarrollo en la materia. Ya que se busca caracterizar las estrategias de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de estos, es que se desarrollará bajo el tipo descriptivo. Cauas (2015) define este como aquel que fundamentalmente pretende describir fenómenos sociales o

educativos, en una circunstancia temporal y especial determinada y, a la vez, ofrecer la posibilidad de llevar a cabo algún tipo de predicción.

Por enfoque se tendrá el cuantitativo, ya que se tendrá por instrumento un cuestionario aplicado a través de la técnica de encuesta. Cauas (2015) rescataba de este el hecho de que es aquel que utiliza preferentemente información medible.

La población bajo estudio es de tipo finita. La cual está compuesta por aquellos hombres y mujeres mayores de edad quienes durante septiembre y diciembre del 2019 laboraron para algún centro de servicios corporativo privado con sede en San José. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019), este grupo ronda los 1 854 781, hombres y mujeres que se desarrollan dentro del sector institucional privado; los 1 520 343, hombres y mujeres cuya rama de actividad pertenece al sector terciario y los 1 231 264, hombres y mujeres que además de pertenecer al sector terciario, viven en la zona urbana del país.

Atendiendo a lo anterior, el tipo de muestreo seleccionado es el no probabilístico por conveniencia. Ya que lejos de utilizar fórmulas o sistemas, se recurrirá a la que estará disponible durante el periodo de investigación, velando siempre por tener la participación de, al menos, 54 personas que cumplan con las características mencionadas, aún conscientes de lo advertido por Salvadó (2016) al decir que la población que se desea estudiar estaría poco representada.

Para la recolección de la información que permita analizar las estrategias de socialización se utilizará un cuestionario, el cual es definido por Fernández *et al.* (2018), a grandes rasgos, como uno de los métodos más utilizados para obtener información directamente de una persona en particular, que pertenece a la población de interés para el estudio.

## **Análisis de la Investigación**

En este apartado se reflejarán, con la ayuda de gráficos, tablas y análisis de resultados, los hallazgos más relevantes encontrados tras la aplicación del cuestionario. Estos fueron distribuidos de la siguiente forma: cuatro destinadas al primer objetivo específico, seis al segundo objetivo específico, cuatro al tercer objetivo específico y, finalmente, cinco para perfilar a los encuestados.

Cabe destacar que 54 personas completaron el cuestionario. De estas se conoce que son hombres (59,26 %) y mujeres (40,74 %), mayores de edad, quienes en su mayoría (48,15 %) se encuentran en un rango entre los 18 y 25 años, quienes trabajan en la provincia de San José, principalmente en el cantón de San José, Santa Ana y Escazú y, además, lo han hecho de nuevo en su mayoría (77,78 %), por un periodo prolongado, igual o mayor a un año. La totalidad de sus respuestas han sido anexadas con el fin de enriquecer este proyecto; cuyo objetivo general es analizar las estrategias de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados, ubicados en San José durante el 2020.

Para responder al primer objetivo específico, el cual es “Identificar las necesidades de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José”, se realizaron cuatro preguntas. Tras su aplicación, los datos más relevantes encontrados fueron los siguientes:

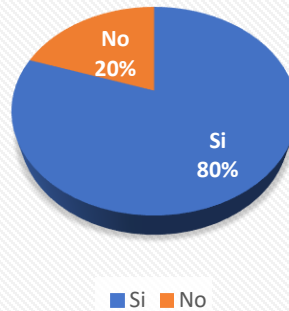


*Figura 1.* ¿Se promueve en su organización la discusión alrededor de la cultura organizacional?

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

La Figura 1 refleja las respuestas a la primera pregunta. De esto recalca que el 68,60 % de los encuestados afirma que en su organización se promueve la discusión alrededor de la cultura organizacional; por otro lado, el 31,40 % asegura lo contrario. En general, la información pinta un panorama positivo, pues quienes comparten esto, en su mayoría, han pertenecido a su organización por un periodo prolongado de tiempo. Esto evidencia que la relación sujeto-organización es fuerte y que los miembros se incorporan a la cultura de forma activa y consciente.

**¿Se entiende, en su organización, cultura organizacional como “aquel grupo de valores compartidos y creencias que les da a los miembros de una organización un significado y marco de comportamiento”?**



*Figura 2.* ¿Se entiende, en su organización, cultura organizacional como “aquel grupo de valores compartidos y creencias que les da a los miembros de una organización un significado y marco de comportamiento”?

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

La Figura 2 tiene que ver con las respuestas a la segunda pregunta. Aquí se observa que el 80 % de los encuestados afirman entender cultura organizacional, por lo que es una especie de personalidad que caracteriza su organización de igual forma como se da a nivel personal. Y, por otro lado, se tiene a un 20 % que asegura lo contrario.

Estos datos vienen a contradecir lo evidenciado en las respuestas a la tercera pregunta. Donde de 84 aportes, 41 no fueron de valor. Y con respecto a aquellos que lo fueron, la gran mayoría describía eficientemente a su cultura en términos positivos (cultura fuerte) y unos pocos en negativos (cultura débil).

**Tabla 1**

*Por favor marcar la casilla que corresponda a su grado de acuerdo con respecto al enunciado relacionada con las características culturales.*

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
En mi organización, todos los colaboradores utilizan terminología propia o un lenguaje común.	38.37%	44.19%	10.47%	4.65%	2.33%
En mi organización, todos los colaboradores asisten a actividades cuyo fin es el reforzamiento de valores organizacionales.	19.77%	36.05%	20.93%	12.79%	10.47%
En mi organización, las redes de colegas y amistadas son grandes y diversificadas.	31.40%	33.72%	18.60%	11.63%	4.65%
En mi organización, no existe diferencia alguna en el trato que se dan colaboradores del mismo rango y aquellos de uno distinto.	30.23%	29.07%	12.79%	12.79%	15.12%
En mi organización, las normas existen, se comparten, conocen y aplican de manera efectiva.	33.72%	33.72%	12.79%	12.79%	6.98%
En mi organización, los valores organizacionales son ampliamente compartidos.	43.02%	24.42%	13.95%	11.63%	6.98%
En mi organización, todos los colaboradores conocen la historia y trayectoria de esta.	26.74%	31.40%	18.60%	12.79%	10.47%
En mi organización, todos los colaboradores conocen la misión y visión de esta.	32.56%	27.91%	13.95%	13.95%	11.63%
En mi organización, los colaboradores de nuevo ingreso modifican algún rasgo de su comportamiento con el fin de ser aceptados.	26.74%	37.21%	19.77%	5.81%	10.47%
Mi primera impresión de la organización fue positiva.	63.95%	23.26%	8.14%	1.16%	3.49%
Mi ambiente de trabajo es positivo.	44.19%	30.23%	10.47%	8.14%	6.98%
En mi organización, todos los colaboradores son productivos y mejoran constantemente.	20.93%	41.86%	18.60%	13.95%	4.65%

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

Con respecto a la cuarta y última pregunta destinada al primer objetivo, se destaca, tal como se observa en la Tabla 1, que los encuestados, en su gran mayoría, califican de satisfactorios los esfuerzos realizados por su organización y relacionados con las seis características de toda cultura. De estas, las más fuertes son: regularidad de comportamientos observados, normas, reglas y aquellas con áreas de mejora: valores dominantes, filosofía y clima organizacional.

Seguidamente, y para responder al segundo objetivo específico, el cual es “Describir los criterios de socialización que son vitales para las estrategias en pro del fortalecimiento de la cultura organizacional”, se realizaron seis preguntas. Tras su aplicación, los datos más relevantes encontrados fueron los siguientes:



**Tabla 2**

*Por favor marcar la casilla que corresponda a su sentir durante la fase: antes de la llegada a la organización*

	1	2	3	4	5
♡	9.26% 5	9.26% 5	27.78% 15	22.22% 12	31.48% 17

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

La Tabla 2 refleja los resultados tras la aplicación de la quinta pregunta. De estos se distingue que la mayoría (53,7 %) valoraba su sentir como alto-muy alto durante su etapa de “antes de la llegada”; sin embargo, es preocupante que el resto no lo vea así. Lo que denota que muchos de los encuestados (46,3 %) no tuvieron información suficiente, antes de convertirse en miembro de la organización, sobre la cultura a la que iba a pertenecer.

**Tabla 3**

*Por favor marcar la casilla que corresponda a su sentir durante la fase: encuentro con la organización.*

	1	2	3	4	5
♡	1.85% 1	9.26% 5	14.81% 8	33.33% 18	40.74% 22

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

La Tabla 3 tiene que ver con las respuestas a la sexta pregunta. Aquí se observa que la mayoría (74,07 %) valoraba su sentir como alto-muy alto durante su etapa de “encuentro”. Este es un resultado bastante positivo donde la discusión de tareas, lo que la organización realmente es, formación profesional, capacidad de adaptación, y demás, tienen un gran impacto.

**Tabla 4**

*Por favor marcar la casilla que corresponda a su sentir durante la fase: transformación y acoplo.*

	1	2	3	4	5
♡	5.56%	5.56%	22.22%	25.93%	40.74%
	3	3	12	14	22

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

Tal como se observa en la Tabla 4, donde se muestran los resultados de la séptima pregunta, existe en notorio detrimento en el sentir de los encuestados a la hora de adentrarse en la tercera y última etapa de “transformación y acoplo”. Esto es preocupante, ya que podría conllevar a una alta rotación de personal. Generalmente es, en esta etapa, que los colaboradores que no se sienten al máximo lleguen a pensar que no podrán cumplir con sus tareas, o ya sea objetivos organizacionales, y con esto deciden seguidamente abandonar voluntariamente la empresa.

**Tabla 5**

*Por favor marcar la casilla que corresponda al grado de ocurrencia de las variables presentadas*

	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
Productividad	40.74%	37.04%	18.52%	1.85%	1.85%
	22	20	10	1	1
Compromiso	38.89%	35.19%	22.22%	1.85%	1.85%
	21	19	12	1	1
Rotación	16.67%	27.78%	35.19%	14.81%	5.56%
	9	15	19	8	3

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

La Tabla 5 refleja los resultados obtenidos tras la octava pregunta. En estos se evidencia una alta productividad entre los encuestados con un compromiso por debajo de la anterior. Esta relación desequilibrada viene a impactar el clima organizacional; esto ya se evidenciaba en los resultados de la cuarta pregunta. Por otra parte, el grado de rotación, en su mayoría medio-alto (62,97 %), es bastante alto, lo que viene a complementar aquello mostrado en los resultados de la séptima pregunta.

Con respecto a la novena pregunta, que tenía que ver con las dimensiones (colectivo vs individual, formal vs informal, secuencial vs azar, fijo vs variable, inversión vs desinversión) en las que se abordan los esfuerzos hechos mediante los distintos medios de socialización (selección de personas, integración de personas, capacitación, evaluación de desempeño, adhesión a los valores organizacionales, reforzamiento de folclore y, por último, reconocimiento y promoción), sobresale lo siguiente:

- La mayoría de los encuestados asegura que no hay una estandarización del medio de evaluación de desempeño (66,67 %) ni de reconocimiento y promoción (53,70 %) puesto que generalmente se aborda de forma individual. Esto impacta de forma negativa el clima organizacional, característica cultural que ya evidencia múltiples áreas de mejora, puesto que señala un trato lejos de igualitario,
- 62,96 % de los encuestados afirmaron que no existen políticas formales que velen por el debido reforzamiento de folclore. Medio que es directamente relacionado con la característica cultural de filosofía, una a la que ya le fueron señaladas áreas de mejora anteriormente,
- La mayoría de los encuestados considera que no existe una planificación estratégica de los medios de adhesión a los valores organizacionales (44,44 %) y

reforzamiento de folclore (61,11 %) pues generalmente se abordan al azar. Estos medios estan relacionados con las características culturales de valores dominantes y filosofía. Anteriormente se les señalaron a ambas áreas de mejora,

- La mayoría de los encuestados señala que el apoyo a los medios de integración de personas (46,30 %), adhesión a los valores organizacionales (48,15 %), reforzamiento de folclore (51,85 %) y, por último, reconocimiento y promoción (51,85 %) es variable y no fijo. Lo que viene a generar, o ya sea sumar, incertidumbre sobre las fases del modelo de socialización.

