

**VALORACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE INDUCCIÓN QUE INFLUYEN EN EL
APRENDIZAJE Y LA MOTIVACIÓN, SEGÚN EL JUICIO DE EXPERTOS EN
GESTIÓN HUMANA.**

DANIELA VALENCIA GONZÁLEZ

NATALIA CORREA BOHÓRQUEZ

Trabajo de grado

Asesor:

FRANCISCO LÓPEZ GALLEGO

ESCUELA DE HUMANIDADES

UNIVERSIDAD EAFIT

2019

Tabla de Contenido

Resumen	4
Planteamiento del problema	5
Introducción	5
Justificación	6
Objetivos	7
General	7
Específicos	7
Antecedentes	8
Marco teórico	13
Las áreas de gestión humana en las organizaciones	13
Inducción	15
Cómo funciona.	17
Qué variables toma en cuenta.	18
Qué beneficios trae para la organización.	20
Aprendizaje	21
Aprendizaje como proceso.	22
Principios del aprendizaje.	23
Motivación	24
Motivación y ámbito laboral.	24
Tipos de motivadores.	25
Incentivar la motivación.	26
Contexto organizacional	26
Diseño metodológico	29
Resultados	31
Temáticas centrales de los procesos de inducción	31
Expertos y Encuestas	35
Análisis	42
Diez prácticas de inducción organizacional	42
Valoración de los expertos	46
Conclusiones	49

Referencias	52
Anexos	56
Consentimiento informado de expertos	56
Consentimiento empresas	63

Resumen

El presente trabajo tiene como **objetivo** conocer la valoración de las prácticas de inducción que influyen en el aprendizaje y la motivación en cinco empresas antioqueñas con operación internacional, según el juicio de expertos en gestión humana. **La metodología** fue de tipo cualitativo, de enfoque descriptivo y corte transversal, se realizaron entrevistas semiestructuradas a las personas encargadas de los procesos de inducción de siete empresas antioqueñas con operación internacional, después del cruce de datos se evidenciaron las prácticas más comunes; finalmente siete expertos por medio de una encuesta las clasifica según su influencia en el aprendizaje y la motivación. Los **resultados:** Se evidenció que la práctica que obtuvo mayor puntaje para ambas variables fue la realización de la evaluación al colaborador, y la que menor puntaje obtuvo fue la del acompañamiento del líder.

Categorías o variables: procesos de inducción, prácticas de inducción, empresas antioqueñas, motivación y aprendizaje.

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las prácticas de inducción en organizaciones antioqueñas con operación internacional, que influyen en el aprendizaje y la motivación, según el juicio calificado de expertos en gestión humana?

Introducción

En el ámbito organizacional es común encontrar múltiples textos que abordan los procesos que se llevan a nivel interno y los responsables de estos procesos. Dichos textos tienden a presentarse como manuales o recetarios para implementar en la organización, prometiendo grandes resultados, asegurando un mayor bienestar para el sujeto y que este se sienta cómodo y motivado al ser parte de la organización.

Centrándose en el área de Gestión Humana, hay una marcada tendencia a buscar herramientas que permitan el bienestar y la calidad de vida laboral de los empleados cubriendo los diferentes momentos del *Employee Journey*, que tiene en cuenta el paso del colaborador por la organización desde que es seleccionado hasta que sale de la misma.

Después de la selección del candidato idóneo, uno de los principales momentos de ese *Journey* es el de inducción o socialización, es uno de los momentos más importantes al ingresar a una empresa, pues en este espacio el sujeto conoce de primera mano el lugar al que ha llegado y comprende cómo esta experiencia laboral puede aportar a su crecimiento profesional, su historia y sus objetivos, facilitando un adecuado desenvolvimiento de este dentro de la organización. Muchos autores reconocen el valor de una inducción exitosa y los resultados que genera cuando es realizada de una forma correcta (López, Gómez y Garcés, 2016).

Recientemente se ha tomado mayor conciencia sobre cómo el proceso de inducción debe involucrar activamente al colaborador. La importancia de abordarlos se debe a que, según algunas organizaciones, el realizar inducciones más didácticas y amenas al proceso de aprendizaje, se considera como un factor motivador para los nuevos colaboradores.

La presente investigación busca, más allá de aportar un conjunto de prescripciones replicables al campo de gestión humana, reconocer y describir las prácticas de los procesos de inducción que actualmente realizan siete organizaciones antioqueñas con presencia internacional y la valoración de las prácticas comunes entre estas, que influyen en el aprendizaje y motivación, calificadas por medio de un cuestionario aplicado a un grupo de expertos en Gestión Humana.

Inquietud que surge porque se encuentran vacíos al revisar la literatura sobre la pertinencia de ciertas prácticas de inducción, la gran mayoría se enfocan a describir los procesos de inducción de determinados cargos dentro de las empresas, o son muy generales ignorando la contrastación con lo práctico. De esta manera, se busca aportar un contenido de actualidad al campo de organizacional sobre los procesos de inducción, desde el cual se puedan referenciar diferentes organizaciones e identificar el valor de incorporar alguna de estas prácticas.

Justificación

A lo largo de los años se ha comprobado en diferentes investigaciones la importancia de la inducción organizacional para la correcta incorporación del nuevo colaborador a la empresa, propiciando la motivación y el aprendizaje desde su ingreso (Barragán, & otros., 2018; García, G., 2014; Bermúdez, H., 2011 & Antonacopoulou, E., & Güttel, W., 2010) Aunque se encuentran investigaciones con propuestas de inducciones y metodologías, estas están focalizadas y son específicas a cada empresa, inclusive en algunos casos son cargos específicos dentro de estas organizaciones. Aquellas que se presentan de una forma más general, tienen una intención de manual o recetario, negando la singularidad da algunos momentos y despersonalizándose del ambiente organizacional, pues lo ven de una forma teórica como un proceso más dentro de las actividades de Gestión Humana.

Con esta investigación se busca realizar esa contrastación entre lo dicho en la literatura y lo que está sucediendo dentro de los procesos de inducción en las organizaciones, para validar la correspondencia de estas y aportar un conocimiento de actualidad. Esto es importante porque en una sociedad globalizada y con infinidad de

información sobre el tema, es necesario conocer empíricamente que están realizando hoy en día las empresas y, desde el criterio de los expertos, corroborar cuál es el nivel de influencia de esas prácticas centrales de organizaciones con gran trayectoria en Medellín, en el aprendizaje y motivación del nuevo colaborador en la organización.

Se encuentra un aporte en doble vía. primero, por un tema de referenciación, para otras empresas conocer los procesos y prácticas que actualmente están siendo utilizadas en las grandes organizaciones. y segundo, se constituye como un aporte a los psicólogos y otros encargados de los procesos de gestión humana, pues son prácticas que tienen como foco incentivar en el colaborador nuevos aprendizajes y su interés por un continuo desarrollo dentro de la organización.

Objetivos

General

Conocer la valoración de las prácticas de inducción que influyen en el aprendizaje y la motivación en siete empresas antioqueñas con operación internacional, según el juicio de expertos en Gestión Humana.

Específicos

- Describir las temáticas principales de los procesos de inducción que se llevan a cabo en siete organizaciones antioqueñas con presencia internacional.
- Establecer puntos en común entre los diferentes procesos de inducción de las siete organizaciones antioqueñas con presencia internacional.
- Contrastar la información obtenida de los procesos de inducción con la percepción de los expertos en Gestión Humana, en relación con su influencia en el aprendizaje y la motivación.

Antecedentes

Para conocer el estado de las investigaciones sobre los estudios previos relacionados con los procesos de inducción en las organizaciones e instituciones, se hizo una búsqueda sobre el tema a partir de las siguientes categorías: *propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos*, al mismo tiempo, como criterios de búsqueda, se tuvo en cuenta que los documentos no superaran los diez años, sin embargo, en las bases de datos utilizadas en esta revisión Ebsco (Psychology & Behavioral Sciences Collection), APA Psycnet, Ebsco - Psychology & Behavioral Sciences Collection, DOAJ (Directory of Open Access Journals), Sage, Redalyc (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal) Google Academic, no se encontraron suficientes estudios, por tal motivo se amplió el rango de fechas en la búsqueda hasta el año 2001.

Respecto al *propósito general* de los estudios analizados, se observaron diferentes intereses en torno al tema, desde lo macro hay una inclinación en investigar de las tendencias y perspectivas a nivel mundial en gestión humana, y cuáles son esas características y estrategias que se pueden implementar en las organizaciones (Saldarriaga, 2008) este interés está muy ligado al que se encuentra en otros estudios de tomar esas tendencias para desarrollar o evaluar modelos y programas centrados en la inducción (Orozco, 2001) considerando en cada estudio diferentes públicos, como el de los profesores (Yang, 2009), otros buscan instaurar el proceso para que la integración del nuevo empleado sea más productiva y positiva tanto para la organización como el mismo (Mendoza, 2013) otros, con una visión centrada en el proceso buscan desarrollar y mejorar el programa de inducción y evitar errores de los nuevos empleados en la ejecución de actividades o renuncias (Turcios & Avedaño, 2016), como este se encontraron también integraciones de los procesos de selección e inducción para evidenciar la importancia de esta relación y proponer un programa de inducción (Cornejo, 2017)

Siguiendo esta misma línea de problemáticas, Geiben (2015) busca describir e identificar las diferencias que existen en los procesos de inducción de una organización que tiene presencia en dos países y dar cuenta de si las diferencias que puedan existir entre es por

dimensiones culturales u organizacionales. Otros se han preguntado por cómo optimizar y desarrollar el programa de inducción viéndolo como una herramienta de mercadeo de la propia organización y como un momento en que esta debe “venderse” al nuevo empleado (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018)

En ese mismo orden de ideas, hay un interés por brindar lineamientos para el diseño de los programas de inducción en instituciones universitarias buscando identificar sus problemas y mitigarlos (Jaspez & Moreno, 2019), otros aportan reconociendo en la inducción un espacio en que tanto empleador como empleado entrega y aprende (López, Gómez, & Garcés, 2016) este enfoque en el que se presenta la inducción como un espacio en el que se aprende y socializa, busca ver las prácticas de inducción y su relación con la socialización organizacional (Antonacopoulou & Güttel, 2010) así como la importancia de propiciar espacios de socialización duraderos en las relaciones a largo plazo (Gómez, 2009)

Dando continuidad a la temática de incluir espacios de socialización, se propone examinar el rol del trabajo en equipo interdisciplinario en las inducciones de profesores (Bickmore, Bickmore, & Hart, 2005) Por aparte, hay investigaciones en las que indagan sobre la importancia de la inducción para el desempeño de los recién llegados a la organización (García, 2014) Centrándose en lo básico, varios autores se han planteado en general por qué es importante tener un proceso de inducción dentro de la organización (Kelley, 2004) (Bermúdez, 2011) quien en su investigación se centró en poner en duda esos elementos tanto motivacionales como de inducción dentro de una institución (Kelley, 2004)

Por último, desde una mirada crítica hay autores que consideran que la intencionalidad con la que se realiza una inducción, sobrepasan la realidad de las organizaciones pues pensar la lealtad organizacional es cada vez más improbable (Bermúdez, 2011), así como se encuentra lo opuesto al proponer este proceso desde una perspectiva del lenguaje diferente y viendo el espacio de inducción recontextualizado, es decir, como un momento para resignificar y actualizar el clima y la cultura de la organización desde los discursos de parte y parte que se dan en este proceso (Daskalaki, 2012)

Dentro de las investigaciones revisadas se encuentra una aparente homogeneidad con las *variables relacionadas* al enfocarse en diseño y mejoramiento de programas (Kelley, 2004) (Mendoza, 2013) (Turcios & Avedaño, 2016; Geiben, 2015) (Cornejo, 2017) (Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018), unos con especial énfasis en el sector educativo (Saldarriaga, 2008) (López, Gómez, & Garcés, 2016; Jaspez & Moreno, 2019) y siendo las más constantes y evidentes, las de inducción general y socialización (Bérmudez, 2011; Antonacopoulou & Güttel, 2010; Gómez, 2009) se encontró un estudio en que se relacionada directamente con el desempeño (García, 2014) y uno sobre el papel de la metáfora y la recontextualización en estos espacios (Daskalaki, 2012)

En cuanto a los *tipos de estudio y tipo de diseño*, hay una preferencia de estudios cualitativos, (Gómez, 2009; Yang, 2009; Daskalaki, 2012; López, Gómez, & Garcés, 2016; Cornejo, 2017) y por las revisiones bibliográficas o documentales (Saldarriaga, 2008; Antonacopoulou & Güttel, 2010; Bérmudez, 2011; Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018; Mendoza, 2013) en las que se abordan procesos tales como etapas de inducción, entrenamiento, enseñanza y procedimientos de cómo llevar a cabo un proceso de inducción, convirtiéndose en herramientas de guía teórica para diversas investigaciones prácticas. Algunos tuvieron un estudio mixto ((Bickmore, Bickmore, & Hart, 2005; Geiben, 2015; Jaspez & Moreno, 2019) Un hallazgo interesante es que gran parte de las investigaciones que conformaban las revisiones bibliográficas eran investigaciones de corte cuantitativo.

