



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Tesis de Maestría

Reconocimiento De La Identidad Individual En La Implementación De La Práctica De  
Onboarding En Empresas Del Departamento De Caldas.

Presentado por:

Carolina Muñoz Bermúdez

Leidy Lorena Betancourth Loaiza

Director:

PhD. Andres Alberto Osorio Londoño

PhD. Marleny Cardona Acevedo

Febrero de 2023

023



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Tesis de Maestría

Reconocimiento De La Identidad Individual En La Implementación De La Práctica De  
Onboarding En Empresas Del Departamento De Caldas.

Presentado por:

Carolina Muñoz Bermúdez

Leidy Lorena Betancourth Loaiza

Director:

PhD. Andres Alberto Osorio Londoño

PhD. Marleny Cardona Acevedo

Febrero de 2023

2023

## **Resumen**

La identidad individual es un factor clave en la definición y reconocimiento de las personas y su desarrollo profesional dentro de una empresa. Por esto, esta investigación tiene como objetivo determinar el reconocimiento de la identidad en la implementación de la práctica de inducción, que es parte del sistema de gestión humana. Este objetivo responde a la carencia de estudios sobre este fenómeno. Este estudio se llevó a partir de un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta un alcance exploratorio y descriptivo, en una muestra de empresas seleccionadas a propósito en el Departamento de Caldas. Los resultados de este estudio indican que estas, en su mayoría, tienen en cuenta las características particulares de sus empleados, pero en prácticas de gestión humana como la selección y formación. Esto implica que la identidad no suele ser reconocida en la práctica de inducción por las empresas que participaron en este estudio.

Palabras claves: inducción, prácticas de gestión humana, identidad individual, reconocimiento de la identidad.

## **Abstract**

Individual identity is a key factor in the definition and recognition of people and their professional development within a company. Therefore, this study aims to determine the recognition of identity in the implementation of the induction practice, which is part of the human resource management system. This objective responds to the lack of studies on this phenomenon in human resource literature. This study was conducted from a qualitative approach, taking into account an exploratory and descriptive scope, in a sample of companies purposively selected in the Department of Caldas. The results of this study indicate that most of these companies take into account the particular characteristics of their employees, but in human resource management practices such as selection and training. This implies that identity is not usually recognized in the induction practice by the companies that participated in this study.

Keywords: induction, human resource management practices, individual identity, identity recognition

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	3
Introducción .....	9
Capítulo I: trabajo de investigación .....	12
1.1. Planteamiento del problema de investigación .....	12
1.2. Pregunta de investigación.....	14
1.3. Justificación.....	14
1.4. Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo general.....	15
1.4.2 Objetivos específicos.....	15
Capitulo II: Marco teórico .....	17
2. 1. Inducción /Onboarding .....	17
2.2. Finalidad del proceso de inducción en la gestión humana .....	18
2.3. La dinámica de la inducción dentro de la organización .....	19
2.4. Los procesos de inducción a partir del aprendizaje e identidad .....	20
2.5. La identidad individual.....	21
2.6. Identidad organizacional sobre la identidad individual.....	22
<i>Figura No 1 El proceso dialéctico de construcción identitaria.....</i>	<i>22</i>
Capítulo III: metodología .....	24
<i>Figura No 2. Fases del proceso metodológico .....</i>	<i>24</i>
3.1. Alcance de investigación .....	24
3.2. Enfoque de investigación.....	25
3.3. Estrategia de investigación .....	26
3.4. Técnicas de investigación.....	26
<i>Tabla No 1 entrevista semi-estructurada .....</i>	<i>27</i>

3.5. Horizonte de tiempo de investigación .....	29
3.6. Muestreo .....	29
Tabla No 2. Caracterización de las empresas seleccionada .....	30
3.7. Procedimiento de análisis de datos .....	32
Capítulo IV Resultados .....	33
Tabla No 3. Patrón de preguntas y respuestas de entrevistas.....	33
Capítulo V Discusión.....	50
5.1 Respuesta a la pregunta de investigación .....	54
Conclusiones .....	54
Referencias .....	57

## **Tabla de figuras**

Figura No 1 El proceso dialéctico de construcción identitaria.....	22
Figura No 2. Fases del proceso metodológico .....	24

### **Lista de tablas**

Tabla No 1 Entrevista semi-estructurada .....	27
Tabla No 2. Caracterización de las empresas seleccionada .....	30
Tabla No 3. Patrón de preguntas y respuestas de entrevistas .....	33



## INTRODUCCIÓN

El proceso de inducción de personal es un instrumento de gestión del talento humano, que facilita al nuevo empleado identificar y reconocer el direccionamiento estratégico y las necesidades propias de la organización; para así, ejecutar de manera apropiada las funciones que demandan la labor para la cual es contratado, contribuyendo a los objetivos que las instituciones contemplan en su quehacer. Como lo dice Sarmiento (2020), “se considera importante mostrar la necesidad de que exista un Programa de Inducción estructurado, el cual ayudará a que el nuevo colaborador pueda iniciar sus actividades sobre una base, que le permitirá no sólo conocer cuáles serán sus funciones, atribuciones, obligaciones y derechos dentro de la misma, lo cual permitirá que su alistamiento sea más eficaz.”

En el medio laboral es frecuente que se plantee el proceso de inducción como una formalidad establecida para cumplir con requisitos y normatividad de naturaleza legal; lo que hace que dichas acciones sean impersonales e imprecisas; por lo que no responden a las improntas del nuevo empleado, al no ocuparse del ser, y enfocarse en el hacer. Una práctica atávica que solo crea grietas desde el inicio en la relación entre el empleador y empleado.

Aunque la etapa de inducción es un pilar esencial, se constituye en una característica común organizacional poco, al olvidarse de la importancia del ser, del sujeto que tiene una identidad (personalidad), y que en la medida que esta se reconozca y retrate en la operatividad de la gestión del talento humano, podrá dar lugar al mayor aprovechamiento del individuo desde la contemplación de sus capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes) lo que dará lugar a sacar provecho de todo su potencial. Adicionalmente si en la auscultación del ser – trabajador, se tienen en cuenta sus condiciones sensoriales y emocionales;

En el caso específico de la Inducción, se facilitará la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización a través de la formación de conocimientos relacionados con sus principales características, a saber: campo de acción, historia, cultura, valores, organigrama,

etc., todo ello con el fin de generar en el ingresante un sentido de confianza y pertenencia para con la institución y para establecer una corresponsabilidad entre las partes”. Como lo expresa Jaime A. (2022);” donde la organización podrá desarrollar propuestas motivacionales que se reflejen en un mejor ambiente laboral que debe tener como efecto una mayor productividad”

El concebir la importancia de la identidad dentro de los procesos de inducción, se hace novedoso; porque moviliza a las organizaciones a realizar un acercamiento más integral del trabajador, que no solo adquiere responsabilidades en el hacer, frente la misión organizacional; sino que también es un sujeto de derechos para su crecimiento dentro y fuera de la organización; lo que debe reflejarse en nuevos retos, motivaciones y mayores estados de bienestar.

Una inducción que sea prolija en la institucionalidad, la responsabilidad y el compromiso organizacional; así como en el desarrollo del ser humano, entendiendo la incomensurabilidad que tiene la identidad individual y por ende la importancia del reconocieminto del entorno cultural del sujeto; marcaría una inmanencia que colocaría a las organizaciones colombianas en la misma órbita de grandes trasnacionales que alcanzan sus metas en razón al crecimiento empresarial con sentido humano. Como lo manifiesta Arzuza (2021) “ es importante que las empresas, cuenten con un proceso idóneo de Inducción y Entrenamiento, con el fin de proporcionarle a los nuevos empleados no solo una manera rápida y cordial de adaptarse a su trabajo, sino también producir capital humano idóneo y una organización rentable y competitiva”.

Este documento de trabajo de grado de maestría, está discriminado en los siguientes apartados: en el primer capítulo, se realiza la descripción del área problemática de la investigación, en donde se formula la pregunta rectora del objetivo del estudio y la justificación que lo sustenta. El segundo capitulo, aborda el referente teórico, el cual enfatiza en el tema de la importancia que tiene la identidad individual en las prácticas de inducción y la relación de estas con las prácticas de Gestión Humana. En el tercer capitulo menciona la metodología que

se implementó en el estudio, por lo que se identifica su alcance, enfoque, estrategia y técnica de investigación aplicada. En el cuarto capítulo se esboza los resultados y los patrones encontrados según la aplicación de la técnica de recolección de la información. Finalmente en el quinto capítulo se lleva a cabo la disertación de los resultados y se instituyen las limitaciones que se encontraron en la realización de la investigación.

## CAPÍTULO I: TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema de investigación

#### *Investigación pura*

Los procesos de inducción de empleados nuevos permiten la familiarización con los diferentes objetivos, valores, normas, políticas y procesos de la organización (Caldwell,2018). Por lo tanto, en muchas organizaciones los procesos de inducción de empleados tienen un tema en común, el cual consiste en adoctrinar a los nuevos empleados a sus culturas con discursos acerca de la importancia de entender y comprender los valores de la empresa desde el primer día. Dichos procesos facilitan que el empleado encaje y se ajuste a las normas de la organización, logrando así ejercer control por parte de los líderes hacia los recién llegados (Cable, 2013).

Bauer (2010) refiere que los procesos de inducción eficaces son importantes y tiene beneficios a corto y largo plazo para los nuevos empleados; como mayor satisfacción laboral, compromiso organizativo, tasas de retención y éxito en la satisfacción del cliente con su trabajo; por lo tanto, mejor tiempo de productividad. De acuerdo con un estudio realizado por Holton (2001), se resalta la importancia para que el recién llegado ofrezca el uso pleno de sus habilidades y capacidades de manera que se perciban útiles. Por lo general las personas tienen un profundo deseo de comportarse con autenticidad y de que los demás reconozcan los verdaderos atributos de sus identidades (Bejarano, 2013). Así, para ser auténticas, las personas deben alinear sus experiencias internas (como sentimientos, valores y perspectivas) con sus expresiones externas (Cable, 2013).

