

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Desafiando la bienvenida tradicional: Enfoques para optimizar la inducción en multinacional  
líder de consumo masivo

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Presentado por:

Bajaña AVECILLA Miguel Ángel

Sánchez Cedeño María Cristina

Guayaquil - Ecuador

2024

## **Dedicatoria**

El presente proyecto lo dedicamos a aquellos cuyo compromiso y sabiduría han iluminado nuestro camino académico: nuestros estimados profesores.

A cada uno de los que formaron parte de nuestro desarrollo, quienes no solo nos han impartido conocimiento, sino que también han sido faros de inspiración y guías en nuestro viaje educativo.

En cada período académico, su entrega y entusiasmo por la enseñanza han demostrado lo hermoso que es el camino del aprendizaje, impulsándonos cada día a crecer tanto en lo profesional como en lo personal.

Agradecemos profundamente su inquebrantable apoyo, su paciencia, su sabiduría y su constante motivación que nos impulsa a explorar nuevas grandes experiencias.

Su labor en la docencia, además de dejar una huella en nuestras vidas, también ha sembrado la semilla del conocimiento y la excelencia en nuestros corazones.

Con profundo respeto y gratitud, dedicamos este proyecto como testimonio de su invaluable contribución a nuestra formación.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis amados padres, Walter Bajaña y Norma Avecilla, quienes han sido mi modelo por seguir. También agradezco a mis apreciados hermanos, Luis Ángel Bajaña y María José Bajaña, (futuros politécnicos). No puedo dejar de reconocer a Stephanie Bautista, mi querida Yayi, gracias por tu amor genuino. Tu presencia y apoyo constante han sido invaluable para mí. A todos ustedes, gracias, porque han sido el verdadero impulso detrás de este gran logro. Gracias eternas.

***Miguel Ángel Bajaña Avecilla***

## **Agradecimientos**

Deseo agradecer a mi familia, quienes han sido la inspiración que nutre mis sueños más grandes, la luz que ilumina mi camino en cada paso y la fuente de motivación e impulso para mi desarrollo continuo:

A mis amados papitos, por enseñarme desde muy pequeña a amar mis cualidades, a confiar mucho en mí, a soñar siempre en grande y sin límites. Son mis modelos a seguir, mi fuente de sabiduría y mi apoyo incondicional.

A mis adorados José y Caro, por siempre estar dispuestos alegrar cada uno de mis días con su fiel compañía e infinito amor.

A mi hermosa Emma, por brindarme besitos sin fin que reconfortan y abrazan mi corazón con su dulzura.

A mi querido Mati, por acompañarme de la mano en cada proyecto, creer indudablemente en mis ideas, ser un gran respaldo, mi paz y mi mejor equipo.

Y a mis bebés, Morky y Toy, por ser mis fieles compañeros en cada noche de estudio.

*Gracias por acompañarme en este lindo viaje.*

***María Cristina Sánchez Cedeño***

## Declaración expresa

Nosotros *Miguel Ángel Bajaña Vecilla* y *María Cristina Sánchez Cedeño* acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 1 de febrero del 2024.



*Miguel Ángel Bajaña  
Vecilla*



*María Cristina Sánchez  
Cedeño*

## Evaluadores

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Antoneta', with a long horizontal stroke extending to the right.

.....  
**Nombre del Profesor**

Ivonne Antonieta Martin Moreno, MBA

## Resumen

El presente estudio aborda la importancia de la inducción de nuevos colaboradores en la gestión de recursos humanos, centrándose en el análisis de un procedimiento de formación implementado por una empresa multinacional de bienes de consumo masivo. El compromiso firme de la compañía con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa motiva la presente investigación. Con el objetivo general de optimizar recursos en los procesos de inducción departamental para nuevos ingresos, se aplicó la metodología Design Thinking. El proyecto se justifica en la necesidad estratégica de mejorar continuamente el proceso de incorporación, al ser un elemento primordial para mantener la competitividad de la empresa líder en el entorno empresarial. Se tomó en consideración fuentes de investigación secundaria y un estudio de campo para identificar a los actores y recopilar información. Como resultado, se desarrolló el prototipo de la plataforma web "XYZ Learning", diseñada para gestionar eficientemente las inducciones departamentales y optimizar los recursos de los expertos capacitadores, asegurando la retención exitosa de información para nuevos colaboradores. En conclusión, a lo largo de la investigación, ambos tipos de colaboradores se sintieron escuchados al considerar sus comentarios como parte esencial para la búsqueda de soluciones. La creación del prototipo se fundamenta en las necesidades de los capacitadores, beneficiando también a los nuevos colaboradores al facilitarles un aprendizaje efectivo durante el nuevo proceso de inducción propuesto. La notable disposición al cambio por parte de los empleados refleja la efectividad de la solución, impulsando un ambiente de bienvenida positivo y colaborativo para el crecimiento sostenible de la organización.

**Palabras Clave:** Capacitación, Desarrollo Profesional, Retención de la Información, Experiencia del Empleado, Optimización de Recursos.

## **Abstract**

The present study addresses the importance of the induction of new collaborators in human resources management, focusing on the analysis of a training procedure implemented by a multinational company in the fast-moving consumer goods sector. The company's strong commitment to sustainability and corporate social responsibility motivates this research. With the overall goal of optimizing resources in departmental induction processes for new hires, the Design Thinking methodology was applied. The project is justified by the strategic need to continuously improve the onboarding process, as a crucial element to maintain the competitiveness of the leading company in the business environment. Secondary research sources and a field study were considered to identify stakeholders and gather information. As a result, the prototype of the "XYZ Learning" web platform was developed, designed to efficiently manage departmental inductions and optimize the resources of expert trainers, ensuring successful retention of information for new collaborators. In conclusion, throughout the research, both types of collaborators felt heard by considering their feedback as an essential part of finding solutions. The prototype creation is based on the needs of trainers, also benefiting new collaborators by facilitating effective learning during the proposed induction process. The notable readiness for change among employees reflects the effectiveness of the solution, fostering a positive and collaborative welcoming environment for the sustainable growth of the organization.

**Keywords:** Training, Professional Development, Information Retention, Employee Experience, Resource Optimization.

## Índice general

Resumen .....	i
Abstract .....	ii
Abreviaturas .....	vi
Índice de figuras .....	vii
Índice de tablas.....	ix
Capítulo 1 .....	1
1.1    Introducción.....	2
1.2    Descripción del problema.....	3
1.3    Justificación del problema.....	4
1.4    Objetivos .....	5
1.4.1    Objetivo general .....	5
1.4.2    Objetivos específicos .....	6
1.5    Marco teórico.....	6
1.5.1    La inducción de empleados .....	6
1.5.2    Cultura organizacional .....	7
1.5.3    Competitividad empresarial .....	7
1.5.4    Importancia de la gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano	7
1.5.5    La influencia de la inducción de los trabajadores y el desempeño laboral .....	8
Capítulo 2 .....	10
2.1    Introducción de la metodología .....	11
2.2    Instrumentos de investigación.....	11
2.2.1    Design thinking .....	11
2.2.2    Población y muestra .....	13
2.2.3    Encuestas .....	14
2.2.4    Análisis FODA .....	15

2.2.5 Ideación .....	16
2.2.6 Elaboración del prototipo .....	16
2.2.7 Validación del prototipo .....	16
Capítulo 3 .....	17
3.1 Design thinking.....	18
3.1.1 Mapa de actores .....	18
3.1.2 Observaciones.....	19
3.1.3 Entrevistas a profundidad .....	20
3.1.4 Lluvia de ideas.....	23
3.1.5 Matriz importancia/dificultad .....	24
3.2 Encuestas .....	24
3.2.1 Encuesta dirigida a los colaboradores capacitadores.....	25
3.2.2 Encuesta dirigida a los colaboradores de nuevo ingreso .....	28
3.3 Análisis FODA.....	31
3.4 Ideación .....	32
3.5 Elaboración del prototipo .....	35
3.6 Validación del prototipo .....	36
Capítulo 4 .....	38
4.1 Conclusiones.....	39
4.2 Recomendaciones.....	40
Referencias.....	39
Apéndice A.....	40
Entrevistas a profundidad.....	41
Apéndice B .....	45
Encuesta dirigida a los colaboradores capacitadores .....	46
Encuesta dirigida a los colaboradores de nuevo ingreso .....	49
Apéndice C .....	53