En lo referente con los *sujetos participantes*, se pudieron evidenciar en el área de las escuelas y universidades un interés por abordar a los maestros nuevos y los que ya habían tenido el momento de la inducción, así como sus mentores (Kelley,2004) para analizar las diferentes perspectivas y el rol de estos dentro de la inducción (Bickmore, Bickmore, & Hart, 2005; Jaspez & Moreno, 2019) con 365 profesores principiantes y 45 mentores; al igual que Yang (2009) el cual tuvo como participantes a 11 profesores recién contratados. Población de administradores educativos que supervisan el desarrollo docente y programas de inducción docente (Gómez, 2009). Por otro lado se pudo evidenciar que la mayoría de los sujetos participantes, incluyendo los de investigaciones escolares y universitarias, son personas que ya llevan tiempo en la compañía (García,2014) con una población de 36 personas entre gerentes y propietarios de recursos humanos, también (Velasquez, Granda,

Marín, 2016) donde participaron trabajadores encargados de la ejecución de los procesos de inducción de empresas tanto públicas como privadas, también (Kunz, 2017) seleccionó 17 funcionarios que ya se desempeñarán en áreas de soporte y gestión estratégica, y algunos estudió a los que llegaban nuevos a las organizaciones (Bernal, Mendoza, 2016)

Las técnicas de recolección de información más utilizadas fueron la aplicación de cuestionarios (García & Arellano, 2008; Beersma & Van Kleef, 2012; Baumeister et al, 2004; Lyons & Hughes, 2015; Wittek, 1998; da Cunha et al, 2013) y entrevistas (de Ortiz, 2014; Fasano et al, 2009; da Cunha et al, 2013). También se utilizó la revisión documental de estudios previos (Foster, 2004; de Ortiz, 2014; Guerin & Miyazaki, 2003; Salmerón, 2015; Salmerón, 2016), observación participante (de Ortiz, 2014; de Pietrosevoli, 2009; Goffman et al, 1991; Ortégón, 2002), grupos focales (García & Arellano, 2008), diarios de campo y etnografías (Liberatori, 2008; Fasano et al, 2009).

En lo respectivo a los *principales resultados* se destaca y reafirma la importancia y los efectos a largo plazo del proceso de inducción, previendo para su realización el tiempo, los momentos indicados y los recursos necesarios (Orozco, 2001; Kelley, 2004; García, 2014; Jaspez & Moreno, 2019), el tener momentos de socialización es de suma importancia pues se relaciona con sentimientos de seguridad, motivación, estima, resiliencia y control de estrés, además de una mejor integración (Bickmore, Bickmore, & Hart, 2005; Gómez, 2009; Antonacopoulou & Güttel, 2010; López, Gómez, & Garcés, 2016; Yang, 2009)

Se reconoce que tanto organización como sujeto interactúan y se transforman mutuamente (Daskalaki, 2012; Bermúdez, 2011) pero que una parte considerable de la forma en la que se realizan los procesos de inducción depende, en gran medida, de la estructura organizacional (Geiben, 2015; Mendoza, 2013; Turcios & Avedaño, 2016; Cornejo, 2017; Barragán, Guerra, Ortiz, & Sandoval, 2018)

A modo de observación general, es posible percatarse de que la mayoría de las investigaciones han abordado la inducción general a la organización a partir de la administración, con especial énfasis en la visión del proceso desde lo más instrumental, algunas se distancian considerándolo como un espacio de socialización, cimentándolo desde la sociología, y buscando evidenciar los efectos de esta interacción (Bermúdez, 2011;

Daskalaki, 2012) es importante encontrar una visión de este proceso desde la psicología, considerando las diferentes variables en juego que impactan al sujeto y de las cuales están encargados los responsables de la gestión humana.

Marco teórico

Este marco teórico se desarrollará partiendo de cuatro apartados fundamentales: conceptualización de las principales concepciones, importancia y objetivos de los procesos de inducción, el rol del aprendizaje y la motivación, y por último un contexto de las organizaciones antioqueñas con operación internacional.

Las áreas de gestión humana en las organizaciones

Tradicionalmente, la Gestión Humana es ese medio en el cual se dinamiza el proceso socio- laboral en los colaboradores “orientando sus acciones en aspectos técnicos e instrumentales que responden a las necesidades de productividad, competitividad y rentabilidad de las organizaciones” (Manrique y otros, 2016, p.157)

Herrera (2001) 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” (citado por Aragón y otros, 2004, p. 8).

García y Casanueva citados en Chiavenato (2007) afirman que ese conjunto de actividades, medidas y políticas “buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos” (p. 144) García, S (2009) propone abordar los procesos de gestión humana como *macroprocesos* que pueden darse secuencial o simultáneamente, a su vez, estos se dividen en subprocesos que “tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización” (pág. 168) Estos son:

- 1) **Organización y planificación del área de gestión humana:** prepara y define las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo.
- 2) **Incorporación y adaptación de las personas a la organización:** su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de esta con el fin de generar valor a la organización

3) **Compensación, bienestar y salud de las personas:** busca tener un sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad.

4) **Desarrollo de personal:** busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor.

5) **Relaciones con el empleado:** su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización. (págs. 169-170)

A continuación, se detallan los subprocesos que incluye cada macroproceso:



Gráfico 1. Descripción de Subprocesos en el Macroproceso de la gestión del Talento

(Tomado de García, 2009, pág. 169)

La gestión humana que hasta el momento se ha venido describiendo, responde a una forma contemporánea, pero al mismo tiempo tradicional, de ver los procesos y el sentido de esta área; esto describe una gestión humana programada, planeada y controlada, concebida bajo una mirada funcionalista.

Cabe destacar que muchos administradores han ido desarrollando mayor conciencia sobre la complejidad del ser humano, llevando a cambios por una organización humanizada

que tiene en cuenta otras realidades que permean los procesos y la singularidad de estos. Una organización más orientada a lo humano favorece escenarios en que la persona sea digna de respeto, libre y reconocida como sujeto pensante y responsable. Este cambio de paradigma nos ubica:

“en una posición más comprometedora, ya que no solo se contemplan las acciones, prácticas y procesos que permiten regular las relaciones laborales entre la organización y los sujetos, sino que, a su vez, se expresa la necesidad de pensar, definir y declarar cuál será la visión de hombre que la organización elegirá de manera responsable debido al cumplimiento de sus objetivos” (Manrique y otros, 2016, p.154)

Así, dentro de las propuestas conceptuales de la gestión humana y sus procesos nos adherimos a una gestión humana pensada desde lo humano, de orientación analítica. Esta orientación pretende concebir prácticas analíticas en la mediación de los fenómenos sociolaborales que se presentan en la organización. Manrique y otros (2016) expresan que existen ciertas condiciones que la favorecen. Se debe buscar que el colaborador pueda ser un “sujeto activo, autónomo, pensante, creativo, que se responsabilice de sus actos y su desempeño en el puesto de trabajo” (p.161), llegando así a que el interés de la organización esté puesto en guiarlo hacia el conocimiento y aprendizaje, para que pueda reconocer las creencias y valores de la organización con la intención, más allá de que el sujeto las incorpore, las conozca y tome una postura responsable frente a estas.

Partiendo del enfoque de orientación analítica de los procesos de gestión humana y teniendo presente la visión de sujeto que desde esta perspectiva se propone, nos disponemos a profundizar sobre el proceso de inducción.

Inducción

Dentro de los procesos descritos inicialmente, una vez realizada la selección de las personas que ingresarán a la organización y su debida contratación, se activa un segundo momento correspondiente a la organización del talento, específicamente lo que se conoce como Inducción organizacional o Socialización de las personas.

Hay muchas formas de referirse a este proceso, se encuentran términos como “inducción”, “socialización” u “orientación” (Pérez, 2018; Giraldo & Macía, 2014; Daskalaki, 2012; Saldarriaga, 2008) en ocasiones se usan como términos homologables y también hay autores que los diferencian. Puede abordarse como un gran proceso de socialización que implica una orientación y una inducción, seguido de otros espacios.

A grandes rasgos, la inducción “son todos aquellos esfuerzos que se realizan para orientar a los empleados durante sus primeros días en la empresa” (Pérez, 2018) es un proceso general e informativo, que se lleva a cabo a través de actividades a corto plazo. Chavenatto, citado en Giraldo & Macía (2014), sintetiza que una inducción se define como:

programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tiene por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internas (...). Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados (p.2).

Busca presentarle el contexto organizacional e introducirlo a la cultura organizacional, ayudarlo a sentirse bienvenido, buscar disminuir la rotación del personal y brindarle ciertos conocimientos y herramientas para que pueda ser independiente y pueda integrarse a su nuevo puesto de trabajo (Pérez, 2018) Particularmente, en SURA Uruguay, el proceso de inducción busca facilitar y acelerar la curva de aprendizaje del nuevo colaborador a partir de la transmisión de información y conocimientos necesarios sobre la organización, el negocio, las políticas, el funcionamiento interno, etc. (2019)

Teóricamente, viendo la inducción como un proceso macro y considerando una postura en la que el nuevo colaborador no es sólo un sujeto pasivo, este proceso tendría dos componentes, uno de orientación no muy extenso en el tiempo y la socialización, que sería a largo plazo. Normalmente en la orientación se da un brochazo general de la organización, se muestran las normas y códigos de la empresa, así como las características propias del equipo y el cargo en el que se desempeñará, facilitando así una incorporación más ágil ahorrando tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007)

Si bien, puede haber espacios de socialización durante el primer momento de inducción facilitadas por actividades grupales o conversaciones de “pasillo” en las que se busca dar a conocer la cultura organizacional, la socialización no está limitada sólo a esto.

Esta se mantiene a lo largo de todo el vínculo laboral pues se da donde exista interacción, pacto social y el reconocimiento del otro en tanto “agente socializador” (Manrique y otros, 2016, p. 173) en este caso los compañeros de trabajo. Cuando el sujeto (persona, equipo, organización) expresa públicamente y abiertamente sus pensamientos y su sentir, se posibilita favorecer su sentido de responsabilidad por su rol y se reconoce su estado activo dentro de la organización (Manrique y otros, 2016; Bermúdez, 2011).