Algunos autores reconocen la importancia de estructurar los procesos de inducción en torno a la identidad individual, de tal modo que produzcan impactos positivos en las actitudes laborales y sus comportamientos (Gonzales -Miranda, 2014). La socialización de la identidad personal ha permitido que organizaciones aumenten el compromiso y satisfacción laboral y refuercen la autoestima en los empleados (Cable, 2013). Igualmente Becker (2021) propone una

intervención de redefinir la inducción de empleados, manifestando que es fundamental reconocer las necesidades de aprendizaje únicas de segmentos de talento específicos para diseñar una incorporación adecuada. Esto propone como objetivo tener presente la identidad y las fortalezas de los recién llegados, admitiendo que las experiencias de socialización no son iguales y las necesidades de establecer prácticas para identificar las características más críticas de este proceso, se centren más en el contenido y menos en el proceso.

Sin embargo, aunque los procesos de socialización se centren en la identidad individual y produzcan beneficios en el desempeño, esta debe combinarse con tácticas que potencien la autenticidad de los recién llegados (Cable, 2013), lo cual está determinado por el aprendizaje en estos procesos de socialización (Becker, 2021). Es importante rescatar lo que plantean Ellis (2017), donde abordan el concepto desde la problemática presente. Dentro de su investigación este autor establece que el 17% de los nuevos empleados abandonan una organización durante los primeros tres meses de empleo, y por ende es necesario prestar mucha atención a los procesos de sistema de inducción establecidos en la organización. Ya que muchas veces cuando no existe un proceso de inducción efectivo esto suele suceder de forma periódica.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede comparar con lo planteado por Kumar (2017), quien manifiesta que un proceso de inducción debe ir conectado con la identidad individual del empleado, ya que así se crea empleados más felices, más seguros y fuertes. De acuerdo con Kumar, el empleado cree que se ajusta tanto al trabajo como a la empresa y se siente más comprometido con la estrategia y los objetivos de la empresa. Esta sensación de mayor compromiso en el empleado, conduce a una mejor productividad y a una reducción en la tasa de deserción de la empresa, es decir, de la rotación voluntaria.

En el departamento de Caldas, existen algunas empresas que realizan proceso de inducción para nuevos empleados teniendo en cuenta la identidad corporativa, con el objetivo de entrelazar esta con la identidad individual, para lograr que los empleados laboren de forma más

comprometida y según sus expectativas. A pesar de esto, no todas las empresas logran objetividad a la hora de realizar la incorporación de sus empleados, si se tiene en cuenta lo planteado por Guerrero (2021), este dice que se evidencia carencia de objetividad a la hora de realizar los procesos de inducción, por ello no todas las empresas están realizando este proceso de forma óptima como se describe en los manuales de procedimientos de incorporación del nuevo personal. De esta manera, es fundamental conocer como las empresas de estos departamentos actualmente realizan el proceso de inducción de sus nuevos empleados y si toman en cuenta la identidad individual de los mismos.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo se reconoce la identidad individual en la implementación de la práctica de inducción en empresas del departamento de Caldas?

## **1.3. Justificación**

En Colombia existen muchas organizaciones que actualmente realizan los procesos de incorporación e inducción a empleados nuevos, con el fin de generar adaptación del empleado hacia la empresa. Por ello, estas organizaciones despliegan estrategias y procesos enmarcados en un direccionamiento estratégico, que les permiten precisar directrices para la obtención de los objetivos, planes y políticas de la empresa (Mejía & Villagómez, 2011).

A pesar de ello, en la actualidad aún existen empresas que realizan el proceso de inducción de su nuevo personal limitándose a una simple socialización, en la que se le presenta al nuevo empleado los compañeros de trabajo y se hace una relación de funciones y actividades a desempeñar, sin abarcar de antemano la identidad individual dentro de la cultura organizacional. Como lo plantea Bermúdez Restrepo (2012), en su estudio concluye que se debe reforzar la socialización de las empresas estudiadas y recomienda enfocarse en la individuación, la etapa de llegada de los nuevos trabajadores a la empresa.

Para Evolution Invest citado por Barón (2022), “la inducción es un proceso casi olvidado, que se limita a varios cruces de correos electrónicos entre el futuro empleado y la función de recursos humanos en los días previos a la incorporación a la empresa; en el mejor de los casos, durante la primera semana de trabajo del empleado”. Es por ello, que este proyecto de investigación servirá como un referente teórico práctico para las nueve (9) empresas del Departamento de Caldas; teniendo en cuenta que cada empresa maneja de forma diferente su proceso de inducción. Es necesario analizar cada uno de estos y determinar cómo se está llevando a cabo la incorporación de nuevos empleados teniendo en cuenta su identidad individual en estas empresas actualmente.

Esto con el fin de profundizar y establecer lineamientos de mejora en los procesos en el ingreso del nuevo personal y estableciendo un programa estricto de inducción, enfocado en el empleado y su identidad individual, lo que permitirá aterrizar a los nuevos colaboradores en la cultura de la organización, con el fin de lograr los objetivos dentro de las 9 empresas escogidas para realizar esta investigación.

## **1.4. Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Determinar el reconocimiento de la identidad individual en la implementación de la práctica de inducción en empresas del departamento de Caldas.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- ✓ Analizar el proceso de inducción teniendo en cuenta la identidad individual del nuevo empleado en las 9 empresas del departamento de Caldas.
- ✓ Caracterizar la información obtenida del proceso de inducción del nuevo personal y su identidad individual en las 9 empresas del departamento de Caldas.
- ✓ Generar recomendaciones para mejorar el proceso de inducción teniendo en cuenta la identidad individual en las 9 empresas del departamento de Caldas





## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En esta aparatado se abordan los límites conceptuales que permiten la comprensión teórica del problema de investigación formulado en el apartado anterior. Por esto, en primer lugar, se desarrolla el concepto de inducción /incorporación, luego se explicará la finalidad del proceso de inducción en la gestión humana. En segundo lugar, se dará a conocer la dinámica de inducción dentro de la organización teniendo en cuenta los procesos a partir del aprendizaje e identidad. En tercer lugar se hablará de la identidad individual del empleado para entender mejor el concepto que se pretende abordar y por último establecer como la Identidad organizacional influencia la identidad individual para mejorar los procesos de incorporación dentro de las empresas.

### **2. 1. Inducción /Onboarding**

Las definiciones del “onboarding” varían de acuerdo con los usos por los cuales se emplea este término. Debido a que este concepto proviene del inglés “on board”, su traducción al español refiere al término “incorporación” (Reverso Diccionario, 2020). En el contexto organizacional y del trabajo, el término onboarding está relacionado a un proceso o acciones que una empresa u organización desarrolla para integrar nuevos empleados en las dinámicas empresariales a partir de acciones de inducción, capacitación y acogida, donde se conozcan los roles, directrices, objetivos, espacios físicos, departamentos u oficinas, clima laboral y procesos de retroalimentación laboral (Ryesrson University, 2012). Además, Rosas (2015), quien dice que la incorporación “es un proceso mediante el cual el empleado se siente a bordo del barco, este proceso acelera la adaptación e integración total del nuevo talento a la organización, haciéndolo más eficiente en corto plazo”.

De igual forma, Bauer (2010) y Wanberg (2012) plantean que la incorporación es “todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado”. Dejando ver que es

responsabilidad de la organización realizar un buen proceso de inducción, que conlleve a que su nuevo empleado trabaje de forma eficiente y duradera.

Entre tanto, para Becker y Bish (2021), la incorporación es un proceso de aprendizaje tanto para el individuo como para la organización, entendiendo que en la integración exitosa de los recién llegados a una organización se optimizará una amplia gama de resultados individuales y organizacionales a corto y largo plazo; logrando que la empresa cuente con personal más competente, generando más competitividad en las organizaciones.

## **2.2. Finalidad del proceso de inducción en la gestión humana**

La inducción, tiende a buscar que los nuevos empleados incorporen de manera ágil, los esquemas y pautas de acción que permitan a las personas admitidas en los procesos de incorporación y empleabilidad proyectados en las empresas, afianzarse con el modelo laboral y social que ha construido una organización, de manera que lo anterior genera un grado de confianza en las relaciones desde un punto de vista subjetivo, como desde los intereses enmarcados en la misión y visión de las organizaciones.

Lo anterior, ha posibilitado que los procesos de inducción o planes de acogida, se hayan convertido en un tema importante dentro de los esquemas que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos. Por ejemplo, Kanahauti (2013) plantea que la inducción previene que las nuevas personas contratadas abandonen los cargos iniciando una labor. Entre tanto, Villarreal (2018) plantea que la inducción beneficia a las empresas en tanto que este proceso: Clarifica las expectativas que tiene la empresa con respecto a los resultados y objetivos que se deben cumplir, incluyendo el tipo de decisiones y situaciones que serán de su responsabilidad.

Por lo anterior, también conecta de manera organizada e institucional a la persona que acaba de asumir el nuevo puesto de trabajo, con su equipo de trabajo y con sus principales clientes y proveedores que tendrá de manera interna y externa en la organización. Explica la cultura

organizacional que tiene la empresa y enseña la forma de lograr los objetivos planteados. Ubica de manera concreta cual es la situación actual de la empresa, departamento y puesto de trabajo, logrando transmitir las principales áreas de oportunidad y los pendientes abiertos con mayor importancia y prioridad. Alimenta al colaborador de las herramientas de trabajo necesarias para poder empezar a ejecutar de manera correcta las primeras acciones.

### **2.3. La dinámica de la inducción dentro de la organización**

De acuerdo con Bauer y Erdogan (2011), la dinámica que plantea la inducción dentro del ámbito empresarial puede comprenderse desde un “modelo de socialización o interaccionista” (pág. 51), que se compone por tres aspectos fundamentales: Características de los nuevos empleados, comportamientos de los nuevos empleados y los programas de socialización. Siguiendo con esta misma línea, las mencionadas autoras plantean que el factor de las características de los nuevos empleados en los procesos de inducción, se centran en los antecedentes y rasgos de personalidad de los contratados para potenciar una personalidad proactiva, extrovertida y abierta.