Validación general de las encuestas dirigida a los capacitadores y nuevos ingresos.....	54
Apéndice D.....	56
Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores capacitadores .....	57
Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de nuevo ingreso .....	64
Apéndice E .....	71
Prototipo de plataforma web “XYZ Learning” .....	72
Apéndice F .....	80
Evidencia de validación del prototipo .....	81

## **Abreviaturas**

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

IT Information Technology

PDF Portable Document Format

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Mapa de actores</i> .....	18
Figura 2 <i>Ficha de observación</i> .....	19
Figura 3 <i>Entrevista a profundidad del actor principal</i> .....	20
Figura 4 <i>Entrevistas a profundidad de las partes interesadas internas</i> .....	21
Figura 5 <i>Entrevistas a profundidad de las partes interesadas externas</i> .....	22
Figura 6 <i>Lluvia de ideas</i> .....	23
Figura 7 <i>Matriz importancia/dificultad</i> .....	24
Figura 8 <i>Pregunta 3: ¿El dedicar tiempo a brindar una inducción ha afectado a su disponibilidad para ejecutar tareas importantes de su rol?</i> .....	25
Figura 9 <i>Pregunta 4: ¿Se ha visto en la necesidad de reprogramar alguna inducción para poder cumplir con una tarea importante de su rol?</i> .....	26
Figura 10 <i>Pregunta 5: ¿Considera que es necesario optimizar el proceso actual de las inducciones?</i> .....	27
Figura 11 <i>Pregunta 3: ¿Qué tan satisfecho está con la inducción departamental que recibió al momento de su ingreso?</i> .....	28
Figura 12 <i>Pregunta 4: Seleccione una o más. ¿Qué aspectos del proceso de inducción le gustaría mejorar?</i> .....	29
Figura 13 <i>Pregunta 5: Seleccione una o más sugerencias que, en su opinión, serían aplicables para mejorar el proceso de inducción en la empresa.</i> .....	30
Figura 14 <i>Matriz FODA</i> .....	32
Figura 15 <i>Tipos de inducciones y sus respectivas características.</i> .....	33
Figura 16 <i>Código QR del prototipo de plataforma web “XYZ Learning”</i> .....	35
Figura 17 <i>Matriz Feedback</i> .....	36
Figura 18 <i>Entrevista a profundidad al colaborador capacitador</i> .....	41
Figura 19 <i>Entrevista a profundidad al colaborador de nuevo ingreso</i> .....	41
Figura 20 <i>Entrevista a profundidad al equipo de recursos humanos</i> .....	42
Figura 21 <i>Entrevista a profundidad al distribuidor de la compañía</i> .....	42
Figura 22 <i>Entrevista a profundidad al experto en recursos humanos de la competencia</i> .....	43
Figura 23 <i>Entrevista a profundidad al experto académico de la cátedra de recursos humanos</i> ..	43
Figura 24 <i>Entrevista a profundidad al aspirante a ingresar a la compañía</i> .....	44
Figura 25 <i>Pregunta 1: ¿En qué área trabaja actualmente?</i> .....	57

Figura 26 Pregunta 2: <i>¿Ha proporcionado inducciones a algún nuevo miembro que se incorpora a la compañía?</i> .....	57
Figura 27 Pregunta 3: <i>¿El dedicar tiempo a brindar una inducción ha afectado a su disponibilidad para ejecutar tareas importantes de su rol?</i> .....	58
Figura 28 Pregunta 4: <i>¿Se ha visto en la necesidad de reprogramar alguna inducción para poder cumplir con una tarea importante de su rol?</i> .....	58
Figura 29 Pregunta 5: <i>¿Considera que es necesario optimizar el proceso actual de las inducciones?</i> .....	59
Figura 30 Pregunta 6: <i>¿Considera que es necesario tener recopilado en un único lugar toda la información que el nuevo ingreso necesite saber para desempeñar su rol?</i> .....	59
Figura 31 Pregunta 7: <i>¿Cuán necesario considera que sería otorgar una herramienta de capacitación al colaborador?, con la finalidad de que pueda retomar la información en cualquier momento.</i> .....	60
Figura 32 Pregunta 8: <i>¿Cuán eficiente considera que sería el uso de una plataforma de capacitación por parte de la empresa para facilitar la adaptación de los nuevos empleados a sus roles laborales?</i> .....	61
Figura 33 Pregunta 9: <i>Si aquellos procesos paso a paso o conceptos no variables, que son explicados en la inducción se hicieran de manera online, por medio de un curso pregrabado. ¿Estaría dispuesto a aceptar el cambio de modalidad?</i> .....	62
Figura 34 Pregunta 10: <i>Si en lugar de realizar sesiones extensas, se le agendan breves espacios de tiempo para únicamente resolver dudas de nuevos ingresos que ya fueron capacitados previamente de manera online en el tema que usted imparte. Con la finalidad de optimizar su tiempo, ¿estaría dispuesto a aceptar el cambio en la modalidad de las inducciones?</i> .....	63
Figura 35 Pregunta 1: <i>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</i> .....	64
Figura 36 Pregunta 2: <i>¿En qué ciudad se encuentra trabajando?</i> .....	64
Figura 37 Pregunta 3: <i>¿Qué tan satisfecho está con la inducción departamental que recibió al momento de su ingreso?</i> .....	65
Figura 38 Pregunta 4: <i>Seleccione una o más. ¿Qué aspectos del proceso de inducción le gustaría mejorar?</i> .....	66
Figura 39 Pregunta 5: <i>Seleccione una o más sugerencias que, en su opinión, serían aplicables para mejorar el proceso de inducción en la empresa.</i> .....	66
Figura 40 Alternativas de la pregunta 5 .....	67
Figura 41 Pregunta 6: <i>¿Frecuentemente utiliza medios tecnológicos para capacitarse?</i> .....	67

Figura 42 <i>Pregunta 7: ¿Le hubiera gustado tener recopilado en un único lugar toda la información que necesitaría saber para desempeñar su rol?</i> .....	68
Figura 43 <i>Pregunta 8: ¿Cuán necesario considera que sería otorgar una herramienta de capacitación al colaborador?, con la finalidad de que pueda retomar la información en cualquier momento.</i> .....	68
Figura 44 <i>Pregunta 9: ¿Cuán eficiente considera que sería el uso de una plataforma de capacitación por parte de la empresa para facilitar la adaptación de los nuevos empleados a sus roles laborales?</i> .....	69
Figura 45 <i>Pregunta 10: ¿Cuál es su nivel de apertura a los posibles cambios en la modalidad de las inducciones?</i> .....	70
Figura 46 <i>Página de inicio de la plataforma “XYZ Learning”</i> .....	72
Figura 47 <i>Sección de capacitaciones disponibles categorizadas por área departamental</i> .....	73
Figura 48 <i>Sección de expertos disponibles para el agendamiento de citas</i> .....	74
Figura 49 <i>Explicación del sistema de agendamientos</i> .....	74
Figura 50 <i>Características de la sección del material informativo</i> .....	75
Figura 51 <i>Sección de retroalimentación a la plataforma</i> .....	75
Figura 52 <i>Visualización de ejemplo de capacitación</i> .....	76
Figura 53 <i>Visualización de ejemplo de agendamiento de cita</i> .....	77
Figura 54 <i>Visualización de la confirmación de citas</i> .....	78
Figura 55 <i>Sección del material informativo disponible categorizado por área departamental</i> ...	79
Figura 56 <i>Validación del prototipo por colaborador capacitador</i> .....	81
Figura 57 <i>Validación del prototipo por colaborador de nuevo ingreso</i> .....	81
Figura 58 <i>Validación del prototipo por equipo de recursos humanos de la compañía</i> .....	82
Figura 59 <i>Validación del prototipo por distribuidor de la compañía</i> .....	82
Figura 60 <i>Validación del prototipo por experto en recursos humanos de la competencia</i> .....	83
Figura 61 <i>Validación del prototipo por experto académico de la cátedra de recursos humanos</i>	83
Figura 62 <i>Validación del prototipo por aspirante a ingresar a la compañía</i> .....	84

### **Índice de tablas**

Tabla 1 <i>Opciones de respuestas de la pregunta 5 correspondiente a la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores</i> .....	30
--	----

## **Capítulo 1**

## 1.1 Introducción

La inducción de nuevos colaboradores representa un pilar fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que, conlleva el proceso inaugural de integración de empleados en una organización. En esta investigación, se analiza el procedimiento llevado a cabo en una empresa multinacional de bienes de consumo masivo, a la que, por cuestiones legales, se denomina XYZ.

