

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN JÓVENES CONTRATADOS PARA TRABAJAR DE MANERA REMOTA EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19**

Tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en Psicología

**Silvana Maria Zambrano Almenara**

**Código 20184675**

Asesor

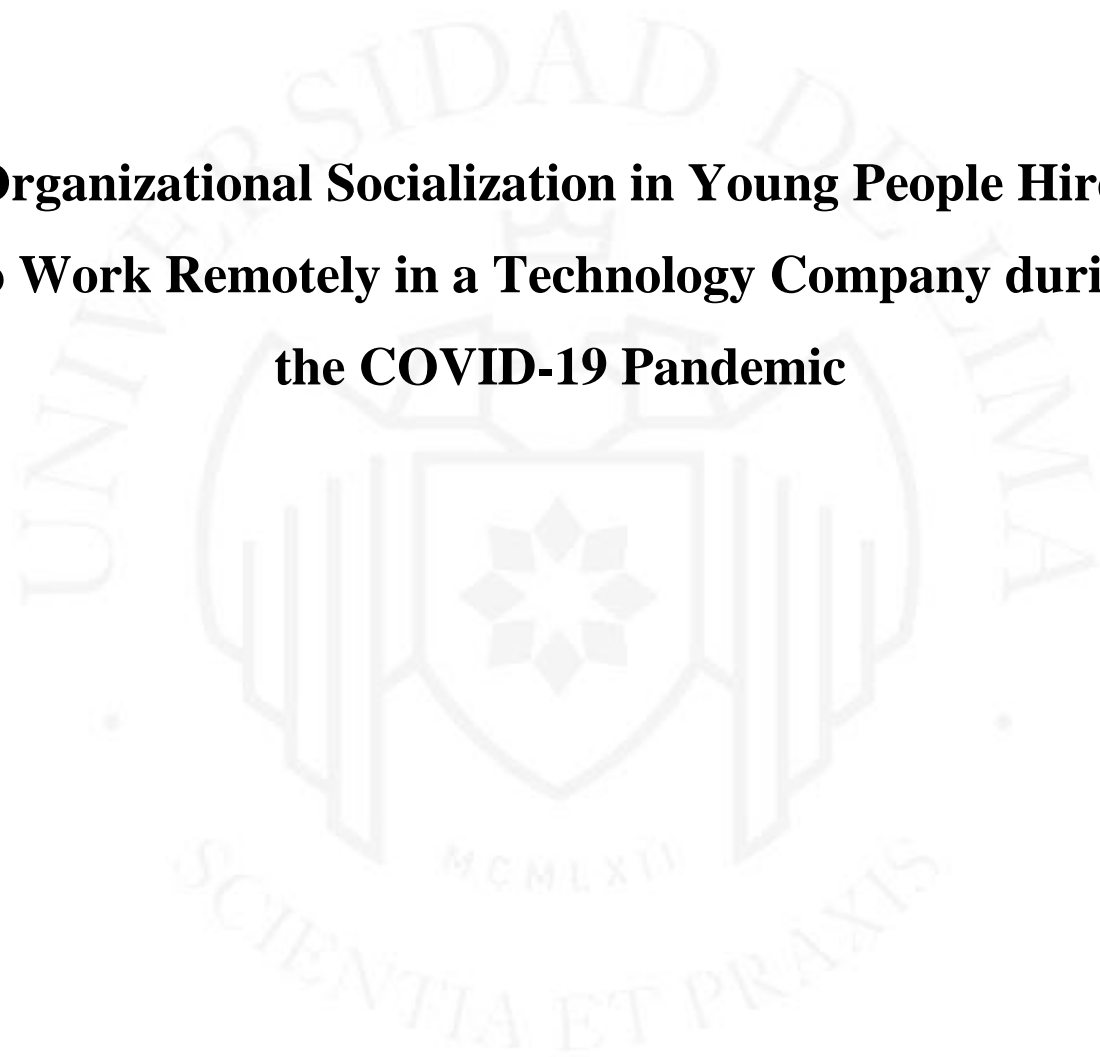
**Carlos Eduardo Flores Flores**

Lima – Perú  
febrero de 2025

*(Hoja en blanco)*



**Organizational Socialization in Young People Hired  
to Work Remotely in a Technology Company during  
the COVID-19 Pandemic**



# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	VIII
<b>ABSTRACT</b>	IX
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Justificación y relevancia	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	8
2.1 La Socialización Organizacional	8
2.1.1 Concepto	8
2.1.2 Modelo de Socialización de Taormina	10
2.1.3 Modelo de Socialización de Chao et al.	12
2.1.3 Modelo de Socialización de Feldman	13
2.2 Aspectos Clave en la Socialización Organizacional	15
2.3 Experiencia Digital del Colaborador	19
2.4 Las Empresas Tecnológicas y el Trabajo Remoto	22
2.5 La Experiencia Subjetiva	24
<b>CAPÍTULO III: OBJETIVOS</b>	27
3.1 Objetivo(s)	27
<b>CAPÍTULO IV: MÉTODO</b>	28
4.1 Tipo y diseño de investigación	28
4.2 Participantes	29
4.3 Técnicas de recolección de datos	30
4.4 Procedimiento de recolección de datos	32
4.5 Estrategia de análisis de información	33

<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	34
<b>CONCLUSIONES</b>	57
<b>RECOMENDACIONES</b>	59
<b>REFERENCIAS</b>	61
<b>ANEXOS</b>	70



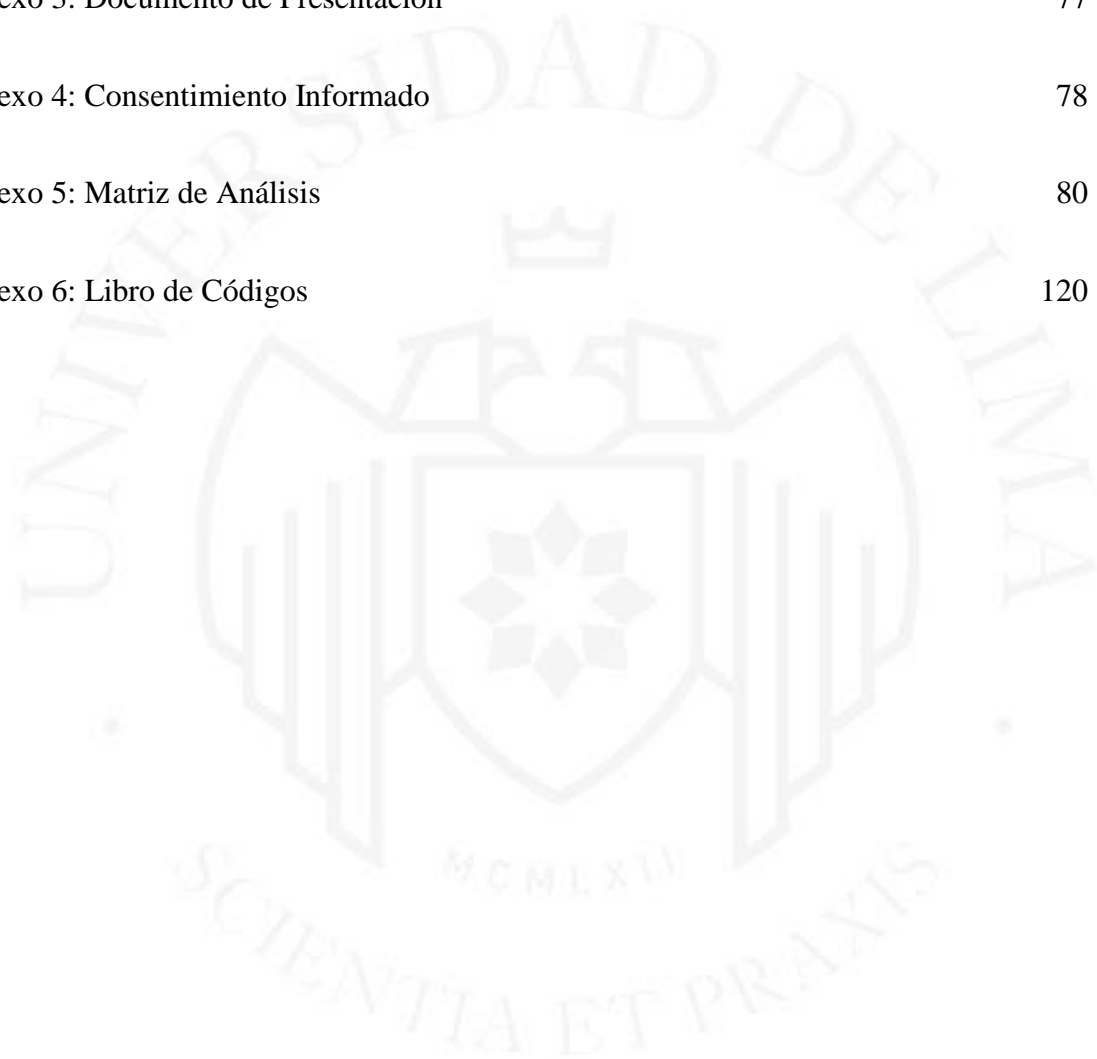
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características Sociodemográficas de los participantes	30
Tabla 2 Cuadro de Temas y Subtemas	34



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Validación de Expertos	71
Anexo 2: Guía de Entrevista	75
Anexo 3: Documento de Presentación	77
Anexo 4: Consentimiento Informado	78
Anexo 5: Matriz de Análisis	80
Anexo 6: Libro de Códigos	120



## RESUMEN

La nueva modalidad de trabajo remoto, tomada por diversas empresas luego de las restricciones impuestas por el gobierno a causa de la pandemia por COVID-19 representó un reto en la socialización de nuevos colaboradores integrados a una empresa. La socialización organizacional es el proceso por el cual los trabajadores adquieren conocimientos sociales y habilidades necesarias para ocupar un puesto en una organización. La presente investigación de enfoque cualitativo busca indagar en las experiencias de los jóvenes peruanos que fueron contratados por una empresa tecnológica de Lima. Para ello, se realizaron entrevistas semi estructuradas con alcance descriptivo y diseño fenomenológico a 11 participantes. Se utilizó el análisis temático para analizar la experiencia subjetiva de estos jóvenes, los momentos relevantes que impactan en la propia experiencia, describir la percepción social y laboral, e identificar los métodos y procesos utilizados por la compañía. Las experiencias estuvieron organizadas en torno al conocimiento del negocio, de las funciones del rol, la percepción social y la percepción del futuro de los colaboradores. Los resultados obtenidos permiten reflexionar sobre la importancia de la socialización organizacional con el fin de que las empresas puedan poner en práctica diversos planes y garantizar la satisfacción de los contratados.

*Palabras clave: socialización organizacional, satisfacción laboral, investigación cualitativa, compromiso laboral*

## ABSTRACT

The new modality of remote work, adopted by various companies after the restrictions imposed by the government due to the COVID-19 pandemic, represented a challenge in the socialization of new collaborators integrated into a company. Organizational socialization is the process by which workers acquire social knowledge and skills necessary to occupy a position in an organization. This qualitative research seeks to investigate the experiences of young Peruvians who were hired by a technology company in Lima. To this end, semi-structured interviews with descriptive scope and phenomenological design were conducted with 11 participants. Qualitative thematic analysis was used to analyze the subjective experience of these young people, the relevant moments that impact their own experience, describe their social and work perception, and identify the methods and processes used by the company. The experiences were organized around knowledge of the business, the functions of the role, social perception and perception of the future of the collaborators. The results obtained allow us to reflect on the importance of organizational socialization so that companies can implement various plans and guarantee the satisfaction of those hired.

*Keywords: organizational socialization, job satisfaction, qualitative research, job commitment*

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción del problema

Desde comienzos del año 2020, el desempleo en América Latina aumentó notablemente debido a la pandemia por COVID 19; se cerró el primer semestre del 2020 con una tasa de desempleo del 11.4% (OIT, 2020). En Perú, a fines del año 2020, se estima que había 738 mil 300 personas que buscaban un empleo activamente (INEI, 2021). Esta cifra cambió a fines del 2021: el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2021), informó que el 2021 finalizó con índices positivos respecto a la generación de empleo, registrando un aumento de 250 mil trabajadores respecto a los existentes en el 2020. Ello significó una reactivación progresiva de las organizaciones a nivel nacional, impulsando eficientemente el desarrollo de las empresas, a pesar de que muchas de ellas optaron por seguir trabajando bajo el modelo remoto.

Específicamente, las empresas del rubro tecnológico han experimentado fuertes niveles de demanda al tomar un rol fundamental en lo que es el funcionamiento óptimo y seguro de organizaciones de la mayoría de las industrias a nivel global (Sallomi, 2020). Hoy en día, la economía peruana continúa en proceso de recuperación y alcanza niveles de crecimiento anteriores a la pandemia. Este crecimiento es producto de las actividades de servicios en donde se incluye los servicios brindados de tecnología de la información (5.4%) lo cual demuestra un buen escenario de oportunidades de crecimiento para la empresa, en donde se incluye el aumento del personal de estas (INEI, 2022).

Estas estadísticas demuestran que varias personas fueron contratadas durante la pandemia, en un contexto en donde la mayoría de las empresas trabajaba de manera remota debido a que existían restricciones para asistir de manera presencial al centro laboral. Las

normativas que fueron dictadas por el gobierno peruano a raíz de la proliferación del virus del COVID-19 restringieron las actividades laborales de la gran mayoría de sectores (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, 2020). Por ende, el proceso de incorporación a una empresa bajo un nuevo contrato laboral se volvió distinto en comparación a cuando no existían estas restricciones y la incorporación de los trabajadores a la organización se daba de forma “normal”, es decir, presencialmente.

Asimismo, la gestión de los recursos humanos dentro de una empresa debe estar centrada en poder dar una visión global de la organización en donde se incluya la información de los proyectos con los que trabaja la compañía, también en dar calidez a los empleados, optar por una atmósfera laboral saludable y en donde se incluya transmitir los valores arraigados a dicha organización, todo ello con el propósito de lograr al compromiso de las personas que conforman la misma (Perea, 2006, como se citó en Bracho, et al., 2018). Por ello, la socialización organizacional es el nexos que une el conocimiento con la realidad y la aceptación recíproca que debe existir entre el individuo y la organización.

El término de socialización organizacional puede ser definido como el proceso mediante el cual un trabajador pasa de ser un agente externo a ser parte de la organización, o, como se suele llamar; un cliente interno (Orozco et al., 2022). El significado del trabajo para las personas, especialmente para los jóvenes, está formado por las experiencias tempranas que viven en su lugar de trabajo. Herrygers & Wieland (2017) realizaron un estudio para conocer cómo la socialización organizacional ocurría en los jóvenes trabajadores. Se encontró que hay un impacto positivo de las experiencias tempranas sobre el significado del trabajo y las identidades personales de cada uno de ellos. De este estudio se pudo concluir que la calidad del trabajo tiene una relación significativa con las relaciones y la cultura organizacional que la persona percibe en el trabajo, incluso esta relación es más fuerte que con cumplir con los objetivos y tareas del día a día. Este estudio demuestra el impacto que tiene el trabajo en la

mayoría de las personas y la importancia de estudiar el proceso de socialización organizacional de cada uno de ellos.

De la misma manera, la socialización organizacional permite que los colaboradores desarrollen un compromiso con la organización a través de los vínculos afectivos que se dan, por ejemplo, con los compañeros de equipo y la creación de un sentido de lealtad hacia la organización. Se ha encontrado que los colaboradores de una organización con oportunidades de participar en actividades del trabajo y de interactuar socialmente desarrollan mayor compromiso afectivo con la misma (Calderón, et al., 2015). Sumado a ello, percibir el compromiso de otros empleados puede generar sentimientos de reciprocidad y por lo tanto incrementar el entusiasmo respecto a lo laboral. Es en las organizaciones en donde los trabajadores deben aprender nuevos comportamientos y creencias, incluso nuevas maneras de sentir y pensar con respecto al trabajo que realizan, su rol, sus compañeros de equipo y la organización, todo con el fin de poder adaptarse a esta.

Davis y Newstrom (2006, como se citó en Bracho, et al., 2018) consideran que la socialización, para el colaborador, es el proceso en donde uno aprende lo básico para poder “sobrevivir” dentro de la organización, mientras que para la empresa es compartir el ADN de la misma en las personas que comienzan a ser parte de la organización. Además, este proceso es considerado en un pilar fundamental de los aprendizajes posteriores; sin él, la efectividad de los procesos de adaptación cultural en el futuro puede no potenciarse e incluso no llegar a darse, lo que podría significar que no se promueva la aceptación y adaptación del empleado al medio laboral, repercutiendo en su productividad (Bracho, et al., 2018).

Muchas veces sucede que el proceso de socialización es confundido con el proceso de inducción por lo que la organización atiende al primero en mención al inicio o durante la entrada del colaborador al medio organizacional, pero luego este se ve descuidado, lo que causa consecuencias posteriores negativas para el colaborador. Por ejemplo, puede generar costosos

errores de ejecución, pérdidas en cuanto a procesos, rotación del personal, situaciones consideradas conflictivas, inseguridades, bajo nivel de productividad, baja satisfacción laboral, mala adecuación al cargo y sobre todo a la organización, entre otras (Bracho, et al., 2018).

Si bien la práctica de este proceso ha sido estudiada desde muchas perspectivas y desde más de 40 años, es un fenómeno en estudio vigente. Esto debido a que las dinámicas dentro de la organización en medio de una época de globalización que se ve reflejada en la movilidad de los empleados y la flexibilidad de la vinculación con los trabajos temporales, hacen que este concepto se modifique, sobre todo cuando se basa en un contexto en donde la modalidad de trabajo es distinta a lo usual (Calderón, et al., 2019).

En un estudio realizado por De Los Heros, et al. (2020), en donde se exploró la satisfacción en el trabajo de profesionales mexicanos durante el confinamiento por la pandemia de COVID 19, la socialización organizacional fue una de las cuatro variables latentes investigadas. En base a ello, se puso en evidencia que los cambios en las relaciones interpersonales que fueron generados por la pandemia y por la nueva modalidad de trabajo remoto, ha requerido que se incorporen procesos más interactivos en donde las personas puedan comunicarse a través de medios electrónicos, redes sociales o plataformas virtuales con otros colaboradores dentro de la empresa y junto a ello se brinde un proceso de socialización más eficiente y activo aún estando bajo esta modalidad de trabajo.

Por ello, se realiza la pregunta: ¿qué sucede con el proceso de socialización organizacional de aquellas personas que fueron contratadas para trabajar de manera remota durante la pandemia por COVID 19? Las experiencias de este proceso de incorporación a la empresa mediante el cual se da la socialización organizacional de cada uno de ellos son distintas en comparación a la conocida en una época en donde no existían restricciones gubernamentales. Esto sucede debido a que se da en un contexto remoto, en donde la interacción con el medio organizacional, sus procesos, colaboradores, cultura, y demás

aspectos se da de manera virtual a través de la pantalla de un aparato electrónico. Es por esta razón que se busca responder con esta tesis a la pregunta *¿cómo es la experiencia subjetiva de la socialización organizacional de aquellas personas que fueron contratadas para trabajar de manera remota durante la pandemia por COVID 19 en una empresa de tecnología?*

## **1.2 Justificación y relevancia**

La presente investigación tiene una relevancia significativa porque amplía el conocimiento existente sobre la socialización organizacional en un contexto novedoso y poco estudiado: el trabajo remoto derivado de la pandemia de COVID-19. Este proceso ha sido vinculado ampliamente a variables críticas para las organizaciones, como la productividad, la satisfacción laboral, el compromiso y el bienestar organizacional. Sin embargo, el cambio abrupto hacia la virtualidad y la incorporación de colaboradores de manera remota exigen un análisis más profundo. De esta manera, el estudio busca abordar un vacío en la literatura académica, contribuyendo al desarrollo de teorías más completas sobre el impacto del entorno remoto en la socialización y el compromiso laboral.

Además, desde una perspectiva práctica, esta investigación tiene el potencial de aportar información valiosa para las organizaciones al gestionar sus colaboradores en contextos virtuales. Al explorar las experiencias subjetivas de jóvenes contratados durante la pandemia y trabajar remotamente, se podrán identificar áreas críticas del proceso de socialización que pueden estar influyendo en el compromiso, la productividad y el bienestar laboral. Por lo tanto, estos hallazgos permitirán a las empresas diseñar estrategias específicas para mejorar la incorporación y la adaptación de los empleados, maximizando su rendimiento y reduciendo la rotación. Cabe destacar que, en el Perú, un 29% de las personas trabajaban de manera remota en 2021, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), lo que evidencia la necesidad de atender esta nueva realidad organizacional.

Asimismo, desde el punto de vista metodológico, el estudio se centra en el análisis cualitativo a través de entrevistas a profundidad, una técnica que permite captar la subjetividad y las vivencias personales de los empleados en este entorno remoto. Este enfoque no solo valida las conclusiones del estudio al proporcionar evidencia empírica rica y detallada, sino que también posibilita la identificación de patrones y necesidades emergentes. En consecuencia, esta metodología resulta adecuada para explorar un fenómeno reciente y complejo, facilitando una comprensión integral de la socialización organizacional en contextos virtuales.

Por otro lado, la pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión en la manera en que las organizaciones operan, impulsando la adopción masiva del trabajo remoto como respuesta inmediata a las restricciones sanitarias. Aunque inicialmente concebido como una solución temporal, este modelo se ha convertido en una realidad duradera para muchas empresas en el Perú y a nivel mundial. En este contexto, se estima que cerca del 30% de los empleos formales en el país todavía funcionan bajo una modalidad híbrida o completamente remota (CEPLAN, 2023), lo que subraya la importancia de adaptar procesos clave como la socialización organizacional a esta nueva dinámica.

De esta manera, comprender cómo los trabajadores enfrentaron su proceso de integración organizacional de manera remota no solo es relevante, sino crucial para el diseño de estrategias que atiendan las necesidades actuales de los colaboradores y fomenten una cultura organizacional sólida en un entorno virtual. Este enfoque cobra mayor relevancia porque la socialización remota plantea retos únicos en cuanto a la transmisión de valores, normas y cultura, así como en la creación de conexiones significativas entre empleados y la organización. Por ello, esta investigación contribuye tanto teórica como prácticamente al

entendimiento de estos procesos, posibilitando mejoras en el bienestar y compromiso de los colaboradores.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

La socialización es un concepto estudiado con detenimiento por la psicología es por ello por lo que en este marco teórico se describe la socialización, pero desde un enfoque organizacional en donde diversos autores proponen teorías acerca de este proceso, así como conceptos o dimensiones relacionados al mismo. Además de ello, se mencionan algunos aspectos clave que están relacionados con la socialización organizacional tales como el compromiso o el bienestar laborales que, cabe resaltar, pues destacan la importancia que tiene este proceso en los colaboradores de las organizaciones. Así, se busca conocer más a fondo las distintas características de la socialización organizacional para su posterior uso en la investigación.

### **2.1 La Socialización**

Un aspecto importante del manejo de recursos humanos dentro de las organizaciones es la facilitación de la entrada y la adaptación de nuevos miembros a la empresa. Los colaboradores ingresantes experimentan incertidumbre al momento de comenzar un nuevo trabajo dentro de una organización pues esta es un agente desconocido para ellos y como para cualquier persona, un cambio involucra aprender a adaptarse al nuevo medio. Estas personas presentan incertidumbre con respecto a sus roles, la manera en que deben realizar sus labores, las relaciones con sus compañeros y el estado dentro del nuevo grupo de trabajo. Por ello, la socialización organizacional adquiere un papel importante debido que, es a través de esta, la manera en que los ingresantes aprenden el conocimiento social y las tareas necesarias para poder resolver la incertidumbre inicial y se puedan convertir en expertos dentro de la organización. Una adaptación exitosa por parte de estos ingresantes va a implicar una mayor claridad en sus roles, una mejor integración en su grupo de trabajo, un mejor dominio de las tareas y también disminuye la probabilidad de que surja un conflicto de roles. Para la propia

organización, una socialización exitosa implica una mejor retención de los colaboradores, mayor productividad y reducción en los costos de reclutamiento y entrenamiento (Kowtha, 2018).

Se entiende por socialización organizacional el proceso por el cual los colaboradores adquieren el conocimiento social y las habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto de trabajo al interior de la organización (Calderón et al., 2019). Este término hace referencia a una transición mediante la cual los nuevos colaboradores pasan de ser terceros a ser miembros activos de la propia organización. Este proceso está configurado a través de: la interacción entre los colaboradores que componen el medio laboral, la retroalimentación que sucede entre estos y la difusión de la cultura empresarial (Orozco et al., 2022).

Ligado a este último aspecto, cuando los individuos ingresan a una organización, asumen un rol en una cultura organizacional que es completamente nueva para estas personas. Además, las expectativas que se tienen del desempeño de su rol puede que no estén claramente definidas para ellos. Esto implica que el nuevo ingresante debe aprender la manera en que funcionan las cosas al interior de la organización, debe construir un capital social, redes de apoyo, aprender y adaptarse a las normas y valores para que puedan ser efectivos en cuanto al desempeño de su rol (Kowtha, 2018).

En un estudio hecho en el 2018 en Colombia por Calderón, et al. (2018), se realizaron entrevistas a profundidad a directivos de recursos humanos con el fin de comprender el sentido y significado que tiene la socialización organizacional. Se encontró que hay dos concepciones distintas, pero complementarias de la socialización; una de ellas técnica cuya finalidad es práctica y medida en resultados para la organización, y la otra social, cuyo fin es insertar al nuevo trabajador en un contexto y cultura y que también tiene impacto en los fines de la organización (Calderón, et al., 2019). También, se encontró que, a pesar de ser empresas

distintas, las entrevistas permitieron identificar cuestiones comunes como que cada una de ellas cuentan con fases o etapas y todas tienen diferentes tipos de socialización según el rol de quien se vincula a la empresa.

Asimismo, Crespo, et al. (2019) realizaron un estudio para analizar la experiencia de los nuevos contratados en los procesos de *on boarding* que se viven como parte de la socialización organizacional y le pusieron énfasis en la experiencia emocional y socializadora vivida y en la valoración de las acciones y actividades propias del plan de inducción. Relacionando este aspecto con el modelo de socialización de Taormina, se encontró que los aspectos mejor valorados fueron las actividades que involucraban la comprensión de las funciones organizacionales y el apoyo social principalmente de jefes y colegas. Por el otro lado, se valoraron de manera negativa aspectos como un proceso de inducción superficial y la duración del mismo. Se concluyó la importancia del proceso de socialización al estar relacionado con el compromiso, integración laboral y satisfacción, aspectos a tratar más adelante.