**Tabla 6**

*Por favor marcar la casilla que corresponda a su grado de satisfacción con respecto a las variables presentadas.*

	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
La capacitación y formación ofrecida por la organización	31.48% 17	42.59% 23	20.37% 11	5.56% 3	0.00% 0
La comprensión de los colaboradores	24.07% 13	37.04% 20	24.07% 13	11.11% 6	3.70% 2
El apoyo brindado por los compañeros de trabajo	48.15% 26	29.63% 16	14.81% 8	3.70% 2	3.70% 2
Las perspectivas de futuro de la organización	44.44% 24	25.93% 14	16.67% 9	11.11% 6	1.85% 1

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

La Tabla 6 tiene que ver con las respuestas a la décima pregunta. Aquí se observa que las variables, o dominios de contenido, con las que los encuestados están más satisfechos son las del apoyo brindado por los compañeros de trabajo y las perspectivas de futuro de la organización. Quedan, después de estas, la capacitación y formación ofrecida por la organización. Y, por último, la comprensión de los colaboradores. Considerando que estos tienen límites

superpuestos, se evidencia un quiebre en el debido proceso; el que genera la menor satisfacción es el segundo nivel, es de importancia prestarle su debida atención. Es fundamental recalcar que este dominio se ve impactado indirectamente por las características culturales a las que se les identificaron áreas de mejoras.

Ahora, para darle respuesta al tercer objetivo específico, el que decía “Sugerir las estrategias de socialización que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en el corto plazo”, se presentarán a continuación los datos más importantes identificados tras la aplicación de cuatro preguntas.

**Tabla 7**

*Por favor marcar la casilla que corresponda al grado de efectividad de las fuerzas listadas*

	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
Proceso de selección	24.07% 13	42.59% 23	24.07% 13	5.56% 3	3.70% 2
Proceso de socialización	25.93% 14	33.33% 18	29.63% 16	5.56% 3	5.56% 3
Equipo de liderazgo	29.63% 16	31.48% 17	29.63% 16	3.70% 2	5.56% 3

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

La Tabla 7 tiene que ver con las respuestas a la undécima pregunta. Esta, a su vez, trata sobre aquellas fuerzas que juegan un rol fundamental en la sostenibilidad de la cultura organizacional. Según se observa, el proceso de selección es el que se desarrolla en la forma más eficiente y el de socialización es el que se desarrolla de forma ineficaz.

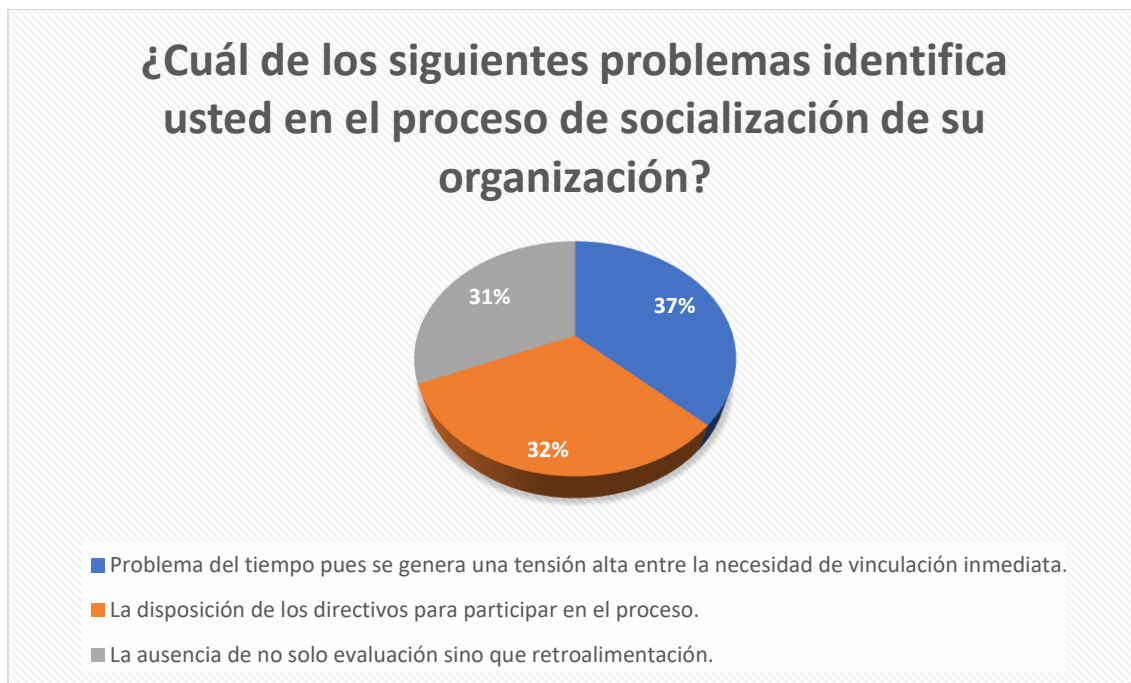
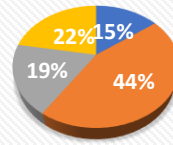


Figura 3. ¿Cuál de los siguientes problemas identifica usted en el proceso de socialización de su organización?

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

La Figura 3 refleja los resultados obtenidos tras la duodécima pregunta. Aquí se identifica por problema principal aquel relacionado con el tiempo pues es común que se genere una alta tensión por la necesidad de vinculación inmediata. Sin embargo, los otros listados se dan en un porcentaje similar, validando lo encontrado por Calderón *et al.* (2019) en su investigación.

## ¿Cuál de las siguientes fortalezas se evidencia en el proceso de socialización de su organización?



- Conciencia de los altos directivos de la importancia estratégica de este proceso
- La disposición, actitud, pasión y compromiso de los facilitadores del proceso
- La claridad del mensaje y el uso de un lenguaje apropiado, de la mano con metodologías participativas y activas
- Proactividad del recién llegado

Figura 4. ¿Cuál de las siguientes fortalezas se evidencia en el proceso de socialización de su organización?

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

La Figura 4 tiene que ver con las respuestas a la decimotercera pregunta. Aquí se observa que la mayoría de los encuestados (44,44 %) considera que la principal fortaleza del proceso de socialización, evidenciada en su organización, es la de la disposición, actitud, pasión y compromiso de los facilitadores del proceso. Es importante resaltar que en un segundo lugar (22.22 %) se encuentra la proactividad del recién llegado, lo que concuerda con el pico de sentir en la fase de encuentro del modelo de socialización.

## Considerando las necesidades que ha hecho evidentes a lo largo de esta encuesta, ¿cuáles de las siguientes actividades deberían implementarse en su organización?

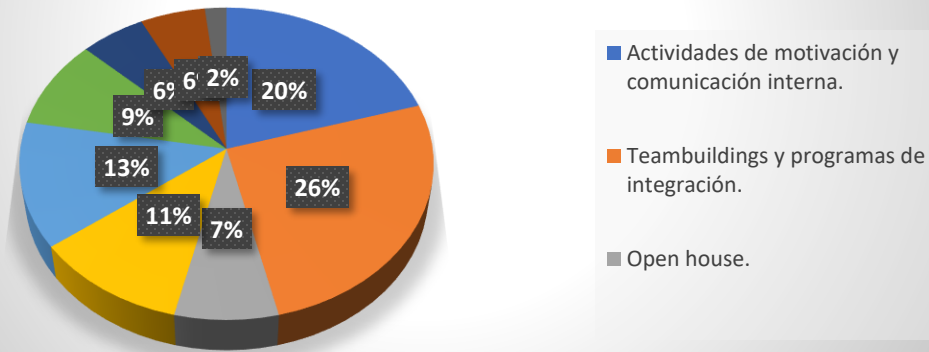


Figura 5. ¿ Considerando las necesidades que ha hecho evidentes a lo largo de esta encuesta, ¿cuáles de las siguientes actividades deberían implementarse en su organización?

**Fuente:** Elaboración propia, 2019.

Finalmente, la Figura 5 tiene que ver con las respuestas a la decimocuarta pregunta.

Según se observa, la mayoría de los encuestados considera que aquellas actividades que vienen a ser necesarias debido a las faltantes identificadas serían:

- Actividades de motivación y comunicación interna. Estas vendrían a impactar, de gran forma, las características culturales con más áreas de oportunidad encontradas: valores dominantes, filosofía y clima organizacional,
- Teambuildings y programas de integración. Esto podría llegar a tener un impacto positivo en la satisfacción relacionada con la fase de transformación y acoplo y, a su vez, sobre el nivel de rotación,
- *Open house*, que generalmente captura gran cantidad de buenas prácticas de la industria.



A continuación, se ahondará en las conclusiones generales con respecto a los resultados de la investigación; además de sus debidas conclusiones específicas en función del problema y los objetivos planteados.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Debido a que se da un detrimento porcentual en el índice de crecimiento del sector terciario, y a que se considera que esto se dio a razón de los agresivos factores externos, es que se atiende a lo expuesto por la disciplina de desarrollo organizacional y se plantea una investigación alrededor de la socialización organizacional. Todo esto para plantear estrategias sostenibles y de mayor impacto y, así, fortalecer de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San Jose durante el 2020.

A continuación, las conclusiones y recomendaciones acorde con los objetivos planteados en esta investigación:

En los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José, se identificaron necesidades en principalmente tres características culturales. A grandes rasgos se reconoce un gran nivel de conocimiento en el tema (80 %), con respecto a definición y caracterización; un importante avance en cuanto a la discusión (68,60 %) y participación, pues se evidencia una fuerte relación sujeto-organización y una activa y consciente incorporación de los miembros a la cultura. Sin embargo, como se mencionaba, hay un gran vacío en las áreas de valores dominantes, filosofía y clima organizacional.

Los anteriores tienen que ver con los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los colaboradores hagan de la misma forma, aquellas políticas que refuerzan la

creencia sobre cómo tratar a los diversos públicos y el sentimiento que es transmitido por el ambiente organizacional; este, a su vez, incluye el trato que reciben y brindan los colaboradores.

Se describirán, entonces, aquellos criterios de socialización que se identificaron como vitales para el fortalecimiento de la cultura organizacional de estos centros.

La socialización organizacional se conforma de tres etapas: antes de llegada, encuentro y transformación y acoplo. Considerando los resultados encontrados, es que se identifican importantes áreas de mejora en las fases de antes de llegada y transformación y acoplo. Estas abordan aquello relacionado con toda la información de diversas fuentes a la que los individuos tendrían acceso para anticiparse a la realidad organizacional, los conflictos a los que se enfrentan los individuos por el mismo choque con la nueva realidad y la mismísima transición y dominio de tareas.

Para esto se recomienda actualizar los sitios donde las organizaciones están presentes, adoptar nuevos, actualizar la información al adentrarse en el tema cultural e incluir materiales en distintos formatos que sean atractivos e informativos para los distintos públicos. Además de incluir en el proceso de *onboarding*, las sesiones de capacitación necesarias para asegurar el dominio de las responsabilidades por parte de los nuevos integrantes y programas de padrinos para el debido acompañamiento e integración de estos.

Con respecto a las dimensiones que debería ser siempre colectivo, formal, secuencial y fijo, en las que se abordan los esfuerzos hechos mediante los distintos medios de socialización, debido a que también se hicieron notorias diversas áreas de oportunidad, se recomienda estandarizar las evaluaciones de desempeño a la medida de lo posible y comunicar de forma transparente el proceso. De la misma forma, hacerlo con el reconocimiento y la promoción,

donde un programa a nivel organización, con base en los valores dominantes y conocimiento de filosofía, sería beneficioso para los niveles de productividad y compromiso e, indirectamente, el clima organizacional. También se sugiere crear, compartir, aplicar y constantemente evaluar políticas formales que velen por el debido reforzamiento de folclore. Además, fomentar planificación estratégica en torno a la adhesión a los valores organizacionales e inclusión de eventos y actividades afines al calendario anual.