Por otro lado, los comportamientos de los nuevos empleados se centran en que esto se les facilite la construcción de relaciones interpersonales y de iniciativa a la búsqueda de retroalimentación e información. Por último, los esfuerzos organizacionales se basan en fomentar programas que permitan a los nuevos empleados entrar a procesos de orientación, obtener tácticas de socialización, conocer los procesos de reclutamiento, los papeles y normas de los empleos y el conocimiento de la cultura organizacional (Bauer y Erdorgan, 2011, 52). En este caso, comprender a la inducción como un proceso de “socialización organizacional”, permite ver un aspecto teórico de fondo en el que se va a desprender este concepto.

En este caso, la socialización organizacional inicia desde el sujeto (nuevo empleado), pasando por las interacciones que este empieza a construir con los integrantes, colaboradores, administradores y personas a cargo de la gerencia empresarial. Dirigido por programas que

estructuran los métodos, prácticas y finalidades que las organizaciones pretenden implementar en los procesos de inducción.

Desde un punto de vista teórico, Borges, R.-G. &. (2001) plantean que la socialización organizacional puede entenderse desde dos enfoques: el de “tácticas organizacionales y el enfoque de contenidos o de la información” (p.174). El primero centrado en las acciones que emprende las organizaciones para garantizar la socialización de sus integrantes, con el fin de cambiar o variar aspectos cognitivos, emocionales y comportamentales a partir de programas de entrenamiento, inducciones, grupos de discusión, cursos que impliquen procesos de aprendizajes en roles de desempeño, aumento del grado de responsabilidad y compromiso; el aumento de la motivaciones personales, reconocimiento de las identidades y particularidades de los nuevos empleados; mejoramiento de habilidades de los empleados en términos individuales como en conjunto, e incentivar la innovación y creación de los miembros de las empresas (Olivera et al.,2001)

Aquí el enfoque de contenido se centra en el individuo, con el fin de estimar su grado de socialización de acuerdo con la apropiación de información relacionados con un rol específico dentro de una empresa. Olivera et al., (2001), menciona que los procesos de inducción o de socialización organizacional, enfocan su dinámica en que los nuevos empleados adquieran contenidos sobre cómo dominar las tareas, se apropien de un lenguaje en común dentro de la organización, que adquieran conocimientos sobre las políticas e historia organizacional y sobre los Programas de Socialización e Interacción organizacional del Nuevo colaborador. Fuente: Elaboración propia20 Artículo de Reflexión 7 objetivos, misiones y visiones de la organización (Ibid, p.177).

#### **2.4. Los procesos de inducción a partir del aprendizaje e identidad**

Becker y Bish (2021), plantean que uno de los retos de los programas de inducción es encontrar alternativas que permitan mejorar los procesos de incorporación, para prevenir los dilemas que

generan las rotaciones prematuras y excesivas. Una de esas situaciones que plantean los autores, es la falta de reconocimiento sobre el papel que cumple el aprendizaje en los procesos de integración exitosa, debido a que se deja de lado las necesidades de aprendizajes de habilidades conductuales que el recién llegado requiere para su incorporación en la organización (pág. 5). Por tal motivo, los autores mencionados anteriormente manifiestan que las empresas que acogen a nuevos empleados generan procesos de aprendizaje y de desaprendizaje a partir de la identidad. El primero implica el desarrollo de nuevos conocimientos y el segundo implica la “reducción de conocimientos y de hábitos que representan barreras a nuevos aprendizajes”, que favorecen o desfavorecen los procesos de incorporación debido a que estos pueden cambiar o reestructurar su identidad individual de forma rigurosa.

Para Alcover y Gil (2002), los procesos de aprendizaje a partir de la identidad están vinculados a los programas de inducción, puesto que estos procesos se especifican como una dinámica de tipo colectivo al vincular todos los asuntos de construcción y transmisión de saberes y habilidades que se constituyen indispensables dentro de las dinámicas organizacionales.

Un diseño adecuado debe incluir la planificación de oportunidades específicas, para que el individuo aprenda sobre la organización y le permita compartir sus conocimientos con los de la organización para beneficio mutuo. Klein y Heuser (2008) y Klein et al. (2015), han hecho avances al abogar por una perspectiva de aprendizaje, considerando el contenido y el proceso de incorporación, y destacando los aspectos temporales involucrados.

## **2.5. La identidad individual**

La identidad individual, se puede decir que es considerada como la reunión de características diferenciadoras que son identificadas por los otros en un individuo, y al mismo tiempo, aceptadas por este. En este orden de ideas, se puede mencionar el concepto de unicidad propuesto por Gonzales-Miranda (2014), el cual describe como “el soporte de la identidad de una persona, el conjunto de los hechos y la combinación de características de una persona que

son exclusivos de esta, siendo las razones por las cuales esa persona es reconocida por otros como tal” (p. 147).

De igual manera, Naval (1995) indica que “La identidad personal consiste esencialmente en la unidad de las acciones de un agente racional en un contexto social” (pp. 46-47); concretando así dos elementos fundamentales que hacen parte de este concepto y se hacen necesarios a la hora de evaluarlo: las formas de auto identificación como el “yo” de cada individuo y las relaciones sociales en que se define la identidad de la persona.

## 2.6. Identidad organizacional sobre la identidad individual

La identidad corporativa influencia la identidad individual de los empleados (o al menos eso intenta), generando la construcción de una identidad común entre los miembros de una organización. Según el valor de la relación anterior, en este apartado se quiere explicar cuál es la dinámica de la influencia de una identidad sobre la otra, considerando para ello el modelo expuesto por Gonzales - Miranda (2014) que se muestra a continuación en la Ilustración 1:

*Figura No 1 El proceso dialéctico de construcción identitaria*



Fuente: Gonzales-Miranda, 2014, p. 165

En el modelo denominado “El proceso dialéctico de construcción identitaria”, el autor esquematiza cómo los directivos de toda organización imponen a través de los procesos de institucionalización y el discurso legitimado las 35 pautas y patrones que “fabricarán”, por

medio de la generalización de hábitos e ideas, la identidad de los empleados. Según estas instrucciones, los individuos construyen a partir de su identidad individual una identidad que ha sido intervenida tanto por la organización, como por las relaciones internas entre compañeros, permitiendo que cada empleado se base en el pensamiento común y el diálogo colectivo para darle significado a lo que proponen los altos cargos, y por ende, hacer parte de lo que se cree es la realidad de la institución.

Un ejemplo de lo anterior es la asignación y aceptación de un rol dentro de una organización, que dicta las funciones, actividades, conocimientos y comportamientos que cada individuo debe adquirir dentro de todo proceso. Siguiendo con la dinámica, como resultado de ese diálogo e interpretación acerca de lo que significa la organización para los trabajadores, se construye una identidad que puede generar o no resistencias, puesto que dependiendo del proceso de identificación que cada persona ha desarrollado a lo largo de su vida, se obliga o no a construir la identidad sugerida.

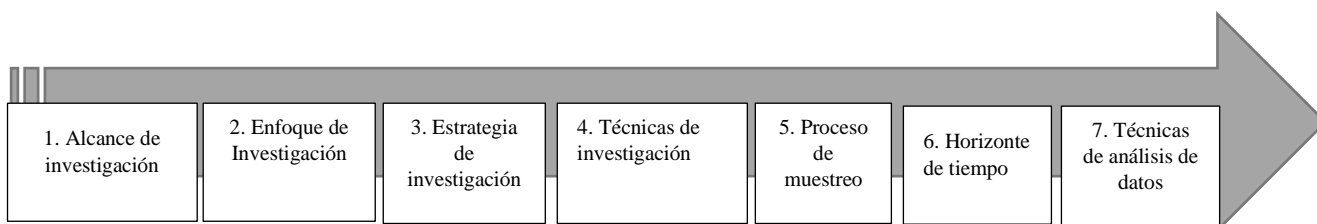
El proceso de inducción debe estar preparado detalladamente y es necesario seguir varios pasos que se ejecute correctamente; esto se debe realizar teniendo en cuenta que los empleados poseen múltiples identidades (personal, profesional), que, al entrar en relación con la organización, se construye la Identidad Organizacional. En ese sentido, la identificación puede considerarse también como un nivel de construcción colectiva. Por ello, Silva (2006) afirma que la identificación está vinculada a la identidad; que es el conjunto de los rasgos propios de un sujeto o de una comunidad que la caracterizan y la hacen diferente. También, Lodos (2011) indica que la identificación apela a los sentimientos, a pertenecer a un grupo determinado dentro de la empresa con el que se comparten cosas en común, esto mejorara el rendimiento dentro de la empresa.

### CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se especifica el proceso metodológico que se aplicó en esta investigación. Por lo tanto, se describen los pasos implementados para obtener los datos que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación que se formuló en el Capítulo I de esta tesis: ¿Cómo se reconoce la identidad individual en la implementación de la práctica de inducción en empresas de los departamentos de Caldas?

Cada una de las etapas del diseño metodológico de este estudio se expone en la Figura 1, las cuales son consistentes en la literatura acerca de los aspectos que se deben contemplar al plantear el abordaje metodológico en una investigación (Bryman, 2015; Bryman & Bell, 2015; Creswell, 2009; Hernández-Sampieri et al., 2016).

*Figura No 2. Fases del proceso metodológico*



Fuente: Elaboración propia a partir de Bryman (2015), Bryman y Bell (2015), Creswell (2009), Hernández-Sampieri et al. (2016) y Saunders et al. (2016).

#### **3.1. Alcance de investigación**

Esta investigación se plantea desde dos alcances: exploratorio y descriptivo. En primer lugar, posee un alcance exploratorio, pues en este estudio se aborda un fenómeno o problema nuevo, el cual ha sido poco abordado en la literatura científica (May, 2011), como se demostró en el Capítulo I de esta tesis. En segundo lugar, se formula desde un alcance descriptivo, pues se especifican las características de un fenómeno (Hernández et al., 2018), como es el fenómeno que se presenta en los procesos de socialización donde se centren en la identidad individual y produzcan beneficios en el desempeño, los cuales deben combinarse con tácticas que potencien la autenticidad de los recién llegados (Cable, 2013), lo cual está determinado por el aprendizaje



en estos procesos de socialización Becker, K., & Bish, A. 2021). Por ello esta investigación pretende determinar cómo las empresas del departamento de Caldas implementan la práctica de inducción reconociendo la identidad individual de cada trabajador nuevo.