Si bien existen diversas teorías y modelos de la socialización, hay tres específicos que están basadas en un modelo organizacional los cuales sirven como una base para poder entender este proceso de manera óptima y así guiar la presente investigación.

### **2.1.2 Modelo de Socialización de Taormina**

Taormina (1994) menciona que la socialización es un proceso de aprendizaje por el cual la persona aprende a trabajar en una determinada organización. Es por esta razón que, cuando se evalúa la socialización organizacional, esta debe reflejar si es que los empleados aceptan las distintas características que tiene la propia organización. En base a ello, se pueden establecer una serie de dimensiones o dominios que hacen referencia a los contenidos de la socialización.

De acuerdo con el modelo de Taormina (1997) existen cuatro dominios de aprendizaje: el entrenamiento, la comprensión, el apoyo de compañeros y las perspectivas de futuro. Estos dominios no son independientes ni excluyentes totalmente entre sí, sino que están superpuestos unos con los otros y se ajustan dentro de un proceso global por lo que se tienen que evaluar de dicha manera. Según el autor, cada uno de estos dominios es concebido como un conjunto de actividades que incluyen elementos de estructura y de procesos. Aun cuando estos cuatro procesos suceden de manera continua o simultánea, ocurren en una variedad de niveles para los distintos colaboradores de la misma organización.

En primer lugar, la dimensión de entrenamiento hace referencia al acto, proceso o método por el cual se adquiere un tipo de habilidad o destreza funcional que es requerido para que la persona pueda desempeñar un puesto específico dentro de la organización. Se ha encontrado que los trabajadores que cuentan con las habilidades que son exigidas por el puesto o rol en el cual se desenvuelven presentan un mejor desempeño y productividad, lo cual repercute sobre su bienestar laboral y por lo tanto, personal. En este sentido, cuando una persona puede hacer frente a las demandas que se le exige, presenta menores niveles de estrés, mayor satisfacción laboral y mejor bienestar personal en general (Hontangas & Peiró, 1996, como se citó en Bañuelos et al., 2009).

En segundo lugar, la dimensión de comprensión hace referencia a las conductas y métodos que permiten que el colaborador conozca cómo es la organización, como esta actúa y por qué las cosas son de una determinada manera. La comprensión juega un papel esencial para un desempeño adecuado de los empleados puesto a que involucra aspectos tales como el conocimiento y la comprensión de las reglas del medio social y las relaciones de los colaboradores que hay dentro de este medio, la claridad del rol, definición del rol, el ajuste a las normas y valores del grupo, la retroalimentación, entre otros (Bañuelos et al., 2009).

En tercer lugar, la dimensión de apoyo de compañeros puede tener una base social, emocional o instrumental. Además de ello, hace referencia al apoyo que cada colaborador percibe tanto de sus iguales, como de sus superiores o subordinados. Cabe resaltar que este aspecto se encuentra al margen de la compensación económica. Diversos estudios demuestran que las relaciones con el supervisor y los compañeros pueden tener distintas consecuencias, ya sean positivas o negativas, a largo plazo en el desarrollo de la carrera de los empleados. Igualmente, presenta una relación directa con la satisfacción laboral y la intención o el sentido de pertenencia (Chao et al., 1994; Louis, Posnet & Powell, 1983, como se citó en Bañuelos et al., 2009).

Por último, la cuarta dimensión denominada perspectivas de futuro hace referencia al grado en el cual los colaboradores pueden anticipar las oportunidades de promoción y otros tipos de recompensas monetarias o no monetarias que influyen directa o indirectamente en su permanencia en la organización. Estas perspectivas de futuro deben presentarse como un desajuste que sea tolerable para el empleado y es necesario que el colaborador anticipe que si permanece dentro de la organización, podrá progresar en su carrera profesional y recibir económicamente más de lo que se le ofrece en la actualidad para que estas sean percibidas como un reto el cual incrementará su motivación laboral (Bañuelos et al., 2009).

### **2.1.3 Modelo de Socialización de Chao et al.**

Chao et al. (1994) conceptualizan la socialización organizacional como el proceso mediante el cual las personas aprenden los distintos contenidos y los procesos que les permiten adaptarse a un rol dentro de una compañía. Estos autores adoptan un enfoque de la socialización que está centrado en el aprendizaje del individuo acerca de su medio laboral y la organización en sí, con una postura está orientada a los contenidos del mencionado aprendizaje. Chao y sus colaboradores desarrollaron un estudio en el año 1994 que permite apreciar el contenido de la socialización organizacional desde un ámbito más aplicativo, puesto a que refuerza las

intervenciones a través del establecimiento de las relaciones entre las características particulares presentes en este aprendizaje y las respuestas al proceso de socialización del propio colaborador (Wieland & Zalvidea, 2015).

De esta manera, los autores nombrados propusieron seis dominios o dimensiones de contenido: el aprovechamiento del desempeño, las personas, las políticas, el lenguaje, la historia, y las metas y valores organizacionales.

1) La dimensión del aprovechamiento del desempeño hace referencia al dominio de las tareas lo cual involucra el saber que contenido debe ser aprendido y a qué nivel la persona maneja los conocimientos, competencias y aptitudes necesarias para su puesto dentro de la organización. 2) La dimensión de personas se refiere a la relación que el colaborador tiene con los demás miembros de la empresa, de modo que este puede entablar vínculos significativos y satisfactorios con su entorno laboral. 3) La dimensión de políticas habla acerca de que el individuo debe obtener información ya sea formal e informal respecto a las relaciones laborales y las estructuras jerárquicas que se ubican dentro de la organización. 4) La dimensión de lenguaje hace referencia al nivel de conocimiento que la persona tiene sobre el lenguaje, tanto técnico, formal o informal que es utilizado dentro de la organización como, por ejemplo, las jergas y acrónimos. 5) La dimensión de historia consiste en conocer la historia de la empresa, así como las distintas tradiciones, costumbres, rituales o mitos que existen dentro de esta, aspectos que son importantes dentro de la cultura organizacional. Finalmente, 6) la dimensión de metas y valores organizacionales hace referencia al conocimiento y la comprensión de los valores y principios que son los pilares fundamentales de la organización.

#### **2.1.4 Modelo de Socialización de Feldman**

El modelo de Feldman (1976) define a la socialización organizacional como el proceso mediante el cual los colaboradores pasan de ser individuos ajenos a una empresa a miembros

que son activos, efectivos y participativos de la misma. En base a esto, el autor planteó un modelo de socialización organizacional que logra identificar tres etapas que incluyen distintos conjuntos de actividades que los empleados realizan dentro de cada una: la socialización anticipatoria, la acomodación y la gestión de roles.

En la primera etapa, denominada socialización anticipatoria, se da todo el aprendizaje que ocurre antes de que el colaborador ingrese a la organización como un empleado formal, puede incluir parte del proceso de inducción. Dentro de las principales actividades de esta etapa, se puede encontrar la formación de expectativas sobre el puesto de trabajo, lo cual involucra a su vez la transmisión, recepción y evaluación de información con los posibles empleadores; y, la toma de decisiones sobre el empleo. En esta etapa, existen dos variables del proceso que indican el progreso que se da a través de la socialización. En primer lugar, el realismo, el cual es la medida en que las personas se generan una imagen completa y precisa de cómo es realmente la vida dentro de la organización; y, en segundo lugar, la congruencia, la cual es la medida en que los recursos de la organización, y las necesidades y habilidades individuales de cada colaborador se satisfacen mutuamente.

En la segunda etapa, denominada acomodación, la persona observa e interpreta cómo es realmente la organización e intenta convertirse en un miembro activo y participante de esta. Dentro de esta etapa, se encuentran cuatro actividades principales en las que se involucran los nuevos colaboradores: aprender nuevas tareas, establecer nuevas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, aclarar su rol y sus funciones y evaluar su progreso en la organización.

En la tercera etapa de socialización, denominada gestión de roles, los colaboradores suelen llegar a alguna solución tentativa de los problemas que surgen dentro sus propios grupos de trabajo y necesitan mediar los conflictos entre los trabajos que corresponden a su grupo y las solicitudes de ayuda que provienen de otros grupos ya sea que pertenecen al medio laboral

o al medio personal del individuo. De esta manera, el autor identifica dos tipos de conflictos que son cruciales de manejar en esta etapa: los conflictos entre la vida laboral y familiar tales como los horarios, las exigencias de las familias de los empleados y el efecto del trabajo en la calidad de vida del hogar; y, los conflictos entre sus grupos de trabajo y otros grupos en la organización tales como conflictos por la inclusión o exclusión de ciertas tareas, prioridades asignadas a ciertas funciones, entre otras que son propias del medio organizacional.

El modelo propuesto por Feldman contempla cuatro posibles consecuencias de que se de una buena socialización dentro del lugar de trabajo. Primero, la satisfacción general, la cual es la medida general en que el colaborador está satisfecho y feliz en su trabajo; segundo, la influencia mutua la cual hace referencia al grado en que los individuos perciben cierto control sobre la forma en la cual se lleva a cabo el trabajo en sus distintas áreas; tercero, la motivación laboral, el cual se refiere al grado en que un empleado se siente automotivado para desempeñarse de manera eficaz en el trabajo; y, cuarto, la implicación laboral o sentido de pertenencia, la cual es el grado en que los empleados están personalmente comprometidos e involucrados con su rol y el desempeño en la organización en la cual laboran.

## **2.2 Aspectos Clave en la Socialización Organizacional**

De las teorías mencionadas por los diversos autores acerca de la socialización organizacional, se pueden destacar muchos aspectos de la psicología organizacional que están relacionados con este proceso. Conocer la manera en que la socialización organizacional impacta en las actitudes, conductas, pensamientos y emociones de los colaboradores es esencial debido a que pueden ser considerados como un indicador del nivel de éxito logrado en referencia a este proceso (Bravo, 2001). Un resultado exitoso de la socialización trae consigo un cambio positivo de la identidad personal del empleado la aceptación de este nuevo miembro por parte de las demás personas que forman parte de la organización y un desarrollo óptimo del rol y las funciones que va a desempeñar dentro de la misma (Bracho et al.,2018). En el caso

contrario, un proceso de socialización deficiente puede reflejar sentimientos de ansiedad e insatisfacción laboral, no cumplir las metas y objetivos laborales pactados, la falta de comprensión de las funciones del nuevo puesto y la falta de comunicación con otros agentes dentro de la organización (Nogueira, 2019).

Dentro de estos aspectos, se tiene, por ejemplo, la satisfacción laboral, la cual es un agente que impulsa a que las personas actúen y generen un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo (Romero & Rosado, 2019). Además, describe un estado emocional agradable acerca de un puesto de trabajo el cual surge de la evaluación de sus características y experiencias que vividas en este mismo puesto (Pujol-Cols & Dabos, 2018). A su vez, esta satisfacción está directamente relacionada con el logro de los objetivos de la organización (Romero & Rosado, 2019). Un proceso de socialización satisfactorio genera una cadena de efectos que terminan por repercutir en la organización en general. Un proceso exitoso incrementa los niveles de satisfacción y se ve reflejado en actitudes proactivas, sentimientos positivos en relación con el trabajo y estados de ánimo favorables, lo que repercute en el desempeño laboral de cada empleado y, de esta manera, en las metas de la organización.

Por otro lado, la implicación laboral es entendida como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, la importancia que le brinda al mismo y el nivel en que su desempeño afecta su autoestima (López-Araújo et al., 2007). Este sentido de pertenencia significa arraigo a algo que es considerado importante, en este caso el trabajo y la organización. En una empresa, mientras más segura se sienta la persona, se va a incrementar el sentido comunitario y estará dispuesta a seguir las reglas de convivencia que son parte del medio organizacional. Satisfacer el aspecto de la necesidad de pertenencia y seguridad conduce a que se cree en los individuos una variedad de emociones positivas que van a contribuir en los procesos de crecimiento personal y profesional (Díaz, 2019). En esta misma línea, la

socialización organizacional tendría un efecto en la implicación laboral sobre todo en la autoeficacia en las labores, el cumplimiento de las metas organizacionales y del puesto, el desarrollo óptimo de sus funciones, el esfuerzo demostrado en las labores y sobre todo en el bienestar laboral del colaborador.

Rescatando este último aspecto mencionado, la socialización organizacional pone en evidencia la adaptación del colaborador a la organización y es un facilitador del bienestar laboral. Este proceso es un tema que ha sido investigado y vinculado recientemente con la salud ocupacional y el bienestar en el contexto de trabajo. Un entorno de trabajo saludable se logra a través de la colaboración de trabajadores y directivos en donde utilizan procesos de mejora continua para poder proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. El concepto de bienestar se relaciona con la calidad de vida laboral que busca trascender en el desarrollo humano integral dentro de la organización (Herrera et al., 2017). Existen tres factores que funcionan como una manera de medir el bienestar laboral: las características específicas del trabajo, las prácticas de alto rendimiento en el trabajo y factores que afectan el entorno de trabajo de las personas. Entonces, resulta necesario mencionar ciertas categorías como la sobrecarga laboral, el compromiso y la motivación laborales, los cuales están directamente relacionados con el bienestar laboral (Herrera et al., 2017).

El Síndrome de Burnout es producto de la sobrecarga laboral y refiere a una respuesta cognitiva, emocional y física ante la percepción de alto estrés laboral, y se conceptualiza bajo tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal (Hutchinson et al., 2014). La Red Mundial de Salud Ocupacional de la OMS, describe al síndrome como un desgaste laboral que es progresivo y que comienza con niveles excesivos y prolongados de estrés laboral el cual es evidenciado por irritabilidad, cansancio y tensión (Lauracio & Ticona, 2020). Esta variable o factor negativo presenta una relación con la socialización organizacional puesto a que un proceso de socialización exitoso involucra un

menor riesgo de sufrir del síndrome de Burnout. Es así que, sentimientos negativos relacionados con el mundo laboral, la ansiedad percibida, malestar físico y mental, incapacidad para llegar a las metas, sobrecarga laboral, entre otros; serían consecuencia de un proceso de socialización organizacional mal realizado.

En cuanto a los aspectos positivos, el compromiso organizacional se define como el deseo, necesidad y obligación que siente un colaborador por seguir siendo miembro de la organización, ejerciendo influencia en la retención o rotación de los mismos (Frías, 2014). Este compromiso busca afianzar y elevar la fidelización de los colaboradores, su grado de aporte a la organización y sus niveles afectivos para que se pueda dar una relación productiva y satisfactoria con la empresa (Moreno, 2019). De tal modo, la disminución de la rotación, la fidelización del colaborador y su disposición para dar todo de sí por la organización pueden resultar indicadores de una socialización exitosa. Se reconoce a la socialización organizacional como un aspecto que puede predecir el compromiso organizacional debido a que dicho proceso proporciona oportunidades de participación e interacción, lo que a su vez genera que el colaborador cree lazos afectivos con sus pares y desarrolle un sentimiento de lealtad hacia la compañía (Calderón, et al., 2015).

Meyer et al. (1993, como se citó en Kowtha, 2018), identificó tres componentes del compromiso organizacional que deben ser tomados en cuenta: el afectivo hace referencia al aspecto del apego del colaborador a la empresa, el de permanencia surge de la inversión del empleado a la propia organización; y, el compromiso normativo, habla acerca de un sentido de obligación del empleado con la organización. La socialización puede influir potencialmente en estos aspectos. Por un lado, por ejemplo, la socialización en habilidades específicas que son altamente firmes puede conducir a un compromiso de continuidad y, por otro lado, el vínculo con compañeros y colaboradores desarrollados a través de tácticas en el proceso de socialización, puede promover un compromiso normativo.

Por último, la motivación laboral es el elemento fundamental en el éxito organizacional. De acuerdo con Naranjo (2009), la motivación se refiere al proceso por el cual el individuo se plantea ciertos objetivos, utiliza recursos adecuados y mantiene una determinada conducta por un periodo determinado de tiempo a fin de alcanzarlos. La motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral. Las empresas que puedan mantener un alto grado de motivación de sus empleados van a tener un alto grado de satisfacción hacia sus clientes (Rivas & Perero, 2018). Este aspecto es clave en la socialización organizacional pues cuando se da un proceso de socialización exitoso, habrá una mayor motivación de parte del colaborador en cumplir sus metas y objetivos y, por lo tanto, mejorará su desempeño y los resultados de la organización.

### **2.3 La Experiencia Digital del Colaborador**

El término de la experiencia del colaborador debe ir de la mano con el término del compromiso de este pues funcionan de manera conjunta en las organizaciones. Se dice que la socialización es un predictor del compromiso laboral de los empleados, por lo que también influye y puede funcionar como predictor en la experiencia del colaborador. Este concepto no es considerado nuevo, sin embargo, entrando en el mundo digital, tal como es el trabajo remoto, este concepto se ve desde una nueva perspectiva. La experiencia digital del colaborador está compuesta por ocho componentes: la carrera, las características personales, la estrategia del negocio, la tecnología, la cultura, el ambiente físico, la marca y el liderazgo, componentes que pertenecen también al concepto de la socialización organizacional (Gheidar & Zanjani, 2021).

Se debe ofrecer una transformación digital y una experiencia de los clientes que sea exitosa, se aumente el compromiso, la productividad y se puedan satisfacer las necesidades de los empleados más jóvenes y atraer y retener a los mejores talentos con el fin de impulsar la innovación y brindar una mejor experiencia al cliente. Para ello, las organizaciones deben volver a pensar en la estrategia que están usando para la experiencia digital del colaborador y

mejorarla (Gheidar & Zanjani, 2021). Mazor et al. (2019, como se citó en Gheidar & Zanjani, 2021) encontraron que las organizaciones con una mejor experiencia del colaborador generaron un compromiso mayor en 22% entre sus colaboradores, en comparación con aquellas organizaciones que tienen una experiencia del colaborador más deficiente. Además, proporcionaron un 12% más en cuanto a la satisfacción del cliente que otras organizaciones y la tasa de crecimiento de estas fue de 2.3 veces mayor que el promedio de toda la muestra. Sumado a esto, los empleados de estas organizaciones eran cuatro veces más probable de que permanezcan en sus puestos de trabajo que aquellas organizaciones con una experiencia del trabajador deficiente.

#### **2.4 La Percepción Social y Laboral**

Diferentes capacidades cognitivas se han asociado con el desarrollo exitoso de la interacción social. Este fenómeno se explica por la presencia de mecanismos que permiten seleccionar elementos del entorno que demandan ciertas respuestas por parte de los individuos implicados. Ambas ideas sugieren la presencia de aspectos tanto cognitivos como conductuales en la interacción social, y esto ha sido reconocido en eventos significativos en la historia de la neurología (Atenas, et al. 2019). La percepción social permite la existencia de la teoría de la mente, la cual genera empatía, relacionada a la cognición social y por ende a la conducta social (Atenas, et al. 2019).

La percepción social se describe como la habilidad para interpretar los estados mentales de otros mediante sus comportamientos, y se considera un proceso más avanzado en el desarrollo humano, la percepción de señales sociales. La capacidad de percibir expresiones y movimientos juega un papel crucial en la comprensión del entorno social y afecta el comportamiento humano. De hecho, simplemente observar la acción de otra persona puede llevar a una anticipación de acción en el observador, basada en la inferencia de deseos e intenciones (Atenas, et al. 2019).

La percepción social se refiere a la capacidad de las personas para interpretar y comprender la conducta y las intenciones de los demás en contextos sociales. Implica el proceso mediante el cual los individuos organizan, interpretan y dan sentido a la información social que reciben a través de señales verbales y no verbales, como expresiones faciales, tono de voz, gestos y posturas corporales. Este proceso incluye varias etapas, como la atención selectiva a ciertos estímulos sociales, la interpretación de esos estímulos en función del conocimiento previo y los esquemas mentales de cada individuo, y la formación de impresiones y juicios sobre los demás. La percepción social es fundamental para el funcionamiento efectivo en situaciones sociales, ya que nos permite comprender las intenciones y emociones de los demás, predecir su comportamiento y adaptar nuestra propia conducta en consecuencia. Además, influye en la formación de relaciones interpersonales, el desarrollo de la empatía y la toma de decisiones sociales (Amodio & Ratner, 2011).

La dimensión de apoyo de compañeros de Taormina está relacionado con este concepto debido a que hace referencia al apoyo que cada colaborador percibe tanto de sus iguales, como de sus superiores o subordinados. La percepción de las relaciones sociales en el ámbito laboral presenta una relación directa con la satisfacción laboral y la intención o el sentido de pertenencia (Chao et al., 1994; Louis, Posnet & Powell, 1983, como se citó en Bañuelos et al., 2009).

La percepción laboral se refiere a la forma en que los individuos interpretan y evalúan su entorno laboral, incluyendo factores como el ambiente de trabajo, las relaciones con los colegas y superiores, las oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre vida laboral y personal, la satisfacción con el trabajo, entre otros aspectos. Esta percepción puede influir en el bienestar emocional, la motivación, la productividad y la retención de los empleados en una organización (Jude, et al. 2017).

Los empleados que perciben su entorno laboral de manera positiva tienden a estar más satisfechos con su trabajo, lo que puede mejorar su bienestar emocional y su calidad de vida en general. Una percepción positiva del trabajo puede estar asociada con un mayor compromiso y motivación, lo que a su vez puede conducir a un mejor desempeño en las tareas asignadas (Jude, et al. 2017).

Algunos factores que influyen en la percepción laboral son: el ambiente laboral, incluye aspectos físicos y psicosociales del lugar de trabajo, como la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación, la estructura organizativa y las políticas de la empresa; las relaciones interpersonales: la calidad de las relaciones con los colegas, superiores y subordinados puede influir significativamente en la percepción laboral; el apoyo social, el trabajo en equipo y el clima laboral positivo son aspectos importantes en este sentido. Asimismo, la naturaleza del trabajo, el nivel de autonomía, la variedad de tareas y responsabilidades, la carga de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional son factores que afectan la percepción laboral. Por último, la satisfacción de la compensación, los beneficios, las oportunidades de promoción y el reconocimiento del trabajo realizado también influyen en la percepción laboral (Jude, et al. 2017).

## **2.5 Las Empresas Tecnológicas y el Trabajo Remoto**

Las medidas que fueron adoptadas por muchos países a lo largo del mundo para hacerle frente a la pandemia por COVID 19 ha llevado a que haya un aumento en el uso de tecnologías digitales de parte de las empresas en relación a sus consumidores, proveedor, pero también para sus empleados puesto a que en muchos casos ha habido un cambio en la organización de los procesos de gestión interna. Muchos de estos cambios seguirán existiendo incluso luego de la pandemia y cuando se hayan levantado las medidas de confinamiento (CEPAL, 2020).

La crisis producida por la pandemia del COVID-19 golpeó a la mayoría de los sectores productivos, sin embargo, una parte importante del sector que está vinculado a las empresas del rubro de tecnología de la información encontró en estas circunstancias una oportunidad para crecer (Ventrici, et al., 2020). El crecimiento acelerado que vivieron durante la época de confinamiento social y que muchas siguen experimentando se pueden deber a dos fenómenos: la expansión del uso de dispositivos digitales y las plataformas virtuales; y la asimilación del teletrabajo como modalidad única de organización del trabajo para las empresas y que muchas siguen usando como modalidad vigente (Ventrici et al., 2020). Si bien el trabajo desde casa era una modalidad que estaba siendo utilizada previo a la pandemia por algunas empresas y era considerada una política presentada como parte de los beneficios remunerativos a los que acceden los trabajadores, hoy en día muchas personas dejan de considerar como “beneficio” puesto a que forma parte de la nueva realidad (Ventrici, et al., 2020).

La virtualización de la vida es presentada como una solución frente a la pandemia. El teletrabajo genera un incremento en la intensidad laboral y también puede tensionar la dinámica cotidiana. Además, el trabajo remoto puede generar situaciones de estrés frente a aquellas tareas de cuidado, especialmente llevadas por mujeres (Ventrici, et al., 2020). Sumado a esto, esta modalidad de trabajo extiende la jornada laboral durante todo el día, por lo que el aumento de la intensidad de las actividades puede deberse, no solo a una extensión del horario laboral, como se da en el trabajo presencial al realizar horas extras, sino que también se da por momentos de conexión breves, pero que generan que el flujo de trabajo sea intermitente y a su vez acumulativo (Ventrici, et al., 2020).

La pandemia obligó a muchas empresas a cambiar las condiciones de seguridad para sus trabajadores, proveedores y también clientes y la manera en que se relacionan entre sí. El distanciamiento social obligatorio ha acelerado la transformación digital y ha impulsado

procesos que buscan un aumento de la productividad y la eficiencia. En un entorno de cambios tan rápidos y de una marcada incertidumbre, las empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la dinámica de sus procesos internos y externos y a cambiar sus modelos de negocio (CEPAL, 2020).

## **2.6 La Experiencia Subjetiva**

Gonzalez Rey (2002, como se citó en Subero & Esteban, 2023) sugiere un sistema alternativo al concepto de determinismo externo-interno a partir de diversas nociones tales como vivencia, sentido o sistema psicológico. En base a ello, se da una nueva definición de cultura, la cual se entiende como una forma específica de vida de un grupo humano que incluye formas de sentir, pensar, comportarse y experimentar el día a día. Ello trae consigo la definición de la subjetividad o experiencia subjetiva, concepto base en este estudio (Subero & Esteban, 2023).

A través del relato de los participantes, se va a poder acceder a su subjetividad, en donde las emociones comienzan a tener relevancia, en donde muestra la forma en que estos viven, experimentan y procesan aspectos intelectuales y emocionales de la interacción social (Subero & Esteban, 2023). En la teoría de la subjetividad, Gonzalez Rey habla de esta como un objeto de estudio que tiene una naturaleza ontológica propia y existe como una realidad cualitativa que se puede distinguir de otras formas (Rodriguez et al., 2020).