En cuanto a los dominios de contenido, debido a que se evidencia un quiebre en el debido proceso y más específicamente el segundo nivel, el de comprensión, es fundamental de igual forma un programa de padrinos, donde el encargado vele por transmitir aquel conocimiento que él mismo adquirió con el tiempo y tenga que ver con las líneas de poder formales e informales, lenguaje común, tecnicismos, historia organizacional y más.

En cuanto a demás sugerencias que involucren estrategias de socialización que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en el corto plazo, se tienen:

- La revisión a cabalidad del proceso actual de socialización e incorporación de las recomendaciones mencionadas, además de la recurrente y activa participación del equipo de liderazgo como principales agentes de cambio,
- La implementación de una campaña de concientización sobre la importancia de la cultura organizacional y el rol de todos los involucrados, que vele por el respeto al debido proceso y reconozca el esfuerzo de los más destacados,
- La ejecución de actividades de motivación, comunicación interna, *teambuildings*, programas de integración y *open house* siempre alineadas a los valores y propósito organizacional.

## Referencia Bibliográfica

Aguiar, M., Alcazar, R. & Pereyra, L. (2003, Octubre 26). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>

Barnard, A., Delgado, A. & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. México: Archivo General de la Nación.

Calderón, G., Serna, H., Álvarez, C. & Naranjo, C. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Revista Espacios*.

Calderón, J. (2016). *Socialización y Compromiso Organizacional: Una revisión a partir del bienestar laboral*. Mexico: Universidad de Colima.

Campos, D. (2016, noviembre). *Diferentes estrategias a corto y largo plazo de inbound marketing*. Recuperado de InboundCycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/diferentes-estrategias-a-corto-y-largo-plazo-de-inbound-marketing>

Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Bogotá: biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia, 2.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill. Botti, V. (2016). *Cultura Organizacional: una aproximación al vínculo del sujeto con las Presunciones Subyacentes Básicas, mediante el Mecanismo de Identificación y Proceso de Socialización*. Universidad de la República.

Cisneros, M. F. (2018). *Industria de los servicios ganó peso en los últimos cinco años. La Nación*.

Fernández, H. & Molina, A. (2018). *Proceso de socialización organizacional: Una propuesta para funcionarios de la unidad de preescolar y primaria del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica*. Alajuela, Costa Rica.

Fretes, S. (2019). *El lado inconsciente de las organizaciones*. Recuperado de Mentu Aliados: <http://www.mcs.com.py/articulos/boletin-02-10-2019.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Sinopsis sobre la población ocupada, brecha y diferencial del ingreso bruto medio según características del empleo por sexo y jornada de trabajo*. INEC Costa Rica.

Ministerio de Hacienda República de Costa Rica. (2019, septiembre). *Sobre Costa Rica*.

Recuperado de Ministerio de Hacienda República de Costa Rica:

<https://www.hacienda.go.cr/contenido/12542-sobre-costa-rica>

Ministerio de Trabajo de Trabajo y Seguridad Social. (2018). *Anuario Estadístico*. San José, Costa Rica: MTSS, Dirección General de Planificación del Trabajo.

Mongrovejo, P. M. (2013). *Propuesta de Plan de Mejora de Clima Organizacional a los empleados de la compañía de seguros Generali SA Sucursal Cuenca*.

Neria, S. (2018, noviembre). *Pasos para fortalecer la cultura organizacional*. Recuperado de Bauhaus Boutique Creativa: <https://bhcreativa.com/fortalecer-la-cultura-organizacional/>

Remus y Asociados. (2018). *Fortalecimiento de la Cultura Organizacional*. Recuperado de Remus y Asociados Consultores: <https://www.remusyasociados.com/servicios/cultura-organizacional/>

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuvar, I. & Roza, A. (2018) *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. *Revista Espacios*.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2019). *Organizational Behavior*. (18 Ed.). New York, USA: Pearson.

Salvadó, I. E. (2016). *Tipos de muestreo*. Disponible en: [file:///C:/Users/DELL%202018/Zotero/storage/Z5DBMG5K/SALVADÓ%20-%20TIPOS%20DE%20MUESTREO..pdf], 22, 66.

Taormina, R. J. (2019). *Helping shy employees with career success: The impact of organizational socialization*. Macau, China: Psychological Thought.

Valentine, S.R., Meglisch, P.A., Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2020). *Human Resource Management*. (16 ed.). USA: Cengage.

## **Anexos**

Anexo 1. Cuestionario aplicado

**Encuesta dirigida a** hombres y mujeres que durante los meses de septiembre y diciembre del año 2020 laboraron para algún centro de servicios corporativos privados con sede en San José.

**Objetivo general del estudio:** Analizar las estrategias de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José durante el 2020.

**Tema de la investigación:** Estrategias de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José durante el 2020.

**Presentación del cuestionario:** El presente cuestionario es el instrumento principal de un estudio alrededor de Estrategias de socialización. Este a su vez, forma parte de un proyecto llevado a cabo por estudiantes que optando por la licenciatura en Comportamiento Organizacional de la ULACIT.

Es importante rescatar que la información que usted brinde será de carácter discrecional y que el objeto del estudio es presentar los avances más recientes y relevantes disponibles en el tema. Además de mejorar la experiencia de los colaboradores de los centros bajo estudio al brindar soluciones personalizadas según sus recursos, limitantes y alcance de los esfuerzos culturales a los cuales están expuestos.

Se le agradece de antemano por su tiempo y participación. ¡Sus aportes son realmente enriquecedores!

**Objetivo específico 1:** Identificar las necesidades de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José.

1. ¿Se promueve en su organización la discusión alrededor de la cultura organizacional? [Si/No]
2. ¿Se entiende, en su organización, cultura organizacional como “aquel grupo de valores compartidos y creencias que les da a los miembros de una organización un significado y marco de comportamiento”. [Si/No]
3. Describa a continuación su cultura organizacional en términos de: guías y estilos de comportamiento, creencias sobre el trato que deben recibir, los principios compartidos y defendidos, pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos escritos, interacciones entre los miembros. [Respuesta Abierta]
4. Por favor marcar la casilla que corresponda a su grado de acuerdo con respecto al enunciado relacionada a las características culturales. [Escala de Likert]

Enunciado	Criterios				
	Totalmente de acuerdo 5	Parcialmente de acuerdo 4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Parcialmente en desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
1. En mi organización, todos los colaboradores utilizan terminología propia o un lenguaje común.					
2. En mi organización,					



todos los colaboradores asisten a actividades cuyo fin es el reforzamiento de valores organizacionales.					
3. En mi organización, las redes de colegas y amistadas grandes y diversificadas.					
4. En mi organización, no existe diferencia alguna en el trato que se dan colaboradores del mismo rango y aquellos de uno distinto.					
5. En mi organización, las normas existen, se comparten, conocen y aplican de manera efectiva.					
6. En mi organización, los valores organizacionales son ampliamente compartidos.					
7. En mi organización, todos los colaboradores conocen la historia y trayectoria de esta.					
8. En mi organización, todos los colaboradores conocen la misión y visión de esta.					
9. En mi organización, los colaboradores de nuevo ingreso modifican algún rasgo de su comportamiento con el fin de ser					

aceptados.					
10. Mi primera impresión de la organización fue positiva.					
11. Mi ambiente de trabajo es positivo.					
12. En mi organización, todos los colaboradores son productivos y mejoran constantemente.					

**Objetivo específico 2:** Describir los criterios de socialización que son vitales para las estrategias en pro del fortalecimiento de la cultura organizacional.

1. Por favor marcar la casilla que corresponda a su sentir en cada una de las fases del modelo de socialización organizacional. [Escala de Valoración]

Fase	Criterios				
Antes de la llegada a la organización.	<3	<3	<3	<3	<3
Encuentro con la organización.	<3	<3	<3	<3	<3
Transformación y acoplo.	<3	<3	<3	<3	<3

2. Por favor marcar la casilla que corresponda al grado de ocurrencia de las variables presentadas. [Escala de Likert]

Variables	Criterios				
	Muy alto 5	Alto 4	Medio 3	Bajo 2	Muy bajo 1
Productividad					
Compromiso					
Rotación					

3. Por favor seleccione la dimensión en la que se aborda cada esfuerzo según las distintas categorías. [Otro]

Esfuerzo	Criterios				
	Colectivo/	Formal/	Secuencial/	Fijo/	Inversión/

	Individual	Informal	Azar	Variable	Desinversión
Selección de personas					
Integración de personas					
Capacitación de personas					
Evaluación de desempeño					
Adhesión a los valores organizacionales					
Reforzamiento del folclore					
Reconocimiento y promoción					

4. Por favor marcar la casilla que corresponda a su grado de satisfacción con respecto a las variables presentadas. [Escala de Likert]

Variables	Criterios				
	Muy alto 5	Alto 4	Medio 3	Bajo 2	Muy bajo 1
La capacitación y formación ofrecida por la organización					
La comprensión de los colaboradores					
El apoyo brindado por los compañeros de trabajo					
Las perspectivas de futuro de la organización					

**Objetivo específico 3:** Sugerir las estrategias de socialización que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en el corto plazo.

1. Por favor marcar la casilla que corresponda al grado de efectividad de las fuerzas listadas. [Escala de Likert]

Fuerzas	Criterios				
	Muy alto 5	Alto 4	Medio 3	Bajo 2	Muy bajo 1
Proceso de selección					
Proceso de socialización					
Equipo de liderazgo					

2. ¿Cuál de los siguientes problemas identifica usted en el proceso de socialización de su organización? [Preguntas despegables]

- a. Problema del tiempo pues se genera una tensión alta entre la necesidad de vinculación inmediata.

- b. La disposición de los directivos para participar en el proceso.
  - c. La ausencia de no solo evaluación sino que retroalimentación.
3. ¿Cuál de las siguientes fortalezas se evidencia en el proceso de socialización de su organización? [Preguntas despegables]
- a. Conciencia de los altos directivos de la importancia estratégica de este proceso
  - b. La disposición, actitud, pasión y compromiso de los facilitadores del proceso
  - c. La claridad del mensaje y el uso de un lenguaje apropiado, de la mano con metodologías participativas y activas.
  - d. Proactividad del recién llegado.
4. Considerando las necesidades que ha hecho evidentes a lo largo de esta encuesta, ¿cuáles de las siguientes actividades deberían implementarse en su organización? [Selección Múltiple]
- a. Actividades de motivación y comunicación interna.
  - b. Teambuildings y programas de integración.
  - c. Open house.
  - d. Dotar de herramientas para el manejo del cambio.
  - e. Conformar equipos autodirigidos y de alto desempeño.
  - f. Campanas de valores organizacionales.
  - g. Adopción de procesos de mediación y resolución alternativa de conflictos.
  - h. Integración de personas con discapacidad.
  - i. Asesorarías en conexiones multiculturales.

***Perfil del encuestado:***

1. Especifique su género: [Femenino/Masculino]
2. Especifique su rango de edad: [18-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-55, +56]

3. En qué cantón de la provincia de San Jose labora? [San José, Escazú, Desamparados, Puriscal, Tarrazú, Aserri, Mora, Goicoechea, Santa Ana, Alajuelita, Vázquez de Coronado, Acosta, Tibás, Moravia, Montes de Oca, Turrubares, Dota, Curridabat, Pérez Zeledón, León Cortés]

4. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para su organización? [0-3 meses, 3-6 meses, 6-12 meses, +1 ano]

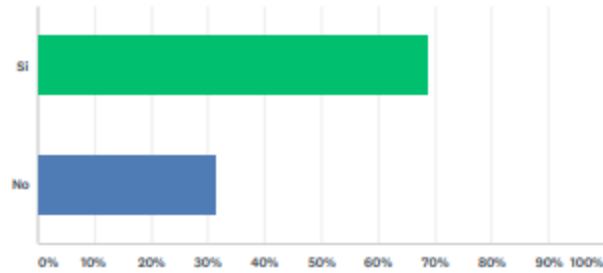
5. A su parecer, ¿fue el tema de la investigación cubierto de forma efectiva en esta encuesta? [Si/No]

## Anexo 2. Respuestas

Socializacion Organizacional

Q1 ¿Se promueve en su organización la discusión alrededor de la cultura organizacional?