A modo de síntesis en la inducción se presenta la organización al nuevo empleado y se pretende iniciar esa integración, con el fin de que este pueda adaptarse a las condiciones y prácticas que enmarcan su trabajo (Giraldo & Macía, 2014), a su vez, desde esta primera interacción se busca contribuir con el establecimiento del vínculo entre el sujeto y la organización, momento determinante para ambos (Manrique y otros, 2016)

Cómo funciona.

Se pueden encontrar tipos y etapas de inducción. Usualmente se diferencian dos tipos de inducciones: una general y otra específica, la primera incluye información sobre la organización como sistema, por ejemplo: misión, objetivos, organigrama, cultura, políticas y deberes, programas de desarrollo, etc., mientras que en la inducción específica la información se limita exclusivamente al reconocimiento de las características y actividades del cargo. Ambas inducciones estarían apuntando al momento de orientación y de socialización. La inducción también puede ser breve o larga, informal o formal, y realizarse de forma grupal o individual (Ramírez G., 2004; López, Gómez, & Garcés, 2016)

Como proceso, la inducción tiene una serie de etapas, generalmente se divide en tres:

Primera: Inducción general presentación de la organización en la que se da una introducción a la cultura organizacional, las condiciones de trabajo, se presenta al colaborador ante su equipo y otras áreas.

Segunda: Inducción específica sobre aspectos importantes del cargo a desempeñar, se familiariza con el lugar de trabajo y los equipos o herramientas que debe usar, esto puede ser durante la marcha o durante un tiempo específico exclusivo a esto.

Tercera: Evaluación y seguimiento del proceso anterior.

La etapa de *evaluación* es muy importante pues es la que permite identificar qué puntos clave de la inducción no quedaron suficientemente claros para el trabajador, definir un seguimiento y qué mejoras se le pueden realizar al proceso. Esta evaluación puede ser sobre el conocimiento de la información que se considere fundamental en el negocio o sobre el nivel de satisfacción y claridad de la información brindada. (Acoset, 2014)

En algunas empresas hay una *cuarta etapa* que está ligada al *entrenamiento*, siendo este un proceso más extenso y práctico para orientar al nuevo colaborador sobre cómo realizar las actividades del cargo correctamente y así desempeñarse con mayor efectividad, ser más productivo y disminuir la curva de aprendizaje. Este entrenamiento debe ser diseñado previamente y debe tener claramente definido los objetivos en términos de habilidades o destrezas que debe y se espera adquiera el colaborador. Existen diferentes métodos para la realización de esto, entre ellos la práctica de oro “mi día es tu día” en la que se comparte con otro compañero el día de trabajo, también se realizan juegos de roles, clases magistrales o conversaciones, dependiendo del nivel de especificidad que exija la naturaleza del cargo. Aunque gran parte de las actividades de entrenamiento están enfocadas a mejorar o adquirir destrezas, es también un momento propicio para espacios de socialización que permitan la verbalización y la escucha, así como la construcción de ese nuevo vínculo laboral y social. (Bermúdez, H., 2011; Gómez, L., 2009)

Este último punto es muy importante y cabe destacar nuevamente que, aunque es un proceso en el que la empresa se presenta y brinda información al colaborador, no debe verse como una actividad unidireccional en la que el nuevo colaborador está en una posición meramente receptiva (Daskalaski, 2012) En el proceso de inducción ambas partes se apoyan y aprenden, permitiendo el intercambio de ideas y el autoaprendizaje.

Qué variables toma en cuenta.

Al momento de realizar la inducción, especialmente la primer y segunda etapa, se deben tener en cuenta varias variables para el correcto desarrollo de estas. A groso modo:

- El tiempo de inducción debe cuidarse en dos sentidos: Barquero (2005) afirma que, si la inducción no se lleva a cabo durante los primeros días de vinculación del nuevo empleado, este se sentirá desatendido y habrá dificultades para su adaptación.

Segundo, sea una inducción individual o grupal, los tiempos dentro de las actividades no deben ser extensos pues es mucha información nueva y el objetivo, dentro de este primer momento no es entrar en detalle, esto corresponde al seguimiento o entrenamiento.

- En este proceso toman parte, tanto el área de Gestión Humana de la empresa como la del departamento que acogerá al colaborador. De esta manera, ambos están encargados de dar la ambientación necesaria para el cargo y deciden de qué forma realizar un seguimiento concienzudo al progreso del colaborador. (Acoset, 2014)
- Para evitar que el momento de inducción se reduzca a una actividad meramente informativa que puede olvidarse fácilmente, se recomienda tener un manual de inducción que sea entregado al nuevo empleado (Giraldo & Macía, 2014).
- En cuanto a las temáticas pueden presentarse a modo de módulos o actividades, Orozco (2001) recomienda que independientemente de la forma en que se agrupen, se incluyan aspectos acerca de la organización: su historia, políticas, trayectoria, ubicación, recursos disponibles, servicios que ofrece, distribución de espacios físicos, entre otros, horarios de trabajo, funciones.

Entender la inducción como un espacio de socialización que se materializa en el tiempo también implica tomar en cuenta dos aspectos importantes que destacan Manrique y otros (2016):

- El abrir espacios para la verbalización que inviten a lograr efectos de autonomía, reflexión y toma de conciencia de las propias capacidades y cualidades que se tienen para la vida y para desempeñar las labores. La palabra tiene gran importancia en la medida en que, mediante su uso, los agentes de la organización generan su identidad personal y organizacional.
- La escucha, permite “captar los límites y las dificultades, evitando caer en comportamientos e ideales inalcanzables o en soluciones fuera de contexto” (Henao, 2008) esta cobra un gran sentido en los escenarios organizacionales cuando “logramos entender que gran parte de las responsabilidades y actividades de sus integrantes están trazadas por intercambios verbales en la organización y por fuera

de ella” (Manrique, p.159) Implica una disposición sutil y discreta de prudencia, respeto y consideración con relación a la expresión del otro, teniendo en cuenta sus necesidades, sus costumbres, sentimientos y creencias, sin pretender cambiarlas o modificarlas por los propios o por el discurso organizacional.

Qué beneficios trae para la organización.

En síntesis, una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos a) el trabajador nuevo debe sentirse bienvenido b) tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos c) es necesario que el trabajador tenga claro lo que la empresa espera de él en cuanto a desempeño laboral y conducta. d) la persona debería comenzar el proceso de no sólo conocer, sino integrarse en las formas de actuar y proceder con las que encuentra afinidad dentro de la empresa. (Bermúdez R, 2011 y Dessler & Varela, 2011)

López & otros (2016) resumen los siguientes beneficios:

- -Mayor disposición por parte del nuevo colaborador hacia la organización y su trabajo.
- -influye en generar identificación con los compañeros, su puesto de trabajo y la cultura organizacional, lo que incide en su desempeño futuro.
- Mejora la calidad y experiencias durante el período inicial
- Proporciona un adecuado clima laboral (Espinosa y Tigse, citado en López, Gómez y Garcés, 2016).
- Reduce la probabilidad de que el nuevo empleado presente renuncia repentina (Pérez, 2018)
- Aporta al desarrollo del sentido de pertenencia por la organización.
- Facilita los procesos de socialización necesarios para la formación del vínculo laboral (Manrique y otros, 2016).

Aprendizaje

El aprendizaje como un dispositivo analítico del área de gestión humana (Manrique y otros, 2016), el cual puede ser entendido como “mecanismo o artificio para producir una acción prevista” (RAE, 2014).

Una manera de agrupar los dispositivos sería en la vía de los objetivos o propósitos que se esperan alcanzar en la organización, de acuerdo con Lopera y otros (2010), los propósitos cognoscitivos enfatizan la producción de conocimiento, su contrastación y transmisión. Pueden ser concebidos en dos perspectivas, una con propósitos de intención, que se ocupan de la construcción del conocimiento a partir de la investigación sobre un tema particular, y otra con propósitos de extensión, que buscan diseminar el conocimiento, hacerlo extensivo por medio de la transmisión de las teorías propias de cada disciplina (Manrique y otros, 2016)

Este tipo de propósito es el que va ligado nuestra perspectiva de aprendizaje porque mediante la trasmisión del conocimiento en el espacio de la inducción, es que los nuevos colaboradores pueden conocer, recibir y aprender de la organización. Con las variables extrínsecas correctas y el deseo del sujeto, es en este espacio que este elige conocer, apropiarse y transformarse según encuentre óptimo para vincularse a la organización.

Mendoza (2013) define el aprendizaje como “el proceso de adquisición o modificación de conocimientos, destrezas, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante la enseñanza, experiencia o el estudio” (p. 29), plantea que existen diferentes estilos de aprendizaje que describe como “el conjunto de características psicológicas cognitivas que suelen expresarse conjuntamente cuando una persona debe enfrentar una situación de aprendizaje; es decir, las distintas maneras en que un individuo puede aprender” (Mendoza, 2013,p..30)

A grandes rasgos, los componentes que mayormente intervienen independientemente de los estilos de aprendizajes son:

- Condiciones físico – ambientales del espacio: aula de clase, luz, temperatura, sonido.
- Preferencias de contenidos, áreas y actividades, por parte del alumno

- Tipo de agrupamiento: se refiere a si el sujeto trabaja mejor individualmente, en pequeño grupo o dentro de un grupo de clase.
- Niveles de atención en una actividad nueva o en actividades de retroalimentación
- Materiales que busca o requiere para solucionar algunas tareas
- Estímulos que le resultan más positivos para realización de tareas de aprendizaje
- Motivación: qué tipo de trabajos le motivan e interesan más, identificando los niveles de dificultad, a quien atribuye fracasos y éxitos.

Estos factores también se presentan e intervienen en los procesos de inducción dentro de una organización.

Aprendizaje como proceso.

Ahora, tomando en cuenta el documento de Ambrose y otros (2017) sobre cómo funciona el aprendizaje, este nos lleva a que, en primer lugar, el aprendizaje es un “proceso que lleva a un cambio, que ocurre como resultado de la experiencia e incrementa el potencial de un desempeño mejorado” (P.25). Si bien el enfoque del libro de Ambrose y otros está puesto en la población universitaria, observamos que la forma en que abordan el aprendizaje se puede transponer al contexto organizacional, especialmente pensando los procesos de aprendizaje de los nuevos colaboradores para los que la mayor parte de información es nueva.

Ellos destacan 3 momentos que se podrían identificar en el área organizacional de la siguiente manera:

1. El aprendizaje como proceso y no como producto, en este caso de la percepción del sujeto nuevo en la organización, así podemos inferir que ha ocurrido desde el momento de llegada, lo producido en la inducción y su desempeño en el cargo.
2. El aprendizaje conlleva un cambio en el conocimiento, creencias, conductas, actitudes. Este cambio se despliega a través del tiempo; no es fugaz, sino que tiene un impacto duradero en lo que los colaboradores piensan sobre la organización o sienten dentro de esta.
3. El aprendizaje no es algo que se les hace a los nuevos colaboradores, sino que los mismos sujetos lo hacen, crean su aprendizaje a partir del conocimiento que se les

ha brindado, en este caso, ese primer momento de contacto es la inducción. A partir de esta, los colaboradores empiezan a definir un *cómo* para responder e interpretar sus experiencias.

Se reconoce el hecho de que los colaboradores llegan a la organización con habilidades, conocimientos y aptitudes. Estos también ingresan a este nuevo “entorno organizacional” con experiencias sociales y emocionales que pueden influir el valor sobre cómo se perciben a sí mismos y cómo se involucran en el proceso de aprendizaje al que la nueva experiencia invita.

Principios del aprendizaje.