La subjetividad es definida como “la producción simbólico-emocional que emerge ante una experiencia vivida, la cual integra lo histórico y lo contextual en el proceso de su configuración” (González Rey, 2011a, p.313, como se citó en Rodriguez, et al. 2020). Este concepto es complejo puesto a que involucra lo psicológico y lo social en una relación, lo que, para propósitos de este estudio, muestra las vivencias de los participantes desde este enfoque,

evaluando emociones, vivencias, experiencia y procesos a los que ellos están sometidos en el proceso de socialización organizacional.

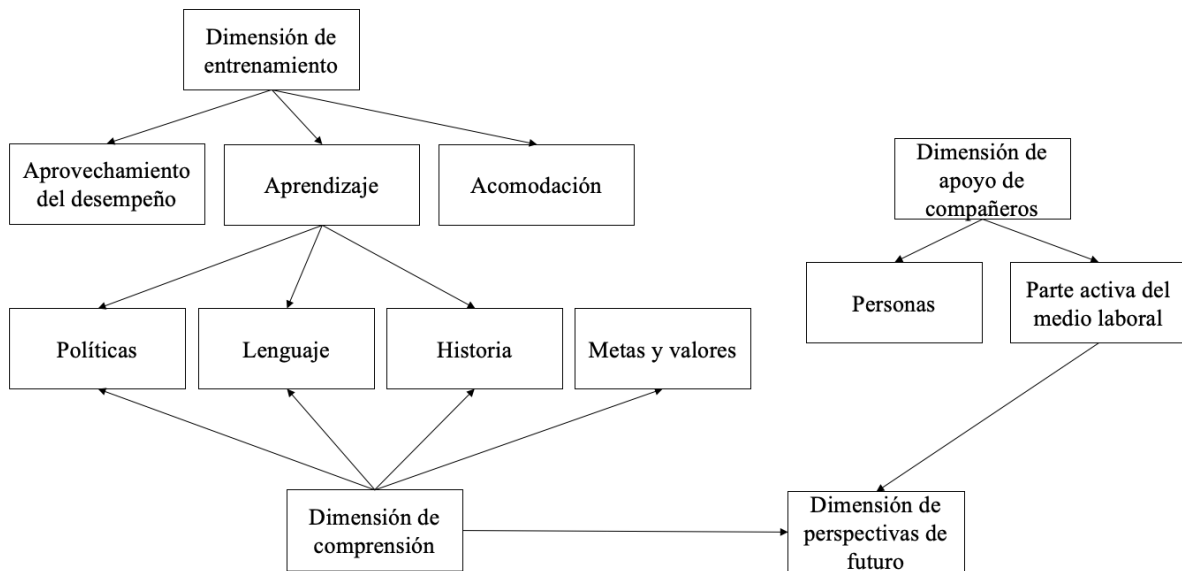
Para fines de este estudio se utilizará como base para el análisis el modelo de Socialización de Taormina dado a que entre sus conceptos se pueden incluir tales otros como los mencionados por Chao y Feldman. Bajo esta teoría se va a guiar e interpretar los posteriores resultados. El modelo de Taormina nos brinda 4 grandes áreas o conceptos clave de la socialización organizacional, tanto como para ser evaluado como para su clasificación y análisis.

El primero de ellos, la dimensión de entrenamiento, la cual hace referencia a las habilidades para ocupar el puesto y en donde podemos ver la dimensión del aprovechamiento del desempeño mencionada por Chao et al. y la primera y segunda etapa del modelo de Feldman, en donde se da todo el aprendizaje y la acomodación del individuo en el nuevo centro laboral. El segundo, la dimensión de comprensión, hace referencia a qué tanto sabe el colaborador sobre la nueva empresa y que también abarca lo mencionado por Chao en la dimensión de políticas, de lenguaje, historia y metas y valores. El tercero, la dimensión de apoyo de compañeros, abarca también la dimensión de personas de Chao quien hace referencia a la relación que el colaborador tiene con los demás miembros de la organización, así como la tercera etapa mencionada por Feldman en donde el colaborador es parte activa de su grupo de trabajo. Por último, la dimensión de perspectivas de futuro de Taormina, es relevante pues muestra la visión de futuro de un colaborador dentro de la empresa, motor principal del compromiso y la motivación del trabajo.

Con la combinación de las teorías, pero basándonos principalmente en la división de Taormina, se va a poder guiar el método de investigación, las entrevistas y por tanto, el análisis final de los resultados obtenidos en estas.

## Gráfico 1

### *Integración de Teorías*



## **CAPÍTULO III: OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo(s)**

#### **Objetivo Principal**

- Describir la experiencia subjetiva de socialización organizacional en jóvenes contratados por una empresa tecnológica para trabajar de manera remota.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar los momentos relevantes del proceso de socialización que repercuten en la experiencia de jóvenes contratados para trabajar de manera remota.
- Describir la percepción social y laboral en el proceso de socialización organizacional de los jóvenes contratados por una empresa de tecnología para trabajar de manera remota.
- Identificar los métodos y procesos percibidos por los trabajadores en el proceso de socialización organizacional de jóvenes contratados para trabajar de manera remota.

## CAPÍTULO IV: MÉTODO

### 4.1 Tipo y diseño de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, pues permite comprender el fenómeno presentado desde el significado brindado que los participantes otorgan sobre la experiencia de socialización al momento de incorporarse a una empresa en donde van a trabajar de manera remota. Los relatos y el comportamiento se expresan sobre la base de lo que cada sujeto conoce a partir de su propia experiencia subjetiva del mundo y la relación del individuo con este (Urbina, 2020).

Además, se planteó un alcance descriptivo puesto a que se busca describir las experiencias subjetivas de un grupo de personas, lo que hace que los resultados desempeñen una fuente subjetiva de conocimiento que inicia el análisis descriptivo profundo de cada una de las experiencias, dando una visión aproximada de lo que se busca estudiar. Este estudio del tema u objeto permitirá obtener nuevos datos y elementos y así, se podrá describir y analizar la experiencia subjetiva de los jóvenes contratados para trabajar de manera remota durante la pandemia por COVID-19 en relación al proceso de socialización organizacional (Ochoa & Yunkor, 2019).

Asimismo, el diseño empleado es de tipo fenomenológico, en el que se trabaja con datos de naturaleza empírica. Estos datos son obtenidos mediante diferentes técnicas o instrumentos permitiendo que los sujetos de estudio comenten a profundidad sus distintos puntos de vista, sus experiencias y los significados que le dan a estas, permitiendo conocer la perspectiva de los participantes (Sanguino, 2020). En otras palabras, este diseño permite analizar el fenómeno tal y como es experimentado y percibido por las personas entrevistadas, permitiendo describir

y comprender las experiencias de socialización organizacional de los jóvenes participantes de este estudio en el trabajo remoto.

## **4.2 Participantes**

Para este estudio, se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico intencional en donde el investigador selecciona la muestra e intenta que sea representativa. Esta representatividad depende de la intención del investigador por lo que su evaluación es subjetiva (Scharager & Reyes, 2001). Se seleccionó un grupo de participantes conformado por jóvenes que ingresaron a trabajar a la organización en la época de pandemia por el COVID-19, entre los años 2021 e inicios del 2022.

Además, dentro de los tipos de muestreo no probabilístico, se eligió usar el muestreo por conveniencia, es decir, a elección arbitraria del propio investigador. Esto se basó en la cantidad de participantes disponibles y al alcance del investigador en el periodo de la investigación (Piedra & Manqueros, 2021). Al ser una investigación de las personas que fueron contratadas durante la época de pandemia y dado un rango de edad específico, fue el mismo investigador quien escogió a los participantes convenientes para la muestra.

Para la selección del número de participantes se utilizó el método de punto de saturación entendido como el punto en el cual se ha escuchado ya ciertas ideas diversas y con cada entrevista ya no aparecen nuevos elementos (Ventura & Barboza, 2017). Sin embargo, se debe tener mucho cuidado con este tipo de método puesto a que puede generar un enfoque restringido o una búsqueda mal encaminada por lo que se debe continuar hasta poseer elementos necesarios para poder realizar conclusiones relacionadas a los objetivos de la presente investigación.

Para ello, se contó con 10 participantes. Los participantes son jóvenes, mujeres y hombres, entre las edades de 20 a 30 años. Todos pertenecientes a la misma empresa del rubro de servicios de tecnología establecida en Lima, Perú.

**Tabla 1**

*Características Sociodemográficas de los Participantes*

Participante/ Características	Edad	Género	Puesto en la empresa	Nivel SE*
P1	28	Hombre	RRHH Consultor	Medio alto
P2	22	Mujer	Analista de cuenta	Medio alto
P3	21	Mujer	Ventas	Medio alto
P4	25	Hombre	Técnico	Medio
P5	23	Mujer	Analista de cuenta	Medio alto
P6	29	Hombre	Specialista	Medio
P7	22	Hombre	Finanzas	Medio
P8	21	Mujer	Redes	Medio
P9	23	Mujer	Analista de cuenta	Medio alto
P10	22	Mujer	Analista de cuenta	Medio alto

\*El NSE se sacó comparando el sueldo del trabajador con la distribución socioeconómica del Perú (<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>).

### 4.3 Técnicas de recolección de datos

Para el presente trabajo, se utilizaron entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de datos con la finalidad de recoger información relevante sobre la experiencia del joven perteneciente a la empresa tecnológica que fue contratado durante la pandemia y por lo

tanto su incorporación a la empresa fue de manera remota. Este tipo de entrevista semiestructurada es una técnica que permite profundizar en el discurso de las personas y el significado propio que le otorgan a estos discursos y sus experiencias (Rios, 2019).

De acuerdo a Perpiña (2012), las preguntas que formaron parte de este tipo de entrevista se especifican previamente a manera de guía en relación a las áreas que se pretende evaluar, pero sin privar al investigador de su libertad para realizar las preguntas cuando y como lo desee. En este caso, se resuelve, al menos parcialmente, el sesgo de contenidos de la evaluación, intentando equilibrar la ventaja de este tipo de entrevista que es la flexibilidad, con la desventaja de la fiabilidad con respecto a aquellas entrevistas que son más estructuradas. Se elaboró una guía de entrevista en la cual se incorporaron preguntas relacionadas a las temáticas que se mencionan posteriormente.

Luego de la redacción de la guía temática, esta le fue presentada tres expertos (anexo 1), docentes universitarios en temáticas organizacionales, con el fin de obtener un juicio crítico y de valor para la mejora de la entrevista y consecuentemente alcanzar los criterios de calidad o de rigor científico los cuales corresponden a dictámenes que advierten sobre la calidad de una investigación debido a que indican el nivel de confiabilidad de esta, por lo cual es necesario e importante tomarlos en cuenta en la realización de un estudio científico y en todo aquello que este implique, como su método, técnica e instrumento de recolección de datos (Lozano, 2020).

De esta evaluación se realizaron cambios en algunas de las preguntas de la guía de la entrevista. En un primer momento se tenían preguntas cerradas, que no daban paso a que el participante pueda responder abiertamente y contar su experiencia subjetiva, sin embargo, luego de la evaluación de expertos, las preguntas cambiaron para ser abiertas y obtener un relato extenso y subjetivo de los colaboradores.

La guía está constituida por 5 ejes temáticos: los datos de incorporación del colaborador, la comprensión del funcionamiento de la empresa en donde se ven incluidos los métodos y procesos como parte de esta, la comprensión de las funciones del rol al cual ingresa el colaborador, la percepción social la cual involucra la relación con los demás colaboradores de la compañía; y finalmente, la línea de carrera existente en la empresa y la percepción del colaborador de las oportunidades de futuro presentes en la organización. En su totalidad, la guía está compuesta por 16 preguntas las cuales pueden ser revisadas en el presente informe (anexo 2).

#### **4.4 Procedimiento de recolección de la información**

Una vez establecido el diseño y el tipo de investigación, la selección de la muestra con los requisitos necesarios, los instrumentos, y los objetivos, se realizó el siguiente procedimiento de recolección de datos de manera virtual. En primer lugar, se contactó con la gerente de recursos humanos de la empresa quien tiene al alcance la información de los jóvenes contratados durante la pandemia en donde no había un retorno a la oficina y el trabajo era remoto.

En segundo lugar, se procedió a leer la descripción de la investigación y el consentimiento informado (anexos 6 y 7), se comunicó a los entrevistadas sobre la finalidad de su participación en el estudio, y su libertad para contestar o no las preguntas o la libertad de poder suspender en el momento que lo deseen la entrevista, y la necesidad de que la entrevista sea grabada para facilitar la transcripción de esta. Asimismo, se les solicitó firmar su consentimiento de forma voluntaria.

Por último, se procedió a realizar las entrevistas de manera individual mediante la plataforma virtual ZOOM durante 45 minutos a 1 hora aproximadamente, teniendo en cuenta la guía temática redactada previamente, en la medida de abarcar todas las áreas de interés de

forma libre. Las fechas de entrevista para cada participante fue distinta ya que es importante considerar la disposición y tiempo de los entrevistados para obtener la mayor cantidad de información y que esta resulte útil para la elaboración de conclusiones ligadas a los objetivos de la presente investigación.

#### **4.5 Estrategia de análisis de información**

La estrategia de análisis de información estuvo basada en el análisis temático en donde se identifica, analiza e informan los patrones dentro de los datos que han sido recopilados por las entrevistas (Escudero, 2020). Con el fin de poder organizar la información recopilada y producida en la investigación, poder guiar la comprensión e interpretación y, posteriormente, hacer viable su recuperación, se deben establecer criterios y formas de registro, por ello se planteó este tipo de análisis para el fin de esta investigación (Escudero, 2020).

Braun & Clarke (2022) señalan seis fases a través de las cuales se desarrolla el proceso del análisis temático. La primera, es la familiarización con los datos, es decir, la información. Guiándonos de esto, las entrevistas fueron transcritas y evaluadas para poder encontrar patrones comunes y pasar a la segunda etapa: la generación de categorías o códigos iniciales los cuales son la base para la clasificación de los relatos de cada participante. La tercera etapa o fase fue la búsqueda de temas, guiándose de la etapa previa para poder agrupar y consolidar los relatos dentro de temas recurrentes. La cuarta, revisión de temas; la quinta, definición y denominación de temas, son dos etapas que no siguen un orden secuencial, sino que se traslapan entre las mismas. Entonces, se realizó una codificación, estableciendo una delimitación, luego se estableció lo que es “esencial” y se comenzaron a elaborar las distintas jerarquías. No todos los temas contaban con subtemas, esto se realizó dependiendo del análisis del relato de los participantes. Por último, se procedió a la redacción del informe final en donde se muestra la información recopilada de manera narrativa y sustentada en la argumentación de los relatos.

## CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo, se presentan los resultados del análisis de las experiencias subjetivas en torno a la socialización organizacional de un grupo de jóvenes que forman parte del medio laboral de una empresa tecnológica en Lima, Perú y que comenzaron a trabajar en dicha empresa de manera remota, bajo un contexto de pandemia por el COVID-19. El análisis identificó cinco temas principales. Dentro de cada uno de ellos se encuentran los subtemas, los cuales son el núcleo del análisis (Tabla 2) y fueron elaborados, principalmente, a través de los fragmentos extraídos de las entrevistas.

**Tabla 2**

*Cuadro de temas y subtemas*

Tema General	Categorías Principales	Sub Categorías
La socialización organizacional	Primer contacto con la organización	Funciones Proceso de incorporación
	Comprensión de la empresa	Core del negocio Estructura Reglas
	Comprensión del rol	
	Percepción social	Percepción de compañeros Percepción de jefes
	Línea de carrera	

### **Tema 1: Primer contacto con la organización**

En primer lugar, el primer contacto con la empresa se organizó en torno al relato objetivo sobre las funciones de los participantes dentro de la organización y el proceso de incorporación a la misma. Es importante conocer las funciones de cada uno de ellos para poder elaborar conclusiones y planes de intervención en un futuro y a la larga pueda servir como base

de acciones incluso para otras empresas. Sumado a ello, es importante conocer el proceso de incorporación a la empresa, conocido también como *on-boarding*, pues se da una mirada inicial a cómo fue el primer contacto de cada uno de los participantes con la misma y es aquí en donde se destacan la percepción de cada uno de ellos.

### **Subtema 1.1. Funciones**

Dentro de las funciones, encontramos que la mayoría cuenta con una función técnica, en las cuales se necesitan conocimientos tecnológicos para su buen desempeño. Uno de ellos comenta que tiene una función dentro del área de recursos humanos, cuyo relato vale resaltar puesto a que es esta área es la encargada directamente de la mejora del clima dentro de cualquier medio laboral. Menciona “*(trabajo) en proyectos internos para Perú, como por ejemplo el de K-Boarding (la empresa llama al proceso de on-boarding de esta manera), proyectando a futuro, como, por ejemplo, trabajar desde casa, esas políticas, todo eso*”. Ulrich (1997, como se citó en Robes, 2021) nos menciona que el rol de los profesionales de RRHH es importante pues se encargan de convertir la estrategia en acción. Esto hace referencia a que los actores estén comprometidos con la estrategia y demuestren compromiso a través de ciertas acciones tangibles. La incorporación de un individuo al medio laboral resulta en un proceso de constitución del sujeto organizacional.

Cuando se toca el tema de la virtualidad con respecto a las funciones que desempeñan los colaboradores, se menciona que esta modalidad no fue algo difícil de manejar pues era una ventaja para quienes tenían diversas reuniones a lo largo del día, tal como lo indica la siguiente participante, cuyo puesto dentro de la empresa es de ventas y tiene un rol más de cara al cliente:

*“la virtualidad por parte no tuve tantas dificultades al revés, creo que me ayudó bastante el poder conectarme a diferentes reuniones porque, en presencial de repente no llegas a la reunión a tiempo, porque, estás en una reunión y tiene que cambiar a*

*otra reunión y se cancela porque no llegas, o se extendió, o alguien le molestó en el momento entonces, la virtualidad me ayudó porque yo estaba en diferentes reuniones aprendiendo cada día obviamente, escuchando...”* (Camila, 22 años).

La virtualidad ha facilitado las funciones de los colaboradores cuando se trata de la asistencia a reuniones o llamadas que en la presencialidad hubiera tenido una organización diferente. Como menciona CEPAL (2020), esta nueva modalidad ha acelerado la transformación digital y, por lo tanto, los procesos se vuelven más productivos y eficientes, tal y como se menciona en el relato de Camila.

Resulta importante destacar el tema de las funciones, pues al ser una empresa de tecnología, muchas de ellas ya se realizaban a través de un aparato electrónico como es una laptop o computadora, con lo que la virtualidad no significó algún tipo de dificultad.

### **Subtema 1.2. Proceso de incorporación**

Al hablar acerca del proceso de incorporación, se destaca que este fue ambiguo para muchos de los participantes. Por ejemplo, para una de ellas, al no haber tenido un contacto directo (o físico) con quienes se encargaban del proceso de selección y reclutamiento, dificultó conocer los resultados del mismo *“postulé un mes antes y como que nunca me dijeron nada, fue como que me dijeron “ay sí ya les vamos a avisar”, que no sé qué y dijimos ah, pero nunca me avisaron”* (Andrea, 23 años). Van Maanen y Schein (1977) mencionan que la primera fase del proceso de socialización organizacional inicia incluso antes de la admisión del colaborador dentro del medio laboral y proviene de la información recogida por el participante en los procesos de selección, detalles que crean una imagen sobre la organización y con lo cual se demuestra que es un punto a mejorar por parte de la empresa.

Igualmente, el primer contacto de la organización con estos nuevos colaboradores resultó confuso

*“el proceso de on-boarding fue raro de verdad, porque, primero no era gente de Perú la que se comunicaba conmigo y me acuerdo que, por ejemplo, ya había entrado y todo y me dijeron ya hay esta reunión de seguridad (...) entré y no había nadie y yo estaba sola, la reunión nunca se dio, tipo yo luego escribí un correo y le dije hola qué tal estoy en esta reunión y no ha entrado nadie y me dijo, “ay sorry tal persona se equivocó y te dimos mal la hora”” (Andrea, 23 años).*

Lo mencionado demuestra esta dificultad de contacto de los nuevos colaboradores con los principales procesos de incorporación como son las reuniones de información previa a la entrada al medio laboral. Estas sirven como un primer conocimiento de la organización, pero se relata que muchos de ellos se encontraban sin conocer de esto *“no sabía ni siquiera a qué área iba a entrar; o sea, yo estaba como que “espero que sea una buena área, algo que me guste”; yo podía entrar a recursos humanos y ni enterada, no sabía nada”* (Adriana, 24 años). Al igual que Van Maanen y Schein (1977) y vinculándolo con la primera etapa del modelo de Feldman (1976), se menciona, que en la socialización anticipatoria, debería darse todo el aprendizaje previo antes de que el colaborador ingrese a la organización, por lo cual resulta una fase decisiva e importante y que, como se puede ver, hay una limitante con respecto a la virtualidad.

Otra de ellos menciona *“lo mío fue tan rápido y todo por virtual que el tercer día ya estaba en reuniones y era como que no entiendo ni el core del negocio, (...) Me lancé a una piscina literal...”* (Camila, 22). Esto vuelve a confirmar el hecho de que en esta primera etapa, de inducción, algunas situaciones no se manejaron de una manera apropiada por parte de la empresa, lo cual puede haber afectado la comprensión de la misma. Los participantes del estudio de Crespo, et al. (2019) valoraron negativamente una duración baja del proceso de *on-boarding*, comprometiendo así el proceso global de socialización organizacional al ser el primer contacto que se tiene con el medio laboral.

Sin embargo, para aquel participante que tiene un rol dedicado al área de recursos humanos su proceso de incorporación fue más idóneo. Esto debido a que fue la misma gerenta de RRHH la que lo guió en este proceso. Menciona:

*“fui uno en un millón, porque bueno, Kate es la HR manager y como que coordinó para vernos y aprovechamos el día en que recogí mi laptop y me hizo una mini inducción y la verdad fue alucinante porque me sacó de muchas dudas (...) como si alguien estuviera en su primer día todo perdido y si no hay alguien que te diga mira tienes que hacer esto o lo otro, la cosa es bien complicada”.* (Eduardo, 27 años)

La experiencia relatada por el participante pone en juego el rol del líder para un buen inicio del proceso de incorporación a la empresa de cualquier nuevo colaborador. Ello va a aumentar la probabilidad de que la persona se sienta acompañada, conozca de la empresa y por ende se sienta comprometida con esta. La socialización organizacional está relacionada con el compromiso laboral dado a que dicho proceso proporciona oportunidades de interacción y genera que el colaborador cree lazos afectivos con sus pares, lo cual, a la larga, genera una relación satisfactoria con la empresa (Moreno, 2019).

Asimismo, al momento de entrar a la empresa varios de ellos tuvieron una buena experiencia con respecto a conocer a las personas que trabajarían con ellos, por ejemplo, sus líderes, quienes, como se mencionó, marcan un acontecimiento importante.

*“fue bonito conocer a Sonia porque previamente al yo ingresar al K no, nunca me había entrevistado cómo quién iba a ser mi jefa, pero sentir como que antes de empezar todo Sonia me conozca, hable con Romina y todas esas cosas fue como que súper bonito porque así, hay más confianza y ahora que estamos en virtual como qué fue como qué bonito por así decirlo”* (Adriana, 24 años).

Ello pone en evidencia que el acercamiento de los líderes con los participantes en los primeros días hace que este proceso se vuelva más sencillo y aumente la satisfacción del

interesante, así se obtiene una mejor visión de la empresa. Este aspecto puede llevar a que el colaborador tenga un compromiso normativo, es decir, el sentido de obligación del empleado con la empresa. El vínculo con otros colaboradores puede promover este tipo de compromiso laboral (Kowtha, 2018).

De igual manera, se comentaron acerca de sugerencias en cuanto a la mejora para el proceso de incorporación a la empresa, dentro de lo cual se menciona se debe poner prioridad en que el nuevo colaborador conozca la organización de una manera general.

*“...toda una la semana de lo que es capacitación y a veces lo mandan así haya sido virtual lo mandan toda una semana a lo que es la presencialidad para que ahí mismo enseñarles una PPT, enseñarle cómo funciona tal, tal..., entonces yo creería que para los que recién entran a K no solamente una reunión con todos los nuevos practicantes así que te explican una PPT y hablan, yo creería que toda una semana de transición en cuanto a solamente enfocar en la capacitación, organigrama, cómo funciona la empresa, procesos, aplicaciones etc. podría ser super, super .. podría ayudar un montón a todos” (Camila, 23).*

Este relato pone en evidencia la importancia del conocimiento del nuevo colaborador con la empresa y el poder tener una visión panorámica de todo lo que esta realiza, no solo funciones, sino también la organización interna, los valores, las herramientas utilizadas, entre otros temas a tocar en el siguiente apartado.

## **Tema 2: Comprensión de la empresa**

En segundo lugar, la comprensión que tienen los participantes de la empresa es un tema importante, pues es uno de los indicadores de una buena socialización organizacional. Mencionar los servicios que esta ofrece, su estructura tanto interna como externa y sus reglas,

son temas que fueron recurrentes entre los participantes y que son símbolo de una buena comprensión de su medio laboral.

### **Subtema 2.1. Core del negocio**

Al hablar sobre el core del negocio, específicamente decir en sus palabras lo que la empresa ofrece, cada uno de ellos tiene una forma específica de representarlo, siendo la más recurrente “servicios de tecnología”, “*una empresa que brinda tecnología para crear datos, almacenarlos y procesarlos*” (Mauricio, 25). El core del negocio hace referencia a la razón de ser de la organización, el hecho de comprender de qué trata principalmente el negocio y sus principales actividades, las de gran valor y las que logran la ventaja competitiva sobre las demás empresas en el mismo rubro (García, 2018, como se citó en Cielo, 2023).

Varios de ellos relacionaron el relato con los valores, misión y visión de la empresa, lo que simboliza un buen entendimiento de la misma. Con ello, se menciona la importancia de informar el core del negocio para cualquier ingresante para que así pueda formar parte de la identidad de la organización.

*“el reto principal es un tema de identidad, un tema de que nosotros debemos explicarle a las personas ¿que es K?, ¿por qué K? y ¿cual es the K Way? y cuando el nuevo empleado realmente entiende sus funciones, entiende cual es el impacto que tiene su trabajo dentro de una organización, entiende la misión, visión y valores, va a impactar positivamente en la empresa, si o si, así no quiera, igual va a impactar”* (Eduardo, 27).

