

Inducción Empresarial a través de la Plataforma Virtual Classroom

Tatiana Garcés Arango y Alexandra Giraldo Velásquez

Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizales

Proyecto de Grado

15 de noviembre de 2022

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo especialmente a nosotras que pusimos el empeño, la dedicación y el esfuerzo para sacar adelante este proyecto, también lo dedicamos a nuestros hijos, padres y esposos que vivieron este proceso con nosotros y entendieron cuando no pudimos compartir con ellos más de un fin de semana o tiempo de calidad entre semana.

Agradecimientos

Damos gracias en primer lugar a DIOS que nos permitió desarrollar este trabajo, a nuestros compañeros de la especialización en gerencia del talento humano con los cuales conformamos un muy buen equipo de trabajo, también le agradecemos a nuestros profesores tutores Ángela Ocampo Mosquera y Luis Humberto Orozco Nieto, los cual nos guiaron, formaron y exigieron durante este trabajo, a nuestros hijos, esposos y padres los cuales nos inspiraron, motivaron y brindaron su apoyo incondicional y a la Universidad de Manizales por formarnos durante este camino que hemos recorrido para ser profesionales y personas de útiles a la sociedad.

Tabla de contenido

ANTECEDENTES	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
JUSTIFICACIÓN	19
OBJETIVO GENERAL	21
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
MARCO TEÓRICO	23
Categoría Inducción:	23
Categoría Gestión Talento Humano:	25
Categoría Competencia Laboral:	25
Categoría Aprendizaje y las TICS:	26
Categoría Transformación Digital:	27
Categoría Mediaciones Virtuales:	27
REFERENTE METODOLOGICO	29
ANÁLISIS DE RESULTADOS	33
DISCUSION	38
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	42
Bibliografía	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Proceso al que pertenece el trabajador	32
Figura 2	Percepción frente al proceso de inducción	33
Figura 3	Tiempo que duró el proceso de inducción general a la compañía	35
Figura 4	La información suministrada durante el proceso de inducción, fue completa y útil	36
Figura 5	Como les pareció la propuesta de implementar la inducción virtual	36

ANTECEDENTES

El proceso de inducción de personal es la herramienta de gestión del talento que le proporciona, a quien va a asumir las funciones de un cargo, la información general de la empresa y la específica para el buen desarrollo de la labor para la que se contrató. En el medio laboral, es muy común encontrarnos con el ingreso de personas que llegan a las organizaciones y, por diversas causas, no reciben una adecuada capacitación básica que favorezca su integración rápida y efectiva a las empresas.

Estudios de investigación como el realizado por la (Revista El Buzón de Pacioli, 2011) llevado a cabo en un Hotel de ciudad Obregón, en el cual se realizó un pre diagnóstico y un diagnóstico que contempló un cuestionario de 10 preguntas dicotómicas para los empleados, donde ellos señalaron que no se les ofreció una inducción al momento de ingresar a laborar y al platicar con ellos se presentaba una ausencia de información relevante de la organización.

Y el estudio realizado por la universidad Nacional de Quilmes el cual tuvo por objeto analizar la gestión del capital humano en las Mi Pymes de alojamiento turístico de la C.A.B.A. específicamente, donde se analizaron los procesos de inducción en los cargos operativos mediante un estudio exploratorio-descriptivo con un enfoque analítico cualitativo a partir de entrevistar a los gestores de recursos humanos de varios establecimientos de alojamiento turístico. Obteniendo en ambos estudios resultados similares donde se observó que a pesar de que en un alto porcentaje las organizaciones similares a las estudiadas

adelantan un proceso de inducción, prima la informalidad en dichos procesos. (Elorriaga & Barreto)

Muchas organizaciones carecen de una inducción sistemática dentro de su programa de provisión de recursos humanos. Esto da como resultado una serie de inconvenientes, tales como una rotación de personal innecesariamente grande que aumenta los costos de reclutamiento. El personal que se somete a programas de entrenamiento para inducción de calidad tiene más probabilidades de comprometerse a más largo plazo con la organización. Como la inducción es posiblemente la primera experiencia que el recién ingresado tiene respecto al entrenamiento de la organización, es importante que cause una buena impresión. Los recién llegados pueden ser una medida efectiva de la forma como se observa la organización desde afuera. La inducción puede tener un efecto benéfico en el personal actual, a través de su participación en el proceso.

Mediante una investigación descriptiva, (Castillo P, 2013) se realizó un estudio al proceso de inducción de personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso en una empresa dedicada a la fabricación de rollos, bolsas y sacos industriales de plástico, ubicada en Valencia, EDO. Carabobo. Un estudio de campo, a través de lo cual se logró diagnosticar la situación actual y aspectos relacionados con el contenido del procedimiento, las actividades que conforman el proceso de inducción, hasta identificar las debilidades que se vienen presentando en dicho proceso. En cuanto a las técnicas, se utilizó la observación directa de los procesos de inducción, la revisión documental, así como la encuesta, la cual se instrumentó mediante un cuestionario contentivo de 40 preguntas para respuestas dicotómicas cerradas (Si, No), aplicado a 144 trabajadores para recoger su impresión sobre el

proceso de inducción. Dicho instrumento fue validado por juicio de experto, arrojando como conclusión que no se venía cumpliendo con un proceso de inducción con el formalismo necesario, no se utilizaban recursos audiovisuales durante el proceso, no se cumplían todos los elementos contenidos en el manual de proceso de inducción, todo lo cual venía generando poca claridad de los trabajadores respecto a sus funciones, con la consecuente deficiencia que de ello se deriva.

(Livise Alvaro, 2018), mediante una investigación con enfoque cuantitativo y con alcance descriptivo no experimental, y con una población de estudio conformada por 50 empleados de las empresas manufactureras en el sector industrial en la ciudad de Juliaca, arrojando como resultados que el 72% de ellos percibieron una inducción buena, mientras el 18% recibieron muy buena y excelente inducción y un porcentaje pequeño del 10% tuvieron una regular o deficiente inducción. La investigación se dio por el interés de abordar, el nivel de inducción al personal, ya que la mayor parte de los trabajadores son contratados sin importar sobre el conocimiento de su perfil o papel de sus trabajo en distintas áreas, para ello es importante saber si es necesario mejorar la calidad de servicio al cliente, y fundamentalmente realizar de manera eficiente una buena inducción para que de esta forma se adapte de manera eficaz a la empresa, de acuerdo a esta investigación el individuo no sólo debe basar su conocimiento científico o empírico, trabajar en una nueva empresa es un mundo nuevo, en el cual se encuentran nuevas oportunidades, nuevas filosofías organizacionales y nuevos retos, por consiguiente el colaborador que ingresa como nuevo a la organización pueda aportar de una manera efectiva a los objetivos de la empresa que desea alcanzar y que dé, lo mejor de su potencial desde el momento que inicie sus labores encomendadas, definitivamente se requiere una buena orientación de manera precisa sobre

cuáles serán sus funciones en la empresa para que de esta manera se desempeñe de la mejor manera.