### **3.2. Enfoque de investigación**

Esta tesis siguió los procedimientos de un enfoque cualitativo de investigación. Este es útil cuando se busca entender con profundidad un fenómeno específico, particularmente desde la perspectiva de los sujetos que lo viven o experimentan directamente (Saunders et al., 2016). Este estudio tiene como objetivo: determinar el reconocimiento de la identidad individual en la implementación de la práctica de inducción en empresas del departamento de Caldas; es por ello que el enfoque cualitativo es el adecuado porque permite comprender desde la visión de los implicados en la función de gestión humana y sus prácticas, la manera como las organizaciones participantes en este estudio reconocen y aprovechan la identidad del individuo en la práctica de inducción, que permiten la familiarización con los diferentes objetivos, valores, normas, políticas y procesos de la organización (Caldwell,2018).

De igual manera Kumar (2017) manifiesta que un proceso de inducción debe ir conectado con la identidad individual del empleado, ya que así se crea empleados más felices, más seguros y fuertes y se siente más comprometido con la estrategia y los objetivos de la empresa; por lo anterior y como lo plantea Becker (2021), se propone una intervención para redefinir la inducción de empleados, manifestando que es fundamental reconocer las necesidades de aprendizaje únicas de segmentos de talento específicos para diseñar una incorporación adecuada.

La investigación cualitativa permite interpretar por medio de entrevistas, encuestas y observaciones, como las empresas del departamento de Caldas realizan los procesos de inducción y si estas tienen en cuenta la identidad individual a la hora de llevar a cabo estas

actividades, además a partir de la información recolectada se podrá interpretar y describir los hallazgos y resultados que arroje la investigación.

### **3.3. Estrategia de investigación**

Toda investigación sigue un método para obtener los datos que dan respuesta a la pregunta de investigación. Este método es lo que, según May (2011), se denomina estrategia de investigación. Específicamente, esta investigación tuvo como método general de obtención de información por medio de una entrevista. Esta consiste en un encuentro entre dos o más personas para intercambiar experiencias, conocimientos e impresiones sobre una temática específica, la cual suele ser coordinada por una persona que realiza las preguntas, que se denomina entrevistador, mientras que los demás integrantes se consideran los entrevistados, es decir, quienes poseen el conocimiento que le interesa al primero (Bryman, 2015).

Esta técnica es una de las más utilizadas en el campo de la administración. En consecuencia, en este estudio se realizaron entrevistas a directivos, líderes o encargados de la función de gestión humana, formación o práctica de inducción, quienes poseen el conocimiento y la experiencia sobre el problema de investigación definido en este proyecto.

### **3.4. Técnicas de investigación**

Hernández et al., (2018), establecen que las técnicas de investigación son los procedimientos específicos que son implementados para obtener los datos que dan respuesta a las preguntas de investigación. Así pues, en este estudio, se aplicó la técnica de la entrevista-semiestructurada, la cual consiste en que el entrevistador llega al encuentro con el entrevistado con una serie de preguntas previamente diseñadas, pero que no son camisa de fuerza en el caso de que el entrevistado requiera información adicional no contemplada en la guía de entrevista (May, 2011). Por ende, según esta técnica, éste puede lanzar preguntas adicionales en la entrevista en caso de que sea requerido (Creswell, 2009).

A continuación, se presenta la guía de entrevista semiestructurada que se diseñó en este estudio la cual está compuesta por siete (7) preguntas, las cuales fueron diseñadas según los autores relacionados en la siguiente tabla.

*Tabla No 1 entrevista semi-estructurada*

<b>Pregunta</b>	<b>Autores de fuente.</b>
1. ¿Cómo la organización tiene estructurado el contenido o los temas en su programa de inducción al personal nuevo?	Bauer y Erdorgan, (2012) Barón (2022)
2. ¿Cuál es el tiempo (días) establecido para el proceso de inducción al empleado nuevo que ingresa a la organización?	Cable (2013).
3. ¿Qué áreas o departamentos de la empresa además la de GTH intervienen en el proceso de inducción al empleado nuevo?	Villarreal (2018)
4. ¿Cómo se implementa la selección para identificar el ajuste de la identidad individual en la cultura organizacional?	Bejarano (2013)
5. ¿Cómo desde la inducción a los nuevos empleados, se sensibiliza y promueve la importancia de su participación con ideas u opiniones	Becker (2021)

Pregunta	Autores de fuente.
<p>en los procesos de toma de decisiones organizacionales?</p>	
<p>6. ¿Cómo a través de los procesos de inducción se permite a los empleados nuevos expresarse con autenticidad y facilitar la construcción de relaciones interpersonales en sus entornos de trabajo?</p>	<p>Holton (2001) Cable (2013).</p>
<p>7. ¿Qué prácticas del proceso de inducción considera que extraen los aspectos de la identidad individual y puedan generar un impacto en el desempeño, aumento de responsabilidad, productividad, retención y compromiso con la organización?</p>	<p>Gonzales Miranda (2014). Kumar (2017)</p>

Fuente: esta investigación 2022

Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de agosto y septiembre de 2022, donde se realizó un pilotaje inicial con las empresas y se ajustó la pregunta número 7 en temas de redacción y simplificación del lenguaje.

Todas las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas, por lo que los resultados de este proceso pueden observarse en el Anexo 1 de este documento lo que advierte la transparencia de la investigación realizada.

### **3.5. Horizonte de tiempo de investigación**

En esta investigación, los entrevistados solo tuvieron un único contacto y en un único momento con las entrevistadoras. En consecuencia, los datos de las entrevistas fueron obtenidos en un único momento, lo que significa que, esta investigación, según el horizonte de tiempo, es de tipo transversal (Saunders et al., 2018).

### **3.6. Muestreo**

En este estudio se realizó un muestreo no probabilístico, lo que, según Patton (2002), significa que las unidades de análisis no fueron elegidas aleatoriamente, sino a través de un criterio relacionado con los objetivos de investigación o por la oportunidad que se tiene de acceder a las unidades de análisis. En particular, el tipo de muestreo no probabilístico realizado fue el }denominado muestreo por convivencia, el cual consiste en elegir los participantes del estudio porque en o desde éstos se puede dar la mejor respuesta a la pregunta de investigación.

En referencia con esto, en este estudio se seleccionó un grupo de empresas grandes (según lo definido por el Ministerio de Industria y Comercio de Colombia) del departamento de Caldas, a razón de que este tipo de organizaciones suelen caracterizarse por una mayor estructuración de sus prácticas de gestión humana y, en particular, de la práctica de inducción (Osorio et al., 2020). Se trató de controlar que las empresas estudiadas tuvieran una estructura o estrategia de talento humano implementada, es decir, que las prácticas tradicionales se ejecutaran de forma separada de las prácticas estratégicas (Becker et al., 2001), dado que en este tipo de organizaciones se puede comprender mejor el diseño y la implementación de las prácticas de gestión humana.

Tabla No 2. Caracterización de las empresas seleccionada

CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS							
Empresa	Sector empresarial	Número de Empleados	de Antigüedad de la empresa	Cuenta con departamento de GH estructurada dentro de la empresa	Cargo del entrevistado	del Origen Nacional e Internacional	
1	Fabricación de alimento balanceado en líneas porcicultura ganadería, equinos y avícola.	320	69 años	Si	Jefe de gestión humana.	Nacional	
2	Distribución de alimentos	50	45 años	Si	Lider de talento humano	Nacional	
3	Industrial	52	33 años	Si	Jefe de gestión humana	Nacional	
4	Sector madera	300	34 años	Si	Líder de gente y comunicaciones	Nacional	

---

CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS

Empresa	Sector empresarial	Número de Empleados	Antigüedad de la empresa	Cuenta con departamento de GH estructurada dentro de la empresa	Cargo del entrevistado	Origen Nacional e Internacional
5	Logístico medio ambiental	310	12 años	Si	Coordinador de talento humano	Nacional
6	Correo	134	6 años	Si	Profesional experto rol gestión humana	Nacional
7	Transporte de pasajeros	335	73 años	Si	Jefe de gestión humana	Nacional
8	Comercial	56	8 años	Si	Coordinadora administrativa	Nacional
9	Industrial metalmecánica	190	47 años	Si	Líder de personal	Nacional

Fuente: Esta investigación 2022

### **3.7. Procedimiento de análisis de datos**

Para el análisis e interpretación de los datos de la entrevista semiestructurada, se identificaron diferentes patrones de acuerdo con cada pregunta teniendo en cuenta como base las variables planteadas para esta investigación: Inducción e identidad individual. Cada patrón está soportado con las respuestas que se vinculan o no a las diferentes consultas. A continuación, se detallan en la tabla No 3, la cual permitió hacer manejable y clara la información recogida durante la investigación y presentar resultados en función con los objetivos y pregunta propuesta.



## CAPITULO IV RESULTADOS

Dentro de la recolección de la información por medio de entrevistas semiestructuradas, se obtuvo información sobre el reconocimiento de la identidad individual en la implementación de la práctica de inducción en cada una de las empresas por parte del personal que este cargo de la gestión humana. Por ello en la siguiente tabla se relacionan los patrones encontrados y las respuestas obtenidas en cada una de las nueve empresas del Departamento de Caldas.

Tabla No 3. Patrón de preguntas y respuestas de entrevistas.