La comprensión del core de la organización juega un papel esencial para el desempeño adecuado de los empleados debido a que involucra aspectos como el conocimiento y la comprensión de las reglas del medio social y las relaciones de los colaboradores que existen dentro del medio laboral, la claridad de su rol, la definición de este, el ajuste a las normativas y a los valores que existen en el grupo, entre otros (Bañuelos, et al., 2009). Para Chao, et al.

(1994), la dimensión de metas y valores hace referencia al conocimiento de los principios que son los pilares fundamentales de la empresa, lo cual a la larga genera compromiso laboral con la misma. Ligado a ello, en el estudio realizado por Crespo et al. (2019), se encontró que uno de los aspectos más valorados por los participantes era el de la comprensión del funcionamiento de la organización.

En un entorno, como lo es la modalidad virtual, en el que los nuevos participantes deben entender cómo funciona la empresa y las principales actividades relacionadas a esta, la organización tiene un papel difícil para poder transmitir estos conocimientos. CEPAL (2020), menciona que las empresas se han visto obligadas a innovar e incluso a cambiar sus modelos de negocio, lo que hace que la transmisión de esto no sea una tarea sencilla, sobre todo para quienes recién se involucran al medio laboral. Este es un punto de mejora para la empresa, pues trabajando en esto, se mejora el compromiso y la satisfacción de los trabajadores (Romero & Rosado, 2019).

## **Subtema 2.2. Estructura**

Con respecto a la estructura interna de la organización, es decir, las funciones, procesos, jerarquías y divisiones de la misma, los participantes demostraron una ligera confusión pues mencionaban que sólo conocían la estructura de su área, más no de la empresa en su totalidad.

Ello queda evidenciado en una falta de información que, mencionan, debió ser compartida por parte de sus jefes o supervisores. Se demuestra en este apartado que, en muchos de los discursos de los participantes, trae consigo la responsabilidad de su líder de poder dar a conocer esta información.

*“me acuerdo cuando recién entré que estaba súper perdida y a mí me mandaron a hacer un organigrama de, por así decir las áreas de la empresa no, cómo que la CUI, la 2, la 3, ¿quiénes eran los líderes?, ¿quiénes eran los de soluciones?, ¿quiénes eran*

*los de comerciales?, creo que eso sí, cómo que lo pude ver por el mismo hecho que creo que Sonia con justa razón me mandó esa tarea para que yo aprenda; o sea, necesitaba saber sí o sí cómo estaban divididas las cosas” (Andrea, 23 años)*

Junto con ello, el lenguaje utilizado dentro de la empresa es parte también de la organización y estructura que hay dentro de la misma, pues es el método de comunicación entre sus actores. La comprensión de un nuevo medio laboral es importante para cualquier ingresante. Los participantes mencionan en su relato que fue difícil la comprensión de este nuevo medio por la virtualidad.

*“al comienzo cuando yo entre, si era mucho más difícil porque en virtual todo se hablaban de tales conceptos técnicos, y yo al comienzo estaba como que, ¿qué es esto? y era más difícil entonces el poder apuntar que concepto... no solo técnico; sino del mismo K por ejemplo” (Katherine, 22 años).*

Chao, et al. (1994), proponen la dimensión de lenguaje como parte de la socialización organizacional. Esta hace referencia al nivel del conocimiento que se tiene sobre el lenguaje, técnico, formal o informal que se utiliza dentro de la misma organización y que forman parte también de las relaciones laborales. Un ejemplo de esto son las jergas o los acrónimos usados, tal como lo menciona la participante, no solo es un lenguaje técnico, sino que es de la misma organización lo cual dificultó su comunicación en un inicio. El conocimiento del medio laboral en el cual se desenvuelve el día a día de los empleados es un aspecto valorado positivamente por estos, tal y como se encontró en el estudio realizado por Crespo et al. (2019).

### **Subtema 2.3. Reglas de la organización**

Las reglas de la organización son las normas que pueden ser tácitas o explícitas y que deben ser compartidas a todos los colaboradores de la empresa. Dentro de esto encontramos el Reglamento Interno del Trabajo (RIT), el cual debe ser compartido de manera obligatoria por

la organización. Aun cuando los participantes mencionaron que, sí se les había compartido dicho documento, muchos de ellos no les prestaron atención lo cual demuestra: 1) un bajo interés de parte del colaborador y/o 2) esfuerzos menores de parte del líder por hacer que el subordinado cumpla con esta obligación.

*“en una parte del proceso de K-Boarding hay un manual que dice lecturas obligatorias y el primero es el RIT, entonces allá hay dos cosas importantes, 1 que su manager no se lo está dado o 2 que no le están prestando atención, que no lo están leyendo o que el manual no esta haciendo la función que debería. Entonces, en ese momento si vamos al caso del proceso interno de K, hay dos maneras de obtenerlo, que es leyendo tu manual que deberías hacerlo el primer día o que tu manager te lo envíe, que en realidad eso debería pasar, debería decirte, “oye lee las reglas antes de comenzar”, (Eduardo, 27).*

Según lo mencionado, la empresa cumple, por ley, compartir el reglamento interno del trabajo con todos sus colaboradores. No obstante, algunos mencionan no haberlo leído *“creo que sí nos han mandado a leerlo, pero sinceramente no lo he leído”* (Adriana, 23) lo que podría demostrar esta falta de compromiso de los colaboradores con cumplir una tarea que resulta ser obligatoria para cada colaborador.

Taormina (1994), hace referencia de ello en su dimensión denominada comprensión dado que bajo esta se involucran aspectos como la comprensión de las reglas de la organización. Sin embargo, en un contexto virtual, la transmisión de estas reglas se dificulta dado a que no hay seguridad que los nuevos empleados cumplan con leer documentos que incluso son oficiales, tal como lo menciona Adriana en su relato. La inducción en la virtualidad resulta ser difícil al momento de captar la atención de las personas, lo que puede generar vacío de conocimiento de diversos aspectos. No solo en cuanto a reglas formales de la organización, sino también en las que no están por escritas, como se refleja en el siguiente relato.

Al hablar de las reglas tácitas existentes, se menciona que los líderes son quienes comentan de algunas acciones que están prohibidas, pero que no siempre fueron claras. *“comentaba Christian ponte esto no se puede hacer en tal proceso, así es el proceso, pero no, no sé en qué otras reglas no estaba muy claro ese punto”* (Camila, 22 años).

Existen otras reglas, las cuales involucran también la comprensión del medio social. La virtualidad dificulta la relación de los colaboradores para temas que no están directamente relacionados con el trabajo y sus funciones (Ventrici, et al., 2020). En un contexto presencial, la socialización de los colaboradores hace que puedan convivir en un medio laboral en donde se conocen tanto las reglas formales como las sociales, producto de la convivencia. Sin embargo, en un contexto remoto, no existe la convivencia de los colaboradores con el fin de formar las reglas tácitas o sociales y como menciona Camila en su relato, las reglas no estaban claras. Chiavenato (2005), define la socialización organizacional como un conjunto de procesos mediante los cuales el nuevo miembro aprende el sistema de valores, normas y estándares de conducta que son requeridos por la organización a la cual va a ingresar, por lo que un buen conocimiento de esta garantiza una adecuada adaptación. Este es otro punto de mejora para la organización en el futuro ingreso de participantes bajo esta modalidad.

### **Tema 3: Comprensión del rol**

En tercer lugar, al hablar de comprensión del rol se describen los procesos, método o estrategias utilizados por la compañía para asegurar que los nuevos ingresantes cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para poder desempeñar sus labores de una manera óptima. Los colaboradores describen que la experiencia de ingresar a esta nueva empresa fue un poco ambigua, como se mencionó anteriormente, por el hecho de no conocer las acciones que debían realizar al no estar claras desde un comienzo.

El rol del supervisor, jefe y compañeros del área se vuelve fundamental en este punto, pues es a partir de ellos como los participantes adquirieron sus conocimientos para desempeñar sus funciones. *“Ella lo hacía en una llamada, grababa la llamada para que no se me olvide y me decía todo el procedimiento”* (Renzo, 22 años). Fueron estos líderes quienes se encargaron de enseñar los distintos procedimientos que resultan imprescindibles para realizar las funciones.

Algunos de ellos que tienen un rol más técnico mencionaron que si tuvieron distintas capacitaciones en línea con un grupo de personas para poder entender el proceso y funcionamiento de las herramientas que se usan a diario. *“...las capacitaciones que he tenido han sido de unos procesos del banco. Hay seguir eso, digamos... son las capacitaciones formales”* (Mauricio, 24 años). Taormina (1994) menciona como una de las principales dimensiones la de comprensión, y hace referencia al conocimiento de las conductas y métodos para conocer cómo funciona la organización y por lo tanto el papel que juega cada persona dentro de la misma, el rol de cada uno.

Otros de los participantes mencionan que se les fue asignado un curso que tendrían que llevar individualmente, sin un control de tiempo, pero que era necesario y obligatorio para poder comenzar a desempeñarse dentro del rol.

*“pero la función del mismo SBM requirió capacitaciones en videos; o sea, que yo tuve que ver videos para yo poder capacitarme. ... requieres para hacer un Pricer el delegado requiere pasar un examen, eso sí me pasó Christian y me dijo tú tiene que tener acceso a esto, pero tú tienes un examen, tienes que estudiar, entonces yo estudié los videos y después tuve el examen y, ya pude usar el SBM, que es el aplicativo si no, no podía usar”* (Camila, 22 años).

Este relato se relaciona con la dimensión de aprovechamiento del desempeño mencionado por Chao et al., (1994), la cual involucra el saber qué contenido debe ser aprendido

y a qué nivel la persona maneja el conocimiento y las aptitudes necesarias para el puesto dentro de la organización. Si bien la virtualidad pudo haber afectado este proceso para otras empresas, el rubro tecnológico facilitó la enseñanza de las tareas y funciones para este tipo de organización dado a que estos involucraban el uso de aplicaciones y capacitaciones que, bajo cualquier contexto, eran virtuales (Ventrici, et al., 2020).

Por el contrario, al momento de hablar sobre el tema de los procesos, entrenamientos o métodos utilizados para que el nuevo colaborador aprenda lo requerido para su rol, se menciona que, para algunos, fue algo difícil por el poco acompañamiento que se tenía inicialmente. Además, no todos contaron con capacitaciones para adquirir sus funciones, quizás por el tipo de rol que desempeñaban.

*“Creo que eso fue lo más difícil que me tocó; o sea, yo entré y no tenía a nadie que me enseñe (...) yo no sabía nada; o sea, uno lo empieza cómo que aprender a la fuerza, como que al principio sí me costó un montón, (...) yo sentí como un balde de agua helada porque que era como ya ármate una tabla dinámica que aparezca tal oportunidad y yo estaba como qué estás hablando y la virtualidad tampoco ayudaba. ... nunca tuve ninguna capacitación para nada” (Adriana, 23 años).*

En el estudio realizado por Crespo et al., (2019), se menciona que uno de los aspectos valorados negativamente por los participantes y en cuanto a sus experiencias, fue la insuficiente información sobre el rol a desempeñar.

Como sugerencia, algunos participantes mencionaron que para tener un buen proceso de incorporación resulta necesario tener un acompañante que pueda conectarse con la empresa, con el rol y todas las prácticas que involucran. Estos factores no fueron percibidos en el proceso en el cual la participante fue parte.

*“una vez que ingresas a tu área fácil tener un coach o algo así y que esa persona te puede enseñar un poco general qué es K, quiénes son las personas, cuáles van a ser*

*las funciones, todo ese tipo de cosas como para que una persona entre y no esté como perdida sin saber qué hacer ni a quién pedirle ayuda y cosas así” (Camila, 22 años).*

Van Meean y Schein (1977), mencionan que eventuales errores en este proceso pueden llegar a provocar rechazo, aumentando la probabilidad de que el empleado se vea excluido y aumentando así la rotación del personal y absentismo. Con lo cual, resulta importante el acompañamiento de los compañeros y líderes con los nuevos ingresantes para garantizar una buena adaptación de estos al medio laboral. Este tema se toca a profundidad en el siguiente apartado.

#### **Tema 4: Percepción social**

En cuarto lugar, uno de los temas más concurrentes entre los participantes fue la percepción del apoyo que tienen de sus compañeros de trabajo, pares, supervisores, jefes y gerentes de su área. Ello cobra importancia cuando se habla del liderazgo de algunos individuos en las organizaciones y no solo de aquellas personas que tienen un rol de líder, sino también de pares en donde uno de ellos puede tomar ese rol de liderazgo para con el otro.

##### **Subtema 4.1. Percepción de compañeros**

Al hablar de la percepción de los compañeros por parte de los nuevos ingresantes, se menciona que los pares demuestran siempre interés y apertura para apoyar a aquel nuevo colaborador de la compañía. El relato de todos ellos, demuestran el sentido de compañerismo que existe dentro de la empresa.

*“siento que hay un soporte bastante grande, cualquier duda o consulta, cuando yo tengo cosas que hacer alguien me apoya, cuando alguien tiene cosas que hacer yo lo apoyo, entonces a pesar de que es virtual son unos excelentes profesionales” (Eduardo, 27 años).*

Incluso, se menciona que muchos de los compañeros, tomaron un rol de líderes en donde tienen el trabajo de enseñar al nuevo colaborador acerca de las funciones y herramientas que son necesarias para el trabajo. Si bien no existe un proceso, método o entrenamiento específico general para todos los nuevos ingresantes, estos se apoyan en los compañeros para poder adquirir este conocimiento, tal como se mencionó anteriormente “...nos tomábamos casi 3 horas por día, explicándome detalladamente como funciona cada cosa y eso fue como 1 mes completo” (Eduardo, 27 años). Taormina (2006), menciona que la dimensión de apoyo de compañeros hace referencia al apoyo que percibe cada colaborador tanto en sus iguales, como en sus superiores o incluso en sus subordinados, por lo que resulta importante como parte de la socialización y adaptación del ingresante al nuevo medio laboral.

Por otro lado, muchos colaboradores eran presentados en las reuniones virtuales como un primer acercamiento al grupo de trabajo de su área. “me presentaba en sus reuniones me decían como que si mira ella es Camila, está practicando este no sé... y así hacia las conexiones en cada call, al comienzo...” (Camila, 22 años). De esta manera iban formando relaciones con las personas de su área, todo mediante reuniones virtuales. Al igual que Taormina, Chao, et al. (1994), nos menciona la dimensión de personas la cual hace referencia a la relación que el colaborador tiene con los demás miembros y en donde se establecen vínculos significativos y satisfactorios.

Además, hablando de un tema sobre la virtualidad existe una ambigüedad en el discurso de los participantes, algunos de ellos comentan que ha sido fácil por ser jóvenes el poder contactar con las demás personas lo que demuestra la visión positiva de la situación.

*“desde el comienzo ha sido bastante fácil porque somos un team bastante joven, digamos que desde Kate hacia abajo no son personas de avanzada edad, todos tenemos una edad promedio, entonces al tener más habilidades promedio también digitalmente, permite poder conectar sin ningún problema porque al cabo nuestra época siempre*

*estamos en redes, Instagram, tener una reunión por meet es como verse cara a cara, yo creo que desde mi perspectiva hay solo una complicación: hay cosas que si obviamente son mucho mejor verlas digamos face to face, digamos dependiendo del caso, pero si hablamos de un tema de unirse como equipo, de trabajar en team work creo que no hay ningún problema” (Eduardo, 27 años).*

Para otros participantes, el hecho de no conocer a las personas de manera personal dificultaba el proceso de comunicación de algunos colaboradores, sobre todo para aquellos que tenían un rol con un rango menor que con quienes se requerían comunicar.

*“algunos que de verdad como no te conocían no te respondían tan rápido, entonces, ellos mismos validando otras personas decían, Camila, me está pidiendo justo esto, voy a responderle, porque a veces los partners me decían esta persona no te va a responder si no te conoce yo le voy a escribir y después ya tú escríbeles, una cosa así...” (Camila, 22 años).*

Sumado a ello, muchos percibían esta relación como “fría” en donde había este miedo de fallar o de cometer errores. Cuando se habla de estas relaciones mencionan

*“creo que era súper fría, yo puedo decir que por mi lado también soy un poco rochosa, creo que cuando uno no puede, o sea, yo sentía que no puedo ver a la persona, si me equivocaba en algo era como que no sabía en qué posición estaban, de “uy lo he hecho mal” o es para mejorar o cosas así; entonces, este ese fue el tema” (Andrea, 23 años).*

Como se puede ver, la virtualidad significó una barrera en cuanto al acercamiento del nuevo integrante con los demás compañeros de su empresa. Feldman (1976), pone este punto en la etapa denominada acomodación pues es la persona quien se convierte en un miembro activo de la empresa y se establecen, dentro de otras cosas, las nuevas relaciones interpersonales. Que los diversos autores mencionen la relación de los compañeros como un aspecto importante dentro de la socialización organizacional fomenta a que las empresas le den

el debido peso e importancia a que se aseguren que todos, y no solo un grupo de personas, puedan tener un buen relacionamiento con los compañeros, sin importar la jerarquía y de ello, tomar acciones para garantizar que se cumpla exitosamente esta dimensión.

Calderón et al. (2020), encontraron que el apoyo recibido por los compañeros es un principal factor para que las personas puedan mejorar su salud mental, afronten mejor el estrés y desarrollen habilidades para clarificar el rol. Ello facilita las relaciones interpersonales positivas las cuales a su vez desarrollan creencias y opiniones favorables hacia la empresa, punto importante a considerar para planes futuros de socialización organizacional bajo esta modalidad.

#### **Subtema 4.2. Percepción de jefes**

Al igual que con los compañeros, los jefes o supervisores de los nuevos colaboradores, son líderes quienes se encargan de enseñar, no solo las funciones necesarias para cumplir con el rol, sino que, para muchos de ellos, es el jefe quien les relata acerca de la empresa, la estructura, reglas, procesos y demás información importante que debe ser de conocimiento para todos.

Para algunos, fue iniciativa de sus jefes el informarle acerca de la empresa, de las funciones y demás. Mencionan que la relación con sus supervisores ha sido muy buena desde el comienzo por la confianza y transparencia al momento de delegar las funciones y la toma de decisiones, variables que aumentan la satisfacción laboral.

*“siento que el apoyo es 100%, ella ha depositado confianza en mí y yo en ella para trabajar super bien. Y con mi jefa de Brasil igual, ha puesto mucha confianza en mí, me han permitido traiga mis ideas, que cambie lo que quiera y eso me pone feliz”*

(Eduardo, 27 años).

El acercamiento de estos líderes mejora la experiencia de los nuevos colaboradores, aun cuando el primer contacto era de manera virtual.

*“pero sentir como que antes de empezar todo Sonia me conozca, hable con Romina y todas esas cosas fue como que súper bonito porque así, hay más confianza y ahora que estamos en virtual fue bonito por así decirlo”* (Andrea, 23 años).

Sumado a esto, el empeño que ponen estos líderes por tener conversaciones sobre el futuro de los nuevos ingresantes, demostrando confianza e interés es un indicador de la buena comunicación manejada dentro de las áreas y el buen liderazgo que se maneja en la empresa.

*“...ellas se han dado el tiempo de conversarlo conmigo y decirme oye mira si quieres estar más enfocada en marketing puedes hacerlo cómo que te vamos y si tú quieres como tener más tareas te vamos a ayudar; o sea, siempre ha habido como eso de sí; o sea, conversamos contigo si es que lo necesitas, no habido algo de no voy a hablar contigo o algo así”* (Andrea, 23 años).

Estos hallazgos se relacionan con lo concluido en el estudio de Crespo et al. (2019) en donde se menciona que otro de los aspectos mejor valorados en la fase de socialización organizacional es la del apoyo social, principalmente el que se recibe de los jefes y colegas de los equipos de trabajo.

La percepción de compañeros y de jefes son factores que ayuda a la implicación laboral, el cual es uno de los aspectos clave de la socialización organizacional. Mediante esto, el trabajador se identifica psicológicamente con su trabajo (López-Araujo et al., 2007). El hecho de satisfacer el aspecto de la pertenencia y seguridad hace que los colaboradores presenten emociones positivas que ayudan en procesos tales como el crecimiento profesional y personal. Para lograr un entorno de trabajo saludable es importante que el colaborador y sus compañeros puedan utilicen procesos de mejora con el fin de proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los mismos, garantizando así calidad de vida laboral (Herrera et al., 2017). En este

sentido, se busca que la organización trabaje en planes para garantizar que el total de la población pueda tener la dimensión de compañerismo totalmente desarrollada.

### **Tema 5: Línea de carrera**

En quinto lugar, se habla de la línea de carrera como la percepción del futuro que el colaborador encuentra dentro de la empresa. Aquí se encuentran dos tipos de relatos, aquellos que 1) conocen sobre la línea de carrera por conversaciones con compañeros y que no tienen como fin el hablar de ello, o 2) conocen sobre esto porque fueron sus líderes quienes les comentaron acerca de las oportunidades a futuro que existen dentro de la empresa.

Según Taormina (1997), uno de los indicadores de una buena socialización laboral es el grado en el cual los colaboradores pueden anticipar las oportunidades de promoción y otros tipos de recompensas monetarias o no monetarias que influyen en su permanencia en la organización.

*“es una empresa super como flexible en el tema de hoy, estoy enferma hoy ya no pasa nada, oye no sé quiero salir un día de vacaciones si me avisas con anticipación no pasa nada, siento que eso no pasa en muchas empresas; también son flexibles con el horario de llegada”* (Andrea, 23 años).

Una de las prácticas más notables en cualquier organización es la retención del talento, en donde se trabaja la intención de permanencia de los colaboradores, es definida como la voluntad consciente de las personas por mantenerse laborando dentro de una misma organización. La permanencia laboral se entiende como el tiempo que pasa un empleado en una empresa, está relacionada con la aspiración de una persona de continuar su proyecto profesional en una determinada organización para a través de ella cumplir sus objetivos y satisfacer sus necesidades (Vanegas & Montoya, 2014, como se citó en Esparza & Segovia, 2019).

Ello lleva a que los colaboradores tengan compromiso laboral y satisfacción con el medio organizacional. El compromiso laboral se correlaciona positiva y significativamente con el sentimiento de permanencia (Esparza & Segovia, 2019). Se busca que un colaborador pueda contar con intención de permanencia para que desempeñe sus funciones de la mejor manera posible. Van Maanen & Schein (1977) menciona que la socialización organizacional es exitosa cuando la persona puede percibir y asimilar una nueva imagen, nuevos valores, conceptos y cuando se logra aprender las expectativas de la organización.

Se menciona que en las reuniones se aprende sobre la línea de carrera porque los colaboradores son reconocidos por subir de puesto y ser promovidos, práctica que se relaciona con el compromiso laboral y la satisfacción de los mismos.

*“eso hemos ido aprendiendo ponte en las reuniones que hay y meten un montón de gente para decir... tipo noticias y te dicen: si, a esta persona la hemos subido de banda, ¡¡felicitaciones!! Ya todos aplauden, en esas reuniones, yo como que, ¿así? como que me pueden promover, entonces, ya ahí como que voy aprendiendo”* (Camila, 22 años).

Asimismo, es importante también conocer los retos a los cuales se enfrenta la empresa en su totalidad, así como los retos que cada uno de los colaboradores tienen en cuanto a su rol.

*“los retos son construir las bases que te van a permitir crecer en un futuro, creo que de las empresas lo más importante son sus primeros 5 años porque en base a esto es que tu realmente dices esta es mi identidad, yo creo que el reto principal actualmente de K a nivel global y a nivel de Perú”* (Eduardo, 27 años),

Algunos de retos se perciben personales, por ejemplo:

*“automatizar procesos y creo que eso es lo que buscan las personas y mientras yo vaya automatizados procesos siento que esos son los retos que tengo. Que Sonia me diga pasa este file ya no en un Excel sino un Power BI, es algo nuevo para mí yo digo wow,*

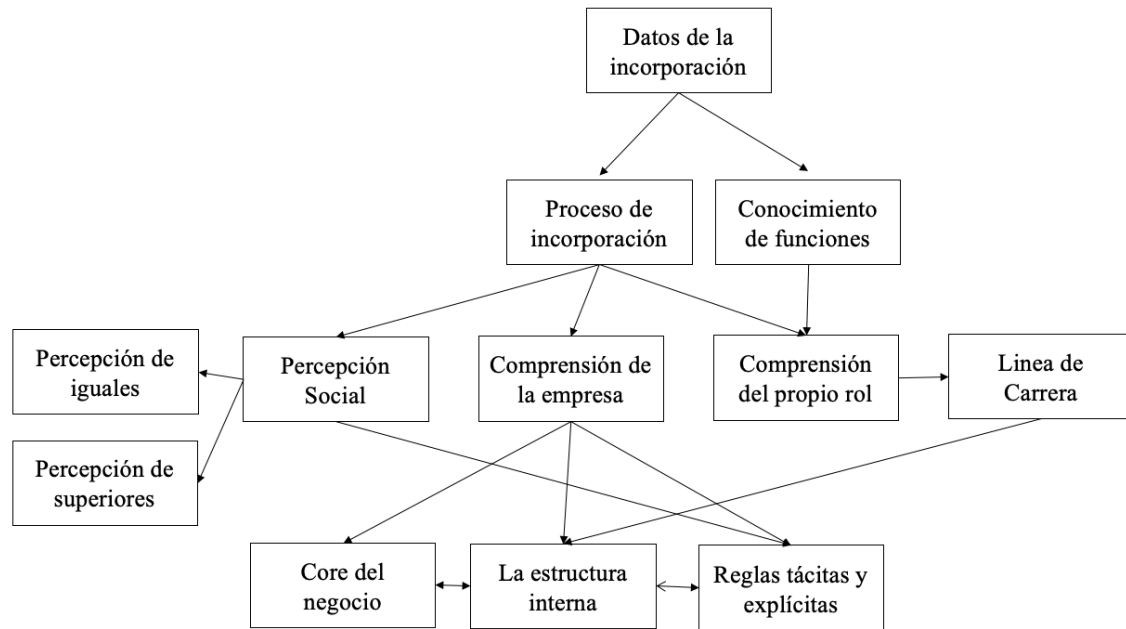
*tengo que hacerlo; entonces, como que, pese a que no sé, tengo que aprender, tengo que empezar a, poco a poco como que a familiarizarme con nuevos procesos que agilicen lo que estamos haciendo día a día” (Andrea, 23 años).*

En el estudio realizado Calderón et al. (2020), se concluyó que las perspectivas de futuro que se consiguen gracias a la socialización organizacional, sumada a los otros aspectos tratados anteriormente, permite que las personas puedan desarrollar sentimientos y emociones positivas en base a la confianza y disminución de la incertidumbre. Ello aumenta la proactividad y disponibilidad, empoderando a la persona a poder desarrollar mayores fortalezas.