A partir de una investigación estrictamente cualitativa, en la cual se realizaron treinta y dos entrevistas a los encargados del proceso de inducción al personal de empresas del sector privado de distintos rubros (Avila Mendiola, 2016) encuentra que se estaba comenzando a incorporar a las charlas de inducción: talleres y detalles de bienvenida que involucran emocionalmente al nuevo ingreso, así como se está optando por reducir el material impreso, entregando la información en dispositivos de almacenamiento y plataformas digitales.

(Bermeo Granda, 2019); Realizó un proyecto de investigación centrado en el estudio del diseño de un aula virtual para el proceso de inducción de nuevos empleados del área comercial de la empresa KantarWorldpanel en Ecuador, acerca de la oportunidad de optimizar el tiempo y recursos en el actual proceso de inducción que se emplea. Cada uno de los temas fue expuesto de manera detallada, pero limitando la información únicamente con la relación directa con el tema de estudio, de forma que se obtuviera una comprensión clara de los puntos que se tratan y para poder alcanzar los objetivos que se establecieron. Se realizó una revisión de la literatura que era relevante para los puentes de investigación que fueron: aprendizaje para personas adultas (Andragogía), metodología, los Millennials, las tecnologías de información y comunicación y se aplicó una encuesta de cuarenta preguntas a todos los empleados del área comercial tanto de Quito como de Guayaquil, adicional a esto también se realizó 5 entrevistas a los líderes de la compañía; con el interés de conocer cuál era su postura ante los actuales procesos de capacitación que llevaban a cabo en la empresa y que oportunidades de mejoran creían que existían gracias a la tecnología y gracias a la entrevista

realizada a los líderes de la empresa, se pudo concluir que la modernización del proceso de capacitación actual es urgente; el cual debería realizarse mediante el uso de la tecnología. En cuanto a los contenidos que se debían revisar durante el proceso de inducción, se concluye que deben ser enfocados y relacionados al cargo que el nuevo empleado va a desarrollar y que 3 de cada 10 empleados del área comercial conoce y ha interactuado con una herramienta de gestión de aprendizaje, por lo que la viabilidad de implementar un nuevo formato de inducción es positiva.

Y ya en el 2020, (Lopez & Hernandez Sanchez, 2020) escribió un artículo denominado Inducción virtual, una herramienta para la eliminación de las barreras de acceso a la información organizacional, y se basa en analizar las características que presenta la Fundación World Visión Ecuador e identificar las barreras de acceso tecnológicas para la generación de un modelo de inducción que permitiera mejorar la adaptación de los nuevos colaboradores. Se empleó como instrumento de investigación el cuestionario a través de un muestreo aleatorio por conveniencia; obteniendo como principales aportes al conocimiento en primer lugar evidencia de la relación existente entre las características presente en la población frente a las barreras de acceso a la información, en segundo lugar permite establecer el medio virtual como herramienta fundamental para transmitir conocimiento al interior de una empresa, y en tercer lugar permite a los directivos de una empresa apoyar la gestión de buenas prácticas de talento humano que estimulen el compromiso de las personas desde su vinculación a la organización.

Existen autores que resaltan el hecho de que el proceso de inducción del personal debe ser planificado, estructurado y formalizado a través de planes escritos y sostienen

que la puesta en marcha del plan de acogida o plan de inducción favorece la adaptación e integración del candidato, que como es normal ante cualquier situación desconocida, se encuentra extraño ante su nuevo puesto, sus nuevos compañeros y su nueva cultura empresarial. Por esto subrayan el carácter adaptativo e integrador que debe poseer el plan de inducción para con el candidato.

Desde 2008, Boston Consulting Group se ha asociado con la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personas en una serie de encuestas integrales de gestión de personas, denominadas "Creating People Advantage". El informe de 2021 incluye respuestas de más de 6600 participantes en 113 países, junto con entrevistas con más de 30 líderes de gestión de personas en organizaciones de todo el mundo identificando los temas de gestión de personas más urgentes para crear People Advantage y pretender identificar las acciones más urgentes para gestionar el talento en las organizaciones. La mayoría de las empresas luchan por digitalizar sus departamentos de recursos humanos. El desafío se ve agravado por el hecho de que los empleados están acostumbrados a experiencias digitales optimizadas e interfaces intuitivas en su tecnología personal, por lo que también quieren soluciones modernas en el trabajo. Talento. La competencia por el talento, especialmente el talento digital, requiere un enfoque de vanguardia para encontrar, administrar y cultivar empleados de alto potencial. Al mismo tiempo, Recursos Humanos debe identificar estratégicamente las habilidades que la empresa necesitará en el futuro, junto con enfoques de desarrollo para cerrar cualquier brecha. Al emerger el COVID-19, las empresas están presionando a Recursos Humanos para que asuma un papel más activo en la redefinición de cómo y dónde se realiza el trabajo. Iniciativas como el rediseño del entorno de trabajo físico, la implementación de una nueva estructura organizativa y la habilitación del cambio

transformador se convertirán en prioridades. Un estudio denominado *The Future of People Management Priorities* realizado en junio de 2021 indicó que el proceso de inducción ocupa el segundo lugar en la lista de prácticas de Recursos Humanos que pueden impactar las ganancias de una organización. (Jens Baier, 2021) Desarrollar una experiencia de inducción virtual puede tener un impacto directo en la productividad de una organización. El contexto actual crea una oportunidad para probar nuevas maneras, y convertir las lecciones aprendidas en ventajas estratégicas para el futuro. La estrategia principal es aprovechar los beneficios que nos otorga la compañía. Se debe contar con herramientas tecnológicas. Es muy probable que los procesos de inducción que se llevan a cabo en la actualidad en la mayoría de las empresas sin importar qué tan completos o bien diseñados estén, están solo creados para ser llevados a cabo en un ambiente de oficina, un espacio físico y es posible que requieran algunos ajustes para ser igualmente eficaces en un formato virtual. Al igual que con cualquier cambio que se dé al interior de las organizaciones, es fundamental contar con el apoyo de todas las áreas. No solo el área de recursos humanos o la gerencia general deben estar alineados, si no que cada área o colaborador de la compañía debe trabajar por adoptar los nuevos modelos. Cada nuevo empleado tiene un rol importante en el futuro de su compañía. Un proceso de inducción exitoso sentará las bases para un equipo de trabajo comprometido y dedicado, clave para lograr los objetivos de la organización. Lo que pretende el estudio no es acortar el proceso de inducción. Por el contrario, un programa de inducción virtual y que puede permanecer en el tiempo puede ser de mayor ayuda. Si la inducción tradicional lleva uno a dos días, esas mismas tareas pueden ser ejecutadas a lo largo de una semana. Trabajar desde casa requiere flexibilidad por parte de todos, y un proceso de inducción bien estructurado les dará más flexibilidad en su rol a los nuevos empleados. De esta forma se asegura un acompañamiento durante un período más largo de

tiempo. El reto principal para las áreas de recursos humanos es asegurar que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y la mejor forma de lograrlo es a través de la comunicación, pero debe ser clara y frecuente. Es ideal que comience desde el momento en que un candidato acepta la oferta: describir cómo será el proceso de inducción y orientación. Establecer expectativas claras, para evitar generar incertidumbre antes del primer día, y evitar la presión de tener que probar sus habilidades los primeros días. Es clave que quienes se sumen a cualquier organización sientan que son parte del equipo desde el primer día. No todos los gerentes están siempre disponibles pero un video de bienvenida realizado por ellos u otro líder dentro de la organización es un ejemplo de cómo lograr que los nuevos empleados se sientan importantes y apreciados. El objetivo es lograr una bienvenida positiva y brindar toda la información necesaria para que puedan dar lo mejor de sí mismos.