<b>PATRÓN</b>	<b>RESPUESTA DE ENTREVISTA</b>
<p><b>Contenido de los temas de inducción:</b> En la primera pregunta realizada, se pretende conocer si la empresa tiene estructurado un contenido o temas dentro de su programa de inducción al personal nuevo, teniendo en cuenta que es importante establecer un programa de incorporación que permita conocer aspectos relevantes de la organización. Por lo anterior se encontró que la estructura de los temas de la inducción más relevantes se puede catalogar como de direccionamiento estratégico, siendo: misión, visión, reglamento interno, políticas, procedimientos de la organización y perfiles de cargo del nuevo empleado.</p>	<p><b>E1.</b> "...Hablamos de una reseña histórica, como fue que nació Finca, como estamos ubicados a Nivel nacional; Les decimos que pertenecemos a un grupo empresarial BIOS, a este grupo pertenecen mas empresa; cual es nuestro objeto principal que es alimentación de calidad al alcance de todos, desarrollo sostenible del campo, actuamos en base a los valores de la sostenibilidad. Les mostramos también cuales son las empresas que hacen parte de este Grupo... Le explicamos cual es proceso superior y los valores que son muy fundamentales".</p> <p><b>E2.</b> "Procedimientos"</p> <p><b>E3.</b> "Inducción con cada líder de proceso para informar el funcionamiento general (compras, mantenimiento, producción,</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
	<p>SYST, GH, fondo de empleados, TIC, gerencia de planta, sistemas de gestión)”</p> <p><b>E5.</b> “...Los temas que se dan en la inducción son valores , misión , visión , manual de funciones o perfiles de cargo, se socializa todo lo que tiene que ver con el reglamento interno del trabajo, políticas de bienestar familiar , obligaciones y deberes que tienen la empresa con el trabajador y las obligaciones que tiene el trabajador con la empresa , los horarios , como se establecen los permisos laborales o qué ruta para los permisos laborales, las vacaciones actividades legales que nosotros tenemos que cumplir con la ley 50 como el día de la familia los permisos por votación, entonces toda esa parte se deja clara, se deja claro el tema de horario que tiene que ver con horas extras y sólo para el personal que aplique en este caso asistentes, auxiliares y supervisores”</p> <p><b>E6.</b> “Inducción corporativa e inducción de SST”</p> <p><b>E8.</b> “Procedimiento bajo formatos y lecturas”</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
<p><b>Duración en días del proceso de inducción:</b></p> <p>En la segunda pregunta realizada se pudo determinar el tiempo (días) que las empresas establecen para el proceso de inducción al empleado nuevo, donde se obtuvo que cada empresa maneja su tiempo según el programa de inducción y temáticas que aborda; es por ello que se encontró que la respuestas en las entrevistas E1, E2, E7, E8 y E9 manejan un tiempo aproximado de inducción de 2 a 5 días y E3, E4 y E6 manejan un tiempo de 15 a 30 días según el plan de incorporación, si este es general o de entrenamiento individual.</p>	<p><b>E1.</b> “Bueno si en un día no terminamos porque hay que darles el módulo de inocuidad también, entonces máximo dos días”</p> <p><b>E2.</b> “Dependiendo de los cargos de un día a una semana”</p> <p><b>E3.</b> “Inducción de cada proceso: 2 semana (todos), Plan de entrenamiento individual: Depende el cargo, de 30 a 90 días”</p> <p><b>E4.</b> “Depende del nivel; si es un nivel operativo dura 20 días y con un plan de entrenamiento virtual, lo cual lo hace dos o tres horas semanales con un portátil en el área de formación, pero en si operativamente son 20 días antes de ejecutar la labor”</p> <p><b>E5.</b> “... entre 2 y 3 días de inducción, a eso sumado que también existen otras inducciones por parte de otras áreas”</p> <p><b>E6.</b> “15 días”</p> <p><b>E7.</b> “2 días”</p> <p><b>E9.</b> “de 1 a 3 días”</p>
<p><b>Intervención de otras áreas/procesos en la inducción:</b> La pregunta número tres nos</p>	<p><b>E1.</b> “Gestión humana, calidad, SST, ambiental y la que corresponda de acuerdo</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
<p>permitted to determine the areas or processes of the companies that in addition to Human Talent Management intervene in the induction process of the new employee; here each organization described the areas or processes of greater participation in the induction: safety and health in the workplace, quality, environment and production taking into account its social and productive activity.</p> <p>We can determine that a collective induction is carried out where the human management area and the other areas where the new employee will enter are involved.</p>	<p>with the area where you go to enter with an induction record that each one must sign in agreement for where to go”</p> <p><b>E4.</b> “All the areas where there is a leader have induction time, then the production area has an induction time for the new personnel, also maintenance where for example it is super important the induction because it shows the risks associated in their jobs, they show where the emergency stop buttons are, it teaches what are the electrical or mechanical risks so that when the personnel arrives they have respect for the machine, also SST, people and communication with the environment so that in some way from their role they can learn and contribute to the development of the areas”</p> <p><b>E5.</b> “The other areas that intervene are Safety and Health in the workplace and environmental management... because we are a company that is in charge of the environment and the recycling of people who enter as the</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
	<p>administrativos deben de tener en cuenta que nosotros valoramos mucho el tema del reciclaje del cuidado del medio ambiente de la chatarrería y demás entonces deja Súper explicaba ese tema”</p> <p><b>E7.</b> “Gerencia, rodamiento, mantenimiento, sistemas, monitoreo, jurídica y SST”</p> <p><b>E9.</b> “Áreas contables-financieras, ventas, producción, logística, GH”</p>
<p><b>Proceso de selección ajustado a la identidad individual:</b> Con la pregunta número cuatro, se pretendió conocer como las empresas desde el proceso de selección se ajusta e implementan acciones para identificar la identidad individual en la cultura organizacional. Dentro de las respuestas de las nueve empresas entrevistadas, tenemos que 5 empresas E2, E3, E6, E7 y E8 identifican el ajuste de la identidad individual en la cultura organizacional por medio de pruebas psicotécnicas, entrevistas, entrevistas psicológicas y el periodo de prueba.</p>	<p><b>E1.</b> “Nosotros tenemos una prueba psicotécnica que tiene unas variables fundamentales que va a ingresar...”</p> <p><b>E2.</b> “A través del mismo proceso de selección entrevista y pruebas y seguimiento en el periodo de prueba”</p> <p><b>E3.</b> “A través de entrevistas, pruebas psicotécnicas y periodo de prueba”</p> <p><b>E4.</b> “...Y obviamente vemos en la entrevista presencial el lenguaje corporal y el no verbal, si este con sus compañeros también es una persona que lo mira a los ojos y le presta atención vemos que es colaborativo y empático con los demás además del respeto”</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
	<p><b>E5.</b> “Mira eso varía según las áreas, nosotros estamos haciendo la selección y contratación, cada uno de los jefes se encarga de hacer ciertas preguntas específicas en la entrevista, primero para evaluar los conocimientos de la persona que ingresa y que si sea correspondiente a la experiencia que dice tener y miramos cómo puede aportar desde sus conocimientos al área, especialmente en el tema de la cultura organizacional”</p> <p><b>E6.</b> “Mediante la entrevista psicológica y algunas pruebas psicotécnica”</p> <p><b>E7.</b> “De acuerdo con el perfil a seleccionar, se practica la prueba psicotécnica que permita identificar el comportamiento y habilidades de cada postulante”</p> <p><b>E8.</b> “Con requisitos desde el reclutamiento, entrevista, y pruebas psicotécnicas”</p>
<p><b>Participación de las ideas de los nuevos empleados en la toma de decisiones organizacionales:</b> En la quinta pregunta, se identificó si desde la inducción a los nuevos empleados se sensibiliza y promueve la importancia de su participación con ideas u</p>	<p><b>E1.</b> “Cuando hablamos de los valores, en uno de los principios dice excelencia, humildad y respecto. Les hablamos de que los jefes no tienen la verdad absoluta y que los triunfos son de todos, no solo del jefe. Ellos son los que están día a día allá y conocen</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
<p>opiniones en los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa y se obtuvo en las respuestas de las entrevistas E1, E2, E3, E4, E5 y E8 que si realiza sensibilización y promoción en la participación de sus empleados, además los incentivan a tomar decisiones en los procesos que corresponda dentro o fuera de su área, por ejemplo tenemos que la empresa E1, que en sus inducciones manifiestan “Les hablamos de que los jefes no tienen la verdad absoluta y que los triunfos son de todos, no solo del jefe. Ellos son los que están día a día allá y conocen perfectamente como es la labor, pueden dar su apreciación y tener en cuenta esa información que recibimos de ellos y si no es factible explicarles por qué no es viable” así mismo la empresa E3 responde “En la inducción con Gestión humana, se les informa la apertura de la empresa para escuchar ideas, esto se ve reflejado en nuestro código de ética, políticas de derechos humanos y programa de creatividad e innovación” se puede evidenciar que la</p>	<p>perfectamente como es la labor pueden dar su apreciación y tener en cuenta esa información que recibimos de ellos y si no es factible explicarles por qué no es viable”</p> <p><b>E2.</b> “Desde el plan de capacitación y formación”</p> <p><b>E3.</b> “En la inducción con Gestión humana, se les informa la apertura de la empresa para escuchar ideas, esto se ve reflejado en nuestro código de ética, políticas de derechos humanos y programa de creatividad e innovación”</p> <p><b>E4.</b> “Nosotros tenemos dentro del programa de entrenamiento hacemos una validación en más o menos dos o tres meses del ingreso del personal y se le hace una calibración, haciéndole una pregunta de cómo se ha sentido en su proceso y se llama un programa de adherencias para nosotros, y es un momento qué diría yo que es muy íntimo entre el área de gente y comunicaciones con el colaborador y no con el líder directo de él. En el programa de adherencias se enmarca en cinco preguntas básicamente donde la</p>

<b>PATRÓN</b>	<b>RESPUESTA DE ENTREVISTA</b>
<p>mayoría de las empresas realiza sensibilización y promueve la importancia de la participación de sus empleados nuevos con ideas u opiniones en los procesos de toma de decisiones dentro de las empresas.</p>	<p>primera es cómo fue su ingreso, cómo se sintió, si se sintió bien llegado la compañía y si le dieron el entrenamiento correcto para sus funciones. Si esta respuesta es la esperada la dejamos como chuleada, pero si ellos dicen no que no tuvieron inducción, ni entrenamiento entonces nosotros hacemos una calibración de qué es lo que está pasando en el equipo de trabajo o con el líder que no le dio entrenamiento. La segunda pregunta es cómo es el relacionamiento con su equipo de trabajo, qué tal el clima. Cómo se cómo es el clima con sus compañeros, si le han dado formación, si han acompañado y demás; la tercera pregunta es si su líder su líder le pregunta cómo está, su líder le gestiona, su líder es cercano, lo escucha, lo entrena, lo aconseja, entonces esa es la tercera. En una cuarta etapa, es cuáles son las fortalezas, en la quinta le preguntamos cuáles son sus oportunidades y como la compañía le podría apoyar para que sus debilidades se conviertan en fortalezas y una sexta para darle final a la adherencia es los compromisos, entonces la</p>



PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
	<p>persona que está haciendo en esa entrevista le sugiere hacer un curso, le sugiere hacer un feedback con su con su líder, le sugiere hacer un dialogo ROPA que es un diálogo conversacional, esto como un como un plan de acción”</p> <p><b>E5.</b> “Por lo menos eso se aplica muchísimo para el tema de bienestar y aplica básicamente para las personas que son líderes de algunas área , voy a poner un ejemplo : si yo necesito contratar por lo menos un coordinador logístico que es líder de una regional , uno de los planes estandarizados de bienestar es digamos amoldarlo a la actividad que se viene, pero el presupuesto para cada uno de ellas es completamente diferente a la actividad , es ahí donde se reúnen los procesos y eso nos ayuda a aportar cuales son las ideas, recomendaciones, cuáles son los ajustes, que se deben de hacer para que cada persona salga satisfecha en esas actividades , que es lo que hacen por lo menos los coordinadores que están actualmente, es tomar en cuenta los operarios para establecer</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
	<p>una actividad donde todos se sientan cómodo”</p> <p><b>E8.</b> “En la entrega del manual de funciones y explicación de su rol dentro del organigrama”</p>
<p><b>Expresión de autenticidad y relaciones interpersonales en el proceso de inducción:</b></p> <p>En la sexta pregunta se establece si el proceso de inducción les permite a los empleados nuevos expresarse con autenticidad y facilitar la construcción de relaciones interpersonales en sus entornos de trabajo, la mayoría de las empresas E1, E2, E3, E4, E6, E8 y E9 expresan que dentro del proceso de inducción dejan en claro al personal que existen formas de comunicarse entre ellos y de desarrollar su autenticidad, enfatizando siempre en clima laboral, los principios y valores, por ejemplo E3, menciona “Recibiéndolos con empatía y confianza, promoviendo el buen clima laboral, en nuestra empresa existen 5 pilares culturales de los cuales, nos, dicen: Somos divertidos y cálidos, hacemos de nuestro trabajo un segundo hogar, Construimos relaciones cercanas y honestas”, E6 refiere</p>	<p><b>E1.</b> “En la inducción a través de los principios y valores se les dice, pues de pronto no hay una dispositiva, pero se les dice que deben utilizar su conducto regular; si su jefe no lo escucha, esta gestión humana y si aquí no lo escuchan esta la gerencia. Esos son los conductos regulares, porque aquí todos pueden hablar”</p> <p><b>E2.</b> “Desde las temáticas tratadas en el plan de capacitación y formación”</p> <p><b>E3.</b> “Recibiéndolos con empatía y confianza, promoviendo el buen clima laboral, en nuestra empresa existen 5 pilares culturales de los cuales, dos, dicen: Somos divertidos y cálidos, hacemos de nuestro trabajo un segundo hogar; Construimos relaciones cercanas y honestas.”</p> <p><b>E4.</b> “Ok, en el diálogo feedback nosotros tenemos 18 herramientas para el desarrollo de las personas, pero principalmente tenemos</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
<p>que “Los líderes de los procesos se encargan de que cada empleado pueda expresarse con sus compañeros para que puedan desarrollarse buenos equipos de trabajo durante la inducción para el desarrollo adecuado del proceso” y E4 nos dice que cuenta con feedback “el diálogo feedback nosotros tenemos 18 herramientas para el desarrollo de las personas, pero principalmente tenemos dos herramientas, la primera es el diálogo feedback que es un diálogo sincero. También tenemos que la empresa E5, no realiza este proceso debido a que es una empresa muy grande y el tema de las relaciones interpersonales se vuelve complejo, ya que el área de Talento Humano se comunica para justamente lo necesario igualmente para el área de nómina y las demás áreas, manifiestan que como el trabajo es tan puntual, cada área se concentra en su trabajo y los aportes se generan con el jefe inmediato y los pares más cercanos, solo el jefe de área a través del proceso de inducción es quien identifica la autenticidad del</p>	<p>dos herramientas, la primera es el diálogo feedback que es un diálogo sincero, no con el área de comunicaciones como en la pregunta anterior, sino con su líder y es el momento donde el líder le dice cuáles son sus aspectos positivos y los que tiene por desarrollar, se enmarca en 3 preguntas que está haciendo bien o sea que debe continuar haciendo bien, que deben de dejar de hacer y que debe continuar haciendo, y la cuarta es que empezar a hacer, esas son preguntas ya diseñadas para que el líder le diga en esas cuatro preguntas que lo está haciendo muy bien, continúa así, deje de hacer esto, continúa haciéndolo así de bien. ahí es un tema como de reconocimiento y necesitamos que usted empiece a hacer esto cierto y al final del feedback es una devolución, cierto la devolución es usted como colaborador que espera de su líder, que tiene que decirle a su líder, como es un momento como íntimo laboralmente entre ellos dos, es el momento para lanzar todo ese ese ese lo que espera el líder del colaborador y el colador que espera</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
<p>trabajador y E7, manifiesta que no está establecido dentro de su proceso de inducción.</p>	<p>el líder y cómo vamos, y se tiene un plan de acción que no puede ser mayor a 3 meses; la misma plataforma te dicen a los 3 meses para cómo va el plan de acción”</p> <p><b>E5.</b> “...el tema de las relaciones interpersonales se vuelve complejo porque el área de Talento Humano se comunica para justamente lo necesario igualmente para el área de nómina y las demás áreas y como el trabajo es tan puntual, cada área se concentra en su trabajo y los aportes se generan con el jefe inmediato y los pares más cercanos y el jefe a través de este ejercicio es quien identifica la autenticidad del trabajador”</p> <p><b>E6.</b> “Los líderes de proceso se encargan de que cada empleado pueda expresarse con sus compañeros para que puedan desarrollarse buenos equipos de trabajo durante la inducción para el desarrollo adecuado del proceso”</p> <p><b>E7.</b> “No se hace”</p> <p><b>E8.</b> “En el momento de la presentación del personal y su rol frente al grupo que se presenta”</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
	<p><b>E9.</b> “En la interacción de la inducción con cada integrante del área”</p>
<p><b>Aspectos de la identidad individual que generen impacto en el desempeño laboral:</b></p> <p>Con la última pregunta se establece que prácticas del proceso de inducción en las 9 empresas extraen los aspectos de la identidad individual y puedan generar un impacto en el desempeño y si estas aumentan la responsabilidad, productividad, retención y compromiso con la empresa. Esta pregunta fue relacionada con los principios, valores, actitud, disposición, rol, conocimiento de los nuevos empleados y la mayoría de las empresas no respondió claramente que prácticas del proceso de inducción extraen los aspectos de la identidad individual, pero se centraron en qué tienen en cuenta del empleado a la hora de realizar la inducción al momento de ingresar a la empresa y como en estos procesos son asociados a la identidad individual.</p> <p>De esta manera se observa en las respuestas de las entrevistas, cada empresa manifiesta de</p>	<p><b>E1.</b> “Yo pienso que, con los principios y valores que se le dan al inicio, se les da la oportunidad a las personas que se puedan expresar lo que sienten, como sus emociones, que hay una libertad para hacerlo; también la importancia de él en la organización, el compromiso, la responsabilidad, las actitudes, las habilidades y destrezas que deben de tener para desarrollar su labor. Saber que también los exámenes de ingreso nos ayudan muchísimo porque hay una prueba psicológica, entonces eso nos ayuda a saber cómo es la gente; además tener en cuenta el tipo de personal que ingresa por la edad y las expectativas que tienen”</p> <p><b>E2.</b> “De acuerdo con los cargos y la labor que desempeñan se trata de fortalecer aspectos tan importantes en la organización como el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas”</p> <p><b>E3.</b> “La inducción no es más que procesos conversacionales, que si la aplica con valores</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
<p>forma diferente su perspectiva en relación con las practicas que extraen los aspectos de la identidad individual y como esta puede generar un impacto positivo en el desempeño, al parecer no se tiene mucho conocimiento sobre la temática, cada encargado de la gestión humana respondió desde su conocimiento mas no se tiene definido dentro del plan operativo o de inducción de la empresa.</p>	<p>de transparencia, confianza y empatía logra identificar los aspectos de la identidad individual, así mismo, en el "hacer" del cargo se perciben las habilidades y destrezas que permiten emitir conceptos de la identidad individual de una persona”</p> <p><b>E4.</b> “Bueno yo creo que no tanto en la inducción como tal, pero sí muy cercano la inducción nosotros tenemos los encuentros de Cultura y se hace con las personas nuevas que en un periodo de tiempo asisten a una capacitación o una diseminación que así lo denominamos nosotros donde les contamos un poquito la historia y lo que esperamos en el programa de Cultura, buscando el relacionamiento con los resultados, los indicadores del ser y del hacer, donde desde el ser es un tema de Cultura y desde el hacer es más un tema de los objetivos técnicos cooperativos del proceso como tal”</p> <p><b>E5.</b> “Esos rasgos y esas actitudes se miden en el proceso de las entrevistas , cuándo se culmina éste proceso es donde uno se da cuenta que características proactividad y</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
	<p>demás actitudes tiene la persona , algo que se está implementando en la empresa es que para el tema de del área operativa se está realizando una prueba antes de que las personas ingresen para evaluar el tema de la productividad , la resistencia ante las funciones que deben desempeñar y para la parte administrativa se está implementando un modelo de bienestar que es de inclusión no solo de ellos sino de su familia, que aunque es una empresa que paga ligeramente menos que las del mismo gremio , ellos vean que tiene la oportunidad de escalar y crecer en la empresa, donde se va a escuchar las necesidades del trabajador y donde sus aporte van a ser importantes , ejemplo una de las trabajadoras tiene un emprendimiento de repostería y creemos que es una virtud individual que aporta a la organización pues cada que se realiza un evento de carácter de integración se le pide a ella la cotización para que no solo tenga el ingreso como operadora logística sino como emprendedora de tortas y más y esas características , potenciales ,</p>