En el contexto de empresas multinacionales líderes a nivel global, tales como XYZ, la efectividad de los programas de inducción se reviste de una significativa importancia. Al ser esta una de las compañías de bienes de consumo más renombradas en todo el mundo, ha forjado una distinguida trayectoria caracterizada por su constante innovación y éxito durante más de un siglo.

La génesis de XYZ se remonta a 1930, cuando dos empresas se amalgamaron para concebir esta conglomerada entidad empresarial. Con el tiempo, se ha convertido en un gigante corporativo global con una presencia que se extiende por más de 190 naciones y, actualmente, 3.4 billones de personas usan sus productos cada día. La compañía se distingue por su amplio abanico de más de 400 marcas emblemáticas que engloban una diversidad de productos, incluyendo entre ellos alimentos, artículos de cuidado personal y productos para el cuidado del hogar.

Sin embargo, el prestigio de XYZ va más allá de su influencia en el mercado global. La empresa sobresale por su firme compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, que actúa como motor y eje rector de sus operaciones. Su firme compromiso en este ámbito es el faro que orienta y da coherencia a todas las iniciativas de la corporación, evidenciando de esta manera, su búsqueda inquebrantable en la construcción de un mundo mejor y más sostenible.

Esta filosofía empresarial se traduce en la adopción de medidas que no solo buscan maximizar las ganancias, sino también tener un impacto positivo en la sociedad y el entorno ecológico. Se esfuerza por liderar en la implementación de prácticas sostenibles y fomentar la

innovación en esta área, lo que, a su vez, motiva a empleados, colaboradores y consumidores a ser partícipes de un cambio en pro de la sustentabilidad.

En el contexto de liderazgo global y la responsabilidad corporativa, XYZ desempeña un papel fundamental y contribuye significativamente a la implementación y éxito de la estrategia regional en Ecuador. Esta empresa regional opera en uno de los mercados más dinámicos y diversos de América del Sur, su organización se encuentra clasificada a través de varios departamentos que se centran en la producción y comercialización de una amplia gama de productos. Por ende, la efectividad de sus programas de inducción se erige como un elemento esencial para la eficaz integración de nuevos colaboradores que se incorporen a su cultura organizacional y a sus operaciones.

La globalización ha impuesto una profunda transformación en el paisaje empresarial en las últimas décadas. Las empresas multinacionales como XYZ operan en un entorno disímil y altamente dinámico. De ahí que, la eficacia de los programas de inducción precisa considerar la adaptación a distintas culturas organizacionales, la comunicación intercultural, la formación en valores corporativos y la preparación para trabajar en equipos multiculturales. Además, por este motivo y por temas de metodologías de trabajo arraigadas en su actual modo de operar, se enfrentan con frecuencia a la necesidad de proporcionar inducción de forma remota o virtual, lo que añade una capa adicional de complejidad a la tarea.

## **1.2 Descripción del problema**

En el proceso de integración de un recién llegado a la organización XYZ, el objetivo primordial radica en proporcionar los recursos y conocimientos esenciales para permitir al individuo abordar sus responsabilidades de manera informada y efectiva, para que entienda tanto su rol en la compañía como los objetivos generales que maneja de la misma. Para lograr este propósito, se establece un plan de capacitación que se enfoca en la presentación de conceptos generales y específicos. Con el fin de facilitar su comprensión y asimilación se programa

sesiones, en su mayoría de manera virtual, que se dividen principalmente en dos categorías: inducción organizacional e inducción departamental. La inducción organizacional se concentra en otorgar una perspectiva amplia de la empresa teniendo como objetivo proporcionar al empleado una comprensión integral de la misma, incluyendo su cultura, valores, misión y visión. La inducción departamental, por otro lado, se enfoca en familiarizar al nuevo colaborador con las responsabilidades específicas de su puesto de trabajo, los procesos y procedimientos de su área de desempeño.

La sesión de formación organizacional es llevada a cabo por un miembro del equipo de Recursos Humanos, mientras que, las sesiones de formación departamental son administradas por varios colaboradores experimentados de la propia empresa, quienes cuentan con sus profundos conocimientos en las áreas temáticas que el nuevo integrante debe dominar. La empresa XYZ en este momento identifica desafíos con este último tipo de inducción, pues es la que más recursos demanda. Estas últimas normalmente poseen la duración de 1 hora y se busca que en ellas el colaborador pueda entender los temas que se le imparten a la vez de resolver dudas con el experto asignado.

El inicio de contrato de los nuevos empleados siempre comienza los miércoles de cada semana. Cuando ingresan, los colaboradores experimentados dedican parte de su tiempo laboral a la explicación de los conceptos fundamentales relacionados con aquel cargo correspondiente al área comercial. No obstante, hay ocasiones en que los ingresos para el mismo cargo son frecuentes, lo que implica la repetición de las inducciones. Esto genera ineficiencia, ya que, con la diferencia de una semana, el proceso total debe ser repetido.

### **1.3 Justificación del problema**

La implementación efectiva de programas de inducción se erige como un pilar fundamental en el ámbito de la gestión de recursos humanos de las organizaciones. Este proceso no solo se traduce en la introducción de nuevos colaboradores en la cultura

organizacional, sino que también incide directamente en la comprensión de las expectativas y responsabilidades asociadas a sus respectivos roles. Una inducción eficaz es vital para facilitar la transición de los empleados a su nuevo entorno laboral, pues reviste de un papel crítico a su desempeño, lo que a su vez puede tener un impacto directo en el crecimiento económico de la organización.

En este contexto, empresas líderes como XYZ, que operan en el sector de bienes de consumo, enfrentan un imperativo estratégico de mejorar constantemente sus procesos de incorporación de nuevos empleados. Dada la naturaleza competitiva de su entorno empresarial, la optimización de estos procedimientos adquiere un valor estratégico crucial. Una correcta evaluación de los procesos de inducción puede mejorarlos, potenciando la competitividad en el mercado.

La trascendencia de esta problemática no se limita al ámbito de la empresa XYZ sino para todas las organizaciones en general. La relevancia de los programas de inducción eficaces se extiende a lo largo de toda la industria y las lecciones aprendidas de este análisis pueden ser aplicables a otras empresas en el mismo sector que buscan fortalecer su competitividad y maximizar el potencial de sus empleados. De esta manera, investigar las temáticas de inducción no solo contribuye al aprendizaje organizacional, sino que también sirve como un recurso de mejoramiento continuo.

## **1.4 Objetivos**

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

Optimizar los procesos de inducción departamental destinados a los nuevos colaboradores de la compañía mediante la aplicación de la metodología Design Thinking, para la reducción de los recursos que los capacitadores deben invertir durante estas sesiones formativas.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

1. Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de las experiencias en el proceso de inducción departamental, tanto de los colaboradores como de los capacitadores, para la identificación de las áreas críticas de mejora.
2. Elaborar un análisis FODA que considere el entorno actual, para la detección de las características más relevantes de la problemática.
3. Desarrollar un proceso de ideación que considere los elementos esenciales de estudio, para la creación de una solución próspera que radique la problemática actual.

## **1.5 Marco teórico**

Según, (González-Parra & García-Fernández, 2019), la inducción es "un proceso de socialización y aprendizaje que se lleva a cabo con los nuevos empleados para que conozcan la organización y su cultura, así como para que adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva". (pp. 109-121)

Los objetivos de la inducción son los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a la organización y su cultura;
- Proporcionar a los nuevos empleados los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones;
- Fomentar la satisfacción laboral y la retención de los nuevos empleados.

### **1.5.1 La inducción de empleados**

Según (Muñoz & Esteller, 2017), la inducción de empleados es "el proceso de acogida y acompañamiento que se realiza con los nuevos empleados para que conozcan la organización, su cultura, sus valores y sus políticas, así como para que adquieran los conocimientos y habilidades

necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva" (pp. 29-40). En otras palabras, la inducción es un proceso que ayuda a los nuevos empleados a adaptarse a su nuevo entorno de trabajo y a adquirir las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera exitosa.