Answered: 86 Skipped: 0

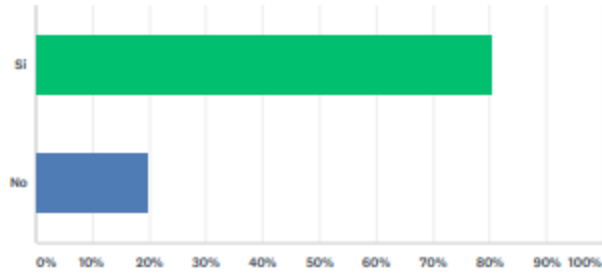


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	68.60%	59
No	31.40%	27
TOTAL		86

Socializacion Organizacional

Q2 ¿Se entiende, en su organización, cultura organizacional como “aquel grupo de valores compartidos y creencias que les da a los miembros de una organización un significado y marco de comportamiento”?

Answered: 86 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	80.23%	69
No	19.77%	17
TOTAL		86

Socialización Organizacional

Q3 Describa a continuación su cultura organizacional en términos de: guías y estilos de comportamiento, creencias sobre el trato que deben recibir, los principios compartidos y defendidos, pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos escritos, interacciones entre los miembros

Answered: 86 Skipped: 0

#	RESPONSES	DATE
1	La organización se basa principalmente en Políticas y Procedimientos y en las interacciones establecidas por y en la Jerarquía, usualmente Jefe-Subordinado.	11/22/2019 10:09 PM
2	Código de integridad y ética. Comportamiento y atención al cliente.	11/20/2019 12:43 PM
3	-	11/19/2019 6:59 PM
4	Es un ambiente sano	11/19/2019 5:52 PM
5	Diversión	11/19/2019 5:14 AM
6	Digamos	11/19/2019 3:30 AM
7	No es estable	11/19/2019 3:03 AM
8	No hay seguimiento ni interés de la empresa en lineamientos que beneficien al grupo	11/19/2019 2:23 AM
9	Tenemos principios de liderazgo que nos delimitan el actuar en el día a día	11/19/2019 2:21 AM
10	Trabajar juntos unidos por una causa común y para beneficio de todos	11/19/2019 2:13 AM
11	buena vibra	11/19/2019 1:05 AM
12	Perfecta pero puede llegar a ser mejor	11/19/2019 12:48 AM
13	Es buena y decidida.	11/19/2019 12:38 AM
14	La gran mayoría de centros de servicio tienen una cultura organizacional muy cuadrada/estructurada en papel, pero en el día a día un empleado puede descubrir que no es más que un simple número dentro de estas organizaciones; esto se puede visualizar con la cantidad de rotación de personal que estas empresas tienen.	11/19/2019 12:34 AM
15	La cultura organizacional se basa en que se trabaja por y para la cliente, en busca del objetivo de la empresa. El cual consiste en generar un ambiente de respeto y crecimiento para que desde el nivel financiero se le pueda brindar un mayor valor agregado al producto que reciben nuestros clientes	11/19/2019 12:28 AM
16	Existe una pero no se le da seguimiento... todo es en el onboarding y ya	11/19/2019 12:19 AM
17	hay guías, entrenamientos, promocionales, estrategias, un departamento dedicado, entre otros	11/19/2019 12:10 AM
18	El respeto, el trabajo en equipo, la creatividad para resolver algo, las ganas, el compartir conocimiento, etc, son las cosas más valoradas y premiadas en mi trabajo	11/18/2019 11:44 PM
19	Se da un tratamiento adecuado a los empleados, respetuoso y de oportunidades	11/18/2019 10:51 PM
20	Costumbres, derechos adquiridos y jerga de la empresa y la industria	11/18/2019 10:46 PM
21	Es una cultura global, inclusiva y que apuesta a la diversidad.	11/18/2019 10:06 PM
22	La organización es muy estructurada, la organización es fuerte se cuentan con políticas estandarizadas para todos.	11/18/2019 8:40 PM
23	Not applicable	11/18/2019 8:32 PM
24	La interacción de los colaboradores es de respeto, no aceptan políticas de discriminación ni la desvalorización del empleado	11/18/2019 7:04 PM
25	Se promueve la tolerancia y el respeto a los demás	11/18/2019 6:04 PM



### Socializacion Organizacional

26	Tiene valores buenos, compañerismo, trabajo en equipo, aún que a veces falta la comprensión y paciencia	11/18/2019 5:26 PM
27	-	11/18/2019 5:23 PM
28	N/a	11/18/2019 5:15 PM
29	Open mind, ambiente amigable y divertido. Hay respeto tolerancia, valores definidos políticas flexibles de trabajo y crecimiento.	11/18/2019 4:58 PM
30	La cultura va dirigida a cómo quiere la organización trabajar y reflejarse, por lo tanto depende de la industria, de la estrategia, etc	11/18/2019 4:56 PM
31	respeto ante todo y tolerancia	11/18/2019 4:54 PM
32	La manera en la que me desenvuelvo en mi ambiente laboras, la forma en la que me origanizo para que al final del día todo se encuentre bien y como debe ser	11/18/2019 4:49 PM
33	-	11/18/2019 4:48 PM
34	-	11/18/2019 4:29 PM
35	Trato igualitario, desarrollo de personal a todos los niveles, sentido de pertenencia a la compañía por parte del empleado, generando una vinculación con los valores, misión y visión de la compañía. Regulación y políticas de la empresa son distribuidas en el "on boarding" donde se establecen los parámetros a seguir como empleado. En cuanto interacciones con los miembros, el ambiente de trabajo se ve reforzado por actividades de inclusión y de generación de trabajo en equipo para que la cultura sea de familia y apoyo en todos los niveles organizacionales de liderazgo	11/18/2019 4:27 PM
36	Enfoque en alcance de métricas únicamente Poca o nula motivación por parte de los gerentes Poco apoyo en la gestión diaria	11/18/2019 4:26 PM
37	No hay	11/18/2019 4:12 PM
38	Dress code debidamente establecido, valores que identifican a los empleados de la empresa con su respectiva descripción, sugerencias sobre el uso de las redes sociales, etc., así como consecuencias (warnings) en caso de violar pautas debidamente escritas y establecidas.	11/18/2019 3:53 PM
39	-	11/18/2019 3:51 PM
40	Respeto, mejora continua.	11/18/2019 3:18 PM
41	Siempre se da información de actividades, de donde encontrar las políticas de la compañía, se da mucha importancia a los valores de la empresa.	11/18/2019 2:22 PM
42	No tenemos.	11/17/2019 2:10 PM
43	Media	11/16/2019 2:19 PM
44	-	11/16/2019 12:45 AM
45	Clientecentrica	11/15/2019 3:00 AM
46	Las personas más antiguas se sienten con ciertos derechos adquiridos por encima de los otros más nuevos, y creen que tener más derechos. Es una empresa pequeña, por lo que las cosas que pasan únicamente entre dos personas, pueden afectar a las demás. Además existen algunas anécdotas de situaciones que pasaron con personas que ya no trabajan en la organización, que aún siguen sonando a manera de broma o chiste.	11/15/2019 2:08 AM
47	N/a	11/14/2019 10:06 PM
48	ciudadanos	11/14/2019 10:04 PM
49	Se establece que todas las personas sin importar género, orientación sexual, raza o nacionalidad se tratan de la misma manera.	11/14/2019 9:10 PM
50	todo muy bien	11/14/2019 9:09 PM
51	n/a	11/14/2019 8:29 PM
52	guías y estilo de comportamiento: honestidad, colaboración entre miembros, alineación frente a objetivos creencias sobre el trato que deben recibir: respeto a la diversidad de opiniones, acompañamiento a personas nuevas principios compartidos y defendidos: trabajo en equipo, innovación pautas de comportamiento: respeto y confianza en los miembros del equipo interacciones entre los miembros: confianza, acompañamiento	11/14/2019 7:37 PM

### Socializacion Organizacional

53	Honestamente los lineamientos no esta completamente definidos, de tal manera cuando se presentan las guías, cultura laboral, reglamentos y todo lo necesario para crear un ambiente correcto, lo que te mencionan, no se aplica directamente en tu puesto de trabajo ni mucho menos a nivel de empresa	11/14/2019 5:45 PM
54	Trabajamos basado en nuestros principios de liderazgo que nos marcan el camino a seguir para el servicio a nuestros clientes, entiéndase clientes como consumidores y compañeros de trabajo	11/14/2019 5:26 PM
55	SYKES trabaja en mantener una cultura organizacional y un clima laboral excepcional, donde el personal interno se sienta valorado, motivado, se divierte y se desarrolle. De esta manera SYKES busca bajar los niveles de ausentismo y la rotación del personal.	11/14/2019 4:32 PM
56	No se específicamente	11/14/2019 4:28 PM
57	idk	11/14/2019 4:04 PM
58	NA	11/14/2019 4:03 PM
59	N/A	11/14/2019 3:48 PM
60	Espacio colaborativo, con promocion de aprendizaje continuo y trabajo en equipo . Trato de respeto, profesional y de empatía.	11/14/2019 3:47 PM
61	Positiva, inclusiva, constructiva, respetada	11/14/2019 2:01 PM
62	No se	11/14/2019 1:59 PM
63	Existen guías para no se aplican o monitorean, se sabe como tratar al cliente, los principios no son compartidos, se espera que nos comportemos de una forma específica, las políticas no son ampliamente difundidas y las interacciones son cordiales	11/14/2019 1:05 PM
64	En un mundo cambiante la cultura organizacional debe verse reflejada con la actualidad socio-economica, por ende con reglamentos bien establecidos de trato y respeto entre los colaboradores y gerencia incluida, para que todos se sientan felices y protegidos ante discriminación, odio, racismo el maltrato o acoso. Dichos reglamentos deben ser inclusivos y con acciones disciplinarias bien marcadas para asegurarse que se cumpla a como debe. Así mismo se debe incentivar la unión y participación de la organización en su totalidad para mantener un ambiente sano y productivo, beneficios, actividades y oportunidades de crecimiento o incentivos de formación académica. De esta manera se podrá generar y crear una cultura organizacional encaminada al crecimiento y unión.	11/14/2019 12:00 PM
65	Una cultura un poco rigurosa que busca un comportamiento adecuado a la institución, la influencia de valores sobre las actividades o acciones ejercidas sobre cada área, procesos definidos a cumplir metas y objetivos planteados, interacción sobre cómo se siente dentro de la organización como actividades de integración o reuniones	11/14/2019 5:14 AM
66	Se promueven mucho valores que debe seguir cada empleado para asegurar una convivencia y crecimiento individual y como organización adecuados.	11/14/2019 3:29 AM
67	Pienso que la cultura organizacional se puede observar durante las diferentes reuniones, ya sea de manager a manager o de manager a trabajador.	11/14/2019 2:27 AM
68	N/A	11/14/2019 2:16 AM
69	Es una guía sólida, adherida a los propósitos de la empresa que nos orienta para hacer nuestro trabajo lo mejor posible y llegar a tener un sentido de pertenencia en la organización	11/14/2019 1:55 AM
70	Provide feedback, respetar a todos por igual, respetar el dresscode, mejora continua.	11/14/2019 1:51 AM
71	Respetar lineamientos en contra del acoso laboral, reglamento interno	11/14/2019 1:28 AM
72	La cultura Organizacional se determinan con base en la encuesta de clima laboral, reforzada por políticas, procedimiento e incentivos para los colaboradores	11/14/2019 1:14 AM
73	Inclusivo, claro, consigo de conducta que todo mundo conoce y respeta, 'puertas abiertas	11/14/2019 1:11 AM
74	No hay reglamentos ni pautas establecidas. Lo que esta definido se hace cuando al gerente general se le ocurre y cambia de una semana a otra. No tenemos estabilidad en cuanto a la cultura organizacional. El trato es de respeto pero se permiten bromas entre colaboradores a veces un poco pisadas y de mal gusto. A veces los jefes nos gritan y la responsabilidad la evaden. Y el intercambio entre los miembros depende de cómo actúe el compañero uno siempre intenta no hacerlo enojar pues se tiende a irrespetar mucho	11/14/2019 12:40 AM
75	Cualquier cosa	11/14/2019 12:39 AM