Entidades como Home Gestión del talento y Formación establecen que la inducción al puesto de trabajo suele llevarse a cabo con dos grandes enfoques. En primer lugar, destaca la inducción de personal general, en virtud de la cual la empresa facilita al nuevo empleado toda la información que, presumiblemente, este podría necesitar para adaptarse al puesto. A esta primera fase le seguiría una inducción de personal mucho más específica, que puede estar coordinada por el departamento de RR. HH. Pero que debe contar con la participación de los superiores jerárquicos más inmediatos del nuevo trabajador. Aquí se le ayudaría a asumir las funciones más concretas de su trabajo. En cualquier caso, el empleado debería superar una serie de etapas dentro del proceso de inducción al puesto (que podrían acelerarse si demuestra que se está adaptando más rápido de lo previsto). En la inducción informal, la más habitual en cualquier empresa, pasa por el primer contacto entre el empleado y sus nuevos compañeros y la atención a cualquier duda que pueda surgirle. La inducción formal,

en cambio, es la que requiere de indicaciones por escrito y puede recaer en trabajadores específicamente seleccionados para tal cometido.

(Díaz Barragan, 2020) Realiza un estudio sobre la importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano, estudio que como resultado arrojó que las principales causas de rotación de personal son a) el sistema de compensación (salarial y no salarial) no son competitivo. b) El sistema de reclutamiento y selección de personal no es adecuado. c) los empleados se encuentran desmotivados por la falta de claridad en sus tareas y funciones (inducción). Este ensayo de investigación inició con la revisión de la teoría humanística donde Elton Mayo destacando la importancia del ser humano sobre la máquina. Esto le permitió establecer una postura sobre los desafíos actuales que afrontan las organizaciones para contar con los procesos adecuados de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano y lograr el éxito, la productividad y la competitividad que la organización desea. Los criterios expositivos del documento muestran la importancia de que las organizaciones apoyen para realizar estos procesos de inducción, a desarrollar las competencias del recurso humano, ya que esto ayuda a mejorar su productividad, competitividad, los procesos de calidad en los bienes o servicios que brinda la organización, un buen ambiente, lo que logra retener los mejores talentos que le ayuden a la organización a obtener sus objetivos estratégicos.

Tener un proceso de inducción bien estructurado significa que se cuenta con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los empleados mismos de la

organización, al evitar la improvisación de este al momento de dictarla. Adicionalmente, y desde el comienzo, se fomenta y promueve la cultura de la documentación del conocimiento, en donde se busca que todo quede por escrito, en pro de favorecer la continuidad y disminuir la concentración de la información. El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas (la mayoría de la gente no pregunta por pena), y favorece el ambiente de trabajo; en cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa, y en ocasiones, es generador de ventas indirectas por recomendación del personal de la empresa. Cuando la gente conoce el pasado (historia), el presente, el futuro (hacia dónde vamos), los objetivos, sabe lo que va a obtener y cómo hacerlo, se pone la camiseta de la organización. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización. Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proyecto propuesto nace tras identificar en la empresa Arme S.A, ubicada en el Km 2 Vía Chinchiná Palestina, Sector las Delicias, una manufacturera con más de 49 años en la industria y con alrededor de 169 empleados distribuidos en Chinchiná, Bogotá, Eje Cafetero, Cali, Ibagué y Medellín, la necesidad de optimizar tiempo a la hora de dar a conocer los aspectos fundamentales de cada área al personal que ingresa nuevo a la organización y esto debido al éxito de un proceso de selección idóneo. En primera instancia cuando la oferta se supe dentro de la organización inicia un desafío para cada una de las áreas y es el de dar a conocer y entregar a ese talento nuevo lo más representativo de cada área o rol, y es aquí donde día a día esta empresa se ve enfrentada a encontrar una mejora al proceso de inducción, ya que actualmente este proceso se programa a través de un archivo en Excel y se comparte en el drive para que cada área se programe de manera autónoma, en su gran mayoría las personas responsables de orientar al nuevo colaborador se agenda mediante este drive para brindar la respectiva inducción, pero esto no garantiza que pueda siempre cumplir la hora y fecha para tal fin; y esto afecta considerablemente el proceso, pues empiezan a aparecer espacios de tiempo muertos y el nuevo colaborador debe esperar pacientemente para que lo atiendan. Incluso en ciertas ocasiones se debe reprogramar la inducción o se brinda de forma rápida e incompleta porque simplemente se debe cumplir y es un requisito organizacional.

Otra problemática es el tiempo que dura el proceso de inducción, se han evidenciado ocasiones donde ha transcurrido hasta un mes y el nuevo colaborador aún no ha terminado de

recibir la información corporativa y funcional de cada área y acá es donde resta importancia y pierde sentido el proceso de inducción y se evidencia que se lleva a cabo solo por cumplir, lo que repercute en el desempeño óptimo al tener falencias en el desconocimiento oportuno de la información.

Arme debe garantizar un proceso de inducción con la calidad requerida para este importante proceso, actualmente se cometen errores al realizar un proceso de inducción incompleto o de baja calidad, dejando al nuevo colaborador sin bases sólidas o descubriendo por su cuenta cómo opera la compañía. Y es muy posible que estas falencias durante el proceso de inducción no solo afecten al nuevo colaborador, sino a la empresa, al tener que incurrir en gastos o reprocesos adicionales. Si durante el proceso de inducción se deja claro quiénes son los responsables de cada proceso y la forma de llevar los mismos, el nuevo colaborador tendrá como solucionar los imprevistos o las dudas que le surjan al momento de llevar a cabo su desempeño laboral al interior de la compañía.

La prueba piloto para la implementación de un proceso de inducción virtual en la empresa ARME, le permitirá a la compañía tener una adecuada planificación y tener claridad de las fechas de inicio y finalización del proceso de inducción. Actualmente y debido a la operatividad del día a día, no es posible planificar un proceso de inducción adecuado, toda vez que las personas responsables de orientar al nuevo colaborador en cada uno de los procesos de la compañía la mayor parte del tiempo lo hace de forma rápida o incluso incompleta, en pocas palabras solo por cumplir con un requisito de acreditación. Este tipo de iniciativa o de reestructuración de un proceso permitirá que cada área se tome el tiempo adecuado para presentar su proceso de forma correcta y efectiva, toda vez que solo deberá

hacer una única vez, siempre y cuando su proceso no tengan modificaciones importantes, lo que promoverá en una participación libre y adecuada entre todos los colaboradores de la compañía.

El contar con un proceso de inducción virtual le permitirá a ARME acortar distancias y agilizar el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores, adicional le permitirá ser una empresa competitiva en el mercado, generando una cultura de confianza y flexibilidad. Es de vital importancia que ARME cuente con herramientas tecnológicas y que migre sus procesos al uso de las mismas. Y el área de talento humano deberá proveer una estructura básica para llevar a cabo la inducción virtual, la cual deberá estar diseñada teniendo en cuenta las necesidades de cada cargo y las condiciones del mismo.