### **1.5.2 Cultura organizacional**

Un estudio de (Aguilar-Sánchez, 2018) analiza cómo la transmisión de valores y normas de la cultura organizacional durante la inducción puede influir en el compromiso y la retención de empleados. El estudio encontró que los nuevos empleados que reciben una inducción que enfatiza los valores y las normas de la cultura organizacional tienen más probabilidades de estar comprometidos con la organización y de permanecer en ella. (pp. 273-294)

### **1.5.3 Competitividad empresarial**

La competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para competir con éxito en un mercado determinado. Se relaciona directamente con la eficacia de la gestión de recursos humanos, incluida la inducción. Un estudio de (Torres & Guzmán, 2018) examina cómo la mejora de los procesos de incorporación puede aumentar la competitividad de una organización al garantizar que los nuevos empleados estén mejor preparados para contribuir al éxito empresarial. El estudio encontró que los nuevos empleados que reciben una buena inducción son más productivos, más eficientes y tienen más probabilidades de permanecer en la organización. Esto se debe a que la inducción les ayuda a adaptarse a la organización y a desarrollar las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. (pp. 295-316)

### **1.5.4 Importancia de la gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano**

En su investigación, (Pavón et. al., 2021) analizaron la importancia de la gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano. Los autores encontraron que este proceso es un

componente fundamental para el éxito competitivo de las organizaciones, ya que ayuda a los nuevos empleados a adaptarse a su entorno laboral, a comprender sus funciones y responsabilidades, y a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para tener éxito en su trabajo.

Los autores identificaron los siguientes componentes clave del proceso de inducción:

**Generalidades:** La inducción debe ser un proceso integral que abarque todos los aspectos relevantes del trabajo, desde la cultura organizacional hasta las políticas y procedimientos de la empresa.

**Componentes intervinientes:** El proceso de inducción debe involucrar a todos los miembros de la organización, desde los gerentes hasta los compañeros de trabajo.

**Gestión de la mejora:** El proceso de inducción debe ser un proceso continuo de mejora, que se adapte a las necesidades cambiantes de la organización y de los empleados.

Los autores concluyeron que la gestión de calidad en el proceso de inducción es un factor clave para el éxito de las organizaciones. Un proceso de inducción bien diseñado y ejecutado puede ayudar a las organizaciones a atraer y retener a los mejores talentos, mejorar la productividad y el rendimiento, reducir el ausentismo y la rotación.

### **1.5.5 La influencia de la inducción de los trabajadores y el desempeño laboral**

En su investigación sobre la influencia de la inducción de los trabajadores y el desempeño laboral en Ecuador Ribadeneria (2017) encontró que existe una relación positiva entre ambos factores. Los empleados que reciben una buena inducción tienden a tener un mejor desempeño laboral.

La autora define la inducción como un proceso que permite a los nuevos empleados familiarizarse con la organización, su cultura, sus políticas y procedimientos, sus funciones y responsabilidades. El desempeño laboral, por su parte, es la capacidad que tiene un empleado para realizar sus tareas de manera efectiva y eficiente.

Ribadeneira utilizó un diseño no experimental de corte transversal para su investigación. Se basó en datos de una encuesta realizada a 100 empleados de una empresa ecuatoriana. Los resultados de la encuesta mostraron que los empleados que recibieron una buena inducción tenían un puntaje promedio de desempeño laboral más alto que los empleados que no recibieron inducción o que recibieron una inducción deficiente.

La autora concluyó que las empresas deben invertir en procesos de inducción efectivos para mejorar el desempeño de sus empleados. Un proceso de inducción bien diseñado y ejecutado puede ayudar a los nuevos empleados a adaptarse rápidamente a su nuevo entorno laboral, a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para tener éxito en su trabajo, a sentirse motivados y comprometidos con la organización.

## **Capítulo 2**

## **2.1 Introducción de la metodología**

La actual investigación se realizó con una metodología compuesta. Se tomaron en consideración fuentes de investigación secundaria e información recopilada a través de estudio de campo. Se desarrolló una investigación documental, con la finalidad de entender a fondo la problemática a tratar, para esto, se enfocó en utilizar fuentes como artículos, revistas y trabajos académicos que poseían hasta un máximo de 5 años de antigüedad. Esta restricción temporal se justificó por la necesidad de mantener el proyecto actualizado con los últimos avances en el área de especialización.

Posterior a ello, se identificaron los actores involucrados en la problemática con la finalidad de realizar el estudio de campo, el cual se basó en observaciones, entrevistas a profundidad, encuestas. Luego, se tomaron en cuenta sus comentarios por medio de metodologías centradas en la comprensión de necesidades del usuario, basado en la empatía, generación de ideas creativas y experimentación, con el propósito de obtener una solución efectiva.

## **2.2 Instrumentos de investigación**

### **2.2.1 Design thinking**

La presente investigación se desarrolló utilizando la técnica del design thinking para comprender mejor el problema de la tesis, al empatizar con los colaboradores de la compañía XYZ se logró tener una perspectiva más profunda de la misma, la cual ayudó a definir el problema de una manera más precisa y proponer soluciones efectivas.

#### **2.2.1.1 Mapa de actores**

El mapa de actores es una herramienta que sirvió para identificar y representar a las personas de interés en la presente investigación. Se inició clasificando a cada uno de ellos en actores principales, partes interesadas internas y externas.

### ***2.2.1.2 Observaciones***

Las observaciones representaron instrumentos esenciales en el proceso de investigación para obtener una comprensión profunda del usuario involucrado en la problemática a analizar. Esta fase se centró primordialmente en la observación discreta de los actores principales en sus labores diarias, con el objetivo de permitir que los sujetos se expresaran de manera natural. A través de este método, se posibilita la identificación de las inconformidades y deseos genuinos del sujeto, dado que, en contraste con una entrevista, se registran actitudes desprovistas de presiones externas. El detalle de las observaciones se encuentra consignado en una ficha documental alojada en los anexos de la presente investigación.

### ***2.2.1.3 Entrevistas a profundidad***

A partir de las observaciones realizadas, se procedió con el desarrollo de las entrevistas abiertas no estructuradas, en las cuales se mantuvieron conversaciones con los actores involucrados. Se basó en explicarles la problemática actual de la compañía XYZ, consultar su opinión al respecto, al igual que sus experiencias y cualquier clase de información que aporte al estudio. La evidencia derivada de las entrevistas a profundidad se encuentra debidamente documentada en los anexos de la presente investigación.

### ***2.2.1.4 Lluvia de ideas***

La metodología de lluvia de ideas se erige como una herramienta esencial para la generación expansiva de opciones. En el marco de este proyecto, posibilitó la exploración minuciosa de soluciones innovadoras en respuesta a la problemática identificada. El proceso de generación de ideas se concibe como un flujo natural y sin restricciones, permitiendo a los actores la consideración de todas las propuestas que surgen en el momento. En aras de mejorar la visualización y organización de estas ideas, se ha implementado una plantilla virtual que facilita la inclusión de propuestas de manera análoga a la disposición de 'post-it', contribuyendo así a la eficacia del proceso creativo y a la claridad en la identificación de posibles soluciones.

### ***2.2.1.5 Matriz importancia/dificultad***

Posterior a la generación de ideas, se organizó un análisis situando las alternativas en una matriz que considera su importancia y dificultad. En el eje Y, se evaluó el nivel de importancia, mientras que en el eje X se ponderó el nivel de dificultad. La selección de las opciones más apropiadas se basó en consideraciones específicas en la cual se basa la matriz. Este enfoque de análisis proporcionó una base estructurada para la toma de decisiones, permitiendo la identificación y selección de las opciones o ideas más estratégicas y viables para abordar la problemática identificada en el proyecto.

## **2.2.2 Población y muestra**

### ***2.2.2.1 Características de la población***

La población total de la empresa en Ecuador consta de 640 colaboradores, distribuidos entre 173 mujeres y 467 hombres. Estos colaboradores desempeñan roles en diversas áreas, como administración general, comunicaciones, finanzas, investigación y desarrollo, IT, legal, marketing, recursos humanos, supply chain, ventas y workplace. La edad de la población oscila entre 19 y 65 años, abarcando tanto bachilleres como individuos con educación superior de primer, segundo y tercer nivel.