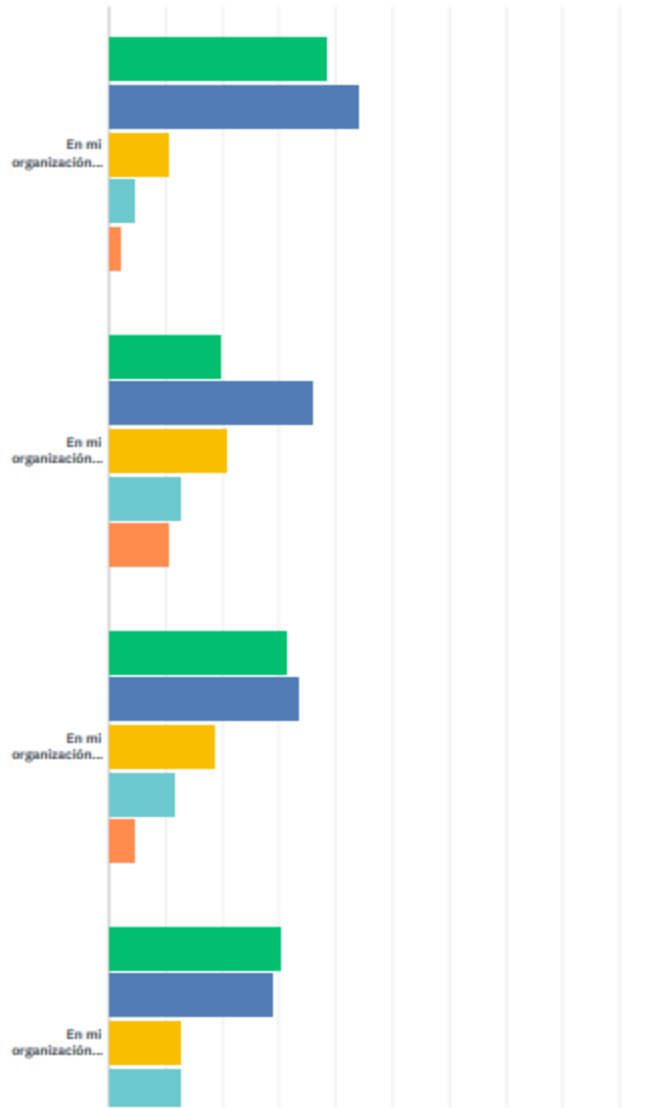
### Socializacion Organizacional

76	Políticas gubernamentales, valores institucionales, lineamientos y directrices a nivel operativo, etc.	11/14/2019 12:28 AM
77	Cumplir primero con los lineamientos de servicio al cliente, siendo el cliente como prioridad	11/14/2019 12:09 AM
78	Cultura enfocada en cliente interno, no discrimination, ambiente agradable, no acoso	11/14/2019 12:09 AM
79	Cultura organizacional basada en valores de la empresa, basados en responsabilidad, trabajo en equipo, dar la milla extra	11/14/2019 12:08 AM
80	Hay códigos de conducta, vestimenta, respeto, etc. Existen muchos comités Que promueven la motivación de los empleados, sin discriminar a nadie.	11/14/2019 12:05 AM
81	No se	11/14/2019 12:05 AM
82	Igualdad, ayuda, humildad.	11/14/2019 12:04 AM
83	N/a	11/14/2019 12:03 AM
84	No se tiene una cultura especifica en ese aspecto, o al menos no hacen un buen trabajo comunicándola a los empleados.	11/13/2019 11:47 PM
85	Me desarrollo entre personas que son altamente tolerantes ante diferentes puntos de vista o estilos de vida, siempre abiertos a la sana discusión cuando se tienen maneras de pensar diferentes	11/13/2019 11:45 PM
86	El trabajar bajo estándares de productividad vs competencia hacen que las líneas de trabajo se vean en continuo cambio, se maneja la idea que el empleado siempre debe ser tratado de una manera única (primera línea de defensa)	11/13/2019 11:41 PM

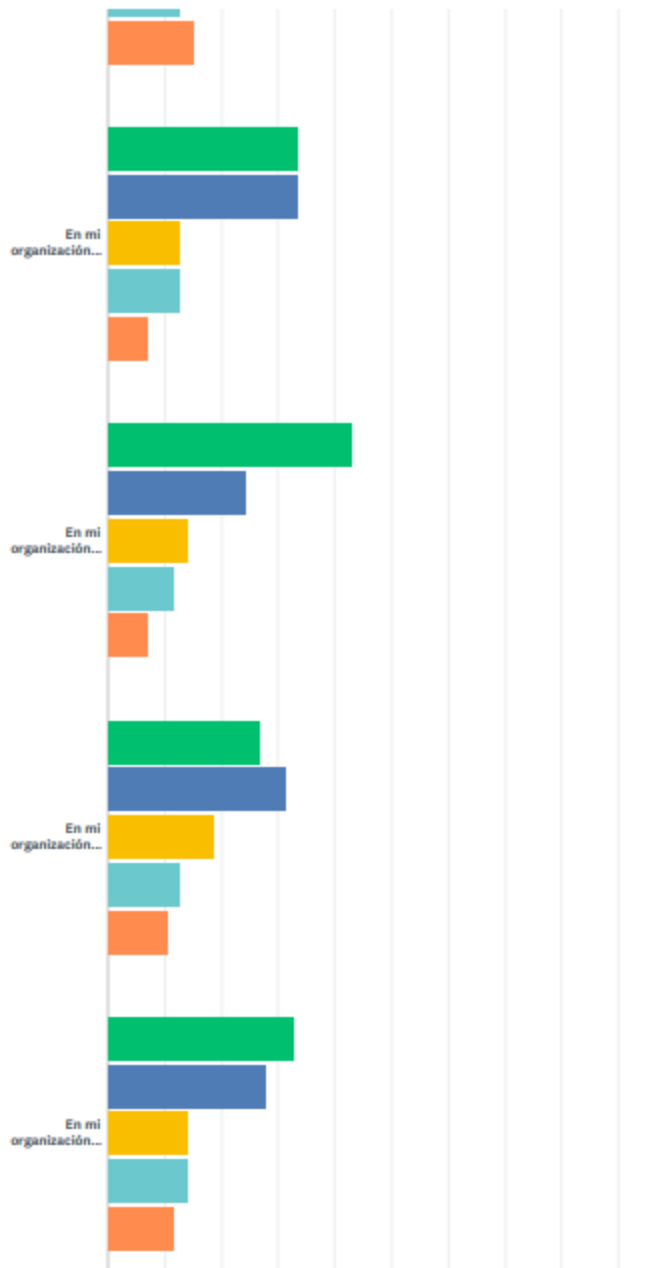
Socializacion Organizacional

Q4 Por favor marcar la casilla que corresponda a su grado de acuerdo con respecto al enunciado relacionada a las características culturales.

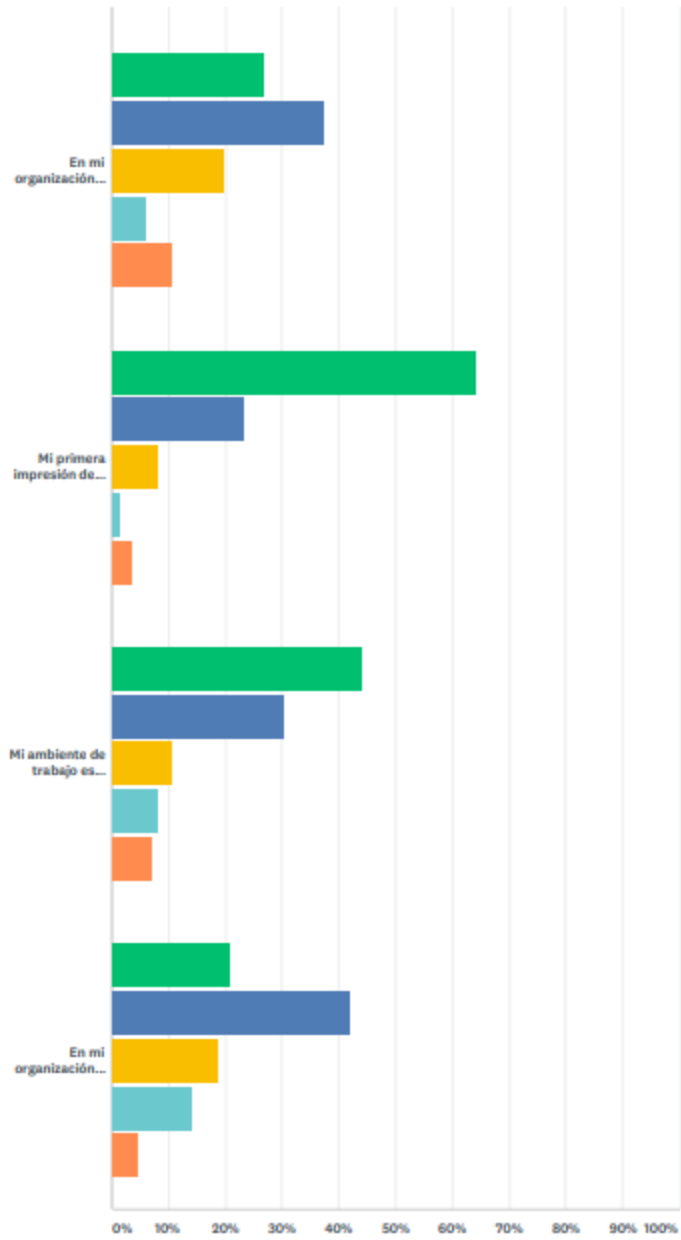
Answered: 86 Skipped: 0



### Socializacion Organizacional



### Socialización Organizacional



### Socialización Organizacional

■ Totalmente de acuerdo    ■ Parcialmente de acuerdo  
■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo    ■ Parcialmente en desacuerdo  
■ Totalmente en desacuerdo

	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
En mi organización, todos los colaboradores utilizan terminología propia o un lenguaje común.	38.37% 33	44.19% 38	10.47% 9	4.65% 4	2.33% 2	86	1.88
En mi organización, todos los colaboradores asisten a actividades cuyo fin es el reforzamiento de valores organizacionales.	19.77% 17	36.05% 31	20.93% 18	12.79% 11	10.47% 9	86	2.58
En mi organización, las redes de colegas y amistades son grandes y diversificadas.	31.40% 27	33.72% 29	18.60% 16	11.63% 10	4.65% 4	86	2.24
En mi organización, no existe diferencia alguna en el trato que se dan colaboradores del mismo rango y aquellos de uno distinto.	30.23% 26	29.07% 25	12.79% 11	12.79% 11	15.12% 13	86	2.53
En mi organización, las normas existen, se comparten, conocen y aplican de manera efectiva.	33.72% 29	33.72% 29	12.79% 11	12.79% 11	6.98% 6	86	2.26
En mi organización, los valores organizacionales son ampliamente compartidos.	43.02% 37	24.42% 21	13.95% 12	11.63% 10	6.98% 6	86	2.15