Con base a lo anterior y lo evidenciado a lo largo de nuestra experiencia como integrantes del área de talento humano de ARME y colaboradoras de la misma, se busca resolver el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo diseñar un programa de inducción a través de mediaciones tecnológicas en Arme, para los procesos administrativo, operativo y aprendices?

JUSTIFICACIÓN

Llevar a cabo este trabajo de desarrollo es muy importante tanto para la Empresa Arme como para nosotras, toda vez que nos satisface entregar una herramienta de gran utilidad a esta compañía manufacturera, buscando optimizar tiempo y recursos aprovechando las herramientas tecnológicas.

Contar con una plataforma virtual, dinámica, de fácil acceso, de disponibilidad inmediata, de autogestión, auto evaluadora, para llevar a cabo el proceso de inducción general a la compañía, le permite a ARME ser una empresa competitiva y atractiva para nuevos y futuros talentos, teniendo presente que “encontrar y contratar al talento ideal involucra el proceso de inducción y a su vez brinda herramientas para tener un conocimiento de amplio espectro para el cumplimiento de los objetivos del rol”. Los medios virtuales y la mediación tecnológica han transformado todos los procesos de las compañías, incluyendo las áreas de recursos humanos, hoy en día los medios virtuales han facilitado la comunicación, han acortado distancias y han minimizado tiempos, por lo anterior se genera la necesidad de diseñar en la Plataforma Classroom el proceso de inducción general a la compañía diseñando módulos tipo académicos con contenido organizacional, focalizado en dos grandes procesos, el Administrativo y el Operativo-contrato de aprendizaje, definido por cada una de las áreas buscando tener nuevas formas de transmisión de la información y del conocimiento. Esta herramienta resulta factible de instalar en el sistema Organizacional de Arme, ya que se dispone de las redes de conexión inalámbricas, los equipos, el talento humano que diseñe las unidades, el acceso a la información

y del tiempo para que cada área monte su contenido en los diferentes módulos de los dos grandes procesos en esta aula Colaborativa llamada Classroom.

Un proceso de inducción virtual y mediada por la tecnología puede permanecer en el tiempo y sería más efectivo que un proceso de inducción tradicional. Los nuevos colaboradores o nuevos talentos que ingresa a la compañía no sentirán la presión de ese primer momento, sino que, por el contrario, al tener un proceso de inducción general de forma virtual, el mismo puede ajustar su tiempo de entendimiento y repasar cuantas veces requiera determinado tema.

El proceso de inducción general a la compañía abarca información organizacional relevante y básica para el desarrollo satisfactorio de las actividades de un colaborador, es por eso que la prueba piloto para implementar un proceso de inducción virtual en la empresa ARME, pretende sentar las bases para un equipo de trabajo comprometido y dedicado, capaz de lograr los objetivos de la organización.

OBJETIVO GENERAL

Implementar un programa de inducción mediado por tecnologías, que agrupen los procesos de la compañía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar los elementos que componen el proceso de inducción de los Administrativos, operativos y aprendices SENA para cada módulo.

Diseñar a través de unidades de aprendizaje un programa de inducción virtual que proporcione la información de manera dinámica, de cada área o departamento de la compañía.

Desarrollar la prueba piloto de los diferentes componentes en plataforma, que den cuenta de los objetivos de la inducción y de los procesos de la compañía.

MARCO TEÓRICO

Categoría Inducción:

Según, (Ruiz Otero, Gago Garcia, Garcia Leal, & Lopez Parra, 2016) afirman “En muchos casos, los nuevos trabajadores tendrán que recibir una formación específica para el puesto para el que han sido contratados, con el objetivo de capacitar al recién incorporado para la tarea que va a realizar y adaptar sus conocimientos a las exigencias técnicas concretas del puesto de trabajo.”

Para (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013) Las principales metas de la inducción son: “Reducir la ansiedad inicial que todos los nuevos empleados sienten al comenzar en un nuevo empleo; familiarizarse con los nuevos empleados que participan en el trabajo, la unidad de trabajo y la organización en general; y facilitar la transición externa-interna.”

Según (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) “La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Igual que la capacitación que hace hincapié en el que y el cómo, a menudo la inducción se enfoca en el porqué. Esta herramienta se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece un marco de referencia para las tareas relacionadas con el puesto.”

(Lopez Barra & Ruiz Otero, 2015), establecen “La persona contratada tiene que ir descubriendo por si misma diferentes aspectos de su trabajo: a los compañeros y los jefes, las instalaciones, los departamentos, las costumbres, etc. Esta situación genera ansiedad e

incertidumbre y puede retrasar la adaptación al puesto de trabajo y la correcta realización de las tareas. Para evitar estas situaciones se llevan a cabo planes de acogida y se editan manuales internos de bienvenida.”

(Bayon, 1997) expone que “El proceso de inducción es el período que tiende a adaptar al hombre no solo al puesto de trabajo y a la tarea que se le ha asignado, sino a la empresa y al entorno humano en el que transcurre su vida laboral.”

Según (Dessler & Varela, 2011), la inducción “Reduce la ansiedad de los nuevos empleados al familiarizar a la persona con lo que se espera de ella en términos de actitudes, valores y conductas. Ayuda a asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con las de la empresa. Reduce la necesidad de políticas, procedimientos y reglas, al punto en que los empleados saben cómo actuar y lo hacen. Al hacer que el nuevo empleado se sienta como de la familia puede incrementar el compromiso de la persona con la organización, y en ese sentido podría fortalecer la moral, reducir la rotación de personal, y producir un desempeño superior al que podría ocurrir en su ausencia”

(Alvarez Taraopez, Leyton, Ruiz, Hoyos Quiñonez, & Ortega Arteaga, 2020) Proponen “fortalecer el talento humano de la empresa, donde el programa de inducción esté orientado a fortalecer la integración de los nuevos empleados a la cultura organizacional, crear identidad y sentido de pertenencia por la misma, de la mano del proceso de entrenamiento que garantice el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para un buen desempeño en el puesto de trabajo de todo el personal de la empresa”.

Categoría Gestión Talento Humano:

(Barreto, Azeglio, & Cannizzaro, 2014), definen al capital humano como “El conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee, como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc., que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa.”

(Hernandez, 2017): Establece que la gestión de recursos humanos hace referencia al “conjunto de actividades y medidas concretas, (...) que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes, satisfacción, etc., de una persona, o un grupo reducido de personas dentro de la organización”.

(Gazzera, 2014); Define al capital humano como “Es el conocimiento —explícito o tácito— útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de trabajo que desempeñan labores en la misma, así como su capacidad de aprender en ella. El capital humano que posee una organización no se puede comprar, solo reclutarlo durante un período de tiempo determinado. Básicamente se refiere al personal y sus capacidades, incluyendo también su satisfacción y sentido de pertenencia a la empresa.”

Categoría Competencia Laboral:

(Sagi & Grande, 2004) Definen la competencia laboral “como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”.

(Vargas, Casanova, & Montanaro, 2001); Señalan que “competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.”