### ***2.2.2.2 Delimitación de la muestra***

La muestra bajo estudio consta de 24 colaboradores pertenecientes a la empresa XYZ, distribuidos en dos subgrupos. El primer grupo comprende a 12 capacitadores especializados en conducir inducciones relacionadas con las áreas específicas donde laboran, tales como ventas, workplace, administración general, marketing y supply chain. El segundo grupo se compone de 12 nuevos colaboradores del área comercial. Con el propósito de abordar esta población finita, se optó por emplear la técnica de muestreo no probabilístico definida como muestreo por juicio. Se realizó una selección no aleatoria, basada en consideraciones específicas, buscando individuos con características o conocimientos particulares que resultaron pertinentes para la investigación.

Los colaboradores responsables de impartir las capacitaciones sobre sus áreas específicas de desempeño son individuos, tanto hombres como mujeres, con un rango de experiencia laboral en la empresa XYZ que oscila entre 2 y 30 años. En contraste, los nuevos colaboradores incorporados al área comercial son hombres y mujeres que han iniciado su empleo en la empresa recientemente, con un periodo de servicio que va desde 1 mes hasta 1 año.

#### *2.2.2.3 Tratamiento estadístico de la información*

Ambas encuestas fueron administradas a través de Google Forms, plataforma que facilitó la recopilación integral de la información necesaria. Posteriormente, se empleó Microsoft Excel para la generación de gráficos, lo que posibilitó una comprensión más profunda de las perspectivas individuales de los colaboradores, así como el análisis de tendencias emergentes.

#### *2.2.2.4 Validación de las encuestas*

Las encuestas fueron sometidas a un proceso de validación previo a su aplicación, el cual fue llevado a cabo por una docente de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas (FCSH). Esta profesional completó una ficha en la cual se evidenció la adecuada estructura de los cuestionarios. El documento relativo a este proceso de validación se encuentra disponible en los anexos de la presente investigación.

### **2.2.3 Encuestas**

Se emplearon encuestas como herramientas de investigación con el propósito de obtener respuestas por parte de los trabajadores que integran a la empresa XYZ. En el contexto de la problemática que abordamos, dichos individuos fueron categorizados en dos grupos distintos: aquellos que desempeñan roles de capacitadores y los nuevos colaboradores que ingresan al área comercial. Ambas encuestas constaron de un conjunto de 12 preguntas cerradas y de opciones múltiples. El detalle completo de las mismas se encuentra disponible en los anexos adjuntos a la presente investigación.

### ***2.2.3.1 Encuesta dirigida a los colaboradores capacitadores***

Se llevó a cabo una encuesta dirigida a los colaboradores encargados de la inducción departamental de nuevos ingresos en la empresa XYZ, los cuales son individuos que comparten su experiencia y conocimiento en cada sesión. Estos colaboradores se distinguen por su especialización en los temas que imparten. A través de las encuestas, se evaluó retrospectivamente el tiempo que ellos dedicaban a estas sesiones recurrentes, la manera en cómo afectaba a su disponibilidad para ejecutar tareas importantes de su rol, su nivel de satisfacción con el proceso actual, su disposición a adaptarse a un cambio en la modalidad de inducción, entre otros.

### ***2.2.3.2 Encuesta dirigida a los colaboradores de nuevo ingreso***

Se realizó una encuesta con una serie de preguntas en base a las necesidades y experiencias que tuvieron los nuevos colaboradores posterior a recibir su respectiva inducción departamental, para ello se tomó en consideración aquellas personas que ingresaron a lo largo del año 2023 a la empresa XYZ. Por medio de las encuestas se evaluó su nivel de satisfacción con la inducción, aspectos que se podrían mejorar, frecuencia de uso de medios tecnológicos, nivel de apertura al cambio de modalidad de inducción, entre otros.

## **2.2.4 Análisis FODA**

Se llevó a cabo un análisis detallado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas inherentes a la problemática de la empresa. A partir de estos elementos, se construyó una matriz que facilitó la observación de características cruciales, estableciendo así una base para la creación de la solución. Este análisis exhaustivo proporcionó los insumos necesarios para desarrollar estrategias efectivas que abordaran los aspectos críticos y condujeran a la optimización de los procesos de inducción departamental.

### **2.2.5 Ideación**

Esta etapa fue una fase fundamental en la que se buscó comprender la problemática de la investigación, la cual se quiso resolver desde la perspectiva de los actores principales de la compañía XYZ. Para esto, se tomó en consideración la información recopilada a lo largo de la investigación y con ello se definió la manera de cómo abordar los puntos relevantes a tratar por medio de la solución propuesta.

### **2.2.6 Elaboración del prototipo**

Se procedió al desarrollo de un prototipo que se materializa en una plataforma web de capacitación denominada “XYZ Learning” que tiene como finalidad otorgar un eficiente manejo del proceso de inducciones departamentales, por medio de la optimización de recursos de los expertos capacitadores, y así mismo, del asegurar la retención exitosa de la información brindada a los nuevos colaboradores.

La creación de este prototipo se llevó a cabo a través de una herramienta de prototipado web, la cual permitió generar el diseño adecuado con las características primordiales que debía poseer. La visualización detallada del prototipo se encuentra en los anexos de la presente investigación, con las funcionalidades se demostró cómo la solución abordaba con eficiencia la problemática identificada, ofreciendo una visión clara de su viabilidad e impacto positivo.

### **2.2.7 Validación del prototipo**

Después de la elaboración del prototipo, se inició un proceso de validación que contó con la participación de los actores relevantes identificados en el estudio. Este procedimiento se llevó a cabo mediante el uso de una matriz de feedback, la cual facilitó el registro de los elementos clave del prototipo, así como las sugerencias propuestas para mejorar la solución. Finalmente, se implementaron los ajustes de cada fase de validación, con lo cual se pudo culminar el prototipo exitosamente.