En el proceso de aprendizaje se evidencian siete principios que plantean Ambrose y otros (2017, P.26). Esta investigación se enfoca en dos de ellos pues son más representativos dentro de los objetivos planteados. Los siete principios son:

1. El conocimiento previo del sujeto puede ayudar o retardar el aprendizaje
2. La forma como el sujeto organiza el conocimiento influye en cómo aprende y aplica lo que sabe.
3. La motivación de los sujetos determina, dirige y sostiene lo que hacen para aprender
4. Para *desarrollar dominio*, los sujetos deben adquirir habilidades componentes, practicar su integración y saber cuándo aplicar lo que han aprendido.
5. La práctica dirigida a una meta, junto con retroalimentación puntual, aumenta la calidad del aprendizaje
6. El nivel de desarrollo actual de los sujetos interactúa con el ambiente social, emocional e intelectual del curso para impactar el aprendizaje
 - Un ambiente negativo puede impedir el aprendizaje y el desempeño, y un ambiente positivo puede energizar el aprendizaje. (Ambrose y otros., 2017, P.26),
7. Para convertirse en aprendices autodirigidos, los sujetos deben aprender a monitorear y ajustar sus enfoques acerca del aprendizaje

Ahora bien, el enfoque está en los principios uno, tres y cinco que tratan sobre el conocimiento previo, la motivación y la importancia de la retroalimentación en el aprendizaje

Motivación

La motivación es un concepto que se ha venido desarrollando desde hace un tiempo, tomó gran fuerza desde 1954, cuando Maslow propuso la pirámide de las necesidades, que explicaba de una forma simple una jerarquía de necesidades y factores que él consideraba motivaban a las personas, esta teoría es ampliamente utilizada en la gestión y el desarrollo empresarial (Quintero, J., 2011) Actualmente otros autores han nutrido esta pirámide y se han desarrollado otras teorías, demostrando que es un concepto complejo y con más de un componente a tener en cuenta, por esto se hace necesario acudir a un amplio abanico de teorías que, unidas, pueden dar una explicación y posible mapa de acción sobre qué es, qué elementos tiene en cuenta y cómo puede ser promovida.

Motivación y ámbito laboral.

La motivación es aquella que contribuye al grado de compromiso de una persona; es un proceso que “ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (López, J., 2005., p.26). Es por esto por lo que la motivación está relacionada directamente con el comportamiento, pues este es motivado por impulsos, deseos o necesidades que se ven activadas por las alternativas que se presentan bajo un contexto determinado, este impulso siempre está dirigido hacia algún objetivo (López, 2005).

La motivación laboral cumple un rol fundamental en relación con el rendimiento esperado dentro de cualquier organización en términos de eficiencia, calidad e innovación en la consecución de los resultados deseados. Actualmente se encuentran diversas herramientas de gestión que buscan propiciar actitudes y comportamientos en pro de la motivación y el buen desempeño. Por esto se definen instancias en las que se busca generar confianza por medio de espacios en los que los colaboradores se sientan escuchados e invitados a construir nuevas ideas mediante la cooperación voluntaria de todos los

implicados, desarrollando estrategias que den resultados que favorezcan en su desarrollo personal (López, 2005) y profesional. El que un nuevo colaborador no se sienta motivado puede generar un ambiente laboral marcado por signos de apatía y desgano, disminuyendo la efectividad y eficiencia de los procesos y desmejorando su calidad de vida laboral.

Tipos de motivadores.

Aunque en última instancia, el grado de motivación frente a un estímulo o actividad depende del grado de importancia que cada persona le dé a ese estímulo, no siendo directamente proporcional al valor de este (García, J., sf) se pueden definir tipos de motivación y fuentes que impulsan a actuar. Por un lado, está la motivación intrínseca, orientada a factores internos como la autodeterminación y el esfuerzo, esta surge de forma espontánea por necesidades psicológicas y patrones internos que promueven una conducta sin que necesariamente haya recompensas extrínsecas (Dominguez y Pino, 2014) “una persona está motivada de manera extrínseca hacia una actividad cuando existe la obtención de un beneficio de ella” (p. 350).

En el ámbito organizacional y del trabajo, los motivadores intrínsecos son los correspondientes a la realización del trabajo mismo, la responsabilidad que este implica y las actividades directas del cargo que se desempeña. Los factores extrínsecos pretenden evitar la insatisfacción, son también llamados factores de higiene, como: las políticas y administración vigente, la forma de supervisión y tipo de liderazgo, las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, el salario y el nivel de seguridad en la empresa (López, 2005). Es usual que la inducción organizacional como carta de presentación oficial de toda organización, busque actuar como factor extrínseco, motivando al nuevo colaborador por medio de la información sobre sus beneficios, las políticas, entre otros, así como propiciando un espacio de relacionamiento y socialización, buscando una motivación a largo plazo.

Incentivar la motivación.

Se identifican dos conceptos importantes para entender la motivación; en primer lugar, el valor subjetivo que la persona le da a una meta, que tomándolo por parte de un nuevo colaborador, es el valor que este pretende darle a la organización y a lo que espera aprender de esta, hasta dónde quiere llegar y qué quiere lograr dentro de ella, y segundo, las expectativas para alcanzar exitosamente dicha meta, lo cual se muestra como la esperanza y el pensamiento que el colaborador tiene a la hora de entrar a una nueva organización, aprender de esta y tomar la experiencia para crear sus objetivos (Ambrosio y otros, 2017).

Se reconoce el aporte de las teorías de la motivación como la del refuerzo, las necesidades, las expectativas, para tener presente que, dependiendo del contexto, se le debe dar importancia a un factor en particular, si bien estos son limitados dentro de su pretensión de universalidad, sirven como simplificadores y guías de acción. Cabe resaltar que destacan factores como relación con el jefe, seguridad, reconocimiento, condiciones de trabajo y relación con los compañeros (López, 2005).

Contexto organizacional

A continuación, con la intención de brindar un contexto general se describirán, a grandes rasgos, la historia, razón económica e internacionalización de las empresas interés de la presente investigación.

Cementos ARGOS.

Cementos ARGOS es filial del Grupo ARGOS y se constituye como la compañía cementera más grande de Colombia, tuvo sus inicios en 1934 en Medellín (Osorio, J. 2010) ciudad en la que tiene su sede principal. Inicia su expansión en el territorio colombiano en 1981 con el montaje de la planta Cementos Paz del Río (CPR) en Sogamoso (Boyacá). Posteriormente, a mediados de los años 70 inicia su proceso de internacionalización en Maracaibo, Venezuela.

Según la página web oficial de ARGOS, actualmente en el negocio del cemento, es líder en Colombia y el cuarto productor más grande de Estados Unidos. Cuenta con siete plantas en Colombia, cuatro en Estados Unidos, una en Honduras y una en Puerto Rico; nueve molinos de Clinker ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana, Honduras, la Guayana Francesa y Surinam; y treinta y tres puertos y terminales de recepción y empaque. La capacidad instalada total es de 23 millones de toneladas de cemento al año. (ARGOS, 2018)

EAFIT.

EAFIT es una Universidad colombiana cuyo campus principal se encuentra en la ciudad de Medellín. Surge en 1960 como una escuela de Administración y Finanzas y a lo largo de los años ha expandido su oferta académica. Actualmente cuenta con 21 pregrados, 66 especializaciones, 31 maestrías y 4 doctorados. También tiene programas de extensión como: educación continua y el centro idiomas; realiza investigación y presta servicios de centros de estudio, consultorías e iniciativas de empresarismo. En el territorio colombiano tiene sedes en Bogotá, Pereira y Rionegro.

En el mercado internacional, abre su primer programa en Guatemala con una especialización en Mercadeo. A la fecha tiene 282 convenios vigentes con diferentes universidades de 33 países de los cinco continentes del mundo.

EPM.

EPM, es una empresa de servicios públicos: energía, acueducto y alcantarillado. Es la cabeza del Grupo Empresarial EPM, fue creada el 6 de agosto de 1955 a través del Acuerdo #58, cuando el Consejo Administrativo de Medellín fusionó en un establecimiento autónomo cuatro entidades hasta ese momento independientes: Energía, Acueducto, Alcantarillado y Teléfonos. Es en 1956 cuando realmente EPM inició su vida administrativa. (EPM, 2013)

Cuenta con filiales nacionales en ciudades como Malambó, Cúcuta, entre otros, y con filiales internacionales en: Panamá con el servicio de energía y México y Chile con el servicio de agua. (Grupo EPM, 2013)

Grupo Nutresa.

Grupo Nutresa nació el 12 de abril de 1920 como la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja, a partir de la integración de pequeños productores locales, a lo largo de los años la empresa se fue transformando y pasó de ser la Nacional de Chocolates Cruz Roja a convertirse en Grupo Nutresa.

Grupo Nutresa ha acelerado su proceso de expansión con la adquisición de empresas de gran tradición y reconocimiento en la región estratégica (Grupo Nutresa ,2019). Hoy, Grupo Nutresa cuenta con un total de 46 plantas, divididas por el mundo, en Estados Unidos, México, Centroamérica, República Dominicana, Venezuela, Perú, Chile y Malasia, y cuenta con un total de 44.999 empleados, siendo un 72.6% en Colombia y el 27.4% en el exterior.

SURA Asset Management.

SURA Asset Management (en adelante SURA AM) es una compañía multilatinas especializada en la industria de pensiones, administración de activos, ahorro e inversión. Es filial del Grupo SURA.

Nace en 2011 y en 2012 se constituye como la mayor administradora de fondos de pensiones de América Latina, presente en Chile, Colombia, México, Perú, Uruguay y El Salvador (SURA Asset Management, 2019) A 2018, cuenta con más de 8.500 colaboradores (SURA Asset Management, 2018). En el primer trimestre del año 2019 inaugura, con la línea de gestión de activos para clientes institucionales, una sede en Argentina.

En Colombia, SURA AM tiene presencia desde dos frentes. Se encuentra la sede corporativa, equipo conformado por aproximadamente 145 personas y encargado de brindar apoyo y desarrollar los lineamientos generales para las operaciones en los distintos países, con sede principal en la ciudad de Medellín. El otro frente lo compone una participación accionaria del 49.4% en **Protección**, empresa administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías.

Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo cualitativo con un enfoque descriptivo y de corte transversal, pues se describieron los procesos de inducción que realizan las organizaciones en el momento actual.

En un primer momento se realizó la revisión de la bibliografía para hacer un rastreo del estado actual del concepto de inducción, reconocer las prácticas mencionadas por los autores y evidenciar diseños de investigación plausibles de adaptar a la presente pregunta.

La elección de las organizaciones se realizó mediante un muestreo no probabilístico intencional, la condición principal fue que la organización fuera antioqueña y tuviera presencia en uno o más países por fuera de Colombia o que estuviera dentro de sus planes de negocio exportar servicios o productos. Este criterio se estableció para segmentar la población y bajo el concepto de que estas empresas ya tienen un trayecto en el cual han formalizado y perfeccionado sus procesos de inducción.

En su totalidad fueron siete empresas antioqueñas, se realizaron entrevistas estructuradas a las personas encargadas de los procesos de inducción con el objetivo de caracterizar los procesos, destacar temas, momentos, metodologías y herramientas, y contrastar con la bibliografía los que se aparecieron en común, fueron recurrentes o innovadores.

Con base en el insumo de las entrevistas, se realizó el cruce de datos para identificar las prácticas comunes, para esto fue necesario que cada una de las investigadoras mediante un análisis individual, destacara las prácticas que se relacionaban con el marco teórico y tuvieran relevancia dentro de este; luego se compararon ambos análisis y se rescataron las prácticas recurrentes en ambos análisis, además, las prácticas resultantes debían aparecer dos o más veces en las descripciones de los procesos de inducción de las diferentes compañías y aparecer en el marco teórico. Para la segunda parte de la metodología se descartaron las prácticas que no eran comunes entre las empresas.