Categoría Aprendizaje y las TICS:

(Gagne, 1970); afirma que para obtener resultados en el aprendizaje es preciso conocer: a) las condiciones internas que intervienen en el proceso b) las condiciones externas que pueden favorecer un aprendizaje óptimo Aunque se sitúa en el cognitivismo, hace uso de conceptos de otras teorías. Del Conductismo: la importancia del refuerzo y el análisis de tareas - De Ausubel: la importancia del aprendizaje significativo y la motivación intrínseca. Las principales aportaciones al diseño de software son a) la importancia del refuerzo interno como feed-back informativo, no sancionador, y b) sentar las bases para el diseño de modelos de formación. Además, influye en la Teoría de la Instrucción de Merrill, sobre modelos prescriptivos para la elaboración de materiales educativos informáticos.

(Gardner, 1983); Sostiene que la comprensión de la inteligencia no está dominada por una sola capacidad general. Gardner afirma que el nivel general de inteligencia de cada persona se compone de numerosas y distintas inteligencias. Aunque su trabajo es considerado algo muy innovador y, a día de hoy, no son pocos los psicólogos quienes defienden este modelo, cabe decir

que su trabajo es también considerado especulativo. Aun así, la teoría de Gardner es apreciada por los psicopedagogos, que han encontrado en ella una visión más amplia de su marco conceptual.

Categoría Transformación Digital:

(Reilly, 2017): «Una clave para entender el futuro es darse cuenta de que, como el conocimiento previo está siempre incrustado en cualquier herramienta, se necesita un saber diferente para poder usarla y otro más para desarrollarla». Lo inevitable de la transformación digital en absoluto significa que no pueda ser ni orientada ni dimensionada a las necesidades de cada organización.

(Heredia, 2018); La transformación digital es el “Proceso constante y permanente en el tiempo, que permite cambiar radicalmente el valor para el cliente, en base a cambios en el modelo de negocios y conlleva un uso intensivo de innovación, cambio de la cultura actual a una cultura digital e implementación de nuevas tecnologías, siendo este un proceso permanente en el tiempo sin retorno alguno”.

Categoría Mediaciones Virtuales:

(Facundo Diaz, 2005) afirma que la educación superior asegura que los recursos tecnológicos pueden ser clasificados en uno de los siguientes cuatro niveles básicos relacionados con la evolución de las TIC: en el primero, las herramientas TIC se aplican solamente en la docencia, sin cambios estructurales y pedagógicos; en el segundo se usan medios digitales y se inician procesos de virtualización de algunas funciones de gestión académica basados en la publicación de textos complementados con mayor uso de audio, video y comunicación digital de

una sola vía para facilitar la apropiación al estudiante; el tercero se relaciona con el uso de plataformas virtuales para digitalizar e integrar las diversas funciones de la educación superior de mayor actividad y uso de herramientas; y el cuarto se caracteriza por el uso de plataformas virtuales que integran las diversas funciones, así como de estructuras educativas renovadas con herramientas para facilitar los aprendizajes como plataformas de currículo multi-ruta, objetos y materiales modulares de aprendizaje que permiten personalización por parte de cada estudiante.

“Las mediaciones tecnológicas replantean los roles de los maestros y estudiantes incluso de las instituciones educativas, donde el maestro debe asumir el rol de moderador, tutor virtual y orientador, acorde con una formación para que se adapte a estas nuevas configuraciones de escenarios educativos” (Marin, 2009).

REFERENTE METODOLÓGICO

Proyecto de Desarrollo

Primera Fase:

OBJETIVO ESPECÍFICO UNO: Determinar los elementos que componen el proceso de inducción de los Administrativos, operativos y aprendices SENA para cada módulo.

Este proyecto de desarrollo se ejecuta a través de la investigación del planteamiento del problema basado en antecedentes, teorías y evidencias de la empresa en Estudio, con el fin de argumentar la importancia de gestionar el conocimiento para los nuevos colaboradores, para ello se llevará a cabo el uso de la plataforma tecnológica Classroom Google, herramienta creada por Google en 2014, y destinada exclusivamente al mundo educativo.

Para desarrollar la herramienta en Classroom se van a tener dos procesos de la siguiente manera:

En el siguiente enlace se evidencian los procesos a intervenir.

[TABLA.xlsx](#)

OBJETIVO ESPECÍFICO DOS: Diseñar a través de unidades de aprendizaje un programa de inducción virtual que proporcione la información de manera dinámica, de cada área o departamento de la compañía

Para la implementación del sistema de inducción en la plataforma se compartirá una plantilla en Canva para el desarrollo de sus contenidos. Se adjuntará un anexo guía de manejo básico en Canva para el desarrollo de la presentación.

Se realizará una socialización con el personal encargado de brindar la inducción, con el fin de argumentar el objetivo del proyecto y darles a conocer los siguientes puntos:

1. Enviar presentación/es en Plataforma Canva con el fin de realizar una presentación con mayor interactividad y diseño. Link: <https://www.canva.com/>. Para el uso de esta plataforma no es necesario registrarse, pueden acceder directamente desde su cuenta de correo corporativo.
2. Pueden utilizar elementos, fotos, vídeos, etc. de Canva Pro, es decir, que necesiten algún tipo de pago, ya que al momento de compartirla, Arme tiene una cuenta que le permite quitar la marca de agua.
3. Deben utilizar la siguiente tipografía para mayor uniformidad en las presentaciones: Times New Román.
4. Desarrollar presentaciones que conduzcan a la persona al aprendizaje (Ejercicio pedagógico). Ej.: Utilizar conectores entre páginas, preguntas durante la presentación, vídeos en la presentación, entre otros.
5. Deben utilizar los siguientes colores para realizar las presentaciones: Colores Azules en tonalidad Oscura y Amarillo, también pueden utilizar color blanco y color negro
6. Seleccionar el tipo de inducción e informar:

- Presencial: Explicación de todo su proceso de manera presencial (Ya el modo de hacerlo será libre)

- Semipresencial: Una parte presencial y otra virtual

- Virtual: Toda la explicación del proceso es virtual

Nota: En cualquiera de las 3 opciones, el encargado debe presentarse físicamente y dar una introducción a su proceso (Esto con el fin de continuar el contacto humano); de igual manera, la persona debe solucionar cualquier duda que se pueda generar en el transcurso de la inducción).

7. Pueden incluir dentro de su inducción lo siguiente:

- Presentación y/o presentaciones (Canva)

- Asociar documentos de la plataforma SIG

- Vídeos de YouTube

- Vídeos propios

- Vídeos de la empresa, productos arme, etc.

- Fotografías

- URL de otras páginas

- Documentos Word

- Documentos Excel

8. Enviar 3 preguntas generales de su proceso. Las preguntas pueden ser de estos tipos

- Selección múltiple

- Falso / Verdadero

- Relacionar definición/concepto

- Insertar imágenes y luego pregunta selección múltiple

Nota: No deben enviar preguntas de completar y enviar preguntas con respuestas.

9. Cada vez que se requiera actualizar, quitar, añadir contenido de la inducción. Favor comunicarse con gestión humana.

OBJETIVO ESPECÍFICO TRES: Desarrollar la prueba piloto de los diferentes componentes en plataforma, que den cuenta de los objetivos de la inducción y de los procesos de la compañía.