## Capítulo 3

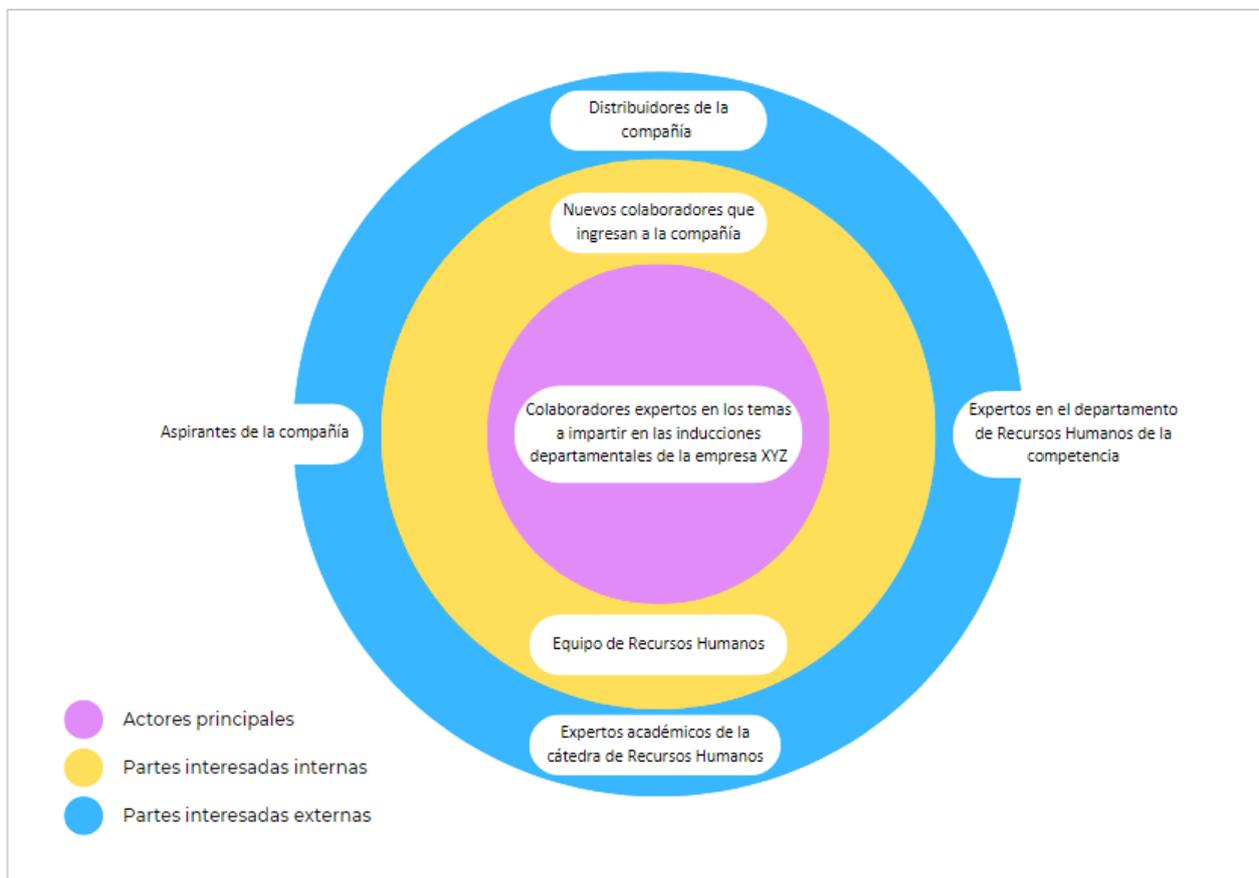
### 3.1 Design thinking

#### 3.1.1 Mapa de actores

En el marco de la presente investigación, se identificaron los actores relevantes para el estudio, con la finalidad de clasificarlos dentro del mapa de actores. Para ello, se consideraron tres categorías fundamentales: actores principales, partes interesadas internas y partes interesadas externas.

#### Figura 1

*Mapa de actores*



*Nota.* La figura detalla los actores principales y las artes interesadas internas y externas de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2 Observaciones

**Figura 2**

*Ficha de observación*

<b>Evaluado:</b>	Colaboradores capacitadores	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Observador:</b>	María Cristina Sánchez Cedeño	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Criterios</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Los capacitadores son puntuales al ingresar a la reunión con el nuevo colaborador que se incorpora a la compañía.				X		
Los capacitadores han reagendado la reunión con el nuevo colaborador debido a tener otros compromisos/tareas por cumplir.					X	
Los capacitadores se muestran cómodos al repetir la inducción cada que un nuevo colaborador ingresa.			X			
Los capacitadores se muestran satisfechos con la interacción de los nuevos colaboradores en la inducción.					X	
Los capacitadores responden cada duda que plantean los nuevos colaboradores en la inducción.						X
Los capacitadores son empáticos con los nuevos ingresos al momento de brindar la inducción.						X
Los capacitadores son amables con los nuevos colaboradores al momento de brindar la inducción.						X

*Nota.* La figura detalla las observaciones que se realizaron a los capacitadores durante las sesiones de formación que fueron dirigidas a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3 Entrevistas a profundidad

#### 3.1.3.1 Actores principales

#### Figura 3

*Entrevista a profundidad del actor principal*

<b>Entrevista a profundidad del actor principal</b>	
<b>Colaborador capacitador de la compañía</b>	El colaborador capacitador hizo hincapié en la necesidad de que los recién llegados participaran en esas sesiones informativas inmediatamente después de su incorporación, destacando que la prontitud en este proceso resultaba esencial para su correcta integración a la compañía. Sin embargo, resaltó que en varias ocasiones había ocurrido un aplazamiento de las sesiones informativas, ya que, al ser un proceso repetitivo, este intervenía en sus labores diarias. Consideró como sugerencia el emplear vídeos de capacitación para instruir sobre aquellos temas que necesitaban ser abordados, los cuales se podían presentar desde un enfoque práctico y eficaz para transmitir la información de manera coherente. Planteó este método con la finalidad de no solo buscar optimizar el tiempo, sino también brindar a los nuevos empleados la flexibilidad necesaria para revisar la información según lo requirieran.

*Nota.* La figura detalla un resumen de lo mencionado por el capacitador durante su entrevista a profundidad. Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3.2 Partes interesadas internas

**Figura 4**

*Entrevistas a profundidad de las partes interesadas internas*

<b>Entrevistas a profundidad de las partes interesadas internas</b>	
<b>Colaborador de nuevo ingreso de la compañía</b>	<p>El colaborador de nuevo ingreso destacó la importancia de equilibrar las reuniones virtuales con las presenciales, con el propósito de establecer relaciones más estrechas con los colegas. Por otro lado, reconoció la utilidad de las inducciones grabadas, resaltó la importancia de la claridad y la estructura del material a utilizar, y a su vez, sugirió crear espacios, junto con el equipo, para alinear enfoques y abordar cualquier duda acerca del tema de manera conjunta. Por último, consideró importante la personalización del proceso de incorporación, con el objetivo de garantizar una transición más fluida y satisfactoria para los nuevos empleados.</p>
<b>Equipo de Recursos Humanos de la compañía</b>	<p>El experto en Recursos Humanos de la empresa identificó varios desafíos y ofreció sugerencias clave para mejorar el proceso de inducción. Reconoció la dificultad de coordinar la incorporación de empleados que poseían roles similares una vez al mes, ya que se trataba de un procedimiento que era establecido de manera semanal globalmente, con la finalidad de que los nuevos empleados se pudieran incorporar lo antes posible al negocio. Además, detalló exhaustivamente el prolongado proceso de contratación.</p> <p>Destacó la inducción virtual y la utilización de herramientas digitales como elementos útiles para optimizar la incorporación de los nuevos ingresos, de igual manera, mencionó la necesidad prioritaria de medir el tiempo efectivo de capacitación y asegurar que el nuevo colaborador poseyera una asimilación adecuada de la información. Hizo hincapié en la intención de fomentar una actitud más receptiva entre los empleados para que pudieran sacar el máximo provecho de las herramientas digitales ofrecidas.</p> <p>La rápida integración del nuevo empleado en la organización y la flexibilidad para adaptarse se establecieron como objetivos clave, subrayó la importancia de aplicar estos principios, del mismo modo, en los empleados que cambiaban de posición.</p>

*Nota.* La figura detalla un resumen de lo mencionado por el nuevo colaborador y el equipo de recursos humanos durante sus entrevistas a profundidad. Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3.3 Partes interesadas externas

**Figura 5**

*Entrevistas a profundidad de las partes interesadas externas*

<b>Entrevistas a profundidad de las partes interesadas externas</b>	
<b>Distribuidor de la compañía</b>	El distribuidor de la compañía describió la metodología empleada en su organización para llevar a cabo el proceso de inducción. En este sentido, indicó que su empresa adoptó un enfoque personalizado, en el cual los jefes directos se comunicaban estrechamente con sus nuevos empleados. Durante estas interacciones formativas, compartían puntos clave que eran esenciales para que pudieran desempeñar eficazmente sus roles, abarcando tanto áreas específicas como recorridos por las distintas zonas de la empresa.
<b>Experto en recursos humanos de la competencia</b>	El experto en recursos humanos de la competencia mencionó la estrategia singular que poseían en cuanto a la integración de sus nuevos empleados. Se centraban en personalizar el proceso mediante un período de transición de dos semanas. Es decir, durante este lapso, el ocupante anterior del puesto se encargaba de explicar al nuevo empleado los aspectos prácticos y técnicos de la función, con el propósito de proporcionarle un conocimiento detallado de las responsabilidades y los procesos específicos que debía dominar. Comentó que esta estrategia de transferencia directa de conocimientos aseguraba una transición más suave y eficiente.
<b>Experto académico de la cátedra de Recursos Humanos</b>	Según la perspectiva del académico de la cátedra de Recursos Humanos con respecto a la problemática, señaló que la realización continua de presentaciones podía resultar monótona. Consideró útil la propuesta de utilizar vídeos pregrabados como parte de las capacitaciones, seguidos de sesiones interactivas con el experto para la resolución de dudas, con la finalidad de combinar la eficacia con la interacción cara a cara. Por consiguiente, subrayó la importancia de adaptarse a la tecnología actual, reestructurando el proceso de incorporación con las herramientas necesarias que permitieran ser más eficientes y, a la vez, promovieran la calidad de la interacción y la formación.
<b>Aspirante a ingresar a la compañía</b>	Durante la entrevista a profundidad con el aspirante a la compañía, se identificaron dos aspectos cruciales para mejorar el proceso de inducción. En primer lugar, cuestionó la eficacia de los cursos generales de capacitación debido a una falta de optimización de recursos, sugiriendo la creación de una "escuela de nuevos ingresos" para una formación más especializada. En segundo lugar, propuso una estrategia intensiva para la primera semana, donde los recién llegados colaborarían directamente con sus supervisores. Además, planteó una inducción paralela, permitiendo tareas similares para facilitar una integración más fluida y efectiva en el nuevo entorno laboral.