Queda en evidencia la importancia de la visión de futuro para los colaboradores, sobre todo para quienes ingresan al nuevo medio organizacional, pero una vez más, son los líderes y compañeros quienes se encargan de brindar esta información. La percepción social resulta ser el ámbito más importante para quienes comienzan a formar parte de cualquier medio y es un indicador de una buena socialización organizacional.

## Gráfico 2

### Red Descriptiva de Hallazgos



En cuanto a las limitaciones, al ser una investigación cualitativa, los resultados muestran una experiencia subjetiva de los sujetos a investigar lo que puede significar una limitación al momento de buscar conclusiones que se puedan extrapolar a un grupo mayor o que sirvan como una línea base para que empresas de otros rubros tomen acción en cuanto a los planes para garantizar una buena socialización organizacional en el futuro.

Además, al ser una investigación que está basada en un tema reciente tal como es el trabajo remoto dado por la pandemia del COVID 19, existe falta de estudios previos de investigación sobre el tema. Sin embargo, esto a su vez supone una brecha con lo cual el trabajo de investigación aportará nueva y relevante información. Asimismo, al ser una investigación cualitativa basada en entrevistas, la guía del entrevistador es muy importante para poder dirigir la misma con tal fin de que se puedan conseguir relatos con buena información y datos que

ayuden al posterior análisis, por ejemplo, se pueden dejar de lado preguntas al participante cuyas respuestas pueden resultar relevantes conforme se da el proceso de obtención de información. Sumado a esto se da la posibilidad de tener datos autoinformados que contengan sesgos de cada uno de los participantes, pues el relato es distinto para cada uno de ellos, la visión de los acontecimientos, los sentimientos y emociones se vuelve parte importante de lo que se comparte.



## CONCLUSIONES

- La experiencia subjetiva de los jóvenes fue expuesta por la modalidad virtual de su incorporación a la empresa. Ello resultó en un discurso en donde se encontraron dos opiniones opuestas: por un lado, la virtualidad como facilidad para realizar el trabajo pues este se vuelve más alcanzable y moldeable a la rutina de los colaboradores; y, por otro lado, la virtualidad como dificultad para resolver problemas en conjunto, conocer a los compañeros y aprender acerca de la organización. Mediante este relato, analizamos la experiencia subjetiva de los jóvenes contratados por la empresa, con el fin de identificar estos métodos y procesos que fueron utilizados por la empresa en el proceso de socialización organizacional de cada uno de ellos.
- Dentro de los momentos y procesos utilizados por la compañía se destaca la gestión holística integral del colaborador en su contacto con la empresa. Ello es esencial en el proceso de socialización organizacional, más aún en momentos tales como la inducción, la cual comienza incluso antes de la incorporación per se a la empresa. Es aquí donde los colaboradores se van formando un ideal de lo que es pertenecer a esta organización. Seguido de ello, el proceso de *on-boarding* cuya duración varía de acuerdo con el rol, la acogida de compañeros y el entendimiento de la cultura, desarrollan comportamientos que son productivos y se adaptan mejor a la organización y repercute directamente en la experiencia de estos jóvenes contratados, mejorando su capacidad de crecimiento dentro de empresa.
- En cuanto a la percepción social y laboral en la representación de la socialización de los jóvenes que ingresaron a una empresa de tecnología cuando las labores se realizaban de manera remota estuvo marcada por la percepción que ellos tienen de su medio social, líderes, supervisores, jefes y demás compañeros. Estos actores juegan un rol importante

en estas primeras experiencias del medio laboral al cual accedían y son los mismos participantes los cuales tuvieron la capacidad de reflexionar sobre la relevancia de estos.

- Basado también en la percepción social y laboral, a lo largo del análisis se identificó un patrón común que le permitió a los jóvenes reflexionar sobre el papel y la importancia del liderazgo de jefes, supervisores o colaboradores quienes fueron los principales actores en guiarlos en el proceso de socialización y que, sin estos, el proceso hubiese sido difícil. Con ello, se pudo describir la percepción social y laboral que existe como parte de la socialización organizacional.
- En conjunto, los discursos de los participantes ponen en evidencia que el fin único de las organizaciones para que se pueda obtener un proceso de socialización satisfactorio es el de trabajar en los distintos aspectos como la percepción social, percepción de la empresa, conocimiento de la información básica para sus funciones, entre otros, y lograr la satisfacción y bienestar laboral de los colaboradores, esforzando así su compromiso laboral.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se detallarán las recomendaciones:

- Realizar estudios más amplios, que incorporen medidas cualitativas y cuantitativas, que se centren en la socialización de un grupo mayor de colaboradores que ingresaron a la empresa cuando las acciones se daban de manera remota. Ello permitirá obtener mayor información y más precisa en cuanto a sus indicadores y así generar planes de acción, no solo para la propia empresa, sino también para muchas otras aquellas que han optado la virtualidad como su forma de trabajo.
- Estudiar y reflexionar sobre los límites de las organizaciones para garantizar un proceso de socialización satisfactorio. Si bien son las mismas empresas las encargadas de que los nuevos integrantes puedan sentirse bien al entrar al medio laboral, hay ciertos límites que pone al nuevo colaborador como encargado y como actor en cuanto a la satisfacción de este proceso. Es decir, es responsabilidad también de la persona que entra a la empresa conocer lo necesario para que se pueda incorporar de manera satisfactoria.
- Desarrollar planes y programas de socialización organizacional en la empresa y en empresas del rubro o similares para garantizar que el proceso sea el más óptimo posible. Si se alinean los planes al común denominador de lo que los colaboradores buscan al ingresar al nuevo medio laboral y siguiendo las teorías de socialización, se puede garantizar un mejor proceso de incorporación.
- Incorporar las experiencias de otros colaboradores de la organización o de otras empresas del mismo rubro, obteniendo los discursos y relatos de personas de distintas áreas y roles para obtener información más variada y que se puedan extrapolar los resultados por distintos grupos. La obtención de información que no esté centrada sólo

en un tipo de rol o función va a ayudar a las empresas a adaptar los planes del proceso de socialización en correspondencia con las necesidades de cada grupo.



## REFERENCIAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amodio, D. M., & Ratner, K. G. (2011). A memory systems model of implicit social cognition. *Current Directions in Psychological Science*, 20(3), 143-148. <https://doi.org/10.1177/0963721411408562>
- Anchelia, V., Inga, M., Olivares, P., & Escalante, J. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y representaciones*, 9(SPE1), e899. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>
- Atenas, T. L., Ciampi Diaz, E., Venegas Bustos, J., Uribe San Martín, R., & Cárcamo Rodríguez, C. (2019). Cognición Social: Conceptos y Bases Neurales. *Revista chilena de neuro-psiquiatría*, 57(4), 365-376. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-92272019000400365&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-92272019000400365&script=sci_arttext)
- Bañuelos, A., Domínguez, J., & Descals, F. (2009). El "engagement" como resultado de la socialización organizacional. *International journal of psychology and psychological therapy*, 9(1), 89-100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2873396>
- Bracho, D., González, N., & Hernández, O. (2018). Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos en la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A. *Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 15(2), 43-61. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1441/1392>

- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/qup0000196>
- Bravo, S. (2001). *Socialización Policial: Un Estudio Secuencial de Interacción* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. Repositorio Institucional Universidad de Málaga. <http://hdl.handle.net/10630/2681>
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M., & Pedroza, F. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. <https://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Calderón, J. (2016). Socialización y Compromiso Organizacional: Una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(3), 239-247. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf>
- Calderon, G., Serna, H, Alvarez, C., & Naranjo, C. (2020). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Revista espacios*, 40(3). 8-23 <https://ww.revistaespacios.com/a19v40n03/19400308.html>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) (2023). *Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N.º 025-2023/CEPLAN/PCD*. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/normas-legales/4045643-025-2023-ceplan-pcd>
- Chao, G., O'Leary-Kelly, A., Wolf, S., Klein, H., & Gardner, P. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>

- Chiavenato, I (2005). Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole.
- [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jbc4CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Chiavenato,+Idalberto.+\(2005\)+gerencia&ots=39htpLNWCL&sig=bsBAhJt0WS54uHSR6L4Zi4vYXD0](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jbc4CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Chiavenato,+Idalberto.+(2005)+gerencia&ots=39htpLNWCL&sig=bsBAhJt0WS54uHSR6L4Zi4vYXD0)
- Cielo Alessandra, A. M. (2023). Arquitectura empresarial bajo el enfoque de microservicios para la migración del Core de negocio de la empresa Retail & Investments SAC. [Tesis para Titulación - Repositorio Digital de la Universidad Privada Antenor Orrego]
- [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/10013/1/REP\\_CIELO.ALBAN\\_ARQUITECTURA.EMPRESARIAL.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/10013/1/REP_CIELO.ALBAN_ARQUITECTURA.EMPRESARIAL.pdf)
- Crespo, F., González, M., & Gil, I. (2019). Employee experience en el proceso de socialización organizacional. *Conferencia-Investigación – Investigación en Recursos Humanos*, (9). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi9.2903>
- De Los Heros, M., Murillo, S. C., & Solana, N. (2020). Satisfacción laboral en tiempos de pandemia: el caso de docentes universitarios del área de salud. *Revista de Economía del Caribe*, (26), 1-21.
- [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2011-21062020000200001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-21062020000200001)
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 (15 de marzo de 2020).
- <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2>

- Díaz, A. (2019). Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador. *Res Non Verba Revista Científica*, 9(2), 1-17.  
<http://34.222.126.191/index.php/rnv/article/view/220/179>
- Escudero, C. (2020). El análisis temático como herramienta de investigación en el área de la Comunicación Social: contribuciones y limitaciones. *La trama de la comunicación*, 24(2), 89-100. <http://www.scielo.org.ar/pdf/trama/v24n2/v24n2a05.pdf>
- Esparza, A. C., & Segovia, A. (2019). Factores que inciden en la intención de permanencia de los empleados en una institución educativa. *Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración*  
[http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.31.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.31.pdf)
- Feldman, D. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452. <https://doi.org/10.2307/2391853>
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional Universidad de Chile <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117629>
- Gheidar, Y., & Zanjani, M. S. (2021). Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(4), 669–680.  
<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=676c0dcd-609c-429d-a5c4-19f8c6b8f079%40redis>
- Herrera, Y., Betancur, J., Jiménez, N., & Martínez, A. M. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13.  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>

- Herrygers, K., & Wieland, S. (2017). Work socialization through part-time work: cultivating self-efficacy and engagement through care. *Journal of Applied Communication Research*, 45(5), 557–575. <https://doi.org/10.1080/00909882.2017.1382712>
- Hutchinson, T., Haase, S., French, S., & McFarlane, T. (2014). Stress, Burnout and Coping among Emergency Physicians at a Major Hospital in Kingston, Jamaica. *West Indian Medical Journal*, 63(3), 262-266. <https://dx.doi.org/10.7727/wimj.2013.330>
- INEI (2021). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Informe de Empleo. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/2021/1/>
- INEI (2022). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2022*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Informe Técnico. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-pbi-i-trim-2022.pdf>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kowtha, N. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training & Development*, 22(2), 87–106. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12120>
- Lauracio, C., & Ticona, T. (2020). Síndrome de Burnout y desempeño laboral en el personal de salud. *Revista Innova Educación*, 2(4), 543-554. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8054554>
- López-Araújo, B., Osca, A., & Peiró, J. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*, 19(1), 81-87. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719112.pdf>

- Lozano, J. (2020). Estudio de la motivación laboral en la empresa SELCOM [Tesis bachiller, Universidad Señor de Sipán]. *Repositorio de la Universidad Señor de Sipán*.  
<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/7430>
- Mafud, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 21(3), 239-247.  
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf>
- Moreno, J. (2019). Compromiso organizacional y riesgos psicosociales. *Revista San Gregorio*, (35), 157-173.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072019000200157](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072019000200157)
- MTPE (01 de mayo de 2021). *MTPE: durante el 2021 se generó más de 250 mil puestos de trabajo asalariados formales en el sector privado formal*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/603633-mtpe-durante-el-2021-se-genero-mas-de-250-mil-puestos-de-trabajo-asalariados-formales-en-el-sector-privado-formal>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo. *Educación*, 33(2), 153-170.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v33i2.510>
- Nogueira, A. (2019). El Rol de la Comunicación en la Socialización Organizacional. *Revista Digital Prospectivas en Psicología*, 4(1), 38-53.  
[https://www.academia.edu/44813563/El\\_Rol\\_de\\_la\\_Comunicacion\\_en\\_la\\_Socializacion\\_Organizacional](https://www.academia.edu/44813563/El_Rol_de_la_Comunicacion_en_la_Socializacion_Organizacional)
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2020). *Panorama Laboral 2020, América Latina y el Caribe*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_764630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf)

- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta jurídica peruana*, 2(2). <http://201.234.119.250/index.php/AJP/article/view/224/191>
- Orozco, M., Bravo, H., Ruvalcaba, N., Ángel, M., Vázquez, C., & Vázquez, J. (2022). Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(1), 42-55.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-91552022000100042](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552022000100042)
- Perpiña, C. (2012). Manual de la entrevista psicológica: saber escuchar, saber preguntar. Madrid; pirámide. Capítulo 1. Código Biblioteca U. Lima: 158.39 M.
- Piedra, J., & Manqueros, J. (2021). El muestreo y su relación con el diseño metodológico de la investigación. *Manual de Temas Nodales de la Investigación Cuantitativa. Un Abordaje Didáctico*, 82-100. <https://centro-investigacion-innovacion-educativa.bravesites.com/files/documents/306aa3ba-3be8-4e59-ab4d-51508f7513c6.pdf#page=82>
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>
- Ramos, P., Garcia, E. F., & Nava, M. I. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *Instituto de Ciencias Sociales y Administración*. 29(433), 23-43  
<http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/18827/16066-181-68106-2-10-20210830.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ríos, K. M. (2019). La entrevista semi-estructurada y las fallas en la estructura. La revisión del método desde una psicología crítica y como una crítica a la

- psicología. *Caleidoscopio - Revista Semestral De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 23(41), 65–91. <https://doi.org/10.33064/41crscsh1203>
- Rivas, H., & Perero, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.  
[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181/159](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159)
- Robes, A. C. (2021). *Estudio descriptivo del rol de Recursos Humanos en la gestión de un proceso de socialización organizacional en una empresa multinacional de TI Estudio de caso: Empresa XD–San Pablo–SP–Brasil* [Tesis Doctoral, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales]  
[https://dspace.uces.edu.ar/bitstream/123456789/6538/1/Robes\\_Estudio.pdf](https://dspace.uces.edu.ar/bitstream/123456789/6538/1/Robes_Estudio.pdf)
- Rodriguez, J. S., García, T., & Santiago, S. (2020). Teoría de la subjetividad y psicoterapia: Una propuesta desde la Perspectiva Histórico Cultural. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3), e1117-e1117.  
<https://www.journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/view/1117/1031>
- Romero, J., & Rosado, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, (100), 1-11.  
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>
- Sallomi, P. (25 de marzo, 2020). Understanding COVID-19's impact on the technology sector. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/understanding-covid-19-s-impact-on-the-technology-sector-.html>
- Sanguino, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *Revista Latinoamericana de metodología de la*

- investigación social*, 20(10), 7-18.  
[http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/fenomenologia\\_como\\_metodo](http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/fenomenologia_como_metodo)
- Scharager, J., & Reyes, P. (2001). Muestreo no probabilístico. *Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología* (1), 1-3.  
<https://www.academia.edu/download/31715755/muestreo.pdf>
- Souza, L. (2019). Investigación con análisis cualitativo de datos: conociendo el Análisis Temático. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 51-67.  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1809-52672019000200005&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1809-52672019000200005&script=sci_abstract&tlng=es)
- Subero, D., & Esteban, M. (2023). La comprensión de las emociones desde la teoría de la subjetividad de González Rey: algunos desafíos contemporáneos en educación. *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 3(1), 165-183.  
<https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/22444/035980.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International journal of selection and assessment*, 2(3), 133-145.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x>
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2389.00043>
- Urbina, E. C. (2020). Investigación cualitativa. *Applied Sciences in Dentistry*, 1(3).  
<https://ieya.uv.cl/index.php/asid/article/download/2574/2500> .
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behaviour*, 1, 209-264.  
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>

Ventrici, P., Krepki, D., & Palermo, H. (2020). Sector software y la situación respecto de la pandemia de COVID-19. *El trabajo en los tiempos del COVID 19*. (2), 1-19.

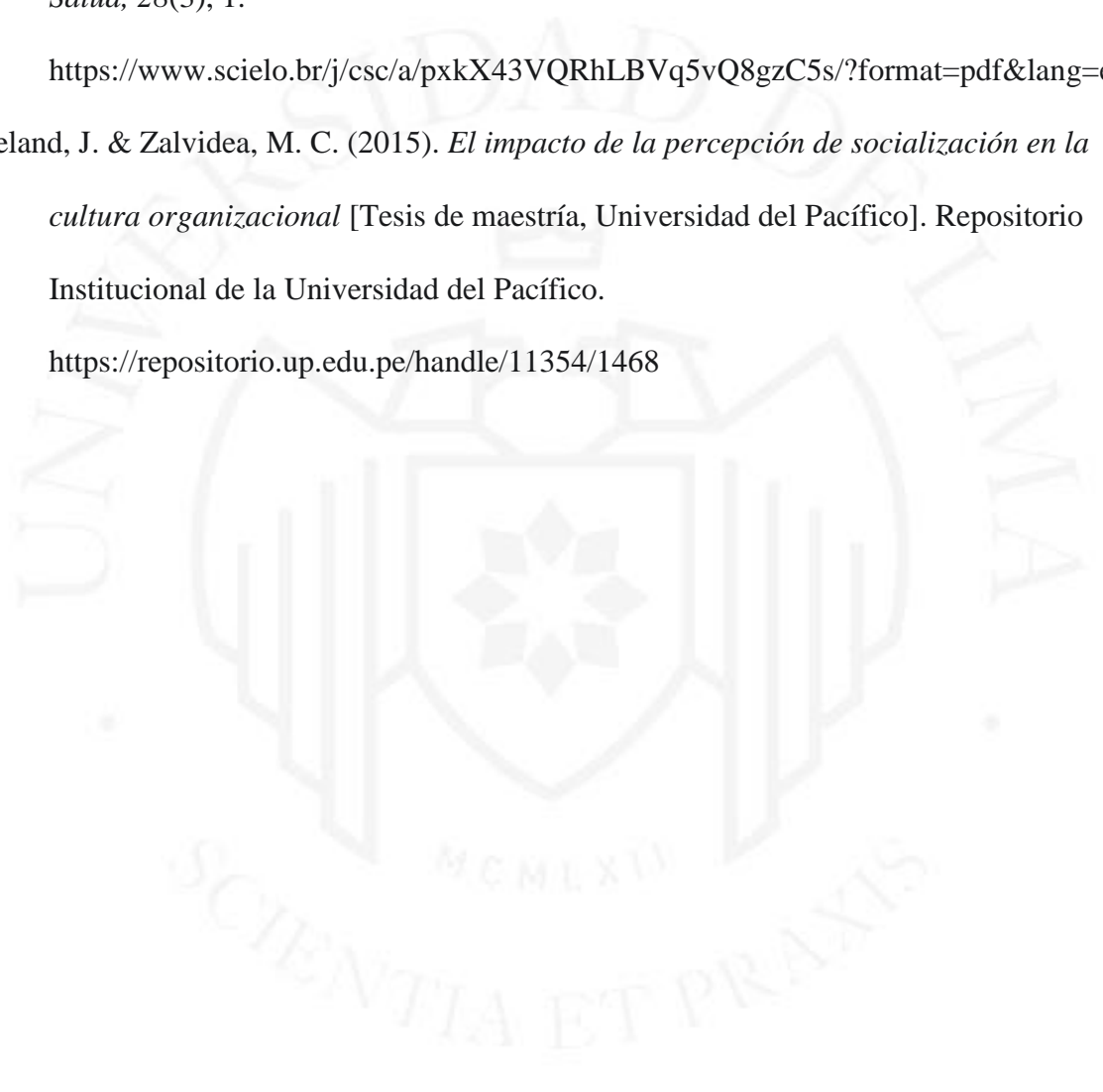
<https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2020/07/t02-Software.pdf>

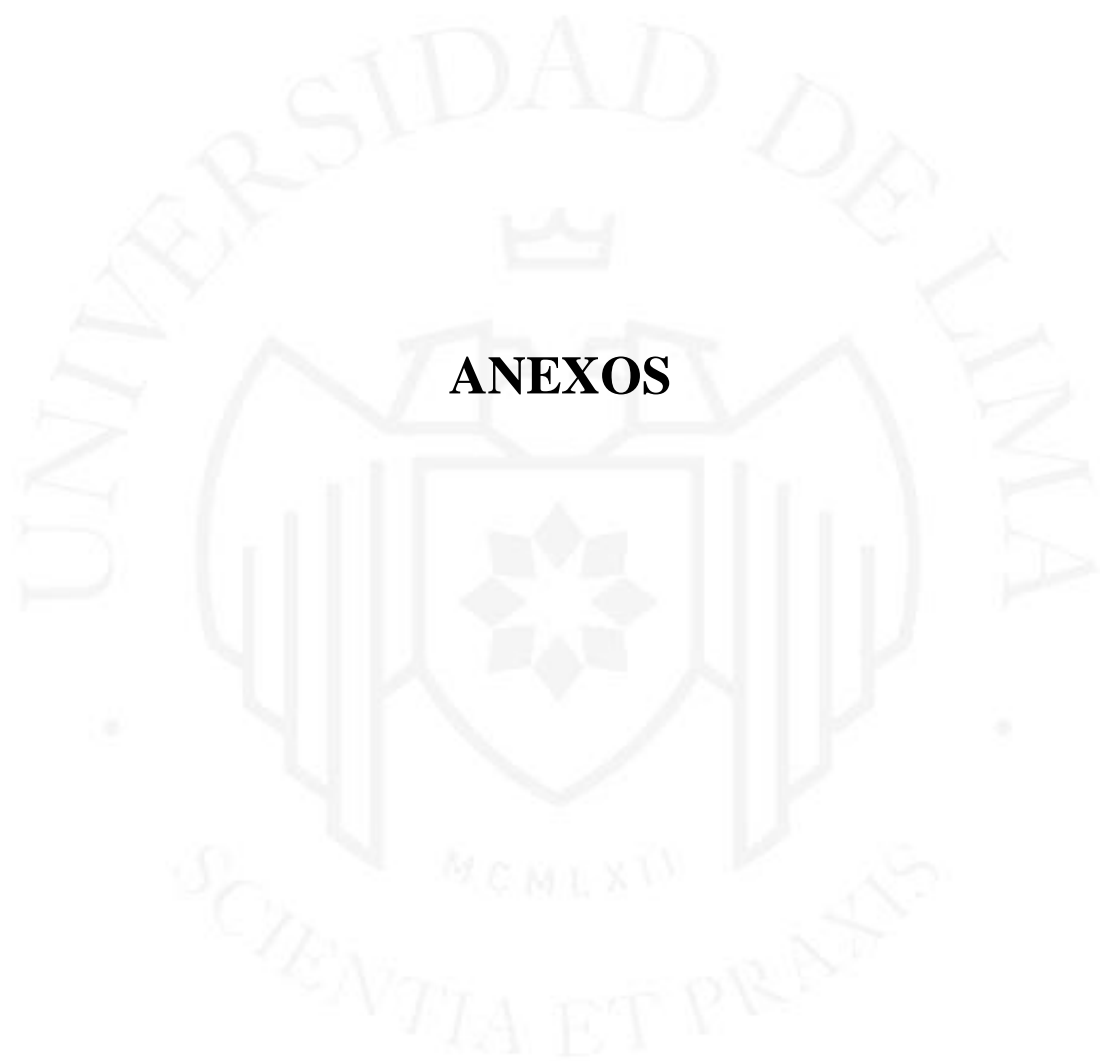
Ventura, J. L., & Barboza, M. (2017). El tamaño de la muestra:¿ Cuántos participantes son necesarios en estudios cualitativos?. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28(3), 1.

<https://www.scielo.br/j/csc/a/pxkX43VQRhLBVq5vQ8gzC5s/?format=pdf&lang=es>

Wieland, J. & Zalvidea, M. C. (2015). *El impacto de la percepción de socialización en la cultura organizacional* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico.

<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1468>





## **ANEXOS**

## Anexo 1: Validación de Expertos

### CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Especialista en:** \_\_\_\_\_

Califique las siguientes preguntas:

<b>1: Pregunta muy poco aceptable</b>	<b>2: Pregunta poco aceptable</b>	<b>3: Pregunta regularmente aceptable</b>	<b>4: Pregunta aceptable</b>	<b>5: Pregunta muy aceptable</b>
---------------------------------------	-----------------------------------	---	------------------------------	----------------------------------

	Primer contacto con la organización	Calificación					Observaciones
		1	2	3	4	5	
<b>1</b>	¿Cuáles son tus principales funciones dentro de la empresa?						
<b>2</b>	¿Cómo fue tu proceso virtual de incorporación a la empresa?						
<b>3</b>	¿Qué momentos consideras que fueron más importantes en tu incorporación a la empresa?						

Comprensión de la empresa	Calificación					Observaciones
	1	2	3	4	5	

1	¿De manera general, cuál es el core del negocio? ¿De qué se encarga la empresa? ¿Qué ofrece?							
2	¿De qué manera conociste cómo está estructurada internamente la organización?							
3	¿De qué manera conociste cuáles son las principales reglas dentro de tu empresa?							

Comprensión del rol		Calificación					Observaciones
		1	2	3	4	5	
1	¿De qué manera aprendiste lo requerido para realizar tus funciones dentro de la empresa de manera virtual?						
2	¿Qué método específico fue utilizado en la virtualidad para que						

	adquieras tus habilidades para desempeñar tu puesto?						
<b>3</b>	¿Qué proceso/entrenamiento específico realizaste para adquirir estas habilidades?						