Entregar el módulo

ANÁLISIS DE RESULTADOS

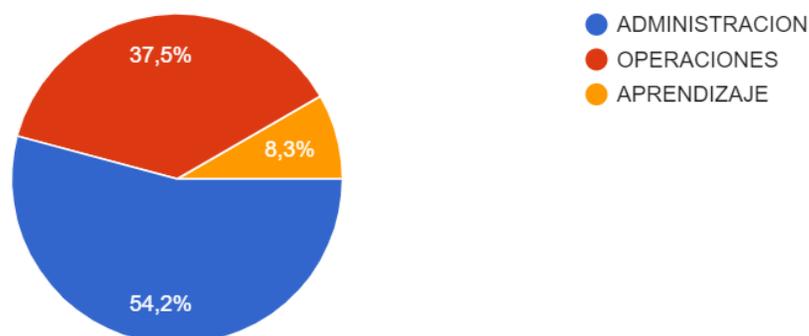
El instrumento utilizado para recolectar la información al interior de la empresa ARME S.A, se basó en una encuesta de tipo cualitativa enviada a una muestra representativa de la empresa que incluía personas de diferentes áreas.

Con el fin de tener datos más precisos sobre los resultados del instrumento, se analizó el documento descargado a Excel para presentarlos después como gráfica.

El instrumento fue enviado a una muestra de 50 trabajadores, de los cuales dieron respuesta 24, es decir, el 48%. Y se identificó que el personal del área administrativa fue el más interesado en dar respuesta al instrumento.

Figura 1

Proceso al que pertenece el trabajador



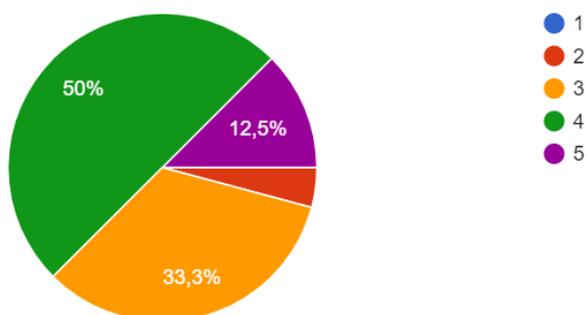
El total de los encuestados evidencian que el proceso de inducción general es muy importante y relevante para la organización. Sin significar esto que la compañía no está interesada en migrar este proceso a la mediación tecnológica y así aprovechar las herramientas tecnológicas tan presentes hoy en día.

En términos de percepción, cuando se les pregunta a los encuestados como califican el proceso de inducción recibido al momento de ingresar a ARME, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto. El 4,2% percibe el proceso como malo, el 33% percibe el proceso como regular, el 50% lo percibe como bueno, mientras que el 12.5% lo percibe como excelente.

En términos generales, más del 60% de las personas encuestadas describen el proceso de inducción general como un proceso bueno al interior de la compañía.

Figura 2

Percepción frente al proceso de inducción



Uno de los principales motivos para presentarle a la compañía ARME la alternativa de implementar un programa de inducción mediado por tecnologías, fue lograr reducir el tiempo que dura el proceso de inducción y lograr que se realice de manera adecuada sin interrupciones.

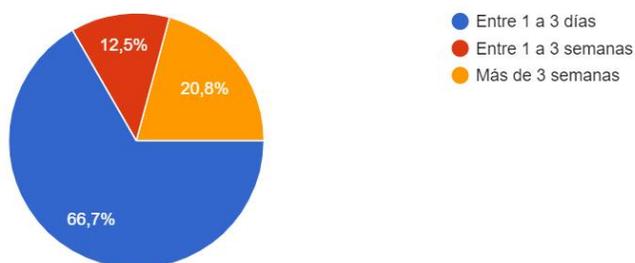
Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, la cantidad de áreas y el conocimiento previo de la compañía, el proceso de inducción se considera adecuado si se otorga en un (1) día para el personal operativo y para el personal vinculado bajo la modalidad de contrato de

aprendizaje, teniendo en cuenta que los cargos asociados a estos procesos no intervienen con la totalidad de áreas, y se considera adecuado si se da en tres (3) o máximo cuatro (4) días la inducción al personal del área administrativa, considerando que son cargos que intervienen con todas las áreas de la compañía.

Se puede evidenciar en el instrumento que el proceso de inducción otorgado al personal operativo y con contrato de aprendizaje no se está llevando de la manera adecuada, pues de 11 personas de estos procesos que contestaron la encuesta, 7 afirmaron haber recibido el proceso de inducción entre 1 y 3 días, 1 entre 1 y 3 semanas y 3 tardaron más de 3 semanas en recibir el proceso. Mientras que el proceso para el personal del área administrativa se ajusta un poco más a lo esperado, pues 9 personas de las encuestadas afirman haber recibido el proceso entre 1 y 3 días, 2 entre 1 y 3 semanas y 2 que el proceso tardó más de tres semanas.

Figura 3

Tiempo que duró el proceso de inducción general a la compañía



De la misma manera se preguntó a los encuestados si la información suministrada durante el proceso de inducción general a la compañía fue completa y útil, con el fin de abordar otro de

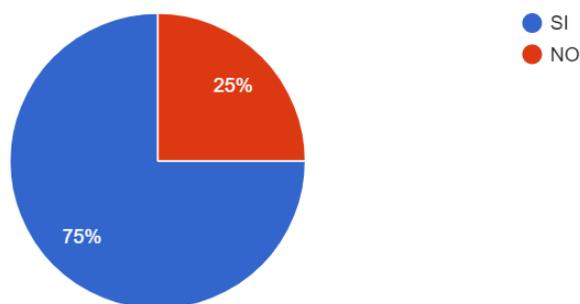
los motivos de proponer este proyecto a la compañía, el cual consiste en tener un proceso de inducción útil y completo que aborde todos los temas relevantes sin olvidar ningún proceso importante.

Los resultados evidencian que el 75% de los encuestados afirman haber recibido información completa y útil, mientras que el 25% afirma que la información no fue la adecuada. Este 25% corresponde a 6 personas de las encuestadas, todas pertenecientes al proceso administrativo y de las cuales 3 afirman inclusive que el proceso tardo más de 3 semanas.

Lo que quiere decir que aunque el proceso sea largo no logra darse a información completa.

Figura 4

La información suministrada durante el proceso de inducción, fue completa y útil

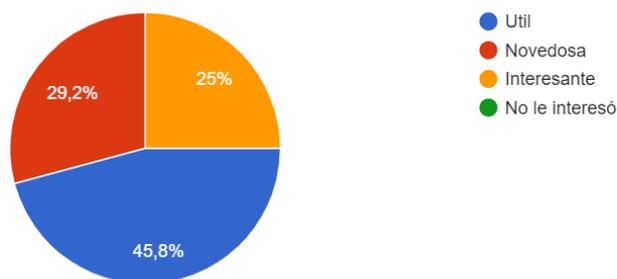


En la encuesta se incluyó un link, <https://sites.google.com/arme.co/inducccion-arme/inicio>, que contenía a grandes rasgos algunos de los módulos que ya están en elaboración dentro de la plataforma tecnológica.