### Socializacion Organizacional

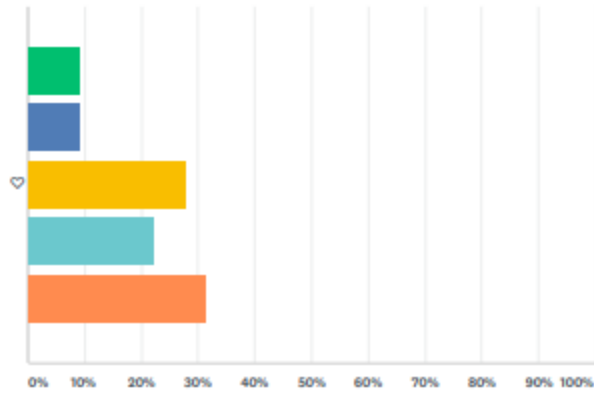
En mi organización, todos los colaboradores conocen la historia y trayectoria de esta.	26.74% 23	31.40% 27	18.60% 16	12.79% 11	10.47% 9	86	2.49
En mi organización, todos los colaboradores conocen la misión y visión de esta.	32.56% 28	27.91% 24	13.95% 12	13.95% 12	11.63% 10	86	2.44
En mi organización, los colaboradores de nuevo ingreso modifican algún rasgo de su comportamiento con el fin de ser aceptados.	26.74% 23	37.21% 32	19.77% 17	5.81% 5	10.47% 9	86	2.36
Mi primera impresión de la organización fue positiva.	63.95% 55	23.26% 20	8.14% 7	1.16% 1	3.49% 3	86	1.57
Mi ambiente de trabajo es positivo.	44.19% 38	30.23% 26	10.47% 9	8.14% 7	6.98% 6	86	2.03
En mi organización, todos los colaboradores son productivos y mejoran constantemente.	20.93% 18	41.86% 36	18.60% 16	13.95% 12	4.65% 4	86	2.40



Socializacion Organizacional

Q5 Por favor marcar la casilla que corresponda a su sentir durante la fase: Antes de la llegada a la organización

Answered: 54 Skipped: 32



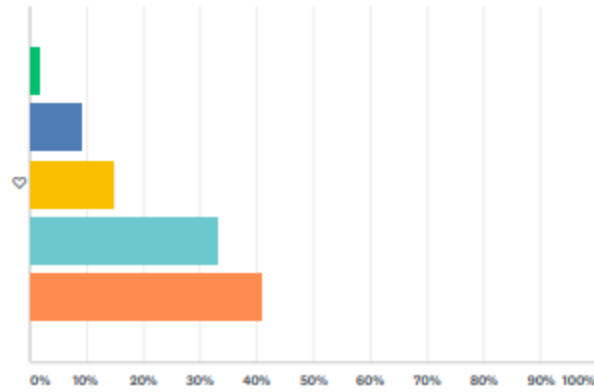
1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
♥	9.26%	9.26%	27.78%	22.22%	31.48%	54	3.57
	5	5	15	12	17		

Socializacion Organizacional

Q6 Por favor marcar la casilla que corresponda a su sentir durante la fase: Encuentro con la organización.

Answered: 54 Skipped: 32



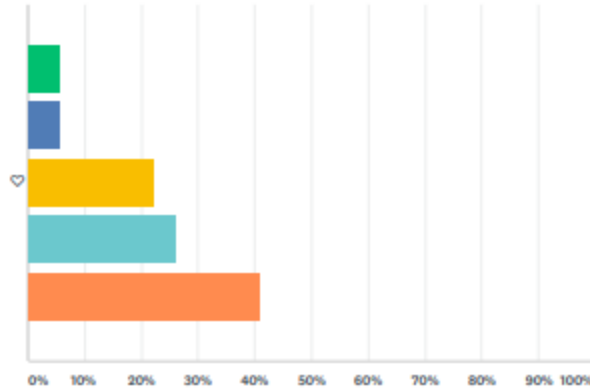
1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
♥	1.85%	9.26%	14.81%	33.33%	40.74%	54	4.02
	1	5	8	18	22		

Socializacion Organizacional

Q7 Por favor marcar la casilla que corresponda a su sentir durante la fase: Transformación y acoplo.

Answered: 54 Skipped: 32



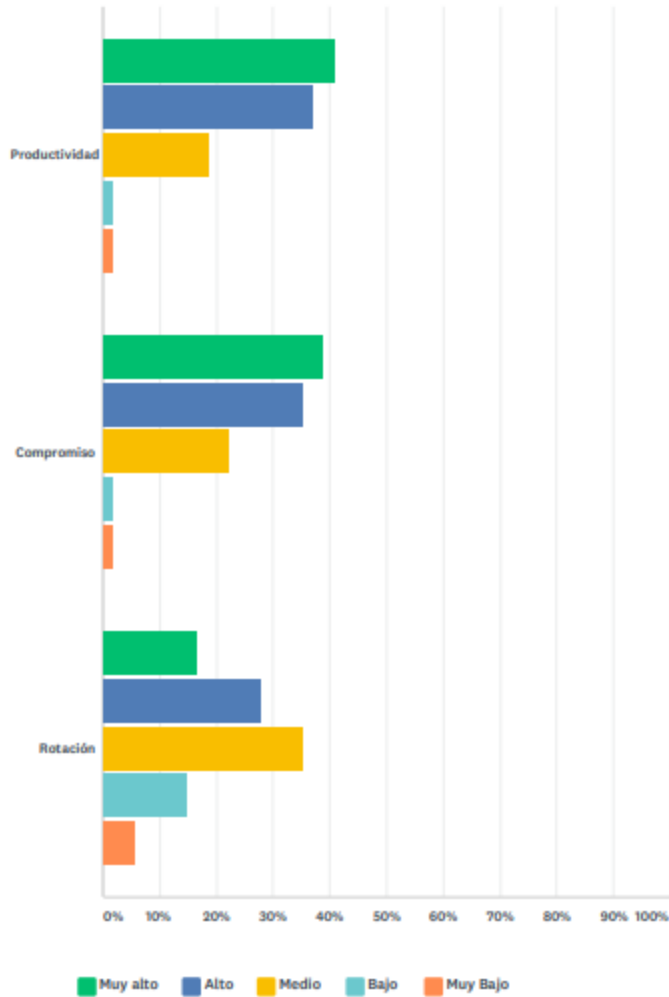
1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
♥	5.56%	5.56%	22.22%	25.93%	40.74%	54	3.91
	3	3	12	14	22		

Socializacion Organizacional

Q8 Por favor marcar la casilla que corresponda al grado de ocurrencia de las variables presentadas.

Answered: 54 Skipped: 32



	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Productividad	40.74%	37.04%	18.52%	1.85%	1.85%	54	1.87

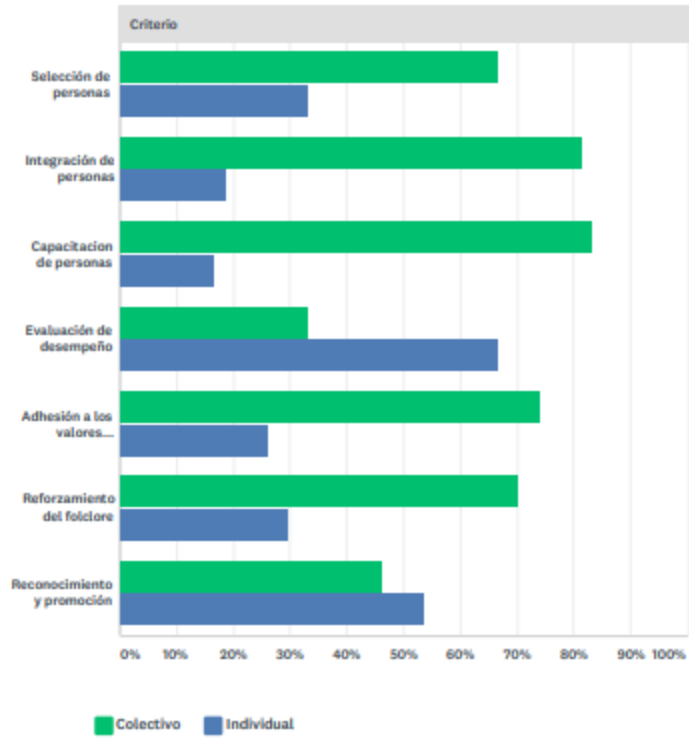
### Socializacion Organizacional

Compromiso	38.89%	35.19%	22.22%	1.85%	1.85%		
	21	19	12	1	1	54	1.93
Rotación	16.67%	27.78%	35.19%	14.81%	5.56%		
	9	15	19	8	3	54	2.65

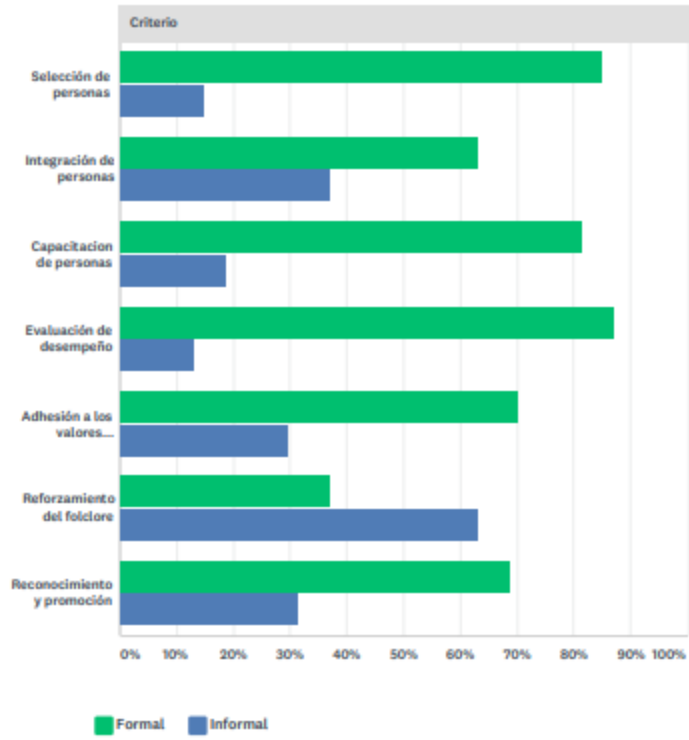
Socialización Organizacional

Q9 Por favor seleccione la dimensión en la que se aborda cada esfuerzo según las distintas categorías.