Percepción Social		Calificación					Observaciones
		1	2	3	4	5	
<b>1</b>	¿De qué forma conociste a tus compañeros de trabajo? Cuéntame de tu experiencia.						
<b>2</b>	¿Cómo es la relación entre tus compañeros en la virtualidad? Cuéntame de tu experiencia.						
<b>3</b>	¿De qué manera recibes apoyo de compañeros? Si no la recibes, cuéntame ¿por qué percibes esto?						
<b>4</b>	¿De qué manera recibes apoyo de tu supervisor/jefe/gerente?						

Si no la recibes, cuéntame ¿por qué percibes esto?						
--	--	--	--	--	--	--

Línea de Carrera	Calificación					Observaciones
	1	2	3	4	5	
1 ¿Cómo te enteraste de la línea de carrera que existe dentro de la empresa? Cuéntame de ello.						
2 ¿De qué manera conociste las recompensas que brinda la empresa? ¿Cómo te enteraste de ellas?						
3 ¿Qué retos existen dentro de la empresa? ¿Cómo te enteraste de esto?						

## Anexo 2: Guía de Entrevista

A continuación, se presentará la guía de entrevista con el listado temático de las preguntas que se realizaron a lo largo de la entrevista.

- **Primer Contacto con la Organización**
  - ¿Cuáles son tus principales funciones dentro de la empresa?
  - ¿Cómo fue tu proceso virtual de incorporación a la empresa?
  - ¿Qué momentos consideras que fueron más importantes en tu incorporación a la empresa?
  
- **Comprensión de la empresa**
  - ¿De manera general, cuál es el core del negocio? ¿De qué se encarga la empresa? ¿Qué ofrece?
  - ¿De qué manera conociste cómo está estructurada internamente la organización?
  - ¿De qué manera conociste cuáles son las principales reglas dentro de tu empresa?
  
- **Comprensión del rol**
  - ¿De qué manera aprendiste lo requerido para realizar tus funciones dentro de la empresa?
  - ¿Qué método específico o proceso fue utilizado en la virtualidad para que adquirieras tus habilidades para desempeñar tu puesto?
  - ¿Qué proceso/entrenamiento específico realizaste para adquirir estas habilidades?
  
- **Percepción social**
  - ¿De qué forma conociste a tus compañeros de trabajo? Cuéntame de tu experiencia.
  - ¿Cómo es la relación entre tus compañeros en la virtualidad? Cuéntame tu experiencia.
  - ¿De qué manera recibes apoyo de compañeros? Si no la recibes, cuéntame ¿por qué percibes esto?
  - ¿De qué manera recibes apoyo de tu supervisor/jefe/gerente? Si no la recibes, cuéntame ¿por qué percibes esto?
  
- **Línea de Carrera**

¿Cómo te enteraste de la línea de carrera que existe dentro de la empresa? Cuéntame de ello.

¿De qué manera conociste las recompensas que brinda la empresa? ¿Cómo te enteraste de ellas?

¿Qué retos existen dentro de la empresa? ¿Cómo te enteraste de esto?



### **Anexo 3: Documento de Presentación**

Mi nombre es Silvana María Zambrano Almenara, estudiante de la Facultad de Psicología de la Universidad de Lima identificado con código 20184675. Actualmente estoy realizando el proyecto de TESIS bajo la supervisión del asesor Luis Ecurra. La investigación tiene como finalidad analizar la experiencia subjetiva de la socialización organizacional de jóvenes que fueron contratados durante la pandemia por COVID-19 para trabajar de manera remota.

Dado que usted cumple con las características requeridas para participar en este estudio, lo invito a ser parte del mismo. Si usted acepta le solicitaré realizar una única entrevista a profundidad que se llevará a cabo de manera virtual y la cual tendrá una duración de 45 a 60 minutos. Además, se compromete a proporcionar toda la información solicitada de forma honesta. Si usted tiene dudas podrá hacer preguntas en cualquier momento de este proceso de investigación. Igualmente, si siente alguna incomodidad durante su participación, puede informar al investigador para recibir orientación o retirarse, sin que ello lo perjudique de ninguna forma.

La información recolectada durante esta investigación se usará sólo con fines académicos y será confidencial.

Para cualquier información adicional o consulta relacionada con su participación en este proceso, puede comunicarse con el docente responsable al correo electrónico [lescurra@ulima.edu.pe](mailto:lescurra@ulima.edu.pe).

De estar conforme con su participación, por favor llene, firme y entregue el siguiente consentimiento informado.

## Anexo 4: Consentimiento Informado

Yo, \_\_\_\_\_, luego de haber leído y entendido el contenido del documento de presentación remitido por la estudiante Silvana Maria Zambrano Almenara el mismo que establece que en el marco de la realización del proyecto de Tesis bajo la supervisión del asesor Luis Ecurra, se realizará una investigación que tiene como finalidad analizar la experiencia subjetiva de la socialización organizacional de jóvenes que fueron contratados durante la pandemia por COVID-19 para trabajar de manera remota.

Sé que si acepto participar en esta investigación se me solicitará asistir a una entrevista a profundidad que se llevará a cabo de manera virtual y la cual tendrá una duración de 45 a 60 minutos.

En este sentido, me comprometo a proporcionar toda la información solicitada de forma honesta. Si tuviera dudas podré hacer preguntas en cualquier momento de este proceso de investigación. Igualmente, si siento alguna incomodidad durante mi participación, puedo informar al investigador para recibir orientación o retirarme, sin que ello me perjudique de ninguna forma.

Entiendo que la información recolectada durante esta investigación se usará sólo con fines académicos y será confidencial.

También, doy mi consentimiento para que algunas de mis verbalizaciones sean transcritas y aparezcan en el informe final junto a las de otras personas con la finalidad de que se muestren los resultados. Me han garantizado que mi nombre no aparecerá en ninguna parte y que nadie podrá identificar que esas transcripciones me pertenecen.

Para cualquier información adicional o consulta relacionada con mi participación en la investigación, puedo comunicarme con el docente responsable al correo electrónico [lescurra@ulima.edu.pe](mailto:lescurra@ulima.edu.pe).

Finalmente, expreso que acepto de manera voluntaria participar en la investigación.

Lima, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2022

---

Nombre completo del participante

Firma

Fecha

---

Nombre completo del investigador

Firma

Fecha



## Anexo 5: Matriz de Análisis

Entrevista	Códigos Iniciales
<p>E: ¡Hola Romina! ¿Cómo estás? Soy Silvana Zambrano, Estudiante de Doceavo ciclo de la Universidad de Lima estudió actualmente psicología y quería pedirte ayuda para realizar mi tesis sobre la socialización organizacional. Quería comenzar preguntándote, ¿cuándo ingresaste a la empresa?</p> <p>R: Entré en mayo del año pasado, todo ha sido virtual.</p> <p>E: Claro, pero ingresaste en la pandemia, 2021. ¿Cómo postulaste?</p> <p>R: estoy en la pacífico entonces ahí tenemos un grupo de practicas REUP, qué es como que toda la gente de la universidad pone ofertas laborales y vi que estaban buscando un practicante de ventas Y me pareció chévere entonces postulé y mandé mi CV Y después me llamaron y fue así. Cuando formalizaron mi proceso de selección me mandaron a completar link, el de la misma página de la empresa. Todo fue por Facebook, o sea vi el post de Facebook, mande mi correo. Fue raro porque conocí al pata que estaba buscando a la persona para que entre a la empresa.</p> <p>E: ¿Sigues siendo student verdad?</p> <p>R: Sí, ahorita estoy como practi pro.</p> <p>E: Claro y ahora, ¿en qué área estas?</p> <p>R: Yo entre a operaciones y seguí en operaciones hasta este mayo y ya me pasé a ventas porque quería ese tipo de perfil, pero me parecía súper atractiva la empresa, entonces solo me quedaba aceptar.</p> <p>E: Ok, entiendo y ahorita ¿cuáles son tus principales funciones dentro de la empresa?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos de la incorporación             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Funciones</li> <li>1.2. Proceso de incorporación</li> </ol> </li> <li>2. Comprensión de la empresa             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Core del negocio</li> <li>2.2. Estructura</li> <li>2.3. Reglas</li> </ol> </li> <li>3. Comprensión del rol</li> <li>4. Percepción social             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Percepción de compañeros</li> <li>4.2. Percepción de jefes</li> </ol> </li> <li>5. Línea de carrera</li> </ol>

R: Ahorita identifico oportunidades de negocio dentro de la empresa. Desarrollo esas oportunidades, liderar oportunidades, contactar al arquitecto, hablar con el equipo de delivery, dimensionar la solución y después bueno toda la parte comercial en el sentido que yo armo los contratos, los mando a emitir, los registro, estar en contacto con el cliente, evaluar necesidades, creería que como comercial haces de todo un poco y estas gestionando grupos. La parte técnica del contrato no es que yo la domine, pero tengo que estar detrás de todo para verlo. Algo que es responsabilidad 100% mía es la parte de ponerle precio a las oportunidades que veo, como pricer.

E: Entiendo, y ¿estas funciones las aprendiste recién a partir de mayo?

R: Sí, porque en operaciones en verdad la función es muy distinto al perfil que buscan, las funciones son muy distintas. En operaciones lo que veía era como hacer los reportes para la gerencia, entonces como uno tiene que reportar de manera ejecutiva, así lo manejaba, pero no lo que hago día a día como comercial.

E: Ok, pero el tema de operaciones, lo que me gustaría saber es cómo fue el proceso de incorporación a esta primera área que me indicas.

R: Claro, en realidad era todo virtual, me pasaron de frente el contacto de la que sería mi jefa por así decirlo, Lucero, porque en ese entonces mi manager también era Arturo, pero trabaja día a día con Maite y fue ella quien me enseñó a hacer los reportes que eran súper difíciles y complejos. Quién hace cada cosa, toda la comunicación era por Slack, entonces es muy diferente hablar con alguien en persona que por virtual. No conocía la cara de nadie hasta este año que fui a la oficina, no avanzaba mis cosas porque no había esa cercanía que ahora la puedo tener.

E: Y tu proceso de on-boarding, ¿cómo fue? ¿De qué manera se comunicaron contigo?

R: En ese entonces Alessi me mandó un correo, ella era la que estaba viendo el proceso de selección. Hable con una persona más y después me agendaron con otra persona que me pidió varios documentos que tenía que mandar por correo. Luego, me acuerdo que tuvimos una call con un grupo en donde nos explicaron cómo era el proceso de on-boarding, que íbamos a tener alguien encargado de la empresa y que nos iban a mandar un montón de documentos, pero en verdad no me mandaron nada después y la persona que iba a acompañarme, en verdad nadie se contactó conmigo, mi primer contacto con alguien de la empresa, fuera de lo que hizo RH fue con Maite que era la analista que trabaja conmigo. Creo que una vez habían mandado un correo diciendo que íbamos a ir a la empresa a conocer las instalaciones, pero en verdad solo fui recogí mi laptop y nada más. Tuve que preguntarle al de seguridad por donde voy, no había ningún alma. Recogí mi laptop y me fui. Era un momento demasiado nuevo, asumo que era difícil adaptarse a eso, que entre gente en la virtualidad y no solo he sido yo, se de varias personas que entraron y al inicio no sabían nada de nada.

E: y de estos momentos que me comentas que fueron los primeros, ¿cuáles crees que fueron los más importantes?

R: Definitivamente el contacto con el analista porque sin eso no iba a saber qué hacer, pero no hicieron más. Por ejemplo, cuando cambié de puesto si hicieron una llamada en donde nos indican el perfil del puesto y lo que iba a hacer, eso me pareció más importante y también nos explicaron el organigrama. Me acuerdo de que en operaciones Maite me enseñó más o menos como se iba a trabajar, eso es importante y... creería que eso.

E: Entiendo y ahora para hablar de la empresa más en general, dime ¿cuéntame cuál es el core del negocio?

R: Mmm, el core del negocio, bueno está relacionado a tecnología y tienen la visión de acompañar al cliente en la transformación digital y de ahí parten todos los servicios,

dimensionan una solución específica de acuerdo con una necesidad.

E: Entiendo y con el tema de conocer la estructura de la organización, me comentas que fue por ¿una llamada que tuviste con Maite?

R: Sí exacto, ella me enseñó cómo era, a grandes rasgos también había como una foto por áreas y ella me explicó cómo era la estructura en operaciones e igual no conocía más allá del área de operaciones. En ese entonces, Lucho era el jefe de ventas y en delivery estaba Jorge Torres, sabía más o menos quienes eran las cabezas, los managers, gerentes de algunas áreas porque trabajan con ella, pero ni siquiera ella estaba tan segura de la organización de la empresa.

E: Y ¿cómo conociste las principales reglas de la empresa?

R: De reglas, creería que más que todo RRHH, una llamada que tuve con ellos mencionaron esto de las principales normas, en algún momento he leído sobre el reglamento, pero sinceramente no me acuerdo cuándo fue. Maite y después Lucero, me han explicado el tema de vacaciones, horario, y eso. Siempre me dijeron que la prioridad era mis estudios y luego la empresa, si tuvieron esa comunicación conmigo.

E: ¿Trabajas usualmente con Lucero?

R: Sí, antes veía todos los servicios de acuerdo con una tool, pero luego se dividió la empresa en client units, conmigo estaban Lucero como manager y Sandy como analista. Obviamente más con Sandy, pero si ella se iba de vacaciones trabajaba más con Lucero o a veces Lucero se me acercaba y me pedía trabajos, entonces si tuvo un acercamiento conmigo.

E: Ok y de lo que me cuentas, ¿Maite fue la que te enseñó lo que requiere tu rol?

R: Inicialmente con Maite, lo que me tocaba hacer, pero después los reportes eran similares, entonces cuando me pasaron a esta

otra área necesitaban algunos cambios y eso me lo enseñó Sandy, pero también trabaja con Giuli y ella también estaba en operaciones, ella veía de manera regional, pero cuando se fue me dejó algunos reportes, ella me capacitó para algunas cosas. No podría decir que solo el analista me enseñó todo, sino varias personas estuvieron involucradas.

E: Entiendo, y lo que me comentaste al inicio sobre la persona que estaría contigo para enseñarte la empresa, ¿fue así?

R: Nunca la tuve jaja. Varios me han dicho que han tenido una experiencia similar en el on-boarding.

E: Claro, entiendo. En la virtualidad, para que estas personas que me comentas te enseñen a hacer tus funciones, ¿eran reuniones uno a uno o cómo era?

R: Con Maite y Giuli si, eran llamadas por Webex en ese entonces que tenía con cada una de ellas, pero Maite por ejemplo me pasó un par de grabaciones, capacitaciones para poder verlas.

E: ¿Quién las había hecho?

R: Creo que era una charla regional y me la pasó, pero solo era informativo, pero con las cosas que tenía que hacer día a día, si hubo una charla personalizada con ellas. Luego en comercial he tenido capacitaciones para varios, porque en esta área si se necesitan cierto skills. En operaciones no, si habían pero no me correspondían, nunca hice ese tipo de reportes.

E: ¿Realizaste algún entrenamiento, algún proceso específico para adquirir tus habilidades para el rol?

R: No, en operaciones no.

E: ¿Y para comercial?

R: Sí, lo que pasa es que una parte del proceso de comercial tu costear las opciones y después de eso pasas a ponerle un precio y se deben seguir ciertas normas, aplicarle inflación, riesgo por

tipo de cambio, factores financieros y luego de eso se hacen reportes con ciertas condiciones, para hacer eso tienes que cumplir con ello, las capacitaciones se basaban en ello.

E: Claro, es distinto. Y me comentaste que al principio no conocías tanto a las personas con las que trabajabas, por medio de la virtualidad me imagino tuviste un acercamiento de alguna manera. ¿Cómo fue?

R: En verdad era demasiado clave tener llamadas, en operaciones no se por qué nadie usaba cámara, en comercial siempre usan. Era clave tener estas llamadas, me acuerdo que con las que hice más *bonding* fue con Sandy y Lucero porque siempre nos llamábamos y aunque no lo creas también por el chat de Slack. Es difícil, porque hay personas más serias y no sabes como tratarlas. A parte porque si no es alguien de tu mismo rol es difícil tener cualquier tipo de comunicación. Si surgía algún problema le hablaba, era la excusa.

E: ¿Con cuantas personas trabajabas? Además de las que ya me mencionaste.

R: En operaciones solo Maite y Arturo, ahí fin. Luego, en comercial, hablaba con Lucero, Sandy y como veía client units, hablaba bastante con Alonso, Juan Miguel, hablaba con los managers de las client units. Era porque necesitaba información que me faltaba entonces les tenía que hablar.

E: ¿Cómo era la relación con ellos?

R: Los de la client unit 1 era difícil porque no se acostumbraban a la nueva manera de reportar, entonces estábamos viendo cual era la formula que nos iba a funcionar con ellos, entonces empezamos a tener cadencias todas las semanas para preparar archivos para sus cadencias con su gente. Hablamos todas las semanas por 1 hora, entonces ya era, tuvimos después más confianza.

E: ¿De qué manera recibías apoyo de ellos?

R: A ver, déjame pensar, sé que muchas veces estaban full porque eran altos puestos, tenía que buscar momentos específicos, pero se que en la compañía la gente está muy dispuesta a ayudarte y a resolver tus dudas, nadie te va a ver mal.

E: ¿De tus jefes o managers, de qué manera recibes apoyo?

R: Creería que lo que faltó fue tener más integración con el equipo, pero a veces por desconfianza no preguntaba algunas cosas, siempre le decía a Maite que si necesitaba ayuda en algo me avise y ya después no le dije nada. Igual, notaba que Maite tenía mucha confianza con manager porque se conocían de años y en persona, pero yo no, no tenía esa confianza y siento que la empresa no fomentaba esos espacios de recreación como para hacer bonding con la gente, así sea virtual, era difícil, pero necesario. Yo, por ejemplo, estuve en una empresa antes y habían calls una vez al mes de todo el equipo, hablaban de otras cosas y eso no hubo en su momento acá. En mi área se nota cuando alguien ya está mucho tiempo en la empresa y que ha experimentado trabajar presencial, versus la gente que entró de manera virtual.

E: ¿Crees que es por el tema de la virtualidad?

R: Sí, totalmente.

E: ¿Qué hubieras hecho tú de distinto como para fomentar esto de manera virtual?

R: Lo del proceso de on-boarding que no tuve jaja, lo de espacios donde nos podamos conocer también, tener calls mensuales, por ejemplo, para ver nuestras metas, como vamos como equipo, cómo mejorar y hablar un poco de cada uno.

E: Entiendo, y ¿cuál es tu plan de futuro en tu carrera profesional?

R: Quedarme en Kyndryl jaja, se que ahorita está parado en el tema de contrataciones, por eso quedarme, idealmente seguir en

el área de ventas, que me contraten como RFS y subir de banda o estar en puestos relacionados que quizás sería la parte de delivery más cercana a ventas y si no me toca quedarme en Kyndryl, tendría que postular a empresas relacionadas.

E: ¿Crees que hay línea de carrera ahorita en Kyndryl?

R: En realidad, no. O sea puedo crecer, pero va a depender de cuándo se abra el puesto y también porque somos dos practicantes y solo hay un puesto de analista.

E: ¿Cómo te enteraste de que son estos puestos los que tienes que seguir?

R: Porque pregunté al analista, en algún momento lo hablé con algún partner.

E: ¿Tú preguntas o la información llega a ti?

R: Solo surge la conversación. Debería haber un canal donde te digan porque si no no sabes. A veces ni siquiera sabes cuál es tu puesto, como te explico que hace dos semanas recién me enteré que existía cierto puesto. No hay ninguna herramienta que te indique como para entrar y ver el organigrama.

E: ¿Conoces de alguna recompensa o beneficios que hay en Kyndryl?

R: Por el mismo rubro, se que el salario es bueno. Antes, por ejemplo para los RFS si hay una oportunidad y tu lo realizas entonces te dan una remuneración extra, ahora hay para otros roles. En teoría si eres associate partner, tienes algunas comisiones, entre otras.

E: ¿Cómo te enteraste de todo esto?

R: Porque yo veía metas jaja, lo otro porque me entere almorzando con alguno de ellos y me contó eso. Una persona me comentó que tu acumulas puntos y lo puedes canjear por lo que quieras, pero creo que no hay para students, pero nunca me lo han dicho y así. Después, otros beneficios no recuerdo. Pero

creería que la empresa no comunica muy bien eso, lo que te da la empresa en general, vacaciones, esas cosas, te lo dicen una vez, pero después para averiguar bien tú tienes que acercarte a preguntar.

E: Entiendo, y ¿qué retos percibes en tu puesto?

R: Mmm, eso ha salido en una call, alguien puede entrar como student en el programa, pero no tiene el puesto asegurado para ascender, se que la curva de aprendizaje de tecnología es bien fuerte, entonces es mejor quedarte con alguien que ya sabe de tu empresa. Entonces, creo que ese es un reto, que la línea de carrera sea más clara, creería que un manager no necesariamente puede asegurarte un puesto. Eso y también lo de generar un mejor clima laboral, se que la empresa te da bastante flexibilidad, pero fuera de eso que la gente debería estar más integrada, sobre todo de gente nueva y también con la misma gente. He escuchado de personas que dicen sí, esto se ha perdido por la virtualidad, ya la gente no conecta como antes porque no conoces cara a cara a los demás. También lo del on-boarding, eso 100% porque cuando es alguien nuevo la información debe ser más clara, más transparente, o sea que no te sientas en el aire, que puedas entender las reglas de la compañía, la línea de carrera, el organigrama, a quién le reportas y todo lo relacionado a eso. Cuando yo entre, ni siquiera me explicaron bien qué es lo que tenía que hacer, me decían Romi haz esto, Romi haz lo otro, pero recién después entendí lo que tenía que hacer. No hay descripciones del puesto y eso falta en la empresa.

E: Claro, obviamente a un ingresante les gustaría saber las especificaciones de su puesto.

R: Claro, es demasiado importante porque no tenía esa especificación y por eso entré y bueno después pasé a lo que verdaderamente me gustaba, pero al comienzo no sabía que función iba a realizar. Eso sí deben especificar porque puede ser que alguien entre y no le guste lo que va a realizar. Me acuerdo que me preguntaron qué hacía en la otra empresa y les dije esto,

esto y esto y me dijeron que haría algo muy similar, pero en realidad no fue así. Yo estaba buscando algo más comercial y obviamente **deben comunicar el perfil del puesto.**

E: Sí, esperemos que mejore. Muchas gracias por tu tiempo y por tus respuestas.

E: ¿Cuándo ingresaste a la empresa y cuáles son tus principales funciones?

H: Yo ingresé los primeros días de marzo de este año. Este, bueno, ingrese en la posición de Hr advisor, como sabes, **tengo una responsabilidad local y una regional. La local es prestar un poco de apoyo en toda la parte de EDM, que es toda la parte de, digamos, información personal de todos los empleados, todo lo que tiene que ver con su gestión, manejo, etc. Adicionalmente, tengo un cargo adicional, desde argentina hasta USA, en toda la parte de soporte de askHR. Como sabes, toda la parte de askHR es la parte de consultas de procesos de rrhh en todos los países y formo parte de ese equipo que ahorita son 6 personas, entonces, principalmente todo mi tiempo se va en ver todo esto de askHR, también en proyectos internos para Perú, como por ejemplo el de K-Boarding, proyectando a futuro, como, por ejemplo, trabajar desde casa, esas políticas, todo eso.**

E: ¿cómo fue tu proceso de incorporación a la empresa?

H: Yo he vivido de reclutamiento y selección acá en Perú. Mi primer proceso fue en Price y el segundo fue acá. **Obviamente si notas una diferencia super grande en lo que es todo el proceso, porque como tu sabes el proceso en K fue totalmente virtual, nunca fui a una entrevista, nunca nada,** a diferencia de Price en donde si tuve varias entrevistas con diversas personas. Entonces, en parte ya yo venía trabajando totalmente digital desde Price, no tenía que ir a la oficina ni nada, pero si siento que hubo algunos problemas. Primero voy a empezar por toda la parte positiva y luego lo negativo. La parte positiva es que creo que al

momento de tu estas en tu poceso de r y s, tienes mas posibilidades de asistir a las reuniones que te parten por el hecho de que te puedes conectar directamente por tu laptop, no tienes que moverte a ningun lado y toda esta parte del proceso te da una falsa seguridad, porque cuando haces un proceso de selección y tienes que ir a una oficina vestido así, como que, muy formal, te da más nervios, cosas que te afectan, mientras que teniendo esta entrevista desde casa, a pesar de que estas teniendo una entrevista, e igualmente tienes nervios, pero estas en tu zona de comfort, lo que permite que tengas mejores respuestas, que puedas dar una mejor entrevista, entre otras cosas. Pero, por otro lado, también esta la parte negativa en donde te voy a contar dos cosas: 1 que cuando hicieron la segunda entrevista anotaron mi correo mal y digamos que la invitación nunca llegó, entonces tanto Kate como mi jefa regional, pensaron que no me interesó el proceso porque no había aceptado, pero era porque el correo lo había anotado mal, esto no te va a pasar digamos cuando vas a una entrevista presencial, porque no te puedes equivocar de día ni nada. Te dicen por una llamada telefónica que vengas tal día y ya. Y la otra cosa, yo creo que eso si fue como un tema de suerte, pero a ls vez mala suerte y es que cuando yo estaba ingresando a K, unas semanas antes, unos días antes de mi fecha de ingreso, me estaba yendo de viaje a US, y yo quería cerrar mis documentos como que al toque y yo perseguía a la chica de r y s para que me mandara que es lo que teno que hacer y me decía nono, te vamos a mandar un correo, te vamos a mandar un correo. Entonces, cuando tu haces ese proceso de r y s, digamos que no digital, te pactan siempre una fecha, te dicen hasta este día lo puedes traer, estas son las cosas que tienes que traer, tu imprimes los documentos, los llenas y los devuelvers. Entonces, yo creo que si ponemos en una balanza los pros y los contras siempre voy a estar a favor de que todo el proceso sea digital, virtual, de que todo el proceso sea lo más automatizado posible, pero igual creo que hay que mejorarlo mucho como cualquier proceso, pautas y todo eso. Y de mi experiencia, cuando ingrese a K, es de donde

nació este programa de K-Boarding, que fue en donde yo vi muchas falencias en todo el proceso e intentar repararlo lo más que se pueda y bueno, ahí vamos, estamos teniendo un feedback positivo.