Una vez que los encuestados accedían al video que mostraba a grandes rasgos la propuesta, se les preguntaba si el proceso mediante esta modalidad les parecía útil, novedoso, interesante o no interesante. De la totalidad de los encuestados, ninguno expreso que no le interesaría la propuesta, al contrario, a todos les pareció útil en su mayoría, al igual que novedosa e interesante. Con opiniones muy positivas frente a la implantación del programa.

Figura 5

Como les pareció la propuesta de implementar la inducción virtual



Finalmente, se preguntó entre la presencialidad y la virtualidad, cuál consideraban que era el método más interesante para llevar a cabo el proceso de inducción general a la compañía, dando un resultado muy parejo entre ambos procesos, tanto entre el 58.3% que afirmó preferir el proceso de forma presencial y entre el 41.7% que prefiere el proceso de forma virtual. Sin establecer un proceso en específico que prefiera una modalidad, toda vez que en ambas opciones hay personas de los tres procesos.

DISCUSIÓN

Una de las preguntas de la encuesta utilizada fue que opinión les merecía la propuesta de implementar la inducción general a la compañía a través de herramientas tecnológicas, todo esto después de ver el video adjunto en la encuesta. Si bien todas las respuestas fueron positivas, una en particular afirma textualmente: “Me gusta porque permite tener la información a la mano y repetir si es necesario”, lo que se contrasta con lo establecido por (Lopez Barra & Ruiz Otero, 2015), que afirman que la persona contratada tiene que ir descubriendo por si misma diferentes aspectos de su trabajo: a los compañeros y los jefes, las instalaciones, los departamentos, las costumbres, etc. y con lo afirmado Según (Dessler & Varela, 2011), que afirman que la inducción “Reduce la necesidad de políticas, procedimientos y reglas, al punto en que los empleados saben cómo actuar y lo hacen. Al hacer que el nuevo empleado se sienta como de la familia puede incrementar el compromiso de la persona con la organización, y en ese sentido podría fortalecer la moral, reducir la rotación de personal, y producir un desempeño superior al que podría ocurrir en su ausencia”. En resumen, ambas posturas de los autores coinciden con lo afirmado por el trabajador al indicar que un proceso de inducción mediado por la tecnología le permitiría a cada persona aprender a su propio ritmo y de acuerdo a su metodología de aprendizaje, sin tener toda la presión del nuevo cargo.

Las bondades de aprovechar estas herramientas tecnológicas para migrar las prácticas de gestión humana como lo es el proceso de inducción general; es la inmediatez y disponibilidad de

la información. Es darle a cada persona la posibilidad de interactuar a su ritmo y de acuerdo a sus capacidades de aprendizaje. Lo anterior aseverando lo expuesto por (Lopez Barra & Ruiz Otero, 2015), que afirman que la persona contratada tiene que ir descubriendo por sí misma diferentes aspectos de su trabajo y lo afirmado por (Gagne, 1970) quien afirma que “para obtener resultados en el aprendizaje es preciso situarse en la teoría del conductismo que habla de la importancia del refuerzo y el análisis de tareas”.

De acuerdo con (Gazzera, 2014) “el capital humano que posee una organización no se puede comprar, solo reclutarlo durante un período de tiempo determinado”. Básicamente, se refiere al personal y sus capacidades, incluyendo también su satisfacción y sentido de pertenencia a la empresa, y la compañía ARME se ha caracterizado por contar con personal altamente comprometido cuya motivación laboral es cumplir su edad para pensión laborando para la compañía. Pero también debe adaptarse a las nuevas generaciones y nuevo entorno laboral y no solo lo sabe la compañía, sino también los mismos trabajadores, esto se puede evidenciar al comparar las repuestas de dos diferentes tipos generacionales de trabajadores donde uno que lleva laborando en la compañía más de 2 años afirmara que es la primera vez que un proyecto tan innovador y tan esencial para la compañía; con una respuesta dada por un trabajador millennials que lleva menos de un año al interior de la compañía el cual afirma ser una propuesta que permite al personal que ingrese a la compañía tener la información de una manera dinámica y concreta. Lo anterior fundamentado de igual forma con lo establecido por (Reilly, 2017) quien asevera que “una clave para entender el futuro es darse cuenta de que, como el conocimiento previo está siempre incrustado en cualquier herramienta, se necesita un saber diferente para poder usarla y otro más para desarrollarla y que lo inevitable de la transformación digital en absoluto significa que no pueda ser ni orientada ni dimensionada a las necesidades de cada organización”.

CONCLUSIONES

Gracias a las mediaciones tecnológicas de la información y la comunicación, se ha logrado digitalizar varios procesos de las diferentes áreas organizacionales, tales como las áreas contables, ventas, productivas y nómina a través de diferentes plataformas diseñadas en software informáticos que busca reducir parte del tiempo en el registro de la información, la trazabilidad en tiempo real de la información, la minimización de errores, el historial de la información, sin dejar atrás la intermediación y la racionalidad humana clave para lograr la integración y transformación de todos los procesos.

El presente trabajo de desarrollo permite entregar una herramienta digital de gran utilidad a la empresa Arme, con la finalidad de que el proceso de inducción interna no genere traumatismos como: entrega de información incompleta, pérdida de tiempo haciendo consultas a otros compañeros u otras áreas, documentos perdidos e incompletos, por el contrario, con esta propuesta el objetivo es reducir tiempo y recursos, brindar información oportuna y completa, mediados por el contenido digital y así captar la atención y que la información brindada conlleve al nuevo integrante a alinearse en la consecución de los objetivos y la misión de la empresa.

Partiendo de la era digital en la que está inmerso el contexto organizacional, se evidenció en los resultados de la encuesta cualitativa aplicada a la propuesta de inducción digital, esta es una alternativa aceptable e interesante para los colaboradores de ARME. Si bien no se tomó la opinión de todas las personas de la compañía, la muestra representativa, inquieta e incentiva a mejorar esta idea, cada vez más los trabajadores son conscientes de aceptar la mediación tecnológica para avanzar y mejorar los diferentes procesos. Esto permite que el nuevo integrante sea más productivo al estar enfocado en su proceso de adaptación al nuevo rol y los responsables de cada proceso pueden continuar en sus diferentes actividades, estando siempre dispuestos a acompañar a los nuevos en su proceso de adaptación.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a la organización ARME, que esta herramienta digital se transforme y se actualice cada vez que el proceso lo requiera, esto conlleva a que se reduzcan tiempos muertos, se logre entregar información integral de cada proceso, se centralice en una sola plataforma el manual organizacional.

El trabajo de desarrollo reveló que para la Empresa Arme, teniendo en cuenta la diferencia generacional y la oportunidad de acceso a las TICs, es importante y relevante digitalizar el proceso de Inducción, se recomienda que la herramienta se adecue a un medio virtual más dinámico, de fácil acceso, con módulos más integrados teniendo presente que todas las personas tienen capacidades de aprendizaje diferentes, por ejemplo hay colaboradores con capacidades más auditivas que visuales.