Se determinaron diez prácticas que fueran generales y abarcaran otras prácticas secundarias, complementándose entre sí. Con este insumo se construyó un instrumento que relacionaba las prácticas con la motivación y el aprendizaje buscando, por medio de una

enumeración nominal del 1 al 10, conocer el nivel de *influencia* de cada una de estas prácticas en esos dos conceptos, según el juicio calificado de expertos en gestión humana.

Este instrumento fue compartido a siete expertos que, desde su criterio y experiencia, calificaron las prácticas que consideraban más influyentes desde la inducción para el aprendizaje y la motivación desde el inicio de la carrera laboral. La definición de experto se basó en la experiencia y conocimiento que estos tuvieran sobre temas de inducción y formación, ya fuera por tiempo aplicándolo o por estudios superiores. La selección de estos fue por medio de referencias en el medio.

Con el resultado de los siete expertos, se promediaron los datos obtenidos definiendo las diez prácticas de mayor a menor influencia en el aprendizaje y la motivación, además del nivel de importancia de estas, finalmente se combinaron estos datos con el marco teórico.

Resultados

A continuación, se describen los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados en la presente investigación.

Temáticas centrales de los procesos de inducción

Tabla 1: Descripción Procesos de inducción Organizacional

Empresa	Proceso de inducción
EPM	<ul style="list-style-type: none"> • Cada semana se realiza la inducción corporativa • El proceso va ligado hacia el valor de la cercanía por lo que tiene espacios que "generan esa cercanía" • En primera instancia se da una conversación con máximo 8 personas, busca conocer y saber de los nuevos colaboradores haciendo énfasis sobre sus expectativas y sueños. • Luego se muestra un video del gerente que da la bienvenida. • Se hace charla sobre los beneficios y se explica las responsabilidades dentro de la organización y los deberes a realizar en esta. • Se realiza tour por las instalaciones y se explica cómo utilizar los espacios. • Se tiene definido un entrenamiento al cargo. Dependiendo la naturaleza del cargo dura de 1 a 8 meses. • Una vez al mes, se realiza un encuentro con todos los nuevos colaboradores. Tiene una duración de cuatro días. • Al nuevo colaborador se le asigna un tutor que está con este en todo momento y lo apoya con cualquier duda. • La organización cuenta con una plantilla fija para el entrenamiento al cargo • Se da souvenirs que incluye: cartuchera y cuaderno • Al final del día hay un espacio con los nuevos colaboradores para una retroalimentación. • Se realiza una encuesta de satisfacción virtual.
NUTRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo se realiza la inducción con un quorum de 4 colaboradores. • La primera parte de ingreso a la organización, se basa en la firma de documentos (contratos, etc.) • El líder del cargo contextualiza al nuevo colaborador y lo acompaña en el proceso de inducción • La inducción se realiza en el puesto de trabajo, y es virtual, posterior se tienen dos días de salida de campo con un vendedor. • Se hace una inducción presencial, tiene una duración de 2 días (La inducción presencial, es una versión ampliada de la inducción virtual. Se habla a profundidad de los productos, canales, sedes, etc. Es un espacio para preguntas y conversación) Los roles con personas a cargo tienen un día más de inducción • Los cargos de practicantes tienen un día de inducción grupal, diferente a la presencial. • Se da Kit de Bienvenida que incluye: ancha con productos, cuaderno y camisa institucional (para eventos especiales o salidas a otra empresa) • Pasados los cuatro días de inducción (virtual y salida de campo) se realiza una valoración de conocimiento. • Para el proceso de inducción se cuenta con un formato/plantilla con todos los requisitos que

deben ser cumplidos dentro del proceso (actividad, temas, encargados, herramientas, lugar, duración y fecha). **El formato tiene un diseño instruccional** para que cualquier persona pueda entender y realizar el proceso.

• **Hay una cartelera en la entrada principal mediante la que se comunica la llegada del nuevo colaborador y su cargo** (Tiene una foto y mensaje de bienvenida)

ARGOS	<ul style="list-style-type: none"> • Procuran realizar la inducción cada 15 días, si hay bajo quorum la hacen cada 30 días, sin que se pase del mes. 1. Contactan previamente a la persona para realizar la firma de contrato y se informa fecha de inducción. 2. se encuentran en una sala de reuniones para comenzar con un espacio en el que hay: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal de cada participante con una actividad. • Cada persona va contando que le gusta hacer, incluyendo el formador. • Se cuentan las "reglas del juego" de cómo se trabaja en la empresa: no tener miedo a equivocarse, llegar con apertura, innovar, aprender y crecer juntos), se habla sobre cómo es la comunicación, la cual no es tan formal, sobre los espacios colaborativos y de qué manera se relacionan dentro de la compañía. 3. Se muestra el equipo de trabajo de gestión interna (de cara al resto de la organización) 4. Se muestra mediante una presentación los pilares de la organización. 5. Video de Presidente Grupo ARGOS dando la bienvenida. 6. Se explica la gestión de desempeño 7. Se realiza actividades dinámicas las cuales ayuden con el desenvolvimiento del nuevo trabajador 8. Tour por la empresa
EAFIT	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una inducción virtual y otra presencial que se realiza mensualmente. • El primer día, la persona que ha tenido contacto con el nuevo colaborador entrega: plan de entrenamiento impreso (este plan contiene: dependencia o área con la que será entrenado, tema/contenido, responsable, fecha, hora, lugar de encuentro), Perfil de cargo impreso y notifica que se le enviará la inducción virtual • Se da souvenir: cuaderno, lapicero y pocillo. • Se tiene el encuentro con el líder o con el "segundero" que conoce de la organización y el cargo, puede realizar el acompañamiento cuando el líder no está. • La inducción virtual se envía al correo electrónico mediante un enlace con usuario y contraseña. Dentro del mismo correo hay un videotutorial de cómo navegar en la plataforma y una e-card con la invitación a la inducción presencial. • Los módulos de e-learning se complementan con información de la Intranet y abordan temas de: Bienvenida del rector, Historia, símbolos, estrategia organizacional, misión, visión, valores, propósito, principios y plan estratégico, organigrama, servicios y beneficios de los empleados, comités, reglamentos y SST. Tiene dos momentos de evaluación virtual, uno que es a mitad de inducción que busca más que evaluar, realizar un seguimiento, y otro al final que busca validar el aprendizaje, este debe aprobarse con el 75% de aciertos. • La Inducción presencial profundiza en diferentes temas: vínculo laboral, compensación y beneficios, sistemas de seguridad de la información, calidad, temáticas ambientales, etc. • El cierre se realiza desde Marca enfatizando en qué significa pertenecer a esa organización y qué implica vivenciar el lema organizacional. • Las personas que dictan los módulos presenciales son expertos en el tema y están agendados desde principio del año. • Al final se tiene un espacio de sugerencias, quejas y se entrega la encuesta de satisfacción.

- **El psicólogo que realizó el proceso de selección debe recibir al colaborador, desarrollar el entrenamiento y realizar el debido seguimiento.**
- **Tienen diferentes formatos de inducción virtual o presencial dependiendo del público al que va dirigido.**

SURA ASSET MANAGEMENT	SURA • Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso que se encuentra en actualización. • Por el bajo flujo de personas que ingresan es un proceso breve e informal, la mayoría de las veces individual. • La inducción tiene cuatro charlas: compensación y beneficios, contexto organizacional, riesgos y legal y cumplimiento. • La metodología es mediante presentaciones magistrales uno a uno, con espacio para preguntas. • Tiene una duración aproximada de cuatro horas (1 por charla) • Se entrega souvenir de bienvenida que incluye: porta carné, cuaderno, lapicero y bolsa de lonchera. • Se entrega encuesta de satisfacción, no hay evaluación de temas vistos. • Después de la inducción, la persona se une a su equipo, es recibida por el líder o compañero de trabajo y tienen un almuerzo de bienvenida (esta actividad no es obligatoria)
	SURA Perú	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza con un quorum de 10 personas. Tiene una duración de 2 días. Si no hay quorum se juntan dos grupos. • El primer día de trabajo se entregan formatos de lavado de activos y seguros. • El líder es el primer contacto y la persona encargada de informar al nuevo colaborador sobre la empresa, es quien lo presenta a sus compañeros de equipo y le hace un recorrido por las instalaciones • El lugar de la inducción está decorado con bombas de helio y tiene una estación de café. • La inducción tiene un énfasis en el cómo se vive la cultura, un proveedor brinda el servicio. • Se realiza una obra de teatro sobre los principios corporativos y un taller de improvisación sobre los pilares de actuación. • Tiene un taller corto con una breve explicación del negocio y los productos. • Se realiza una dinámica con Legos con el objetivo de observar la interacción del colaborador con las actividades y conocerlo más desde el principio y al finalizar se hace un juego monopolio sobre temas organizacionales en el cual sólo se avanza si responden correctamente las preguntas sobre cultura y negocio. • Se entrega un manual corto que habla del sistema de pensiones. • La primera semana se envía un correo con la fecha de la inducción presencial y los enlaces de sitios de interés como contexto • Tienen una encuesta virtual de satisfacción que contiene algunas preguntas evaluativas del contenido de la inducción. • La inducción no es obligatoria, si el colaborador no asiste en dos convocatorias, no se vuelve a citar

- Se realiza una vez al mes, depende de la cantidad de ingresos (mínimo dos)
- Se envían las instrucciones para la inducción por correo, después de firmar contrato se entrega un kit de bienvenida.
- Hay un espacio de bienvenida y declaración de expectativas.
- Está dividida en tres días:
- Día 1: conocer la organización: misión, visión, principios, presencia en Latinoamérica, foco en el cliente, charlas de educación financiera y cultura organizacional)
- Día 2: habla del negocio y los procesos: líneas de negocio, propuesta de valor
- Día 3: políticas organizacionales y cierre con un taller desde marca con collage y videos
- La inducción es la misma para todos los cargos y áreas, los temas que necesiten mayor profundización se hacen en la inducción al cargo y el entrenamiento.
- **Se tiene un programa de formación, reconocimiento y acompañamiento para los formadores que realizan las charlas**
- Se tienen un suplente conocedor del tema en caso de que el formador titular no pueda asistir.
- A lo largo de los módulos se realizan diferentes evaluaciones. Es una **evaluación presencial** y si se pierde se debe repetir.
- Se aplica encuesta de satisfacción sobre la inducción y el formador con un espacio para "comentarios" y "sugerencias".

*Las prácticas en negrilla son aquellas que aparecen exclusivamente en una empresa, y usualmente son construidas *inhouse* o por proveedores

Expertos y Encuestas

Experto: Gabriela Helman

Profesión: Periodista

Ocupación actual y tiempo en esta: Analista en Formación, 3 años

Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 9 años

Aprendizaje	Prácticas	Motivación
5	Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción	3
9	Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)	8
10	Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)	10
3	Inducción virtual como medio de autoestudio	4
8	Evaluación al colaborador (durante o al final)	9
1	Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)	1
4	Inducción presencial transversal a los cargos	5
7	Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas)	7
6	Tour por las instalaciones	6
2	Acompañamiento del líder o un tercero por definición.	2

Experto: Mónica Vejarano

Profesión: Ingeniera Química

Ocupación actual y tiempo en esta: Líder Gestión Humana Bussines Partner 1.5 años

Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 3 años

Aprendizaje	Prácticas	Motivación
6	Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción	7
3	Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)	2
4	Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)	1
9	Inducción virtual como medio de autoestudio	5
8	Evaluación al colaborador (durante o al final)	10
1	Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)	3
5	Inducción presencial transversal a los cargos	6
10	Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas)	9
7	Tour por las instalaciones	8
2	Acompañamiento del líder o un tercero por definición.	4

Experto: Wendy Daburah

Profesión: Ingeniera Industrial

Ocupación actual y tiempo en esta: Gestión de Riesgo

Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 8 años

Aprendizaje	Prácticas	Motivación
6	Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción	5
9	Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)	1
1	Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)	7
5	Inducción virtual como medio de autoestudio	9
8	Evaluación al colaborador (durante o al final)	10
2	Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)	8
4	Inducción presencial transversal a los cargos	6
7	Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas)	4
10	Tour por las instalaciones	2
3	Acompañamiento del líder o un tercero por definición.	3

Experto: Sara Conde Zuleta

Profesión: Psicóloga

Ocupación actual y tiempo en esta: Profesional de formación (Gestión Humana) – 3 años.

Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 9 años

Aprendizaje	Prácticas	Motivación
10	Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción	10
8	Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)	6
3	Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)	5
6	Inducción virtual como medio de autoestudio	7
9	Evaluación al colaborador (durante o al final)	9
5	Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)	4
2	Inducción presencial transversal a los cargos	3
4	Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas)	2
7	Tour por las instalaciones	8
1	Acompañamiento del líder o un tercero por definición.	1

Experto: Juan Carlos Espinal

Profesión: Psicólogo

Ocupación actual y tiempo en esta: Docente – 6 años

Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 10 años

Aprendizaje	Prácticas	Motivación
10	Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción	9
8	Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)	10
3	Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)	8
5	Inducción virtual como medio de autoestudio	3
6	Evaluación al colaborador (durante o al final)	7
1	Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)	1
7	Inducción presencial transversal a los cargos	6
4	Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas)	2
9	Tour por las instalaciones	4
2	Acompañamiento del líder o un tercero por definición.	5

Experto: Claudia Bohorquez

Profesión: Administradora de Recursos Humanos

Ocupación actual y tiempo en esta: Profesional de Gestión Emprendimiento 6 años

Tiempo en años de experiencia en temas afines: 25 años Gestión Humana

Aprendizaje	Prácticas	Motivación
3	Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción	5
1	Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)	3
10	Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)	7
5	Inducción virtual como medio de autoestudio	4
6	Evaluación al colaborador (durante o al final)	8
7	Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)	6
2	Inducción presencial transversal a los cargos	1
9	Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas)	10
4	Tour por las instalaciones	2
8	Acompañamiento del líder o un tercero por definición.	9

Experto: Yazmin Areli Castillo

Profesión: Psicóloga

Ocupación actual y tiempo en esta: Especialista de Formación 8 años

Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 10 años

Aprendizaje	Prácticas	Motivación
10	Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción	9
7	Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)	7
3	Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)	4
5	Inducción virtual como medio de autoestudio	6
9	Evaluación al colaborador (durante o al final)	10
1	Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)	1
6	Inducción presencial transversal a los cargos	5
4	Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas)	3
8	Tour por las instalaciones	8
2	Acompañamiento del líder o un tercero por definición.	2

Análisis

Diez prácticas de inducción organizacional

De estas prácticas, se diferenciaron y definieron las diez que aparecían recurrentemente en los procesos de inducción (en más de dos ocasiones). También se tuvo como criterio que estas prácticas estuvieran fundamentadas desde el marco teórico.

1. Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción: *EPM - EAFIT - SURA Corporativo - SURA Perú - SURA Uruguay*

El espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción se basa en el momento de escucha, el cual permite “captar los límites y las dificultades, evitando caer en comportamientos e ideales inalcanzables o en soluciones fuera de contexto” (Henaó, 2008) entre el colaborador y la persona encargada de la ejecución de la inducción, ya sea un líder u otro colaborador, en donde se permite resaltar o mejorar el proceso de inducción desde el punto de vista del nuevo colaborador, buscando la mejora continua del proceso.

2. Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional): *ARGOS - SURA Perú*

Cuando se habla de actividades dinámicas, se hace referencia a formas lúdicas de proveer un conocimiento por medio de actividades alternas que creen un momento propicio para espacios de socialización que permitan la verbalización y la escucha, así como la construcción de ese nuevo vínculo laboral y social. (Bermúdez, H., 2011; Gómez, L., 2009). Las actividades dinámicas van más allá de presentar un grupo de información, buscan que el colaborador se integre en las formas de actuar y proceder con las que encuentra afinidad dentro de la empresa (Bermúdez R, 2011 y Dessler & Varela, 2011).

3. Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas): *EPM- EAFIT - SURA Perú - Nutresa*

Proceso estandarizado por el cual se le da a conocer al colaborador la historia de la organización y el contexto del cargo a desempeñar, donde se facilite el aprendizaje por medio de una organización previa de temas, formadores y herramientas a utilizar dentro del proceso de inducción, posibilitando un aprendizaje de forma más organizada. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados (Herrera, 2001).

4. Inducción virtual como medio de autoestudio: *Nutresa - ARGOS - EAFIT - SURA Corporativo*

La inducción virtual es el medio por el cual el nuevo colaborador recibe ciertos temas de interés en un formato digital, ya sea: videos, audios, evaluaciones o textos interactivos que, para algunos públicos, facilita el aprendizaje ya que es considerado como un componente que interviene en el estilo de aprendizaje y que puede generar estímulos más positivos para algunas personas en la realización de tareas de aprendizaje (Ambrossio y otros. 2018).

5. Evaluación al colaborador (durante o al final): *EAFIT - SURA Uruguay - Nutresa*

Con la evaluación al colaborador se busca ahondar sobre el nivel de interés y de aprendizaje que este haya obtenido durante el proceso de inducción, y, de esta manera, medirlo. Busca identificar qué puntos clave de la inducción no quedaron suficientemente claros para el trabajador, definir un seguimiento y qué mejoras se le pueden realizar al proceso. Esta evaluación puede ser sobre el conocimiento de la información que se considere fundamental en el negocio o sobre el nivel de satisfacción y claridad de la información brindada. (Acoset, 2014)

6. Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado): *SURA Uruguay- Nutresa - EAFIT*

Cuando se habla de personalización de contenido, se hace referencia a la inducción de ciertos temas de forma específica y de los cuales el nuevo colaborador debe aprender a fondo, la cual se limita exclusivamente al reconocimiento de las características y actividades del cargo, en donde se pueda definir con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas de este (Ramírez G., 2004) Para algunos autores esta personalización pertenece a un segundo momento de “entrenamiento”.

7. Inducción presencial transversal a los cargos: *Nutresa - ARGOS - EAFIT - SURA Perú*

Esta inducción se basa en el primer espacio en el que se brinda información sobre la compañía, enfatizando en dar a conocer los procesos organizacionales previo a los específicos del cargo. Su particularidad es que todos los nuevos colaboradores comparten de este espacio, independientemente del área en la que se desempeñarán (López, Gómez, & Garcés, 2016)

8. Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas): *SURA Corporativo - SURA Uruguay - EPM - ARGOS*

Es un espacio de acercamiento y conocimiento de la persona, en donde el sujeto expresa públicamente y abiertamente sus pensamientos y su sentir, se posibilita favorecer su sentido de responsabilidad por su rol y se reconoce su estado activo dentro de la organización (Manrique y otros, 2016; Bermúdez, 2011). Se considera un ámbito de cercanía al lugar donde se pueden entender gustos, necesidades, preferencias, actividades y emociones más a fondo y de una manera individual, que conlleve a conocer al nuevo colaborador y poder fomentar un clima laboral acorde en una organización.

9. Tour por las instalaciones: *EPM - Nutresa - ARGOS*

El tour por las instalaciones hace referencia al momento en el que el colaborador reconoce la compañía desde sus espacios físicos. Usualmente en compañía de otro colaborador, es llevado a recorrer cada lugar de la organización:

oficinas, zonas de esparcimiento y planta, para que identifique a dónde se puede dirigir en alguna situación e identifique las personas de otras áreas.

10. Acompañamiento del líder o un tercero por definición: *EPM - SURA Uruguay- EAFIT – Nutresa*

El acompañamiento del líder o un tercero busca que el colaborador tenga fácil acceso al conocimiento de la organización, en cuanto a temas administrativos, del puesto, saber a quién dirigirse en determinados momentos y tener una articulación con los empleados de la compañía y las diferentes áreas de la misma. Esta práctica está dirigida a conocer y definir metas y, junto con la retroalimentación oportuna, busca aumentar la calidad del aprendizaje (Ambrossio y otros. 2018) así como motivar al definir objetivos esperados (López, J., 2005.).

Valoración de los expertos

Se encontró que, en algunas organizaciones antioqueñas con operación internacional como SURA, EPM, ARGOS, EAFIT, y Grupo Nutresa se hacía uso de ciertos procesos que conllevan a una inducción exitosa para cada empresa, y que influyen a la motivación y al aprendizaje del nuevo colaborador; después de la recolección de los procesos de cada organización, se pudieron identificar diez prácticas comunes anteriormente descritas. Con base en estas y el resultado del juicio de siete expertos se presenta el análisis de cuáles de esas prácticas tienen una mayor influencia en la motivación (tabla 2) y el aprendizaje (tabla 3) del nuevo colaborador en los procesos de inducción. Para el análisis final de los resultados se sumaron las calificaciones por proceso recolectados de cada experto.

Tabla 2. Valoración prácticas influencia en la motivación

Prácticas	INDUCCIÓN - MOTIVACIÓN							Total Influencia
	Expertos							
	Gabriela Helman	Monica Vejarano	Wendy Daburah	Sara Conde Zuleta	Juan Carlos Espinal	Claudia Bohorquez	Yazmin Arell Castillo	
Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción	3	7	5	10	9	5	9	48
Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)	8	2	1	6	10	3	7	37
Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)	10	1	7	5	8	7	4	42
Inducción virtual como medio de autoestudio	4	5	9	7	3	4	6	38
Evaluación al colaborador (durante o al final)	9	10	10	9	7	8	10	63
Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)	1	3	8	4	1	6	1	24
Inducción presencial transversal a los cargos	5	6	6	3	6	1	5	32
Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas)	7	9	4	2	2	10	3	37
Tour por las instalaciones	6	8	2	8	4	2	8	38
Acompañamiento del líder o un tercero por definición	2	4	3	1	5	9	2	26

Para el caso de la influencia de las prácticas de inducción en la motivación, la tabla 2 da cuenta de que el puntaje máximo obtenido fue de 63, mientras que el mínimo fue de 24 puntos, esto evidencia una diferencia de 39 puntos. La influencia de estas mismas prácticas en el aprendizaje (Tabla 3) tuvo un puntaje máximo de 54 puntos y uno mínimo de 18 puntos, con una diferencia similar a la tabla 2, de 36 puntos.

En la valoración de los expertos se evidenció que “*la evaluación al colaborador durante o después del proceso de inducción*” es la de mayor influencia para la motivación

y el aprendizaje del colaborador, con un puntaje de influencia de 63 y 54, respectivamente. En relación con los procesos de inducción de las siete organizaciones, se evidenció que sólo tres de las organizaciones hacen uso de este proceso: Nutresa, EAFIT y SURA Uruguay, lo cual deja un cuestionamiento, pues no la realiza una mayoría de empresas, pero es la práctica mayor valorada por los expertos.