E: Eso es bueno, y ¿qué momentos de este proceso consideras que fueron los más importantes en tu incorporación a la empresa?

H: Yo creo que la reunión con Kate (manager RRHH), porque qué pasa, cuando a mi me entrevistaron, me dieron el detalle de que se trataba el trabajo, pero no habían sido tan detallado con como que esto es lo que vas a hacer. Entonces, en mi primer día, Kate me invitó al site, me enseñó todo, me explico qué era IBM y qué era K, por qué había una división. O sea, yo antes nunca había oído nada de K, antes de mi entrevista, nunca y ella fue la que me explicó todo, por qué se había dividido, todo eso y adicionalmente me explicó puntos clave como por qué teníamos dos correos, cuáles son los sistemas a los cuales debemos ingresar, entonces creo que eso fue súper clave, porque ella se tomó toda su mañana para explicarme, me ayudó a configurar mi laptop. Actualmente, no todos tenían esa oportunidad, antes de K-Boarding.

E: Ok y esto ¿lo hicieron presencial? ¿tu fuiste directamente al site?

H: Sí, presencial.

E: Ah, es que en realidad nadie estaba yendo presencial, fuiste como uno en un millón.

H: Claro, exactamente, fui uno en un millón, porque bueno, Kate es la HR manager y como que coordinó para vernos y aprovechamos el día en que recogí mi laptop y me hizo una mini inducción y la verdad fue alucinante porque me sacó de muchas

dudas. Y eso es lo que yo le decía a Kate y por eso nació el K-Boarding, como si alguien estuviera en su primer día todo perdido y si no hay alguien que te diga mira tienes que hacer esto o lo otro, la cosa es bien complicada.

E: Si, obvio, entiendo.

H: Y, no tenía que ser presencial, podía haber sido una llamada igualmente, pero el tema es ese contacto que hubo en ese momento, como que se tomó todo el tiempo para explicarme y todo eso. Creo que en el proceso de onboarding de cualquier empresa, el tema del acompañamiento ahí en K es MUY importante y el acompañamiento no solo habla de mira te acompaño las primeras semanas, es un tema de acompañamiento de los primeros 3 meses, que tal te fue en el primer mes, estas feliz? Qué nos recomiendas? Los procesos de r y s deben estar muy conectados con el tema de onboarding.

E: Y de eso que te explicó Kate, sobre K, en tus palabras, ¿cuál sería el core del negocio? ¿de qué se encarga? ¿qué ofrece?

H: Yo pienso que el core del negocio como tal es brindar soluciones tecnológicas, pero el core como tal yo creo que es un tema de cloud. Al fin y al cabo, IBM fue el precursor del tema de, yo te presto mi servidor para tus datos y ahora ha sido el precursor de yo te presto mi nube para tus datos. Entonces, de esta división, según lo que entendí y leí y lo que voy viendo es que una gran parte de lo que es el tema de servicios de clouding, aws, de Google cloud y todo eso, es como que el main core, la parte principal, mas allá de todos los servicios de tecnología que ofrece, pero yo creo que clouding de todas maneras.

E: Y, conoces como esta estructurada la organización?

H: Sí, se que tenemos un gerente general que es como que el gerente principal del Perú, se que tiene dos niveles de reportes y

que es como sus DR, direct reports, que son los gerentes que directamente le responden por BCP, Interbank, Delivery, etc, se que después están los first line managers, que son estos managers que le reportan a los DRs que le reportan al gerente general, esa es la estructura.

E: Claro, y de qué manera conociste esto?

H: Kate me lo mencionó.

E: Ese primer día?

H: no el primer día, pero me lo enseñó luego y después yo conocí a todos los DRs el día que fui al hotel, te acuerdas? Ese fue el día que pude conocer a los DRs, les puse una cara.

E: y cuando Kate te enseñó el organigrama de la empresa, cómo fue? De qué manera lo hizo?

H: Fue una llamada, pero recuerdo que fue por una pregunta que yo le hice porque lo que sucede es que en mi chamba anterior yo tenía 20 jefes, tenía muchos socios, todo eso, entonces yo quería entender a quien yo tenía que rendirle cuentas y por qué. Creo que hay dos cosas super importantes cuando tu ingresas: qué tengo que hacer y a quien le reporto. Es como que básico, tu primer día tienes que entender eso, entonces cuando yo le hice esa pregunta me dijo ven para enseñarte el organigrama y obviamente me explicó un poco de eso.

E: y en cuanto a las reglas dentro de la empresa? Como las conociste? Primero, conoces cuales son?

H: Yo leí el reglamento interno del trabajo, si es largazo, pero si lo leo.

E: quien te lo mando? Como lo obtuviste?

H: también me lo envió Kate, me lo envió como mi líder, no como HR manager, sino como mi gerente, me dijo lee todo, tienes que firmar acá y aunque no creas en la mayoría de los casos, reclutamiento, el RIT lo pasan por alto, porque todos saben que se tienen que comportar bien, todos saben que no deben hacer sexual harassment, pero yo sí creo que el RIT se debe leer porque hay cosas, pueden haber cosas que no es normal en otra empresa y creo que es algo que siempre debemos hacer doble click en eso.

E: y ahora que lo mencionas, contraste con una entrevista, sobre el tema del reglamento, pero que nunca nadie se lo dio, no es un tema de que RRHH te lo haya dado, sino un tema de que tu manager, por ser tu manager te lo brindó, por eso lo conociste.

H: en una parte del proceso de K-Boarding hay un manual que dice lecturas obligatorias y el primero es el RIT, entonces allá hay dos cosas importantes, 1 que su manager no se lo está dando o 2 que no le están prestando atención, que no lo están leyendo o que el manual no está haciendo la función que debería.

Entonces, en ese momento si vamos al caso del proceso interno de K, hay dos maneras de obtenerlo, que es leyendo tu manual que deberías hacerlo el primer día o que tu manager te lo envíe, que en realidad eso debería pasar, debería decirte, oye lee las reglas antes de comenzar.

E: Es totalmente cierto, claro, y hablando un poco más de tus funciones dentro de la empresa, de que managers aprendiste lo que se requiere para que puedas realizarlas?

H: Ok, bueno, como sabes, yo soy ingeniero civil, no tengo que ver nada con RRHH, pero desde siempre tuve una afinidad a hacer gestión de proyectos, siempre me ha encantado hacer proyectos desde cero, hacer el foda y todo eso. Entonces cuando me mudé a Perú, me dieron la oportunidad de ser parte de un

team chiquito para la implementación precisamente de WorkDay en Price y esa era mi función y me contrataron por 3 meses nada mas y bueno, estuve 4 años ahí. Entonces, luego me di cuenta que realmente la parte de RRHH me encantaba, aprendí muchas cosas de administración de personas y luego hice un diplomado en gestión de RRHH, entonces si lo pongo en una imagen, digamos que un 70% de todo lo que viví en Price y el 30% lo que pude aprender en este diplomado y en ciertas capacitaciones.

E: Y dentro de la empresa, hubo alguien que te enseñó?

H: Bueno, con Kate vi algo super chiquito que es el tema del archivo y tofo eso que realmente no es muy difícil, es algo normal, pero con respecto al tema de askHR, fue una compañera de trabajo que vive en Argentina que es la top top, ssbe todo sobre askHR y ella me hizo capacitaciones sobre todos los ámbitos de preguntas que pueden haber. Entonces con mi experiencias, cada vez que recibía algo. Bueno, el mundo de este tema, hay miles de procesos, miles de preguntas, entonces es como un soporte de todo, soporte de mi team, soporte en el askHR como tal, una y otra cosa por ahí que lees en YourLearning, esa pagina donde tienes unas consultas que estsn divididas por países.

E: Claro, hubo algún método específico o proceso que utilizaste para adquirir estas habilidades para desempeñar tu rol? Pasaste por algún entrenamiento?

H: No.

E: Fue puro uno a uno con la persona de Argentina y luego experiencia? No hubo ningún entrenamiento por parte de K para que tu adquieras todo lo necesario?

H: Digamos que en parte el entrenamiento me lo dicta ella, porque al fin y al cabo si es como un entrenamiento porque te va explicando el paso a paso de como se utiliza la herramienta hasta lo que es el conocimiento técnico. Así que digamos que si lo quieres ver como un entrenamiento, si lo fue. Nos tomabamos casi 3 horas por día, explicándome detalladamente como funciona cada cosa y eso fue como 1 mes completo.

E: Pero esto, digamos que este entrenamiento era obligatorio por algún lineamiento que tiene K de que eso se debe hacer?

H: No

E: O sea fue por tu parte y la de ella, entiendo. Y al comienzo, cuando recién entraste a la empresa, de que manera conociste a los compañeros de trabajo?

H: mmmm, aquí yo tengo sentimientos encontrados porque antes mi equipo de HR era como que, todos trabajábamos en la misma área y todos veíamos lo mismo, pero por ejemplo en K no es así. A pesar de que todos formamos parte de un equipo de HR, todos tenemos responsabilidades bien diferenciadas. Por ejemplo, Alessi ve una cosa diferente, Antonella ve otra cosa diferente, como que no todos están alineados en lo que se hace. Entonces, con respecto al team de Perú, el tema de virtualidad más una noche que salimos a hablar un rato y todo eso y con mi team de la región, bueno tenemos llamadas todas las semanas, hay una llamada que hacemos que es con todos los chicos de Filipinas, Canada, USA y ahí bueno me presentaron a todos, me hicieron hablar sobre mí, de donde venía.

E: Y eso fue iniciativa del team?

H: Sí, iniciativa del team. Iniciativa de mi jefa de la región

E: y como es la relación con estos compañeros en la virtualidad?

H: Yo los amo ja ja, si fuera por mi, si pudiera les pagara a todos un viaje para juntarnos, de verdad que tenemos una muy buen relación, siento que hay un soporte bastantw grande, cuaquier duda o consulta, cuando yo tengo cosas que hacer aguien me apoya, cuando alguien tiene cosas que hacer yo lo apoyo, entonces a pesar de que es virtual son unos excelentes profesionales, de verdad para qué.

E: Justo a eso iba, te iba a preguntar de qué mnera percibes este apoyo.

H: No, de verdad que, el mundo de askHR, este equipo es una cosa bastante pesada por el hecho de que es muchísima información, yo hasta ahora no tengo ni el 50% de información que deba saber, son muchas cosas, son muchos procesos que cambian cada día, yo creo que el trabajo en equipo es super importante, porque si no lo hay hay cosas que se quedan en el aire. Hay muchos tickets, muchos procesos que duran mucho tiempo entonces tanto como el equipo local de Perú como el equipo de la región, se siente el apoyo en todo lo que necesito, en consultas, en dudas, en cualquier cosa que puedas pensar, si siento el apoyo.

E: Entiendo, y de que manera percibes el apoyo de tus jefes, supervisores?

H: bueno, con Kate solo he visto el proyecto de K-Boarding y pronto vamos a ver este otro proyecto, pero de lo poco que he podido ver, siento que el apoyo es 100%, ella ha depositado confianza en mí y yo en ella para trabajar super bien. Y con mi jefa de Brasil igual, ha puesto mucha confianza en mi, me han permitido traiga mis ideas, que cambie lo que quiera y eso me pone feliz porque yo soy una persona que tal vez en el trabajo diario soy normal, pero si me gusta traer nuevas ideas, hacer proyectos, pensar fuera de la caja, hacer cosas diferentes,

entonces el hecho de que ellas me permitan hacer lo que quiera, digamos, hacer lo que quiera dentro de lo permitido, a mi me gusta mucho.

E: Comparandolo con la presencialidad el tema de los compañeros, crees que ha sido mas difícil al comienzo el tema virtual? Digo, el haber conocido a estas personas o crees que desde el comienzo fue fácil?

H: Yo creo que desde el comienzo ha sido bastante fácil porque somos un team bastante joven, digamos que desde Kate hacia abajo no son personas de avanzada edad, todos tenemos una edad promedio, entonces al tener más habilidades promedio también digitalmente, permite poder conectar sin ningun problema porque al cabo nuestra época siempre estamos en redes, Instagram, tener una reunión por meet es como verse cara a cara, yo creo que desde mi perspectiva hay solo una complicación: hay cosas que si obviamente son mucho mejor verlas digamos face to face, digamos dependiendo del caso, pero si hablamos de un tema de unirse como equipo, de trabajar en team work creo que no hay ningun problema.

E: eso es bueno y muy importante también. Otra pregunta, como te ves de aca a 5 años? Te ves dentro de la empresa?

H: Sí, este, yo no soy de ser el tipo de personas, bueno si me aburro rápido, si me aburro altoque, quiero nuevas cosas, aprender nuevas cosas, pero no soy una persona que le guste cambiar tanto de chamba. Cuando yo me acostumbro a una organización, yo duro ahí todo lo que se pueda hasta que bueno ya por decisiones personales como metas individuales, temas salariales, cosas asi hasta donde lo permita. EN mi primer trabajo en Perú estuve 4 años, no me gusta cambiarme y espero durar mucho tiempo en K porque si me gusta la organización, me gusta la forma de pensar y si siento que hay hacia donde crecer, más allá que en Peru no tanto porque el team es como

pequeño, digamos que no hay necesidad de personas en cargo de manager, pero si se que globalmente desde la parte de askHR si hay muchísimas, digamos, muchísimas oportunidades de donde crecer. Entonces yo creo que si me veo en 5 años aquí.

E: ¿Cómo sería tu línea de carrera dentro de K?

H: Realmente no la tengo clara porque mi línea de carrera en Perú sería después de Kate, va Kate y luego voy yo, no hay un entremedio entre Kate y yo, digamos si hay un ascenso será para una nueva posición de HR o directamente para HR Manager y en la parte de global hay tabtas cosas, tantas cosas, hay temas de región, temas digamos HR partners, hay varias como que aristas donde podría crecer, entonces solamente no sabría decirte hacia donde podría ser, pero si se que hay mucha posibilidad.

E: ¿Cómo te enteraste de esta línea de carrera que hay en K?

Obviamente porque conoces a la gente que trabaja contigo, pero hay alguien que te explicó los puestos?

H: No, no, no por que digamos que la organización global como tal es súper horizontal. No hay tanto ese tema de quien es jefe de quien, entonces el scope que mi jefa nos da a todos es que todos somos un team, pero obviamente dentro de este team hay su parte piramidal. Ella obviamente es la líder del servicio de HR desde Canada hasta Argentina, luego vienen personas que localmente son como que los líderes de su equipo de trabajo y después venimos nosotros que es la parte de todos los advisors. No hay nadie que me haya dicho mira tu vas para acá y de acá vas para acá, no y estoy seguro que nadie me lo va a decir, pero si se que la estructura siempre esta cambiando, siempre hay nuevas ideas. Por ejemplo, ahorita hay unos squads internacionalmente que se encargan de pensar en cómo mejorar la organización, justamente yo soy parte de uno de ellos que es el de skills y siempre están como que en bastante rotación, siempre buscan nuevas personas, hay muchas, es donde digamos

podría crecer, pero si nadie me ha dicho como que de aquí vas para acá y así.

E: ¿Y crees que eso es necesario? ¿crees que sería bueno que alguien te lo diga?

H: Este, si es necesario saber temas de desarrollo, porque el development de tu carrera es super importante y más dentro de HR que las, digamos el development no es tan marcado, cuando tu llegas a un cargo senior en HR es muy difícil conseguir algo entre ser un manager y no ser, siempre es difícil, entonces tal vez creo que si es importante, bueno creo no, ES importante decirlo, pero creo que realmente en la posición que yo manejo que es un tema dividido, es un servicio a tomar, en este momento no siento una urgencia. Ahora digamos, si llevo dos años y nadie me explica y nadie me dice, obviamente que si voy a preguntar, donde puedo ir, que me falta, que necesito.

E: Porque yo creo que una de las cosas que mas valora la persona a parte de, obviamente, diversas, al momento de entrar a una organización es saber que tu tienes esta línea de carrera donde tu puedes crecer, entonces no sabría si es que en K eso esta súper definido y si es que eso debería decirse a quien entre, sin importar el puesto.

H: Yo creo que en la parte de negocio, o sea el core, si esta bien definido porque al ser una empresa de tecnología, digamos que todos los programadores, por ejemplo, tienen unos rangos y si tu entras como un analyst tu sabes en cuanto tiempo o en cuantos proyectos tu puedes llegar a ser un arquitecto, en cuantos proyectos tu puedes llegar a ser un manager y todo eso, eso esta claro. No estoy muy seguro, pero creo que sí. Ahora, como te digo por la parte de HR si es un poco más difícil saberlo porque es, el equipo de HR siempre va a ser de la misma manera, siempre estará dividido de la misma manera y es muy difícil que la misma empresa tengan a un manager y a un subgerente, al

menos que la empresa sea muy grande, no es nuestro caso, entonces creo que si es importante, en mi caso personal, mi inspiración por así decirlo de venir a K, era porque es un rubro totalmente diferente al que yo estaba viendo, en un cargo totalmente diferente al que yo estaba viendo, pero dentro de la parte de HR. Pero si sería importante que en algún momento alguien me diga, mira estas son las posibilidades y esto es lo que necesitas que es lo que no tienes en este momento y debe mejorar.

E: Y en cuanto a los beneficios? Ok, estábamos hablando de la línea de carrera, pero en cuanto a los beneficios que tiene la empresa, los conoces? Y si los conoces, de qué manera te enteraste?

H: El tema de los beneficios como tal cuando nosotros hablamos de beneficios aca en peru, siempre volteamos a ver la parte de los descuentos, con que cuentas estas, con que marcas esta afiliada y todo eso, es algo que actualmente en Peru no tenemos, ese un trabajo que deben hacerlo poco a poco porque al fin y al cabo es algo que le suma al empleado de Peru, pero se que hay muchos beneficios globales, como la parta de My Referals, que es cuando refieres a alguien, los Cash Awards, que, por ejemplo, si haces algo muy bien, te pueden dar una bonificación en dinero, también están los beneficios de Global Mobility, e caso quieras ir a trabajar en otro lado, se puede ver una manera para que puedas ir trabajando dentro de K en otro país. Entonces, como me entere en todo eso? Me tuve que enterar para prestarle soporte a las personas que preguntan sobre eso, entonces me entere a través de mi entrenamiento.

E: Y, bueno eso fue beneficios, y en cuanto a los retos que percibes en K? cuales crees que son?

H: Este, al ser una empresa nueva, porque digamos que si, tenemos todo el soporte, algún guidance de I, como que ciertos

aspectos que vienen de una empresa que tiene años en el mercado, somos una empresa nueva y al ser una empresa nueva, los retos es construir las bases que te van a permitir crecer en un futuro, creo que de las empresas lo mas importante son sus primeros 5 años porque en base a esto es que tu realmente dices esta es mi identidad, yo creo que el reto principal actualmente de K a nivel global y a nivel de Perú, es que todos los procesos se identifiquen de la manera correcta u se pueda automatizar lo mas que se pueda, tanto los procesos de HR, como los procesos de, no se, por ejemplo, temas de marketing, los procesos de delivery, procesos que tengan que ver con captación de nuevos clientes, hacer políticas, hacer reglamentos, todo esto ha sido un copy paste de I y lo hemos adaptado un poco a K, seria revisar todo eso para que todo vaya cambiando hacia mejor.

E: Entiendo y en cuanto al proceso de incorporación, que retos percibes?

H: Yo Creo que yaa hemos, estamos, bueno, para que sepas estamos enviando unas encuestas a todos los nuevos ingresantes para que nos den su feedback de los primeros meses. Yo creo que el reto principal es un tema de identidad, un tema de que nosotros debemos explicarle a las personas que es K, por que K y cual es the K Way y cuando als personas, cuando el nuevo empleado realmente entiende sus funciones, entiende cual es el impacto que tiene su trabajo dentro de una organización, entiende la misión, visión y valores, va a impactar positivamente en la empresa, si o si, asi no quiera, igual va a impactar, entonces yo creo que al ser una empresa nueva donde no tenia un proceso de On-boarding hecho por colaboradores de k sino que todo era terciarizado, tanto reclutameinto y selección como el proceso de on-boarding, yo creo que los retos es que cada vez que ingrese una nuea persona, intentar que tenga una identidad K lo mas rápido que se pueda y eso es explicarle que tiene que hacer, quien es su jefe, por qué realiza su trabajo, entonces ese no es un trabajo que se hace en una sola semana, eso es una

cultura que hay que ir construyendo todos los meses, hasta que todos esten convencidos de que la cultura es esta.

E: Y con el tema de la virtualidad? Cual crees que fue el principal reto a comienzo de año cuando todavía era todo virtual?

H: Yo creo que siempre va a haber un reto de que nosotros estamos acostumbrados o estuvimos acostumbrados de que todo tenia que ser face to face, siempre estuvimos acostumbrados a que el primer dia que yo llegaba me daban una inducción, me daban mi laptop, me explicaban donde me iba a sentar, entonces la mayoría de personas que ingresan tienen mas de 25 años, los que no, son obviamente practicantes, entonces como ya han tenido experiencia antes de la virtualidad, están acostumbrados a eso. A pesar de que ya tenemos dos años en el tema de la virtualidad, yo creo que ese sigue siendo el principal reto porque todavía hay una brecha muy grande entre las personas que quieren volver a la oficina, que son las que tienen mas de 40 años, las personas que quieren un híbrido y las personas que quieren trabajar totalmente desde casa. Entonces, tu por ahí ya sabes que ese es el principal reto, terminar de acostumbrarnos a que las cosas siempre serán así, que siempre serán lo mas digital posible, que todos los procesos esten automatizados y lo pongo de la parte de RRHH, tu en una empresa, bueno en mi caso, era HR business partner y prestaba un servicio a mas de 500 colaboradores, en vez de enviarme un chat iban a mi oficina y me decían, edu, ¿me puedes explicar como se hace esto? Con su laptop en la mano, entonces yo decía, claro así mira, dale acá y ya, gracias, se iba. entonces eso cambio, ya no había edu ayúdame, sino que te envían un chat, un correo, entonces hay gente que ve la parte de RRHH en ese contacto humano, que va a haber alguien ahí al lado de el, también eso va a ser parte de la virtualidad, ahora a través de un correo, una llamada con personas de RRHH al

menos que sea algo muy urgente, entonces eso siempre va a ser un reto, todavía tienen que pasar muchos años a que nos acostumbremos a esa nueva virtualidad, nueva realidad.

**Ya en verdad lo de la entrevista creo que te lo dije por chat, pero es un tema, es para mi tesis y mi tesis se trata sobre la socialización organizacional que es como este proceso de entrada a la empresa que tiene que ver con la manera en que tú conoces a la empresa, pero de manera virtual.**

Claro.

**¿Cuándo entraste?**

Yo entré en octubre del año pasado, el 11 de octubre literalmente hace exactamente un año.

**No te creo felicitaciones por tu año, pero ¿entraste a Kyndryl o a IBM?**

Yo entre directamente a Kyndryl.

**Ya ok., ok.; entonces, ya te voy a preguntar un poquito sobre cómo ha sido tu proceso de incorporación porque obviamente fue de manera virtual; o sea, no fue como directo no, ya y lo primero que me gustaría conocer es, ¿cuáles son tus principales funciones dentro de la empresa?**

Bueno más que nada yo estoy en el área de alianzas pero también ayudo a marketing, ahorita se puede decir que más que nada me enfoco en marketing en los eventos, en validar bases para tipo qué personas se van a invitar, tipo validar con los partners si están de acuerdo en que el evento sea en tal lugar o si prefieren que se haga en otro lugar, ese tipo de cosas, del lado de alianzas, como que me encargo todo el tema de lo que es como territorio, mapear, no sé, tenemos tales cuentas en territorio de Christian y queremos saber por el lado de los no sé, partners quién, qué comerciales ven ese tipo de cuentas para así poder trabajar en conjunto, más que nada eso y también lo que es, todo lo que viene a ser el registro de oportunidades en los portales de los partners no.

**Ajá, sí, sí, sí, yo trabajaba un poco con Sonia, ¿verdad? de alianzas.**

Sí, sí, sí, en alianzas trabajo con Sonia; o sea, también trabajamos todo lo que es payplan; o sea, qué número sacamos al final de la semana en las alianzas, si se registró bien la alianza, si hay que hablar con el partner o, por ejemplo, no sé, hay una alianza que está registrada pero simplemente no está bien mapeada; entonces, no nos está sumando y ese tipo de cosas.

**Claro, claro y ¿cómo fue tu proceso para entrar a Kyndryl?**

O sea, mi proceso fue bien raro porque yo cuando postulé, postulé inicialmente a IBM; o sea, yo básicamente; o sea, cómo que postulé un mes antes y como que nunca me dijeron nada, fue como que me dijeron ay sí ya les vamos a avisar, que no sé qué y dijimos ah, ya bravazo, pero nunca me avisaron, yo entré a otra empresa y luego como qué, luego de la dinámica grupal, como que tuve una dinámica; o sea, tuve una entrevista de tú a tú con Jo me acuerdo, y él me dijo no; o sea, me dijo como que pucha qué tal si te decimos como que hay un nuevo puesto, ahí como que puedes entrar a un puesto pero el tal empresa, que es nueva pero en verdad hay más gente, tipo busca llegar a ser lo que en algún momento es o era IBM que no sé qué, yo le dije como feliz; o sea, tipo feliz de entrar, feliz de estar allí, en verdad como que no me pareció 03.31, cómo decir no, no quiero esta empresa sino que estoy apostando por otra; entonces, lo hablamos, lo conversamos, paso 1 mes, yo me acuerdo que me iba a Estados Unidos por 2 meses por ahí y me acuerdo que; o sea, me acuerdo que me tenían que entregar la laptop por así decirlo; o sea, yo estaba ya trabajando en otra empresa y yo me acuerdo que yo tenía que entregar la laptop antes de viajar y ellos me tenían que dar la laptop antes que yo viajé no, pero como que por procesos cómo que me dijeron que pucha, que en verdad no me podían entregar la laptop como que tan rápido, que yo tenía que cambiar o mi vuelo o simplemente como que ya perdía la oportunidad de poder cambiarme de chamba y así es como cambié mi vuelo; o sea, yo retrasé mi vuelo como 2 semanas, una semana, y me

dieron mi laptop en verdad del proceso de onboarding fue raro de verdad, porque; o sea, primero no era gente de Perú la que se comunicaba conmigo y me acuerdo que por ejemplo ya había entrado y todo y me dijeron ya hay está como que tipo reunión de seguridad no sé qué, algo que creo que es protocolo y como que me dieron una hora y de la nada entré y no había nadie y yo estaba sola, la reunión nunca se dio, tipo yo luego escribí un correo y le dije hola qué tal estoy en esta reunión y no ha entrado nadie y me dijo, hay sorry tal persona se equivocó y te dimos mal la hora, puedes subir ahorita porque se está dando ahorita, es como que pucha en verdad no puedo porque yo sigo chambeando en mi otra empresa; entonces, yo no podía decir oye, chau me voy tipo una a tal lugar y nada al final como que me mandaron una grabación me pidieron perdón por no haber subido a la reunión y yo haber estado esperando, pero sí; o sea, fue como que medio random y ya fue así.