PATRÓN	RESPUESTA DE ENTREVISTA
	<p>capacidades y competencias individuales son las que conocemos en el proceso de inducción para luego ponerlas a favor no solo de la empresa sino de los terceros y del empleado mismo”</p> <p>“Lo otro es que se está implementando para el tema de motivación es que se realiza la escogencia de un empleado del mes donde se evalúa desde la parte comportamental y la parte laboral”</p> <p>“En todo lo que corresponde al momento de la inducción realizamos una evaluación de presaberes que no solo corresponde al cargo sino al comportamiento de las personas frente a situaciones propias de la organización”</p> <p><b>E6.</b> “No se hace”</p> <p><b>E7.</b> “Cada área se encarga de evaluar la actitud y disposición de los colaboradores, con el fin de identificar habilidades y posibles debilidades que de requieran fortalecer para llevar a cabo las funciones por las que fue contratado”</p>



<b>PATRÓN</b>	<b>RESPUESTA DE ENTREVISTA</b>
	<p data-bbox="810 271 1390 450"><b>E8.</b> “Conocimiento de su rol y evaluación del conocimiento, generando proyectos de mejora”</p> <p data-bbox="810 488 1390 667"><b>E9.</b> “La presentación del nuevo individuo ante la organización, la autoevaluación después de la inducción”</p>

## CAPITULO V DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar el reconocimiento de la identidad individual en la implementación de la práctica de inducción en empresas del Departamento de Caldas. Por lo tanto, se logra identificar que las empresas dentro de sus procesos de inducción relacionan diferentes acciones que consideran que extraen la identidad; sin embargo, no relacionan un patrón específico del reconocimiento de la identidad en cada individuo. Estos hallazgos guardan una relación con Becker, K., Bish, A. (2021), con los llamamientos para replantear el onboarding (inducción) con el fin de tener en cuenta la identidad y los puntos fuertes del recién llegado (Cable et al., 2013) y reconocer que los recién llegados no son homogéneos en sus experiencias de socialización (Solinger et al., 2013).

Uno de los primeros resultados relacionados es el contenido de los temas de inducción, que permite conocer los aspectos relevantes en la organización, donde relacionan el direccionamiento estratégico con la integración de la misión, visión, reglamento interno, políticas, procedimientos de la organización y perfiles de cargo del nuevo empleado. Lo anterior deja ver que las empresas buscan continuamente facilitar estrategias de adaptación puntuales del empleado recién llegado. De esta manera Klein (2000), desde su perspectiva plantea que la socialización es un proceso de aprendizaje en el que los individuos necesitan adquirir una variedad de información y comportamientos para convertirse en miembros eficaces de la organización, así como diferentes dominios de información que deben ser aprendidos para una adaptación exitosa.

En el segundo resultado se encuentra la relación del tiempo en días establecido por cada empresa a los procesos de inducción, observando una agrupación en tiempos cortos entre 2 a 5 días y tiempos largos superiores a 15 días. Aquí se destaca la imposibilidad de realizar un favorable reconocimiento de las características individuales del empleado nuevo; debido a los tiempos cortos que tienen establecidos algunas empresas para sus actividades de inducción. A

diferencia de las empresas que definen periodos largos para estos procesos y permite explorar posibles expresiones individuales de una manera más detallada. De esta manera Klein (2015) concluye que un proceso de incorporación (inducción), debe diseñarse para que ocurra en varios meses y la mayoría de las prácticas se brindan dentro de un marco de tiempo muy estrecho. Y finalmente Klein y Heuser (2008), recomienda que, en lugar de sobrecargar a los recién llegados al ingresar, se adopte un enfoque más matizado basado en las necesidades de aprendizaje y proporcionarse en actividades múltiples.

Las intervenciones de otros procesos durante las prácticas de inducción se referencian en la tercera respuesta, la cual proporciona información de participación de áreas como seguridad y salud en el trabajo, calidad, ambiente y producción, teniendo en cuenta su razón social y actividad productiva. Lo anterior destaca la transversalidad de la información que el nuevo empleado debe tener como base para su tranquilidad y seguridad de su nueva experiencia. De esta manera Klein (2015), aporta que los actores del proceso de socialización proporcionan información y recursos que ayudan al recién llegado a dar sentido a su nuevo entorno, buscando información necesaria y reduciendo la incertidumbre.

Si bien esta investigación busca reconocer la identidad individual dentro de los procesos de inducción, es importante discernir si desde la selección del individuo se tienen en cuenta estas características. Por este motivo en la cuarta respuesta las empresas identifican que, por medio de pruebas psicotécnicas, entrevistas, entrevistas psicológicas y el periodo de prueba, se logra ajustar la identidad individual en la cultura organizacional. Lo anterior representa un significado interesante en cuando a la compatibilidad de los recién llegados con las características de la organización que son identificadas dentro de los procesos de selección y que permiten prever la conexión de cada una de las partes en actividades posteriores. Según Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012), en su estudio ponen de relieve la importancia de la compatibilidad persona – organización, sobre la base de la identidad y los valores. Dado que la congruencia entre las

identidades de los empleados y los valores organizados, predicen el apego entre las identidades de los empleados y los valores organizativos y que el apego es un antecedente clave de la rotación.

Otra de las respuestas enunciadas en la quinta pregunta, es la participación de las ideas de los nuevos empleados en la toma de decisiones organizacionales; donde se identifica desde la inducción a los nuevos empleados la sensibilización y promoción de la importancia de su participación, con sus ideas y opiniones en los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa. Aquí se observa, que en estos procesos se incentiva a participar en diferentes aspectos y programas de la organización que permitan la gestión del cambio e innovación. La representación de este patrón es significativa, ya que demuestra que las ideas nuevas de los empleados que llegan a la empresa, pueden ser trascendentales y al materializarse generar un impacto positivo para la sostenibilidad de la organización. Caldwell (2018), en su modelo de incorporación de calidad, refiere que empleados que los participan activamente en una organización, tienen más probabilidades de aportar ideas creativas, añadir valor organizativo y mejorar la productividad de la organización.

En el objetivo de esta investigación, el reconocimiento de la identidad individual en la implementación de la práctica de inducción se enmarca en las posibilidades que el trabajador tiene para expresarse de manera auténtica, facilitando la construcción de relaciones interpersonales en su entorno de trabajo. Las respuestas de la sexta pregunta señalan diferentes asociaciones del desarrollo de la autenticidad, como a través del clima laboral, principios y valores, dialogo en feedback y comunicación entre jefe/trabajador. Si bien, el aporte de cada empresa es representativo para determinar un resultado, se denotan diferentes conceptos en cada una para el reconocimiento de la identidad en diferentes prácticas; sin embargo, en el proceso de inducción no son reconocidas precisamente.

Lo anterior conduce a que los procesos de inducción si bien son relevantes para dar a conocer aspectos sobre la organización al recién llegado, no es un espacio para la reciprocidad de exponer las características diferenciadoras de cada nuevo empleado y por lo contrario de acuerdo con los tiempos establecidos en las organizaciones, es prudente otro tipo de momentos para esta identificación. Como lo menciona Cable (2013) en su estudio, destaca la forma en que las organizaciones incorporan a los nuevos empleados, desarrollando un enfoque diferente que tiene efectos positivos y duraderos tanto para las empresas como para los empleados. El enfoque llamado la "socialización de la identidad personal", consiste en animar a los recién llegados a expresar sus perspectivas y puntos fuertes únicos en el trabajo desde el principio, e invitarles a enmarcar su trabajo como una plataforma para hacer lo que mejor saben hacer.

Finalmente, considerar si existen prácticas en el proceso de inducción que extraigan aspectos de la identidad individual y que generen un impacto positivo en la organización, hace referencia en la séptima respuesta. El desempeño, aumento de responsabilidad, productividad, retención y compromiso corresponden a ese efecto beneficioso. Es aquí, donde las empresas entrevistadas manifiestan que son los principios, valores, actitudes, confianza y empatía desde la organización que se generan en este proceso. Sin embargo, los entrevistados también asociaron en sus respuestas prácticas diferentes como entrevistas, conocimiento de su rol, ejecución de las actividades y evaluaciones comportamentales a los nuevos empleados.

Por lo mencionado anteriormente, se observa que la extracción de aspectos de identidad individual es transversal en todas las practicas implementadas por las organizaciones; no obstante, se contempla la falta de incorporación e integralidad estratégica del proceso de talento humano, para la identificación de resultados deseados con las practicas anteriormente nombradas. En su estudio Cesário (2019), expone que el punto de vista del empleado en un proceso de incorporación eficaz contribuye a una alienación más rápida con la cultura y los objetivos de la empresa; a reducir la inseguridad y la ansiedad por no cumplir con las

expectativas de la empresa sobre su rendimiento; a reforzar la aclimatación del empleado al entorno laboral; y, en general, a adquirir actitudes, comportamiento y conocimiento deseados o necesarios.

### **5.1 Respuesta a la pregunta de investigación**

La pregunta de investigación busca determinar como se reconoce la identidad individual en la implementación de las prácticas de inducción en las nueve (9) empresas del Departamento de Caldas. Aquí se encontró, que las respuestas dadas por las empresas para esta investigación realizan procesos de inducción a sus nuevos empleados por medio de diferentes espacios, tiempos, procesos participantes, planes y programas que están establecidos dentro de su estructura. Es importante resaltar que dentro de este proceso de investigación se pudo también establecer que el personal encargado en el área de gestión humana aún no tiene completa claridad de cómo poder llevar a cabo el reconocimiento de los procesos de inducción para la identificación de la identidad individual de los empleados, y así generar un impacto en el desempeño.

Es de resaltar, que las empresas entrevistadas conocen cómo centrarse en el individuo teniendo en cuenta la cultura de la organización y la información que se requiere para el ingreso del nuevo empleado; sin embargo, no conceptualizan el espacio y momento de reconocer recíprocamente esta identidad del individuo en el proceso de inducción. Por esto, es relevante que las áreas de talento humano generen valor a este aspecto y se integren estratégicamente y de manera transversal, generando acciones que se orienten hacia el cumplimiento de un objetivo en común de acuerdo con las necesidades de la organización.