Tabla 3. Valoración prácticas influencia en el aprendizaje

Prácticas	INDUCCIÓN - APRENDIZAJE							Total Influencia
	Expertos							
	Gabriela Helman	Monica Vejarano	Wendy Daburah	Sara Conde Zuleta	Juan Carlos Espinal	Claudia Bohorquez	Yazmin Areli Castillo	
Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción	5	6	6	10	10	3	10	50
Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)	9	3	9	8	8	1	7	45
Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)	10	4	1	3	3	10	3	34
Inducción virtual como medio de autoestudio	3	9	5	6	5	5	5	38
Evaluación al colaborador (durante o al final)	8	8	8	9	6	6	9	54
Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)	1	1	2	5	1	7	1	18
Inducción presencial transversal a los cargos	4	5	4	2	7	2	6	30
Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel personal: gustos, expectativas y metas)	7	10	7	4	4	9	4	45
Tour por las instalaciones	6	7	10	7	9	4	8	51
Acompañamiento del líder o un tercero por definición	2	2	3	1	2	8	2	20

La práctica que obtuvo el menor puntaje en el juicio de expertos respecto a la motivación y el aprendizaje es “*personalización del contenido de acuerdo con el cargo*” tuvo una calificación de significativamente negativa, de 24 puntos y 18, respectivamente. Destaca la segunda práctica que tuvo un menor puntaje, fue la misma para ambas variables (motivación y aprendizaje) y es “*el acompañamiento del líder o definición por tercero*”. Esto abre un interrogante en comparación con el estudio realizado en las organizaciones, se observó que la práctica de acompañamiento del líder se realiza en la mayoría de las empresas: EPM, SURA Uruguay, EAFIT y Nutresa.

Cabe destacar que, sobre el buen acompañamiento del jefe, según Lopez (2005) citando a Herzerberg, dice que, el factor “relación con el jefe” es de gran importancia en relación con la motivación. Cabe preguntarse por qué si el acompañamiento de un líder que

guíe es reconocido como influyente y es una práctica utilizada en todas las organizaciones, los expertos no lo consideran así.

Dos prácticas fueron calificadas con el mismo puntaje como influyentes en la motivación “*Espacio para generar cercanía*” y “*actividades dinámicas*” con un puntaje de 37 y ocupando el quinto puesto. En el aprendizaje el puntaje de ambas prácticas también fue el mismo, siendo de 45 puntos y ocupando el cuarto puesto. Este resultado abre otra pregunta sobre qué significa este espacio para los expertos y porque es superado por prácticas como “*tour por las instalaciones*”, pues el espacio de cercanía es considerado como vital para conocer realmente al nuevo colaborador y plantear las expectativas, así como los acuerdos.

Hofstede plantea una teoría enfocada en la cultura y su relación con la motivación, la cual afirma que hay un hilo muy delgado entre el carácter o valores nacionales y los factores de motivación, y que dependiendo del país puede cambiar el orden de importancia de los factores de la motivación (1980). Analizando las respuestas de los expertos se pudo visualizar que existen diferencias significativas en la valoración de las prácticas que para unos son más motivadoras que para otros, tomando en cuenta la práctica de “*retroalimentación y encuesta de satisfacción*”, en donde se evidenciaron diferencias entre los expertos de países como Argentina (Gabriella Helman) y México (Yazmín Arelli Castillo), pero también se evidenció una gran diferencia en las calificaciones de los expertos de Colombia, aunque estos fueran del mismo país.

Por último, es importante destacar las respuestas de dos expertos (Claudia Bohorquez y Yazmín Arelli Castillo), quienes tienen la mayor experiencia y no consideran ciertas prácticas relevantes, como: “*Inducción transversal presencial a los cargos*” en temas de aprendizaje e “*inducción virtual como medio de autoestudio*” para motivación, que para los demás expertos sí influyen en la motivación y el aprendizaje.

Conclusiones

- Se encontró que, en algunas organizaciones antioqueñas con operación internacional como SURA, SURA Uruguay, SURA Chile, EPM, ARGOS, EAFIT y Grupo Nutresa, se hace uso de ciertos procesos que conllevan a una inducción exitosa dentro de cada empresa. Se identificaron diez prácticas comunes en sus procesos de inducción, la cuales son:
 - *Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción*
 - *Actividades dinámicas (rompehielos, juegos de mesa, obras de teatro, cartas, improvisaciones, que se vinculan con la cultura organizacional)*
 - *Proceso estructurado de la inducción (definición temas, formadores, herramientas)*
 - *Inducción virtual como medio de autoestudio*
 - *Evaluación al colaborador (durante o al final)*
 - *Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo (espacio de profundización más personalizado)*
 - *Inducción presencial transversal a los cargos*
 - *Espacio para generar cercanía (conocer al otro a nivel persona: gustos, expectativas y metas)*
 - *Tour por las instalaciones*
 - *Acompañamiento del líder o tercero por definición*

- Dentro del abanico de prácticas de inducción comunes y centrales para estas organizaciones, los expertos no coincidieron en su totalidad en cuanto al grado de influencia sobre la motivación y el aprendizaje que pueden generar dichas prácticas. Sin embargo, en orden de importancia, destacan tres prácticas valoradas por la mayoría como influyentes, para la **motivación**: “Evaluación al colaborador”, “Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción” y “Proceso estructurado de la inducción” y para el **aprendizaje**: “Evaluación al colaborador”, “Tour por las instalaciones” y “”, “Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción”.

- La práctica que obtuvo mayor puntaje para ambas variables fue la *“realización de la evaluación al colaborador”* para corroborar el entendimiento de las temáticas. Existen puntajes muy cercanos entre Claudia Bohorquez y Yazmin Arelli Castillo, expertas con mayor experiencia y cuyas respuestas fueron en la mayoría de los otros casos, opuestas. Del mismo modo se identificó como la práctica con mayor repetición en los procesos de inducción en las organizaciones antioqueñas con presencia internacional. Esto tiene gran relación con lo expresado en el marco teórico, pues se reconoce el impacto que tiene en el aprendizaje y la motivación el establecimiento de metas y el tener refuerzos que posibiliten la repetición de un comportamiento. Otra práctica común para ambas variables fue *“Espacio de retroalimentación y encuesta de satisfacción”*, las empresas la destacan como el espacio para reconocer la perspectiva del nuevo colaborador y mejorar.

- Un hallazgo no esperado dentro de esta investigación fue la valoración brindada por los expertos para la práctica de *“acompañamiento del líder o tercero”*, fue la segunda más baja para la variable motivación y aprendizaje, no fue esperada esa calificación pues es una práctica presente en más de la mitad de las organizaciones entrevistadas, además de ser una de las actividades en las que más se hace énfasis tanto en la teoría de las inducciones, de la motivación (bajo el factor supervisión del líder), como el aprendizaje (al ser la figura que da seguimiento a ese proceso). Sería interesante para futuras investigaciones profundizar en qué representaciones se tiene sobre esto, ya que teóricamente es una práctica por excelencia que incentiva el reconocimiento, el diálogo, la escucha y la definición de metas organizacionales. La práctica calificada con un puntaje menor en influencia para ambas variables fue: *“Personalización del contenido de la inducción de acuerdo con el alcance del cargo”*

- Este trabajo de investigación confirma lo que otros trabajos han expresado sobre la importancia de reconocer lo singular y particular de cada persona y organización. Esto implica que al tratar estos temas sea necesario tener en cuenta varios aspectos que son exclusivos de cada espacio de trabajo, con una orientación clínica hacia los

procesos que son expresión del mismo espacio organizacional. Esto se evidencia porque a pesar de que se encuentra un consenso entre las prácticas de inducción dentro de las organizaciones antioqueñas con presencia internacional, la importancia e influencia que se les atribuye a estas prácticas en relación con la motivación y el aprendizaje es cambiante y relativa. Cada empresa, desde un trabajo interno puede dar cuenta del impacto que sus prácticas tiene en los colaboradores, es una invitación a que, por medio de la evaluación, se preste adecuada atención a los procesos que influyen y si van por el camino deseado.

Referencias

- Ambrose, S., Dipietro, M., Bridge, M., Lovett, M. y Norman, M. (2017). Cómo funciona el aprendizaje: Siete principios basados en la investigación para una enseñanza inteligente. Barranquilla, Colombia: *Universidad del Norte*
- Antonacopoulou, E., & Güttel, W. (2010). Staff Induction Practices and Organizational Socialization: A Review and Extension of the Debate. *Society and Business Review*, 5(1), 22-47. doi:<https://doi.org/10.1108/17465681011017246>
- Aragón, A. Tenorio, J. Pérez, M. Sabater, R. Sánchez, G. y Sanz, R. (2004). Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Thomson.
- ARGOS. (2018). Acerca de: Contexto. Tomado de: <https://ARGOS.co/Acerca-de-ARGOS/Contexto>
- Barragán, J., Guerra, P., Ortiz, A., & Sandoval, P. (2018). Programa de Inducción en las Empresas como Herramienta de Mercadotecnia Emocional. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(2), 211–222. Retrieved from <http://ezproxy.EAFIT.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=136169165&lang=es&site=ehost-live>
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 21, 117–142. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=79568514&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Bickmore, D., Bickmore, S., & Hart, L. (2005). Interdisciplinary Teaming as an Induction Practice. *NASSP Bulletin*, 89(644), 30-53. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/019263650508964403>
- Cornejo, D. (2017). *Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Daskalaki, M. (2012). Recontextualizing New Employee Induction: Organizational Entry as a Change Space. *Journal of Applied Behavioral Science*, 48(1), 93–114.
doi:<https://doi.org/10.1177/0021886310395899>

Dolan, S. Valle, R. Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Domínguez, J., & Pino, M. (2014). Motivación Intrínseca Y Extrínseca: Análisis En Adolescentes Gallegos. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), undefined-undefined. [fecha de Consulta 20 de agosto de 2019]. ISSN: 0214-9877. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3498/349851780036>

EPM (2013). *Nuestra Empresa: Historia*. Tomado de: <https://www.EPM.com.co/site/home/nuestra-empresa/historia>

García, G. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

García, J. (s.f). Los tipos de motivación: las ocho fuentes motivacionales. recurso en línea:
<https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>

Geiben, M. (2015). Induction processes for job entrants in car service in France and Germany. *European Educational Research Journal*, 14(1), 86–99.
doi:<https://doi.org/10.1177/1474904114565153>

Gómez, L. (2009). Time to Socialize. Organizational Socialization Structures and Temporality. *Journal of Business Communication*, 46(2), 179-207. Retrieved from
<https://journals-sagepub-com.ezproxy.EAFIT.edu.co/doi/pdf/10.1177/0021943608328077>

Grupo EPM (2013). *Filiales: Filiales y subsidiarias internacionales*. Tomado de:
<http://www.grupo-EPM.com/site/home/filiales/filiales-internacionales>

- Grupo Nutresa (2019). Nuestra Historia. Tomado de:
<https://www.gruponutresa.com/historia/>
- Henao, C. (2008). Coordinación grupal y relaciones de poder. Una aplicación del método analítico en las organizaciones. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT
- Hofstede, G. (1980) Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* 9.1 42–63. Tomado de:
<http://connection.ebscohost.com/c/articles/5143098/motivation-leadership-organization-do-american-theories-apply-abroad>
- Jaspez, J., & Moreno, M. (2019). Inducción a la Profesión Docente: Los Problemas de los Profesores Principiantes en la República Dominicana. *Education Policy Analysis Archives*, 27(74), 1-24. doi:<https://doi.org/10.14507/epaa.27.3891>
- Kelley, L. (2004). Why Induction Matters. *Journal of Teacher Education*, 55(5), 438–448. doi:<https://doi.org/10.1177/0022487104269653>
- López, J. (2005). Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15) tomado de
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- López, A., Gómez, B., & Garcés, R. (2016). La inducción como «danza generativa: lineamientos teóricos y metodológicos para el diseño de un programa de inducción en Instituciones de Educación Superior. *Uni-pluri/versidad*, 16(2), 52-62. Retrieved from
<https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/view/328312/20785225>
- Manrique, H., Lopera, I., Pérez, J., Ramírez, M., & Henao, C. (2016). Clínica Analítica de las Organizaciones, Medellín: Fondo Editorial EAFIT

- Mendoza, E. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana.
- Osorio, J. (2010). Cemento En Colombia: Historia De Cementos ARGOS. 360 En Concreto. Tomado de <https://www.360enconcreto.com/blog/detalle/cemento-en-colombia-historia-de-cementos-ARGOS>
- Orozco, V. (2001). Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano. *Revista Educación*, 25(1), 27-33.
- Quintero, J. (2011) Teoría de las Necesidades de Maslow. documento en línea recuperado de: <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408>
- SURA Asset Management . (20 de 05 de 2019). SURA Asset Management . Obtenido de <https://www.SURA AM.com/es/compania/acerca-de>
- SURA Asset Management. (2018). *Informe Anual 2018*.
- Turcios, B., & Avedaño, F. (2016). “*Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos, de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A*”. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Yang, W. (2009). Evaluation of teacher induction practices in a US university English language program: Towards useful evaluation. *Language Teaching Research*, 13(1), 77–98. doi:<https://doi.org/10.1177/1362168808095524>

Anexos

Consentimiento informado de expertos

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

***Procesos de inducción en organizaciones antioqueñas con operación internacional:
Valoración de las prácticas que influyen en el aprendizaje y la motivación, según el juicio
calificado de expertos.***

Investigadores: Natalia Correa Bohorquez y Daniela Valencia González.