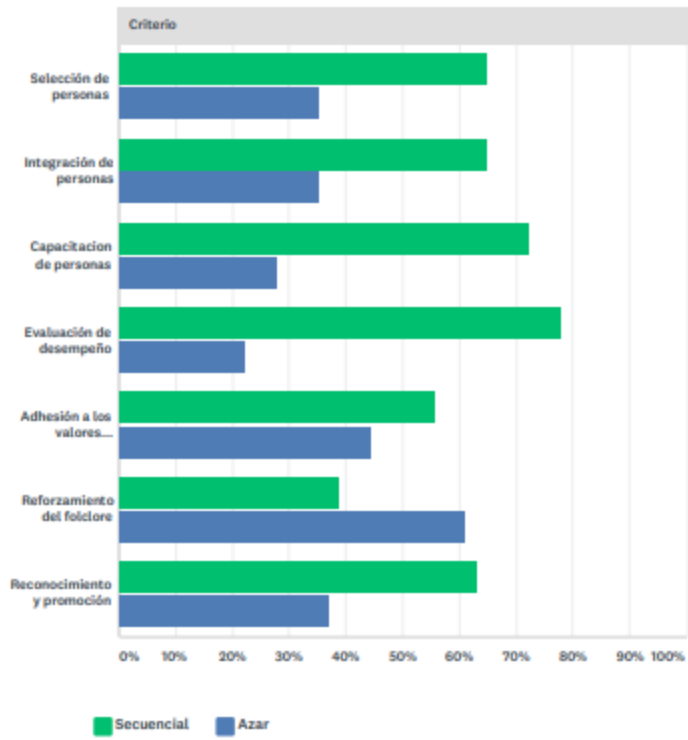
Answered: 54 Skipped: 32



### Socialización Organizacional

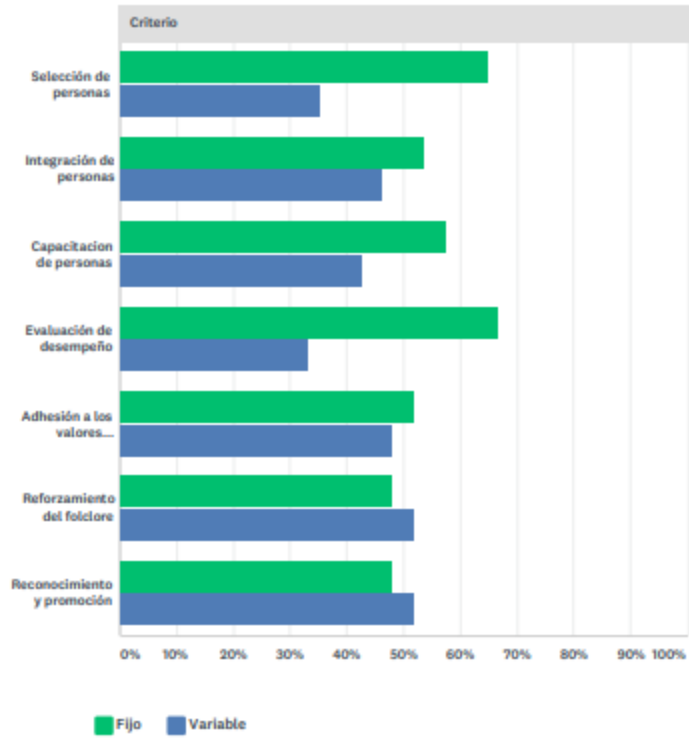


### Socialización Organizacional

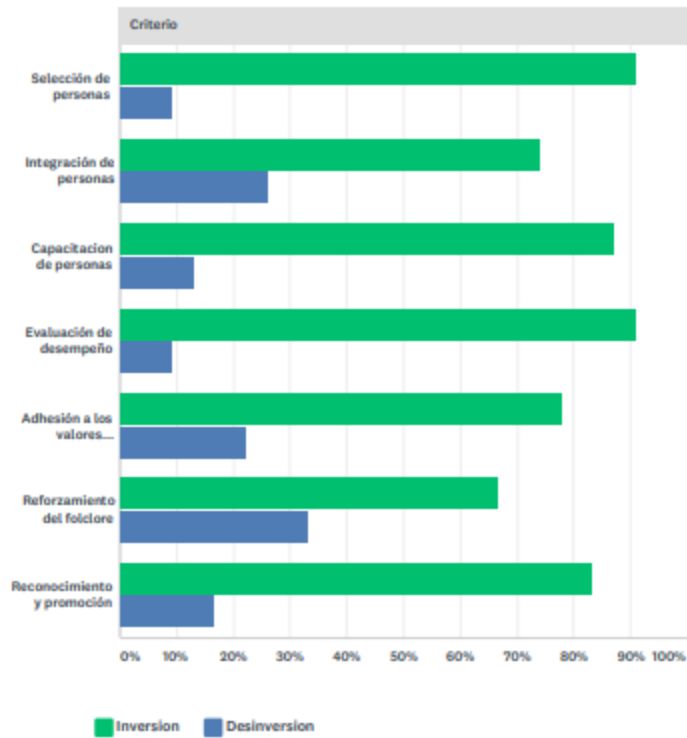




### Socialización Organizacional



### Socialización Organizacional



Criterio	COLECTIVO		INDIVIDUAL	TOTAL
	%	Nº		
Selección de personas	66.67%	36	33.33%	54
Integración de personas	81.48%	44	18.52%	54
Capacitación de personas	83.33%	45	16.67%	54
Evaluación de desempeño	33.33%	18	66.67%	54
Adhesión a los valores organizacionales	74.07%	40	25.93%	54
Reforzamiento del folclore	70.37%	38	29.63%	54
Reconocimiento y promoción	46.30%	25	53.70%	54

Criterio	FORMAL		INFORMAL	TOTAL
	%	Nº		
Selección de personas	85.19%	46	14.81%	54

### Socialización Organizacional

Integración de personas	62.96%	37.04%	
	34	20	54
Capacitación de personas	81.48%	18.52%	
	44	10	54
Evaluación de desempeño	87.04%	12.96%	
	47	7	54
Adhesión a los valores organizacionales	70.37%	29.63%	
	38	16	54
Reforzamiento del folclore	37.04%	62.96%	
	20	34	54
Reconocimiento y promoción	68.52%	31.48%	
	37	17	54

Criterio			
	SECUENCIAL	AZAR	TOTAL
Selección de personas	64.81%	35.19%	
	35	19	54
Integración de personas	64.81%	35.19%	
	35	19	54
Capacitación de personas	72.22%	27.78%	
	39	15	54
Evaluación de desempeño	77.78%	22.22%	
	42	12	54
Adhesión a los valores organizacionales	55.56%	44.44%	
	30	24	54
Reforzamiento del folclore	38.89%	61.11%	
	21	33	54
Reconocimiento y promoción	62.96%	37.04%	
	34	20	54

Criterio			
	FIJO	VARIABLE	TOTAL
Selección de personas	64.81%	35.19%	
	35	19	54
Integración de personas	53.70%	46.30%	
	29	25	54
Capacitación de personas	57.41%	42.59%	
	31	23	54
Evaluación de desempeño	66.67%	33.33%	
	36	18	54
Adhesión a los valores organizacionales	51.85%	48.15%	
	28	26	54
Reforzamiento del folclore	48.15%	51.85%	
	26	28	54
Reconocimiento y promoción	48.15%	51.85%	
	26	28	54

Criterio			
	INVERSIÓN	DESINVERSIÓN	TOTAL
Selección de personas	90.74%	9.26%	
	49	5	54
Integración de personas	74.07%	25.93%	
	40	14	54

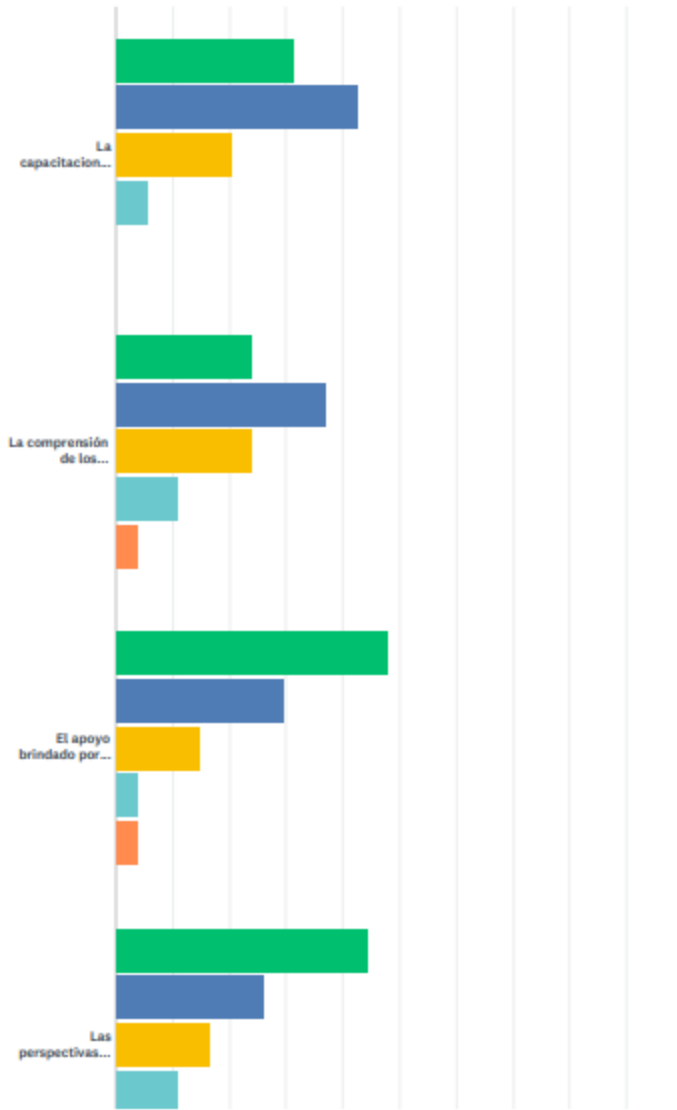
### Socialización Organizacional

Capacitación de personas	87.04%	12.96%	
	47	7	54
Evaluación de desempeño	90.74%	9.26%	
	49	5	54
Adhesión a los valores organizacionales	77.78%	22.22%	
	42	12	54
Reforzamiento del folclore	66.67%	33.33%	
	36	18	54
Reconocimiento y promoción	83.33%	16.67%	
	45	9	54

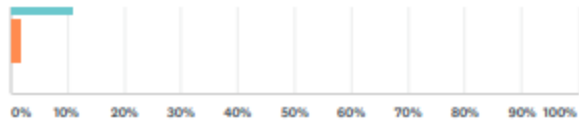
Socialización Organizacional

Q10 Por favor marcar la casilla que corresponda a su grado de satisfacción con respecto a las variables presentadas.

Answered: 54 Skipped: 32



### Socialización Organizacional



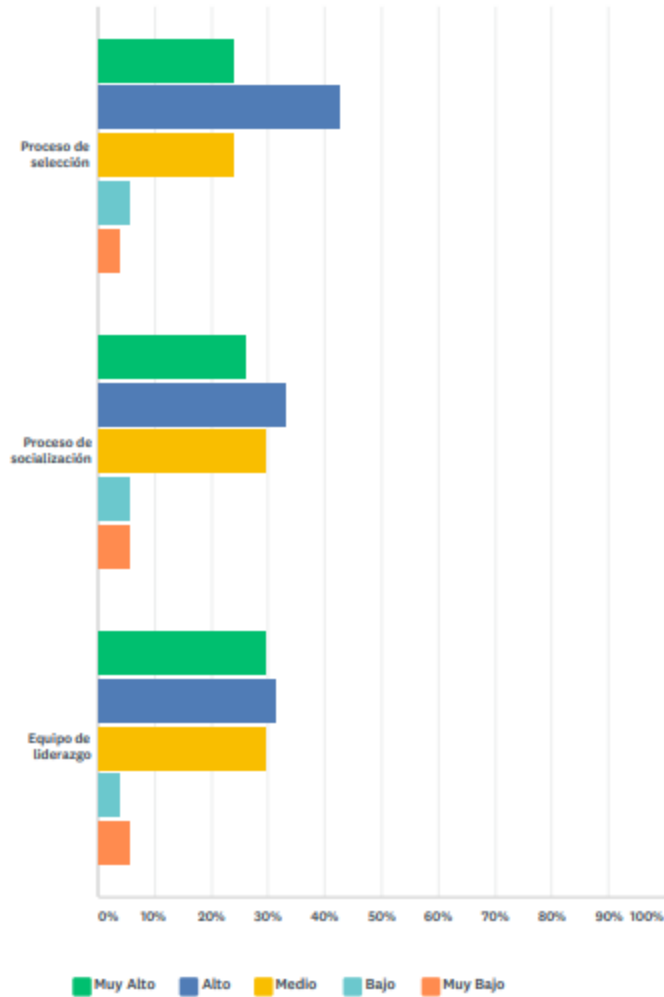
■ Muy Alto  
 ■ Alto  
 ■ Medio  
 ■ Bajo  
 ■ Muy Bajo

	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
La capacitación y formación ofrecida por la organización	31.48% 17	42.59% 23	20.37% 11	5.56% 3	0.00% 0	54	2.00
La comprensión de los colaboradores	24.07% 13	37.04% 20	24.07% 13	11.11% 6	3.70% 2	54	2.33
El apoyo brindado por los compañeros de trabajo	48.15% 26	29.63% 16	14.81% 8	3.70% 2	3.70% 2	54	1.85
Las perspectivas de futuro de la organización	44.44% 24	25.93% 14	16.67% 9	11.11% 6	1.85% 1	54	2.00

Socializacion Organizacional

Q11 Por favor marcar la casilla que corresponda al grado de efectividad de las fuerzas listadas.