### **5.2. Conclusiones**

Se puede concluir que las nueve (9) empresas del departamento de Caldas tiene en cuenta en su mayoría la identidad individual de sus empleados por medio de capacitaciones, programas y talleres donde intentan formar una identidad profesional de acuerdo con las necesidades y los

roles definidos por las empresas para cada empleado. Igualmente es de anotar que en la vida diaria las personas adoptan muchos roles y actúan conforme a ellos dependiendo de la situación en la que estén, encontrándose posteriormente con cuestionamientos hacia sí mismos y hacia los significados o motivos por los cuales han cambiado su esencia. Si se tiene en cuenta lo mencionado por Goffman (1981, p. 13) este refiere que “hasta podemos esperar encontrar carreras típicas basadas en la lealtad, en las cuales el individuo comienza con un tipo de implicación en la actuación que se le requiere, para oscilar luego entre la sinceridad y el cinismo antes de completar todas las fases y crisis de la autoconfianza a las que está sujeta una persona de su condición”

De igual forma, las nueve (9) empresas descritas en esta investigación en su mayoría realizan procesos de inducción a sus empleados por medio de diferentes procesos, pero dentro del proceso de investigación se pudo determinar que aún no se tiene completa claridad a la hora de hablar de los procesos de inducción que se realizan para la identificación de la identidad individual de los empleados para generar un impacto en el desempeño en algunas de ellas, cabe destacar que la entrevista E6 no se encuentra una relación con la última pregunta y la empresa E7 refirió que no se hace en la sexta pregunta y no respondió la quinta pregunta de la entrevista semiestructurada, todas estas preguntas estaban enfocadas en la identidad individual y la sensibilización y participación de los empleados en la toma de decisiones y la expresión de ideas dentro de la empresa.

Finalmente, se concluye que esta investigación permitió deducir que para las empresas estudiadas el bienestar laboral de su equipo de trabajo son temas prioritarios, también se tiene una influencia sobre los patrones y las conductas humanas, que son direccionadas de manera diferente a través de la identificación de aspectos individuales como el conocimiento, los valores, los principios, actitud, disposición y el rol de sus empleados de acuerdo a los significados compartidos dentro de la organización.

Además, se puede evidenciar que los empleados vinculados se encuentran en la dirección esperada dentro de algunos procesos de institucionalización y esto les permitirá crear en ellos sentido de pertenencia, estabilidad económica y motivación. Se entiende que estos empleados identificarán los beneficios y retribuciones que las empresas les brinda, sintiéndose motivados por la estabilidad y el bienestar que se les ofrece generando así más adelante rentabilidad y responsabilidad en los mismos.



## REFERENCIAS

- Alcover de la Hera, C. M. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2-3), 259-301.  
<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/4d5b995358e7798bc7e9d9db83c612a5>
- Amortegui-López, M. A., Fajardo-de La Cruz, D. A., & González-Manrique, D. J. (2021). Programa de onboarding para la adaptabilidad laboral y herramientas para el desarrollo de competencias transversales.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6a74f6e-4646-4c42-b6cb-11ccd0d39206/content>
- Arzuza Toro, K. F., Benavides Charris, S. P., Carreño Maury, R., Jaraba Pacheco, A. J., & Pinto Mancilla, L. P. (2021). Plan basado en competencias para el proceso de inducción y entrenamiento del nuevo personal que se incorpore a la empresa Cámara Colombiana de la Construcción–CAMACOL, con la finalidad de dar alcance al cumplimiento de los objetivos organizacionales.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/43763>
- Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*.  
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/documents/onboarding%20new%20employees.pdf>.
- Bauer, T. N. (2010). *SHRM Foundation*. Obtenido de  
<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Benjumea. (2019). *Diseño del proceso de incorporación de personal: requisición, reclutamiento, selección, inducción y contratación de la compañía Transportes Terminales S.A.* Universidad Del Valle, Colombia.  
<http://hdl.handle.net/10893/19128>
- Bermúdez Restrepo, H. L. (2012). ¿ Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 28(48), 133-147.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452012000200011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000200011)
- Borges, R.-G. &. (2001). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Obtenido de Socialización organizacional: tácticas y autopercepción.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550003&idp=1&cid=48502>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative science quarterly*, 58(1), 1-36.  
<https://doi.org/10.1177/000183921347709>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23.  
[https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process\\_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Reinventing%20the%20onboarding%20process_3b5ac7ce-f71b-40d9-bb8a-93276b979570.pdf)
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>

- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mc Graw Hill. <https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/La%20gesti%20C3%20B3n%20de%20los%20la%20recursos%20humano%20520-%20Dolan%20C%20Valle%20C%20Jackson%20y%20Schuler.pdf>
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000201>
- Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of business*, 4(1), 41-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6763265>
- Goffman, E., Perrén, H. B. T., & Setaro, F. (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (No. 302 G6). Buenos Aires: Amorrortu. [https://consejopsuntref.files.wordpress.com/2017/08/goffman\\_erving\\_la\\_presentacion\\_de\\_la\\_per.pdf](https://consejopsuntref.files.wordpress.com/2017/08/goffman_erving_la_presentacion_de_la_per.pdf)



- Kumar, N. &. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206. <https://ijeast.com/papers/1475235509-Onboarding.pdf>
- Lodos, H. (2011). *Lo emocional en las marcas*. . Obtenido de Universidad de Palermo.: <https://www.yumpu.com/es/document/read/10427802/lo-emocional-en-las-marcas-universidad-de-palermo>
- Luis-Edilio Jaime-Barón, L.-I. R.-V.-F.-C. (2022). *Diagnosis of the Incorporation Process (Onboarding) of Personal at ESE Santiago de Tunja*. Obtenido de [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento\\_accion/issue/view/769](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/issue/view/769): <https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022.13699>
- Mendez, B. (2012). *La incorporacion de personal en las organizaciones*. Obtenido de Madrid, cartilago. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/01/877492/conocimientos-actitudes-y-practicas-del.pdf>
- Naval, C. (1995). Identidad personal, hábito y educación. *Tópicos Revista de Filosofía*, págs. 31-50. <https://revistas.up.edu.mx/topicos/article/view/462>
- Naval, C. (1995). *Identidad personal, hábitos y educación*. *Tópicos*. Revista de filosofía. <https://doi.org/10.21555/top.v9i1.462>
- Parroquiano Vargas, D. M. (2020). Plan de mejoramiento del proceso de inducción y entrenamiento de la empresa Agrícola Cunday en el segundo periodo del año 2020. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38005/ycalvarados.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Pulido-Martínez, H. (2012). La investigación sobre la identidad en, para y por el trabajo en América Latina, como ejercicio crítico acerca del mundo laboral. *Psykhe (Santiago)*, 21(2), 77-85. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282012000200007&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282012000200007&script=sci_arttext)
- Reverso. (2019). <https://www.corporate-translation.reverso.com/>. Obtenido de <https://diccionario.reverso.net/ingles-espanol/on-boarding>

- Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento*. Obtenido de Tesis de maestría. Universidad Panamericana. <https://hdl.handle.net/20.500.12552/2858>
- Sampieri et al. (2016). *Metodología de la Investigación. Sexta edición*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. . McGraw Hill México.  
[https://chart.googleapis.com/chart?chs=400x400&cht=qr&chl=https://books.google.com.co/books?id=5A2QDwAAQBAJ&source=qrcodeyWgTvk3AmP5fYJp~~ty2YBcUtCSb2-d3YY3JZ22jGG4I3f-VadvAUwBCwOBMao52zUxUjE-fV1g3RC28TDIz64TJxW0xnAs5bBkaHq8ZfwWt2Th58FMJOUQRzVbKxxqcYcyMA0V1FA\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://chart.googleapis.com/chart?chs=400x400&cht=qr&chl=https://books.google.com.co/books?id=5A2QDwAAQBAJ&source=qrcodeyWgTvk3AmP5fYJp~~ty2YBcUtCSb2-d3YY3JZ22jGG4I3f-VadvAUwBCwOBMao52zUxUjE-fV1g3RC28TDIz64TJxW0xnAs5bBkaHq8ZfwWt2Th58FMJOUQRzVbKxxqcYcyMA0V1FA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Sarmiento Osorio, M. I. (2020). Importancia de la inducción por parte de recursos humanos dentro de la organización para un buen sistema de gestión organizacional. <https://doi.org/10.26752/9789589297452.7>
- Silva, M. D. (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Universitat de Barcelona. [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42743/1/MDS\\_TESIS.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/42743/1/MDS_TESIS.pdf)
- University, R. (Abril de 2013). *Toronto Metropolitan University*. Obtenido de <https://www.torontomu.ca/content/dam/human-resources/manager-resources/docs/leaders-guide-onboarding.pdf>
- Van Maanen, J. . (1978). *People processing: Strategies of organizational socialization*. . Obtenido de *Organizational Dynamics*, 7(1), 19–36. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90032-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90032-3)
- Villarreal, E. J. (2018). *Principales beneficios del Onboarding*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/principales-beneficios-del-onboarding-eduardo-javier-villarreal>
- Wanberg, C. (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press. <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Yy5pAgAAQBAJ&oi=fnd>

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Yy5pAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Wanberg,+C.+\(2012\).+The+Oxford+handbook+of+organizational+socialization.+Oxford+University+Press.&ots=HPUYMtc\\_fR&sig=UEZFGdtHGvIB3cgitm\\_OR0eNJ0A&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Yy5pAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Wanberg,+C.+(2012).+The+Oxford+handbook+of+organizational+socialization.+Oxford+University+Press.&ots=HPUYMtc_fR&sig=UEZFGdtHGvIB3cgitm_OR0eNJ0A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Wanberg, C. (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Yy5pAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Wanberg,+C.+\(2012\).+The+Oxford+handbook+of+organizational+socialization.+Oxford+University+Press.&ots=HPUYMtc\\_fR&sig=UEZFGdtHGvIB3cgitm\\_OR0eNJ0A&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Yy5pAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Wanberg,+C.+(2012).+The+Oxford+handbook+of+organizational+socialization.+Oxford+University+Press.&ots=HPUYMtc_fR&sig=UEZFGdtHGvIB3cgitm_OR0eNJ0A&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Villarreal, E. J. (2018). *Principales beneficios del Onboarding*. Obtenido de.

<https://es.linkedin.com/pulse/principales-beneficios-del-onboarding-eduardo-javier-villarreal>