**¿Qué momentos consideras?; o sea, de estos que me cuentas que fueron los más importantes para tu incorporación a la empresa.**

O sea, creo que algo bien bonito fue que íbamos a empezar en, Sonia, Romina se juntaron conmigo el primer día que yo entré porque prácticamente; o sea, yo estoy, soy como estudiante de Sonia pero también trabajo un montón con Romina y obviamente en el organigrama estoy debajo de Sonia pero en teoría cómo que trabajo prácticamente para las 2; entonces, fue bonito como que conocer a Sonia porque previamente al yo ingresar al Kyndryl no, nunca me había entrevistado cómo quién iba a ser mi jefa, no sabía ni siquiera a qué área iba a entrar; o sea, yo estaba como que guau espero que sea una buena área, algo que me guste; o sea, yo podía entrar a recursos humanos y ni enterada; o sea, no sabía nada.

**No te dijeron, nunca te dijeron tu puesto, la descripción del puesto.**

No, no, no; o sea, cuando yo entré me dieron un puesto que supuestamente desapareció en el proceso de pasar de IBM a Kyndryl, era algo de operaciones de no sé qué y mi jefe aparecía como Ricardo Jo, mi jefe directo pero luego el cambio y se puso como Sonia, pero sentir como que antes de empezar todo Sonia me conozca, hable con Romina y todas esas cosas fue como que súper bonito porque así, hay más confianza y ahora que estamos en virtual como qué fue como qué bonito por así decirlo.

**Y de quién fue la iniciativa, fue de Sonia y Romina reunirse contigo.**

Sí, fue por el lado de Sonia, ella me agendo un 07.13 me contó un poquito sobre pucha, quien era ella, quien era todo, ¿qué estudiaba?, ¿qué me gustaba?, ¿en qué veía?, ese tipo de cosas, el puesto en el que estoy encajó prácticamente con lo que yo quería fue como, sí fue súper random porque; o sea, yo entré y dije bueno que quiero, me gusta el marketing y creo que fue un área en la que entré y fue suerte pero a la vez; o sea, yo ahorita me estoy especializando en marketing y todo; entonces, es como que me encanta el área en la que estoy tratando ahorita.

**¿Qué estudiaste en la universidad o qué estudias?**

Estoy estudiando admi, estoy como especializada en marketing.

**Qué chévere, ya ya, ya, entiendo; ahora acerca de la empresa; o sea, Kyndryl, si yo te dijera dime en tus palabras que hace Kyndryl, ¿qué ofrece?, ¿cuál es el core del negocio?, ¿Qué me dirías?**

O sea, yo te diría cómo que Kyndryl es una empresa de tecnología que busca brindar soluciones que hagan qué, no sé renueven procesos que las empresas actualmente como qué las tienen muy en el; o sea, no las toman muy en cuenta como almacenamiento de datos o procesamiento de los mismos, seguridad de los datos que tienen, yo lo veo así como que es una empresa que brinda tecnología para crear esos datos, almacenarlos y procesarlos y

todo ese tipo de cosas que no sé de una forma más rápida por así decirlo algo así, una tecnología.

**Sí, sí, sí; es cierto y conoces ¿cómo está estructurada la empresa internamente?**

Sí; o sea, entiendo; o sea, me acuerdo cuando recién entré que estaba súper perdida y a mí me mandaron a hacer un organigrama de, por así decir las áreas de la empresa no, cómo que la 09.11 la 2, la 3, ¿quiénes eran los líderes?, ¿quiénes eran los de soluciones?, ¿quiénes eran los de comerciales?, creo que eso sí, cómo que lo pude ver por el mismo hecho que creo que Sonia con justa razón me mandó esa tarea para que yo aprenda; o sea, necesitaba saber sí o sí cómo estaban divididas las cosas; o sea, creo que toda empresa tiene diferente organización, la empresa de la que yo venía era recursos humanos, éramos 200 creo, ya era como que ya fue, pero en cambio acá así era como que más chiquito las cosas no, cómo que cada uno tiene por así decir algo específico que hacer.

**¿Y cómo conseguiste información?; o sea, te mandaron hacer el organigrama, pero ¿cómo lo conseguiste?**

Sonia me pasó un organigrama antiguo; o sea, un organigrama que ya había que actualizarlo por así decirlo y me dijo mira, me acuerdo, para la primera vez que organice ese organigrama me demoré una semana; o sea, yo no sabía qué hacer y me acuerdo que para 10.21 me fui con Jani me dijeron, para tal y tal te vas con Sandy para solutioning con Oscar y allí tipo me acuerdo que yo era nueva, hola, qué tal me puedes ayudar en esto y ya ahora cuando me piden actualizar un organigrama ya no espero que alguien me diga oye pregúntale a tal o fíjate en tal, hay cosas que ya simplemente automáticamente preguntas y eso, esto y se hace al toque.

**Sí, sí, sí, es complicado como que he estado en tu posición también porque yo también al comienzo y cambia, cambia un montón; o sea, no siempre son las personas en los mismos**

**lugares y sé que han habido demasiados cambios; entonces, me imagino desde octubre, porque yo ingrese en marzo, no me imagino desde octubre qué tantos cambios pueden haber habido, no.**

Pero marzo del 2021.

**No 2022, ahorita y también he sufrido un montón con ese tema, que Sonia te haya mandado a hacer un organigrama fue parte de Sonia; o sea, fue de ella digamos.**

Sí; o sea, igual ese organigrama nos sirvió un montón de ayuda para ver el número a pedidos por ejemplo, lo he compartido con otras practicantes, que también como queremos saber cómo, en sí cómo se organiza la empresa, ayuda también visualmente porque es un organigrama que tiene nombre foto puesto, quién es su manager y ese tipo de cosas y creo que es bien visual para que si alguien entra a la empresa diga a ya el BCP, ah ya nos vamos con Pérez Luna algo así.

**Ya, ya, ya, entiendo, entiendo, qué bueno en verdad, ya bueno y con respecto a Kyndryl, ¿Conoces cuáles son las principales reglas de la empresa?**

En verdad no; o sea, las únicas que así manejo son las de confidencialidad, siempre me han hablado un montón del tema de; o sea, yo cuando entré no sé tal persona hasta dentro del organización me decía oye me puedes pasar esto y para mí era normal pero ahí ya aprendí primero preguntale a Sonia si puedes pasar tan información, pregunta si puedes compartir tal información, así sea obvia como que esa información que tienes que preguntar y ese tipo de cosas y creo que eso es lo único que yo siento que se me ha quedado un montón desde que he entrado, como tener cuidado con la información que manejo.

**¿Has leído alguna vez el reglamento interno del trabajo?**

No, creo que sí nos han mandado a leerlo, pero sinceramente no lo he leído.

**Ya, entiendo; o sea, en verdad muy pocas personas lo han leído; o sea, sinceramente yo no lo he leído de mi parte lo digo, pero si es algo que como que debería ser obligatorio en verdad para los 13.16 así, cómo que estudia debería serlo.**

Creo que sí es obligatorio porque sí hemos llevado cursos de salud y todo ese tipo de cosas también como de seguridad, en el caso de procesamiento de datos cómo saber si estás aceptando una coima o algo así para irte por determinado lado, pero ese tipo de cursos yo no me acuerdo haber leído; o sea, mal haría, pero creo que sí lo han solicitado.

**Sí y sabes ¿quién te lo pedía? o te acuerdas, debes leer esto.**

O sea, me lo manda, si no me equivoco en el mismo Kyndryl y luego se hace un push para el lado de Sonia y luego si es que yo no; o sea, hay un detral si yo no he completado el curso Sonia va y me envía un mail y me dice por si acaso tienes hasta mañana para completar tal curso y yo tengo que entrar y completarlo; o sea, se le avisa a tu manager que tú no has cumplido con lo que te están pidiendo.

**Claro, sí, sí, sí, ya esto es de parte de Kyndryl, pero ahora quería hablarte un poco acerca de tu rol, ¿de qué manera aprendiste lo necesario para que puedas realizar tus funciones dentro de la empresa?**

Creo que eso fue lo más difícil que me tocó; o sea, yo entré y no tenía a nadie que me enseñe; o sea, estaba Sonia, estaba yo, estaba Adriana y estaba Tamara, Tamara también, ellas 4 y yo como que entré y habían cosas súper obvias que prácticamente ellas ya, o sea, yo entré y Adriana ya tenía casi un año Tamara ya venía de años; o sea; era como que, para mí hablar de no sé, de validated, no sé, qué se habían vencido era como ¿qué es eso?; o sea, yo no sabía nada; o sea, uno lo empieza cómo que aprender a la fuerza, como que al principio sí me costó un montón, sentí como que mi ingreso fue bien; o sea, yo sentí como un balde de agua helada porque que era como ya ármate una tabla dinámica que aparezca

tal oportunidad tal, tal y yo estaba como qué estás hablando y la virtualidad tampoco ayudaba.

**Te entiendo y ¿por qué crees que la virtualidad no ayudaba?, ¿qué hubiera cambiado?**

Porque en ese entonces como; o sea, Adriana es mi amiga estudiamos el segundo ciclo de universidad; entonces, como que yo le preguntaba cosas pero ya sentía de qué ya era como que sentía de que ella tampoco se la iba a pasar todo el día explicándome, porque ella también tenía claramente cosas que hacer, pero sentí que no podía ir directamente sentarme al costado de Sony decirle oye me puedes ayudar en esto y como yo era nueva tenía el temor de equivocarme, claramente al comienzo me equivoqué un montón, claramente al comienzo no sabía ni cómo leer un file, ni hacer lo que me estaban pidiendo, pero creo que como poquito a poquito con la misma práctica y los errores como que fui aprendiendo.

**Hubo algún proceso o un método que fue utilizado para que tú; o sea, en el tema virtual para que tú adquieras esas funciones.**

No, nunca.

**Alguna capacitación, ¿nada?**

No.

**Todo fue tu preguntando a las personas qué hacer digamos.**

Claro, sí, nunca tuve ninguna capacitación para nada.

**Ajá, proceso entrenamiento nada.**

No.

**Y dices que fue como que por propia experiencia, preguntándole a Sonia y Adriana y así.**

Sí.

**Entiendo, entiendo, eso también ha pasado mucho dentro de Kyndryl por eso es como que este proceso en dónde también tú adquieres tus funciones tratando de mejorar justamente por lo que me dices, porque hay gente que también igual que tú como que está literalmente en un terreno vacío y no tenía ni idea de qué hacer y es súper importante eso. Ahora, con el tema de compañeros, ¿cómo conociste a las personas con las que trabajas?**

Bueno mi área es súper chiquita realidad; o sea, solamente somos Sonia, Katy, bueno Romina que está por el lado de marketing, Adriana, Tamara, me acuerdo que la primera vez que las conocí a todas fue en Cala que estuvimos una integración para finales de año, del año pasado y a Romina nunca la vi en persona hasta que fui a las oficinas; o sea, nunca he tenido una interacción con ella, un verla fuera de lo que es el tema laboral por así decirlo, pero Sonia sí como ese día, creo que cuando fuimos a Cala fue súper bonito porque nos conocimos todas, intercambiamos un poquito más sobre el tema de nuestras vidas, que nos gustaba y sí, hay una bonita integración, luego también Tami se fue, bueno se fue hacer su maestría a Madrid, nos quedamos Adri, Sonia, Katy y yo, ahora que vamos a la oficina más seguido en verdad empezamos a agarrar un poco más de confianza.

**Pero al comienzo en la virtualidad cómo fue que conociste a Katy; o sea, bueno Sonia me imagino que obviamente es tu jefa; entonces, tenía que acercarse a ti pero los demás.**

Bueno Adriana ya la conocía de la universidad ya y a veces entrábamos a call teníamos una cadencia, solamente Adriana, Tamara y yo y siempre terminamos hablando de cualquier cosa menos de trabajo, ah sí que tal cosa y así conocí a Tamara, a Katty la conocí porque ella era como que en verdad siento que Katy es como bien amigaera; entonces, como que eso hizo que también sea coach y me cuente cosas de su vida yo también era como un break antes de empezar a hacer lo que en verdad nos habíamos unido a hacer no, algo así.

**Y estás carencias que tenían, eran semanales, ¿quién las propuso?, ¿cómo las coordinaban?**

Tamara.

**Tamara.**

Tamara las puso; o sea, antes teníamos una cadencia que era de las 3, ahora tenemos una cadencia que es de las 5 bueno las 4, pero en esa cadencia si no se toca nada de temas como hay que han hecho chicas o qué tal, no es como que ya presentamos el payplan qué se corre el jueves y ya se acabó la cola algo así.

**Y en la virtualidad, ¿cómo era la relación con estas personas?**

O sea, creo que era súper fría, yo puedo decir que por mi lado también este soy un poco rochosa, creo que cuando uno no puede o sea yo sentía que no puedo ver a la persona, si me equivocaba en algo era como que no sabía en qué posición estaban, de uy lo he hecho mal o es para mejorar o cosas así; entonces, este ese fue el tema.

**Y percibe que recibes apoyo de tus compañeros, compañeras en este caso.**

Sí; o sea, sí.

**Y de qué manera, no sé por ejemplo si tienes una duda te acercas y te contestan siempre.**

Sí, si tengo una duda; o sea, como te he dicho mi área es súper chiquita, simplemente voy donde Katya y donde Adriana y siempre tengo una respuesta, así no sepan es como que ah, no sé busca a tal persona, pero siempre hay como un feedback de oye puedes hacer esto, no es como que te dejen 5 horas y a las 5 horas recién me contesten por así decirlo.

**Claro y de tus jefes o jefas en este caso Sonia y Romina percibes apoyo de parte de ellas.**

Sí; o sea, sí porque solo que cuando yo he tenido una inquietud; o sea, en temas relacionados no solamente del trabajo sino oye

que va a ser de mí acá o qué nexos podemos tener o me gustaría estar más enfocada en esto, ellas se han dado el tiempo de conversarlo conmigo y decirme oye mira si quieres estar más enfocada en marketing puedes hacerlo cómo que te vamos y si tú quieres como tener más tareas te vamos a ayudar; o sea, siempre ha habido como eso de sí; o sea, conversamos contigo si es que lo necesitas, no habido algo de no voy a hablar contigo o algo así.

**Y tienes reuniones semanales o una vez al mes con ellas.**

No con ninguna; o sea, nunca he tenido por ejemplo un one to one con Romina jamás y con Sonia solamente la he tenido una vez que fue en diciembre del año pasado y justo me agendo una para hoy día, supongo que es porque ya cumplo un año en la empresa, pero no la tuvimos entonces sí iba a tener 2 reuniones Sonia y yo.

**Y crees que hizo falta al comienzo, por ejemplo, ¿te hubiera ayudado?**

Sí, yo creo que sí porque también yo creo que como todos necesitamos escuchar qué también estamos así estamos haciendo las cosas mal, tiene que haber alguien que nos lo diga para que aprendamos de los errores y no lo sigamos haciendo; o sea, yo puedo creer que estoy desempeñándome bien, que estoy haciendo bien las cosas pero puede ser que para Sonia sea muy lenta o sea no sé muy rápida o algo así; entonces, yo creo que en ese aspecto sí es bien necesario, como que bien importante de la persona que viene siendo tu jefa.

**Sí claro, deberías pedirselo; así como consejo x deberías pedirle cómo hay que tener impacto con ella no sé semanal o fácil una vez al mes así para que te pueda decir eso exactamente qué estás diciendo o qué tal te está yendo.**

Si en verdad sí; o sea, yo igual también nunca lo he solicitado; entonces, es como dije, creo que sí yo lo pediría si me daría esa oportunidad.

**Siento que sería bueno te ayudaría muchísimo a ti creo, no sé, a mí me ayudó yo tengo con Kate, tengo una vez a la semana y tocamos como que puntos que tenemos pendientes y también le pido feedback como que oye, ¿qué tal estoy haciendo las cosas? y es súper sincera conmigo y siempre como que trato de mejorar con eso, creo que es necesario no sólo para ti creo que es necesario para cualquier persona dentro de la empresa que le pida eso a sus manager.**

Sí de todas maneras.

**Sí, sí, sí y a ver de acá 5 años te ves en Kyndryl.**

De acá a 5 años no sé, no sé me gustaría quedarme sí, pero me gustaría ir un poquito más por el lado comercial, sí me vería si es que siento de que estoy creciendo en la empresa, también se me reconoce dentro de pero sí; o sea, yo creo que si se me dan las oportunidades sí me vería dentro de la empresa y si no también está bien.

**Sí claro, obvio conoces estas oportunidades de desarrollo que tienes dentro de la empresa.**

No; o sea, nunca, nunca he escuchado como oye tal vez estás de practicante quieres postular y cambiarte de área, no, nunca me ha llegado esa oferta por así decirlo.

**Pero creo que en algún momento me comentaste que sobre que Sonia te dijo o creo que Romina te dijo cómo que están interesados en para dónde te querías ir.**

Sí pero; o sea, lo que pasa es que yo como te dije estaba en 2 áreas, la de marketing y la de alianzas; entonces, yo antes como que Romina no me daba muchas tareas porque pensaba que estaba más enfocada en alianzas, pero luego le dije uy me gustaría enfocarme un poquito más, tirar un poquito más para el lado de marketing; entonces, allí cuando hice, no me cambié de área ni nada, pero estaba más enfocada en marketing en un 60 y en alianza en un 40; o sea, como que me gustaría saber cómo, uy sí

se abrió un puesto en tal parte o tal área de la empresa; o sea, no necesariamente comercial porque siento que hay distintas áreas en las que podría como también ingresar para probar algo y cosas así.

**Sí, sí, sí, claro; o sea, sería bueno no como qué conocer, creo que eso falta un poquito en la empresa enseñar las líneas de carreras que hay o que puede haber.**

Sí.

**Sí porque siento que es importante y de los beneficios conoces ¿qué beneficios brinda Kyndryl? o ¿qué beneficios percibes?**

Yo siento que es una empresa super como flexible en el tema de hoy, estoy enferma hoy ya no pasa nada, oye no sé quiero salir un día de vacaciones sí me avisas con anticipación no pasa nada, siento que eso no pasa en muchas empresas; también son flexibles con el horario de llegada como que a las oficinas; o sea, yo puedo llegar 9 de la mañana, como puedo llegar 10:30 y ahí tampoco hay, obviamente no voy a llegar a las 12 del día no, pero siento que no hay como un tienes que llegar a las 9:00, porque a las 9:00 y a las 9:00 es, eso es algo así eso creo que me gustó un montón que se entiende a la persona que quiere salir de vacaciones o quiere tomarse un día libre o está se enferma y quiere descansar, ese tipo de cosas.

**¿Cómo te enteraste de esto?, ¿cómo te fuiste enterando de la tranquilidad y de todo esto?**

Porque creo que Sonia siempre me lo comento; o sea, ella siempre me dijo si tú quieres un día libre dímelo, si tú necesitas salir dímelo; o sea, como que acá somos muy inflexibles con los tiempos y lo de las oficinas me empecé dando cuenta poco a poco, fue como que no sé, Sonia no me daba una hora de llegada, pero si tenían una reunión sí iba temprano o algunos días un poquito más tarde, pero que no es que haya como que un horario establecido ni siquiera para irse ni para llegar algo así.

**Claro, claro, pero ella fue la que te lo comentó digamos y ¿conoces otros beneficios de la empresa o sea no sé el seguro?, esas cosas.**

Bueno sí, el seguro es súper bueno, vas unas cuantas veces y siento que es súper bueno por el hecho de que te cubren todos los medicamentos; o sea, no te cobran ni un sol, bravazo sí creo que.

**¿Cómo te enteraste de lo del seguro fue en el on boarding?**

No me enteré porque lo use un día, sí lo use un día porque mi seguro creo que no cubría tanto en una clínica y dije haber vamos a pasar este también y como que vi me pareció demasiado chévere que cubra no sé, 100% de todo lo que era medicamentos.

**Sí, sí, sí, pero en el comienzo no tuviste una reunión donde te explicaron todo el tema de tu seguro y eso.**

No, creo que eso fue una charla a la que no fui.

**A la que no fuiste.**

Ajá.

**O sea, bueno porque te cambiaron el horario.**

Sí se confundieron.

**Claro, pero bueno, que bueno que ya lo sepas no lo he usado, pero sería bueno usarlo y acerca de los retos que percibes que hay en Kyndryl, ¿qué retos percibes?**

Creo que percibo el reto de superarme; o sea, como creo que acá el reto de toda área de operaciones está en automatizar procesos y creo que eso es lo que buscan las personas y mientras yo vaya automatizado procesos siento que esos son los retos que tengo que Sonia me diga pasa este file ya no en un Excel sino un power view, algo nuevo para mí yo digo guau, tengo que hacerlo; entonces, como que pese a que no sé, tengo que aprender, tengo que empezar a, poco a poco como que a familiarizarme con nuevos procesos que agilicen lo que estamos haciendo día a día.

**Y con respecto a Kyndryl como empresa; o sea, no de parte tuya sino de Kyndryl como empresa, ¿qué retos crees que tienes?**

O sea, creo que posicionarse del mercado no, ahorita estamos, somos una empresa nueva, no nos conocen, tenemos que dar un feedback según lo que he escuchado porque claramente yo soy practicante pero es como que pienso que es el partners de todo lo que es nuevo yo siempre tengo que presentarme y decir no somos una empresa nueva somos el espín y comentar todo para que la gente diga a interesante o algo así; entonces, yo creo que le falta la empresa como posicionarse como una empresa fuerte qué con su propio nombre pueda decir ah qué chévere Kyndryl o algo así.

**Sí, tal cual, tal cual y el proceso de onboarding, bueno todo este proceso de incorporación a la empresa de manera virtual, ¿qué mejorarías?**

Yo creo que lo que pediría sería como, ya se dio el proceso y que haya no sé si una persona de Perú que se encargue de todo el proceso y te acompañe con todo ese proceso y una vez que ingresas a tu área fácil tener un coach o algo así y que esa persona te puede enseñar un poco general qué es Kyndryl, ¿quiénes son las personas?, ¿cuáles van a ser las funciones? todo ese tipo de cosas como para que una persona entre y no este como perdida sin saber qué hacer ni a quién pedirle ayuda y cosas así no.

**Si tú sabes que en IBM, habían como que estos coach.**

Adriana me dijo porque cuando yo entré yo estaba como, estaba perdida mal, no sabía qué hacer y Sonia paraba ocupada siempre porque obviamente Sonia es como manager y entonces tiene un montón defunciones y no podía ser todo el rato ahí.

**Y aparte de esto que me comentas de tener un coach que te ayude las primeras semanas o meses, ¿qué más pondrías?;o sea, que más harías para que la gente conozca sus funciones, la gente conozca la línea de carrera que tiene dentro de la empresa.**

Creo que yo haría algo así como que una charla; o sea, como también diría como que recursos humanos se meta un poquito más a hablar con las personas que recién ingresan así como nosotros somos recursos humanos, podemos escribirlos sobre los nuevos puestos que se abran o que haya un canal en el que se publiquen los puestos que pueden haber y ese tipo de cosas porque siento que según lo que he escuchado en otras empresas si hay ese tipos de canales que suben los puestos como diciendo, se abrió este puesto de practicante para tal área, se abrió este puesto en tal cosa, puedes postular a tal área y cosas así y siento que eso en Kyndryl no se vé mucho; o sea, no sé si es porque no hay mucho, pero si siento que debería como qué haber algo así

**Es que nosotros lo tercerizamos; o sea, de una parte externa; entonces, selección y reclutamiento, pero obviamente para las personas que recién llegan a la empresa deben tener esa información; o sea, es como que algo que es sí o sí, no negociable cómo que tener todo eso también capacitaciones para sus funciones y eso.**

Claro.

**Entonces, bueno en realidad de mi parte no hay nada más tú quieres agregar algo más con respecto a este, de tu proceso de entrada de manera virtual.**

No yo creo que nada.

**Ya está bien, bueno en verdad gracias por tu tiempo, me sirvió un montón la info te iba a decir te voy a pasar.**

## Anexo 6: Libro de Códigos

<b>Tema 1</b>	Primer Contacto con la Organización
Subtema 1.1	Funciones
Subtema 1.2	Proceso de incorporación

<b>Tema 2</b>	Comprensión de la empresa
Subtema 2.1	Core del negocio
Subtema 2.2	Estructura
Subtema 2.3	Reglas


<b>Tema 3</b>	Comprensión del rol
---------------	---------------------

<b>Tema 4</b>	Percepción social
Subtema 4.1	Percepción de compañeros
Subtema 4.2	Percepción de jefes

<b>Tema 5</b>	Línea de carrera
---------------	------------------

# Carlos Eduardo Flores Flores

## Tesis - Silvana Zambrano

 Tesis - Silvana Zambrano

 REVISION DE TESIS

 Universidad de Lima

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3147335742

Fecha de entrega

5 feb 2025, 10:12 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

5 feb 2025, 10:17 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Trabajo\_Final\_-\_Silvana\_Zambrano\_Feb\_2025\_.docx

Tamaño de archivo

4.3 MB

129 Páginas

33,854 Palabras

171,407 Caracteres




# 15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 30 palabras)

## Fuentes principales

- 1%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 15%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Fuentes principales

- 1% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 15% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	15%
2	Trabajos del estudiante IPChile	<1%
3	Trabajos del estudiante Universidad TecMilenio	<1%
4	Internet dspace.uces.edu.ar:8180	<1%