Answered: 54 Skipped: 32



	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Proceso de selección	24.07%	42.59%	24.07%	5.56%	3.70%	54	2.22
	13	23	13	3	2		

### Socializacion Organizacional

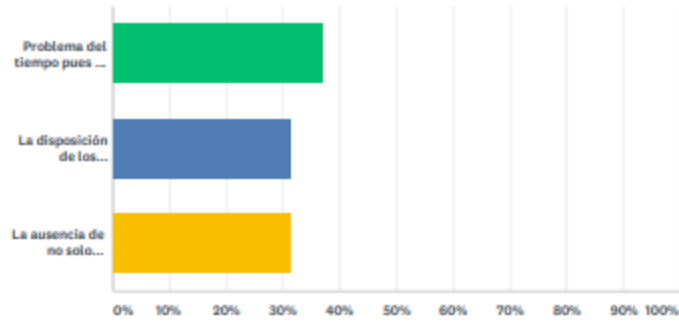
Proceso de socialización	25.93%	33.33%	29.63%	5.56%	5.56%		
	14	18	16	3	3	54	2.31
Equipo de liderazgo	29.63%	31.48%	29.63%	3.70%	5.56%		
	16	17	16	2	3	54	2.24



Socializacion Organizacional

Q12 ¿Cuál de los siguientes problemas identifica usted en el proceso de socialización de su organización?

Answered: 54 Skipped: 32

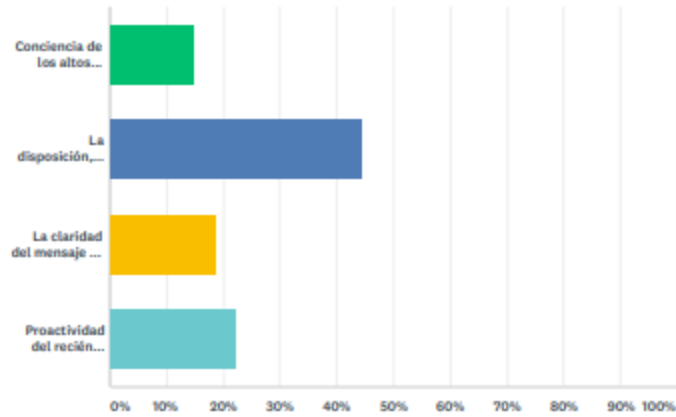


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Problema del tiempo pues se genera una tensión alta entre la necesidad de vinculación inmediata.	37.04%	20
La disposición de los directivos para participar en el proceso.	31.48%	17
La ausencia de no solo evaluación sino que retroalimentación.	31.48%	17
TOTAL		54

Socializacion Organizacional

Q13 ¿Cuál de las siguientes fortalezas se evidencia en el proceso de socialización de su organización?

Answered: 54 Skipped: 32

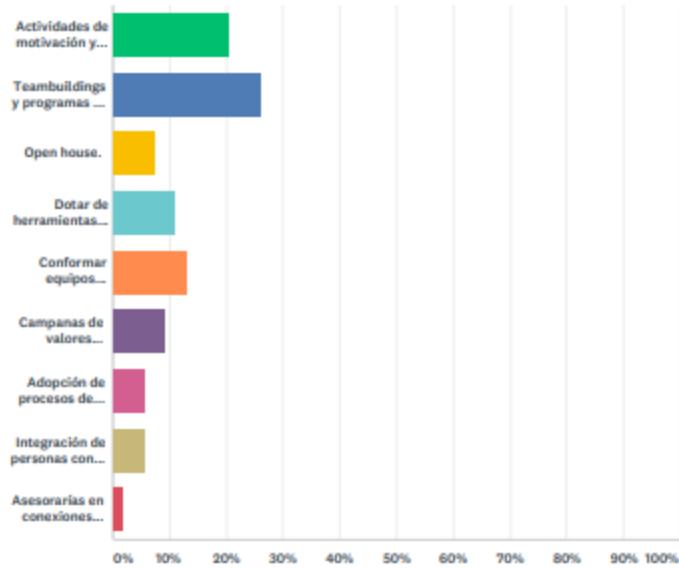


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Conciencia de los altos directivos de la importancia estratégica de este proceso	14.81%	8
La disposición, actitud, pasión y compromiso de los facilitadores del proceso	44.44%	24
La claridad del mensaje y el uso de un lenguaje apropiado, de la mano con metodologías participativas y activas	18.52%	10
Proactividad del recién llegado	22.22%	12
<b>TOTAL</b>		<b>54</b>

Socialización Organizacional

Q14 Considerando las necesidades que ha hecho evidentes a lo largo de esta encuesta, ¿cuáles de las siguientes actividades deberían implementarse en su organización?

Answered: 54 Skipped: 32

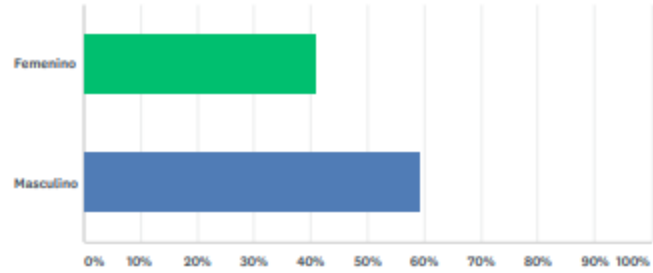


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Actividades de motivación y comunicación interna.	20.37%	11
Teambuildings y programas de integración.	25.93%	14
Open house.	7.41%	4
Dotar de herramientas para el manejo del cambio.	11.11%	6
Conformar equipos autoderigidos y de alto desempeño.	12.96%	7
Campanas de valores organizacionales.	9.26%	5
Adopción de procesos de mediación y resolución alternativa de conflictos.	5.56%	3
Integración de personas con discapacidad.	5.56%	3
Asesorías en conexiones multiculturales.	1.85%	1
<b>TOTAL</b>		<b>54</b>

Socializacion Organizacional

Q15 Por favor especifique su género.

Answered: 54 Skipped: 32

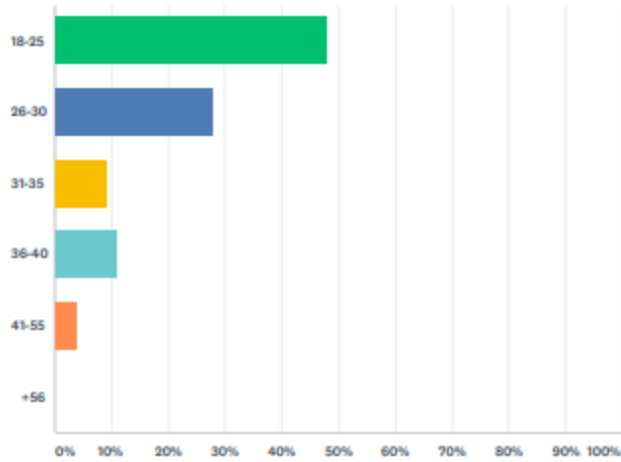


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Femenino	40.74%	22
Masculino	59.26%	32
TOTAL		54

Socializacion Organizacional

Q16 Por favor especifique su rango de edad.

Answered: 54 Skipped: 32



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
18-25	48.15%	26
26-30	27.78%	15
31-35	9.26%	5
36-40	11.11%	6
41-55	3.70%	2
+56	0.00%	0
TOTAL		54

Socializacion Organizacional

Q17 En qué cantón de la provincia de San Jose labora?

Answered: 54 Skipped: 32

### Socializacion Organizacional



### Socializacion Organizacional

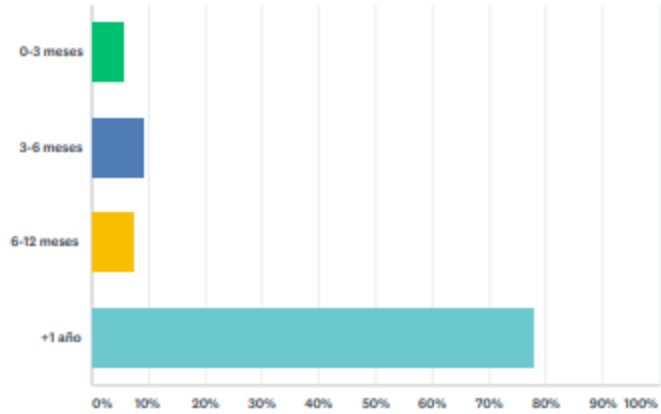
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
San José	40.74%	22
Escazú	12.96%	7
Desamparados	3.70%	2
Puriscal	1.85%	1
Tarrazú	0.00%	0
Aserí	0.00%	0
Mora	1.85%	1
Goicoechea	9.26%	5
Santa Ana	25.93%	14
Alajuelita	0.00%	0
Vázquez de Coronado	0.00%	0
Acosta	0.00%	0
Tibás	1.85%	1
Moravia	0.00%	0
Montes de Oca	0.00%	0
Turubares	0.00%	0
Dota	0.00%	0
Curidabat	1.85%	1
Pérez Zeledón	0.00%	0
León Cortés	0.00%	0
<b>TOTAL</b>		<b>54</b>



Socializacion Organizacional

Q18 ¿Cuánto tiempo lleva laborando para su organización?

Answered: 54 Skipped: 32

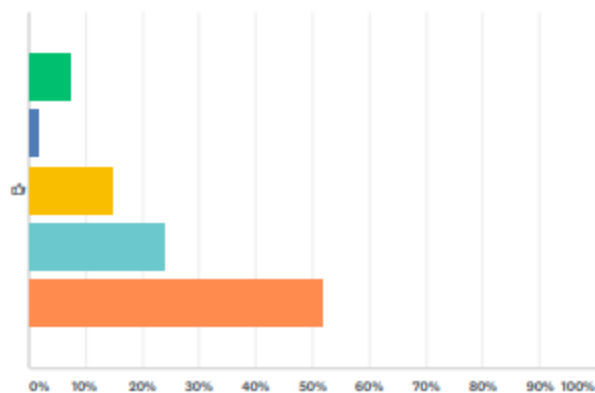


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
0-3 meses	5.56%	3
3-6 meses	9.26%	5
6-12 meses	7.41%	4
+1 año	77.78%	42
TOTAL		54

Socializacion Organizacional

Q19 A su parecer, ¿fue el tema de la investigación cubierto de forma efectiva en esta encuesta?

Answered: 54 Skipped: 32



1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
👍	7.41%	1.85%	14.81%	24.07%	51.85%	54	4.11
	4	1	8	13	28		

A quien corresponda

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: *Estrategias de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional de los centros de servicios corporativos privados ubicados en San José durante el 2020*, elaborado por la estudiante Sharon Infante Abrahms para optar por el Grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como trabajo final de graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (Ulaicit).

Se suscribe cordialmente,



Carlos Díaz Chavarría

4- 0155- 0936 Teléfono: 83 - 26 - 28 - 65

Escritor - Profesor universitario

Filólogo - Maestría en Literatura (UCR)

Comentarista del programa PANORAMA (CANARA)

Presentador de la sección Cuestiones del idioma (Teletica)

Personaje Cultural 2013

Premio Internacional Pergamino de Honor al Mérito 2015

Premio Micrófono de Oro a la Excelencia Comunicativa 2015

Premio Mundial a la Excelencia Literaria 2019

Premio Internacional Quijote de Oro 2019