Las TICs, han tomado mucha más fuerza y nos ha permitido conectarnos y aprender de forma más guiada y ágil, es por esto que se recomienda a la organización que contemple la factibilidad de crear módulos en reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación siempre apuntando al desarrollo de la Gestión de conocimiento en cada uno de los procesos internos de la compañía.

El reto de la compañía radica fundamentalmente en lograr adherir y sensibilizar a las personas sobre las nuevas formas de trabajar, con un acompañamiento guiado a las personas que aún se les dificulta adaptarse a las nuevas tendencias ocasionadas por el auge de la tecnología. Es importante que el área de Gestión Humana de la organización, brinde una socialización a todo el personal sobre el funcionamiento de esta nueva herramienta, esto permite dar a conocer como está la empresa, que cambios ha tenido, a que le está apuntando el área, quizás a identificar falencias nacientes en los antiguos y conocer que tan atractivo consideran este nuevo proyecto.

Bibliografía

- Alvarez Taraopez, A., Leyton, E., Ruiz, M., Hoyos Quiñonez, N., & Ortega Arteaga, Y. (2020). Diseño Del Proceso De Inducción y Entrenamiento De La Empresa FERSHOES Del Municipio de Túquerres Nariño. (*Trabajo de grado Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano*). Universidad Abierta y a Distancia - UNAD, Nariño. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38487/ymortegaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Avila Mendiola, C. (2016). Componente comunicativo en el proceso de inducción al personal. *Trabajo de Investigacion de licenciatura*. Universidad de Lima, Lima. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1624>
- Barreto, A., Azeglio, A., & Cannizzaro, E. (2014). La gestion del capital humano en las Mipymes de alojamiento tursitico de la ciudad autonoma de buenos aires Argentina. *Revista electronica CECIET*. Obtenido de <https://xdoc.mx/preview/la-gestion-del-etocannizzaroazeglio-5de17becd2260>
- Bayon, F. (1997). *Gestión de recursos humanos manual para técnicos en empresas turísticas*. Madrid, España, Síntesis. Obtenido de <https://glifos.unitec.edu/library/index.php?title=54620&lang=es&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@autor=BAYON%20MARINE%20FERNANDO%20@mod e=&recnum=4>
- Bermeo Granda, B. A. (2019). Diseño de un aula virtual para la inducción de empleados del área comercial en la empresa KantarWorldpanel. *Trabajo de Investigacion de licenciatura*. Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20216>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administracion de Recursos Humanos*. Cengage Learning. Obtenido de <file:///D:/Gesti%C3%B3n%20Humana/Downloads/Bohlander%20Issuu%202017.pdf>
- Castillo P, D. M. (2013). Proceso de inducción de personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso en una empresa dedicada a la fabricacion de rollos, bolsas, y sacos

industriales de plástico, ubicada en Valencia, EDO. Carabobo. (*Trabajo de Grado de Licenciatura*). Universidad de Carabobo, Barabula.

- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano*. Pearson. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>
- Diaz Barragan, M. L. (2020). Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento humano. (*Trabajo de grado de pregrado*). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36627?show=full>
- Elorriaga, L., & Barreto, A. (s.f.). La Problemática de la inducción en los puestos operativos en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires. 2011. Universidad Nacional de Quilmes. Obtenido de <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/233/251>
- Facundo Diaz, A. (2005). *Tecnologías de información y comunicación y educación superior virtual en Latinoamérica y el Caribe: evolución, características y perspectivas*. Fundación universitaria los libertadores. Obtenido de <https://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/223>
- Gagne, R. (1970). *Las condiciones del aprendizaje*. Aguilar. Obtenido de https://www.academia.edu/13256231/LA_TEOR%C3%8DA_DEL_APRENDIZAJE_DE_GAGN%C3%89
- Gardner, H. (1983). *Estructuras de la mente, la teoría de las inteligencias múltiples*. Basic Books. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Y9nDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=teor%C3%ADa+de+las+inteligencias+m%C3%BAltiples&ots=5W2bnQQDqH&sig=IOfolLi6igDw9MIT7idcXJ7K1M0#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20las%20inteligencias%20m%C3%BAltiples&f=false>
- Gazzera, M. (2014). Los recursos humanos en la gerencia del conocimiento. Sector hotelero, Patagonia, Argentina. *CECIET*. Obtenido de <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/38/articulo-38-archivo1-1.pdf>
- Heredia, R. (2018). *Ecosistemas digitales, la revolución de todas las industrias*. Gabriel Zanetti Reyes. Obtenido de <https://kioscoganamas.com.pe/wp-content/uploads/2020/07/Libro-Ecosistemas-Digitales.pdf>
- Hernandez, A. (2017). Factores estratégicos que deben redefinir en su gestión los líderes de recursos humanos como socios del negocio para enfrentar los desafíos organizacionales que impone la economía digital. (*Trabajo de grado de maestría*). Universidad EAFIT. Obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11734/Adriana_HernandezBarraza_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Jens Baier, J.-M. C. (2021). The Future of People management priorities. *BCG*. Obtenido de https://www-bcg-com.translate.google.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sc
- Livise Alvaro, J. G. (2018). La inducción al personal en los colaboradores de las empresas manufactureras de maquinarias industriales en la ciudad de Juliaca. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Peruana Union, Juliaca. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1624>
- Livise, J. (s.f.). La inducción al personal en los colaboradores de las empresas manufactureras de maquinarias industriales en la ciudad de Juliaca. 2018. Universidad Peruana Union. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1624/Jhens_Livise_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lopez Barra, S., & Ruiz Otero, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España. Obtenido de https://www.todostuslibros.com/libros/la-operaciones-administrativas-de-recursos-humanos-gm_978-84-481-9625-7
- Lopez, H. A., & Hernandez Sanchez, C. (2020). Inducción virtual, una herramienta para la eliminación de las barreras de acceso a la información organizacional. *Interconectando saberes*, 10(5). Obtenido de <https://is.uv.mx/index.php/IS/article/view/2662>
- Marin, A. (2009). Mediaciones en tecnologías de la información y la comunicación. *Revista de estudios de comunicación*. Obtenido de file:///D:/Gesti%C3%B3n%20Humana/Downloads/Dialnet_La_Implementacion_De_Las_Red_S.pdf
- Muñoz Rojas, H. (2015). Mediaciones tecnológicas: nuevos escenarios de la práctica pedagógica. *Praxis & Saber*. Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/praxis_saber/article/view/4172/3598
- Reilly. (2017). *What's the Future and Why It's Up to*. Harper Collins. Obtenido de <file:///D:/Gesti%C3%B3n%20Humana/Downloads/Dialnet-TransformacionDigital-6775335.pdf>
- Revista El Buzón de Pacioli. (Octubre de 2011). *La importancia del programa de inducción en las empresas del sector público*. Recuperado el 03 de 2022, de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-_ponencia_9__1_.pdf
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. Pearson Educación de México. Obtenido de file:///D:/Gesti%C3%B3n%20Humana/Downloads/Fundamentos_de_ADMINISTRACION_CONCEPTOS.pdf

Ruiz Otero, E., Gago Garcia, M., Garcia Leal, C., & Lopez Parra, S. (2016). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. McGraw-Hill.

Sagi, L., & Grande, V. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: Manual de formación*. Cinterfor. Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/en/node/6119>