*Nota.* La figura detalla un resumen de lo mencionado por el distribuidor, el experto en recursos humanos de la competencia, el experto académico de la cátedra de recursos humanos y el aspirante durante sus entrevistas a profundidad. Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.4 Lluvia de ideas

Tras realizar las observaciones y llevar a cabo las entrevistas a profundidad, se extrajeron las ideas principales proporcionadas por los actores y se organizaron dentro un diagrama de lluvia de ideas.

**Figura 6**

*Lluvia de ideas*



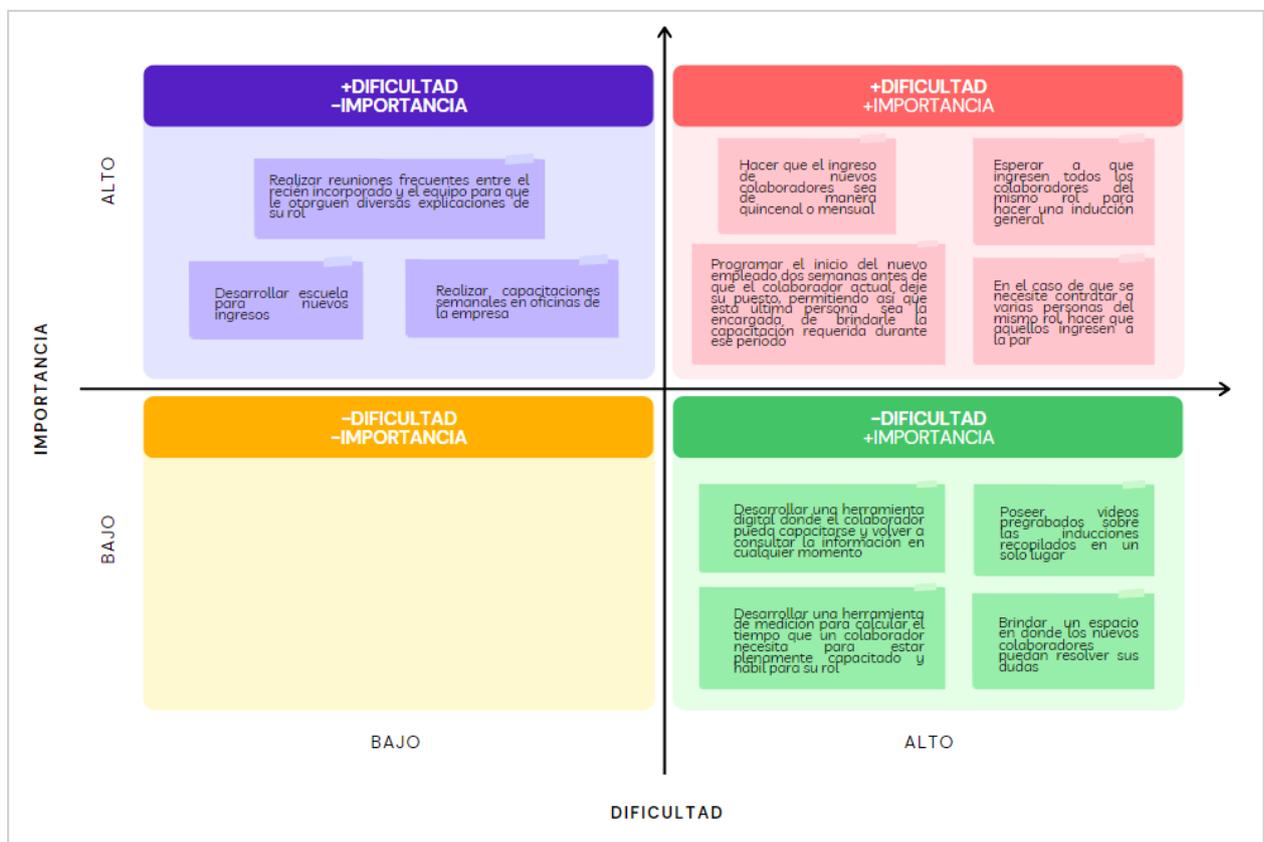
*Nota.* La figura presenta las ideas principales de soluciones que otorgaron los actores en cada entrevista a profundidad. Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.5 Matriz importancia/dificultad

Posteriormente, se procedió a categorizar estas ideas de soluciones dentro de una matriz de Importancia/Dificultad, asignándolas a los cuadrantes correspondientes según sus particularidades.

**Figura 7**

*Matriz importancia/dificultad*



*Nota.* La figura muestra la clasificación de la lluvia de ideas en los diferentes cuadrantes de la matriz importancia/dificultad. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Encuestas

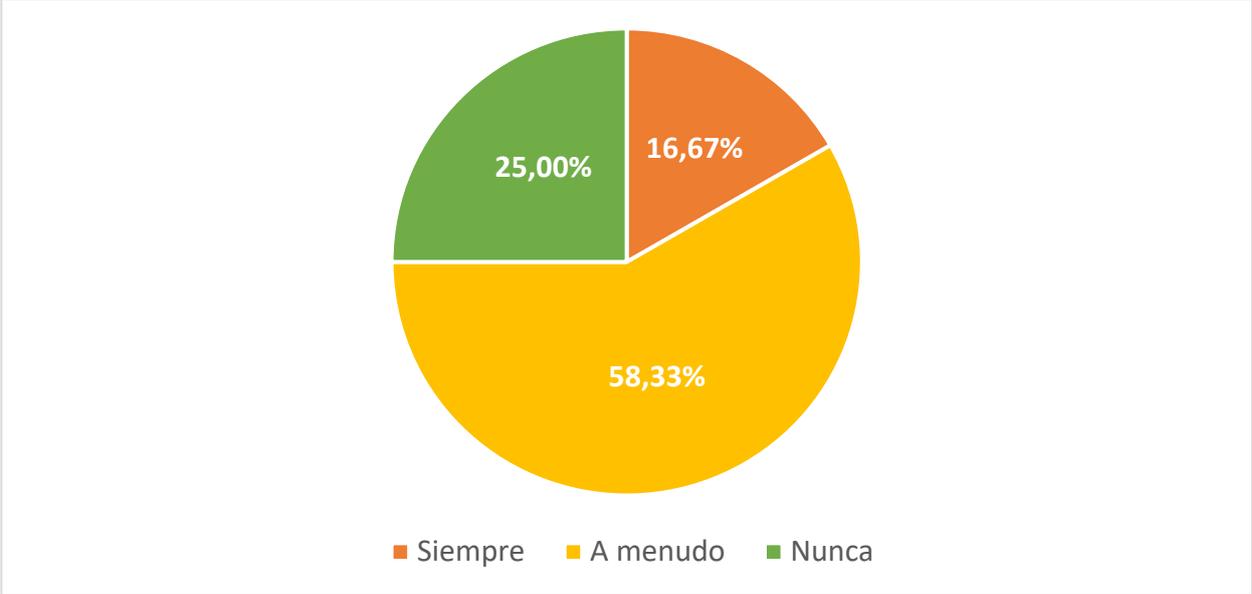
En el presente segmento se exhiben los resultados primordiales derivados de ambas encuestas empleadas, cuyos datos recopilados respaldan la problemática actualmente

identificada. Por otro lado, los resultados específicos de cada una de las preguntas se encuentran en los anexos de la presente investigación.