En el presente nos encontramos adelantando una investigación conducente a evidenciar cuáles son las prácticas de inducción que realizan las organizaciones antioqueñas con presencia internacional para evaluar qué tanto influyen en el aprendizaje y la motivación del nuevo colaborador. Después de obtener y analizar los procesos de diferentes empresas, destacamos los comunes a todas; la tabla que aparece a continuación busca otorgar una escala nominal a estas actividades. Para esto requerimos que, teniendo en cuenta todo tipo de experiencias personales o laborales, usted como experto califique dichas prácticas en relación con la motivación y el aprendizaje que generan.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma: 

Nombre: CLAUDIA ELENA BOHORQUEZ V.

CC: 43.019.679 DE MEDELLIN

Datos de experto:

- Profesión: Administradora de Recursos Humanos
- Ocupación actual y tiempo en esta: Profesional de Gestión Emprendimiento 6 años
- Tiempo en años de experiencia en temas afines: 25 años Gestión Humana

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

*Procesos de inducción en organizaciones antioqueñas con operación internacional:
Valoración de las prácticas que influyen el aprendizaje y la motivación, según el juicio
calificado de expertos.*

Investigadores: Natalia Correa Bohorquez y Daniela Valencia González.

En el presente nos encontramos adelantando una investigación conducente a evidenciar cuáles son las prácticas de inducción que realizan las organizaciones antioqueñas con presencia internacional para evaluar qué tanto influyen en el aprendizaje y la motivación del nuevo colaborador. Después de obtener y analizar los procesos de diferentes empresas, destacamos los comunes a todas; la tabla que aparece a continuación busca otorgar una escala nominal a estas actividades. Para esto requerimos que, teniendo en cuenta todo tipo de experiencias personales o laborales, usted como experto califique dichas prácticas en relación con la motivación y el aprendizaje que generan.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma:



Nombre: Yazmin Areli Castillo Diaz

Datos de experto:

- Profesión: Psicólogo
- Ocupación actual y tiempo en esta: Especialista de Formación 8 años
- Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 10 años

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

*Procesos de inducción en organizaciones antioqueñas con operación internacional:
Valoración de las prácticas que influyen el aprendizaje y la motivación, según el juicio
calificado de expertos.*

Investigadores: Natalia Correa Bohorquez y Daniela Valencia González.

En el presente nos encontramos adelantando una investigación conducente a evidenciar cuáles son las prácticas de inducción que realizan las organizaciones antioqueñas con presencia internacional para evaluar qué tanto influyen en el aprendizaje y la motivación del nuevo colaborador. Después de obtener y analizar los procesos de diferentes empresas, destacamos los comunes a todas; la tabla que aparece a continuación busca otorgar una escala nominal a estas actividades. Para esto requerimos que, teniendo en cuenta todo tipo de experiencias personales o laborales, usted como experto califique dichas prácticas en relación con la motivación y el aprendizaje que generan.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma: _____

Nombre: _____

CC: _____

Datos de experto:

- Profesión: Ingeniera Química
- Ocupación actual y tiempo en esta: Líder Gestión Humana Business Partner 1,5 años
- Tiempo en años de experiencia en temas afines: 3 años

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

*Procesos de inducción en organizaciones antioqueñas con operación internacional:
Valoración de las prácticas que influyen el aprendizaje y la motivación, según el juicio
calificado de expertos.*

Investigadores: Natalia Correa Bohorquez y Daniela Valencia González.

En el presente nos encontramos adelantando una investigación conducente a evidenciar cuáles son las prácticas de inducción que realizan las organizaciones antioqueñas con presencia internacional para evaluar qué tanto influyen en el aprendizaje y la motivación del nuevo colaborador. Después de obtener y analizar los procesos de diferentes empresas, destacamos los comunes a todas; la tabla que aparece a continuación busca otorgar una escala nominal a estas actividades. Para esto requerimos que, teniendo en cuenta todo tipo de experiencias personales o laborales, usted como experto califique dichas prácticas en relación con la motivación y el aprendizaje que generan.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma:



Nombre: Juan Carlos Espinal Uribe

CC: 71.317.460

Datos de experto:

- Profesión: Psicólogo
- Ocupación actual y tiempo en esta: Docente – 6 años
- Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 10 años

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

*Procesos de inducción en organizaciones antioqueñas con operación internacional:
Valoración de las prácticas que influyen el aprendizaje y la motivación, según el juicio
calificado de expertos.*

Investigadores: Natalia Correa Bohorquez y Daniela Valencia González.

En el presente nos encontramos adelantando una investigación conducente a evidenciar cuáles son las prácticas de inducción que realizan las organizaciones antioqueñas con presencia internacional para evaluar qué tanto influyen en el aprendizaje y la motivación del nuevo colaborador. Después de obtener y analizar los procesos de diferentes empresas, destacamos los comunes a todas; la tabla que aparece a continuación busca otorgar una escala nominal a estas actividades. Para esto requerimos que, teniendo en cuenta todo tipo de experiencias personales o laborales, usted como experto califique dichas prácticas en relación con la motivación y el aprendizaje que generan.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma: _____

Nombre: Sara Conde Zuleta

CC: 1037585186

Datos de experto:

- Profesión: Psicóloga
- Ocupación actual y tiempo en esta: Profesional de formación (Gestión Humana) – 3 años.
- Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 9 años

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:


*Procesos de inducción en organizaciones antioqueñas con operación internacional:
Valoración de las prácticas que influyen el aprendizaje y la motivación, según el juicio
calificado de expertos.*

Investigadores: Natalia Correa Bohorquez y Daniela Valencia González.

En el presente nos encontramos adelantando una investigación conducente a evidenciar cuáles son las prácticas de inducción que realizan las organizaciones antioqueñas con presencia internacional para evaluar qué tanto influyen en el aprendizaje y la motivación del nuevo colaborador. Después de obtener y analizar los procesos de diferentes empresas, destacamos los comunes a todas; la tabla que aparece a continuación busca otorgar una escala nominal a estas actividades. Para esto requerimos que, teniendo en cuenta todo tipo de experiencias personales o laborales, usted como experto califique dichas prácticas en relación con la motivación y el aprendizaje que generan.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Desde ya le agradecemos su participación.

Firma: 
Nombre: Mindy Deblora
CC: No aplica

Datos de experto:

- Profesión: Ingr Industrial
- Ocupación actual y tiempo en esta: Gestión de riesgo
- Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 3 años impartiendo inducciones y capacitaciones

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

*Procesos de inducción en organizaciones antioqueñas con operación internacional:
Valoración de las prácticas que influyen el aprendizaje y la motivación, según el juicio
calificado de expertos.*

Investigadores: Natalia Correa Bohorquez y Daniela Valencia González.

En el presente nos encontramos adelantando una investigación conducente a evidenciar cuáles son las prácticas de inducción que realizan las organizaciones antioqueñas con presencia internacional para evaluar qué tanto influyen en el aprendizaje y la motivación del nuevo colaborador. Después de obtener y analizar los procesos de diferentes empresas, destacamos los comunes a todas; la tabla que aparece a continuación busca otorgar una escala nominal a estas actividades. Para esto requerimos que, teniendo en cuenta todo tipo de experiencias personales o laborales, usted como experto califique dichas prácticas en relación con la motivación y el aprendizaje que generan.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Desde ya le agradecemos su participación.



Firma:

Nombre: Gabriela Helman

Datos de experto:

- Profesión: Periodista
- Ocupación actual y tiempo en esta: Analistas en Formación, 3 años
- Tiempo (en años) de experiencia en temas afines: 9 años

Consentimiento empresas

Consentimiento EPM.

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

“Identificación de buenas prácticas en el proceso de Inducción Corporativa de empresas de diferentes sectores que tienen presencia en la ciudad de Medellín”

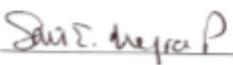
Investigadores: Natalia Correa Bohórquez y Daniela Valencia González.

La entrevista que realizaremos a continuación busca indagar por el proceso de inducción y las buenas prácticas que se realizan actualmente en diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Medellín.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas que se le realicen y podrá incluir información adicional que usted considere relevante para el objeto del presente.

Desde ya agradecemos su participación.

Firma: 

Nombre: Sair Mejía.

CC: 43535733

Consentimiento Grupo Argos.

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

“Identificación de buenas prácticas en el proceso de Inducción Corporativa de empresas de diferentes sectores que tienen presencia en la ciudad de Medellín”

Investigador: Natalia Correa Bohorquez

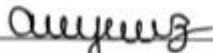
La entrevista que realizaremos a continuación busca indagar por el proceso de inducción y las buenas prácticas que se realizan actualmente en diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Medellín.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas que se le realicen y podrá incluir información adicional que usted considere relevante para el objeto del presente.

Desde ya le agradezco su participación.

Nombre: Ana María Jiménez López

Firma: 

CC: 1036604864

Consentimiento Grupo Nutresa.

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

"Identificación de buenas prácticas en el proceso de Inducción Corporativa de empresas de diferentes sectores que tienen presencia en la ciudad de Medellín"

Investigadores: Natalia Correa Bohórquez y Daniela Valencia González.

La entrevista que realizaremos a continuación busca indagar por el proceso de inducción y las buenas prácticas que se realizan actualmente en diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Medellín.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas que se le realicen y podrá incluir información adicional que usted considere relevante para el objeto del presente.

Desde ya agradecemos su participación.

Firma: 

Nombre: Paula Llano.

CC: 43584781

Consentimiento SURA Asset Management y filiale (SURA Chile y SURA Uruguay)

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

“Identificación de buenas prácticas en el proceso de Inducción Corporativa de empresas de diferentes sectores que tienen presencia en la ciudad de Medellín”

Investigadores: Natalia Correa Bohórquez y Daniela Valencia González.

La entrevista que realizaremos a continuación busca indagar por el proceso de inducción y las buenas prácticas que se realizan actualmente en diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Medellín.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas que se le realicen y podrá incluir información adicional que usted considere relevante para el objeto del presente.

Desde ya agradecemos su participación.

Firma:



Nombre: Juliana Páez

cc: 1017207320

Consentimiento Universidad EAFIT.



Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del proyecto:

"Identificación de buenas prácticas en el proceso de Inducción Corporativa de empresas de diferentes sectores que tienen presencia en la ciudad de Medellín"

Investigadores: Natalia Correa Bohórquez y Daniela Valencia González.

La entrevista que realizaremos a continuación busca indagar por el proceso de inducción y las buenas prácticas que se realizan actualmente en diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Medellín.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea académico. Sus respuestas a las preguntas serán anónimas en la consolidación de la información.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas que se le realicen y podrá incluir información adicional que usted considere relevante para el objeto del presente.

Desde ya agradecemos su participación.

Firma: 

Nombre: Natalia López

cc: 4392387,