### 3.2.1 Encuesta dirigida a los colaboradores capacitadores

**Figura 8**

*Pregunta 3: ¿El dedicar tiempo a brindar una inducción ha afectado a su disponibilidad para ejecutar tareas importantes de su rol?*

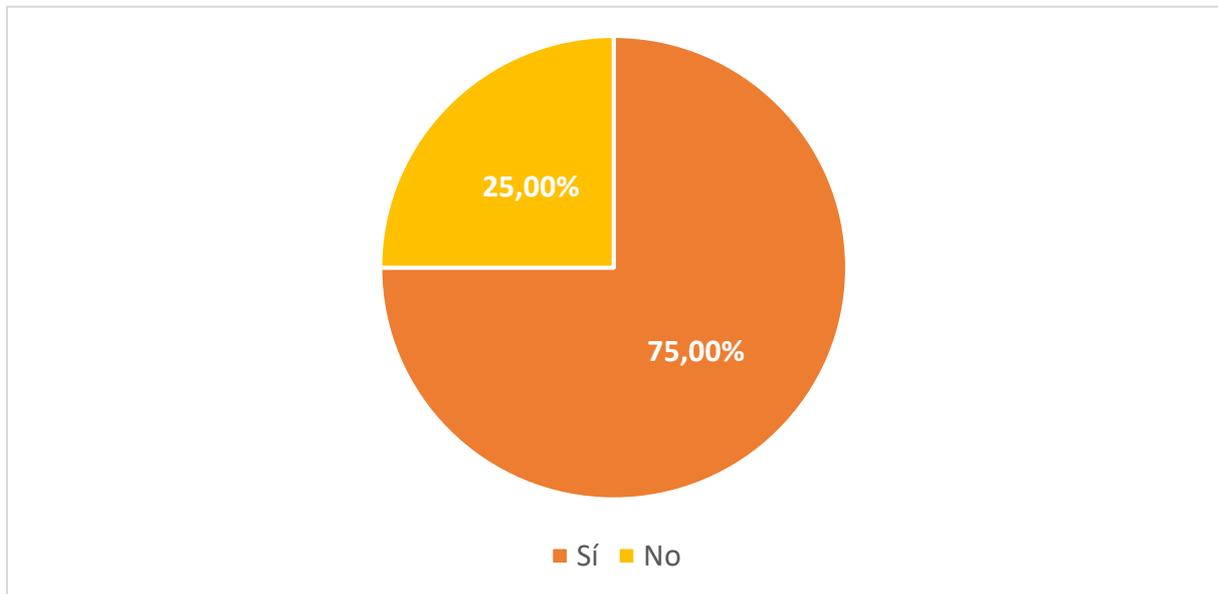


*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 3 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

El 58,33% de los miembros capacitadores indica que a menudo el dedicar tiempo a brindar una inducción ha afectado a su disponibilidad para ejecutar tareas importantes de su rol. Por otro lado, el 25,00% menciona que aquello nunca le ocurre y mientras que, el 16,67% señala que le ocurre siempre. Poniendo en manifiesto que aquellas inducciones han generado retrasos para la mayoría de los capacitadores en la ejecución de sus funciones.

### Figura 9

*Pregunta 4: ¿Se ha visto en la necesidad de reprogramar alguna inducción para poder cumplir con una tarea importante de su rol?*

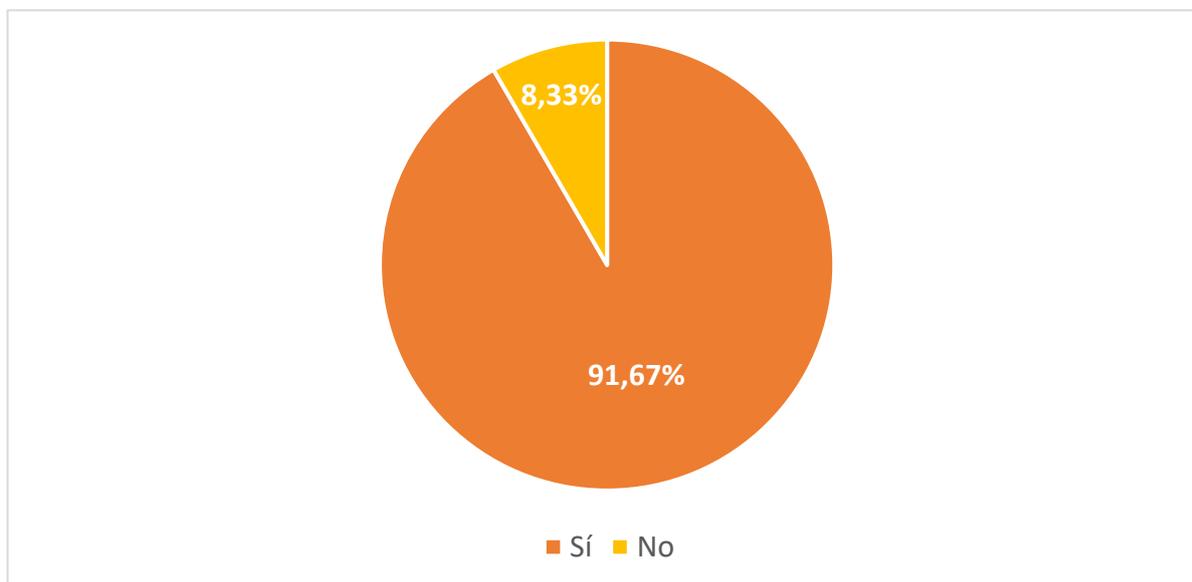


*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 4 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

El 75,00% de los miembros capacitadores señala que se ha visto en la necesidad de reprogramar alguna inducción para poder cumplir con una tarea importante de su rol. Por otro lado, el 25,00% indica lo contrario. Con ello se evidenció que las capacitaciones en su mayoría suelen ser postergadas, afectando a la agenda del nuevo colaborador y retrasando el tiempo en el que podría completamente preparado para su rol.

## Figura 10

*Pregunta 5: ¿Considera que es necesario optimizar el proceso actual de las inducciones?*



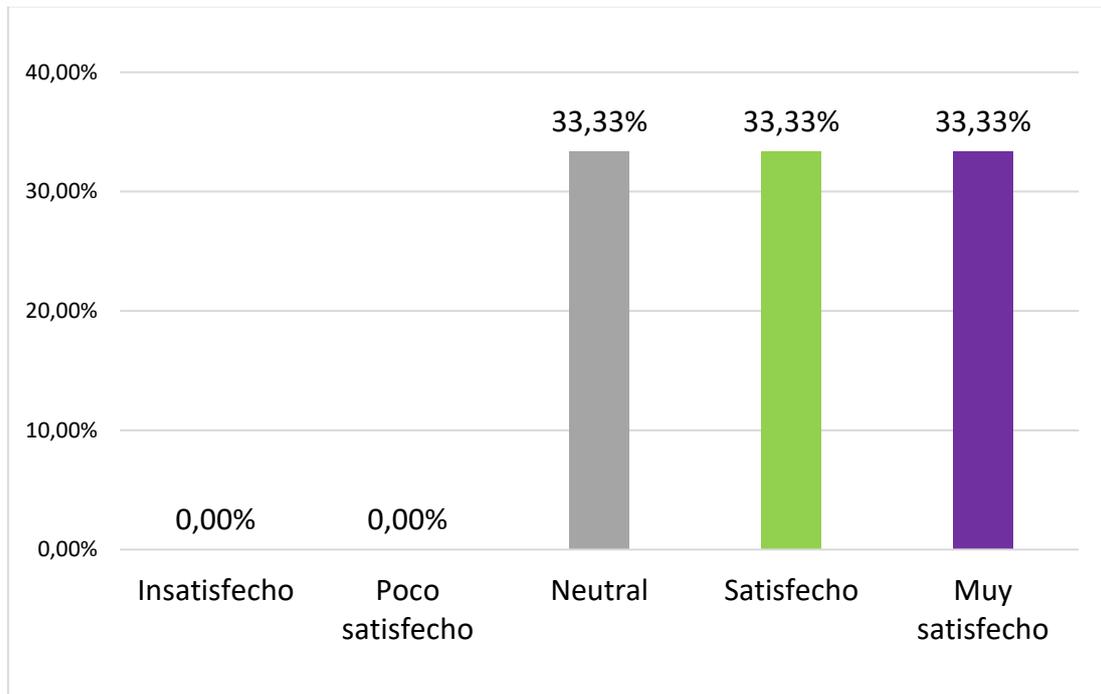
*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 5 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

El 91,67% de los miembros capacitadores considera que es necesario optimizar el proceso actual de las inducciones, con ello podemos observar su inconformidad con el proceso actual.

### 3.2.2 Encuesta dirigida a los colaboradores de nuevo ingreso

**Figura 11**

*Pregunta 3: ¿Qué tan satisfecho está con la inducción departamental que recibió al momento de su ingreso?*

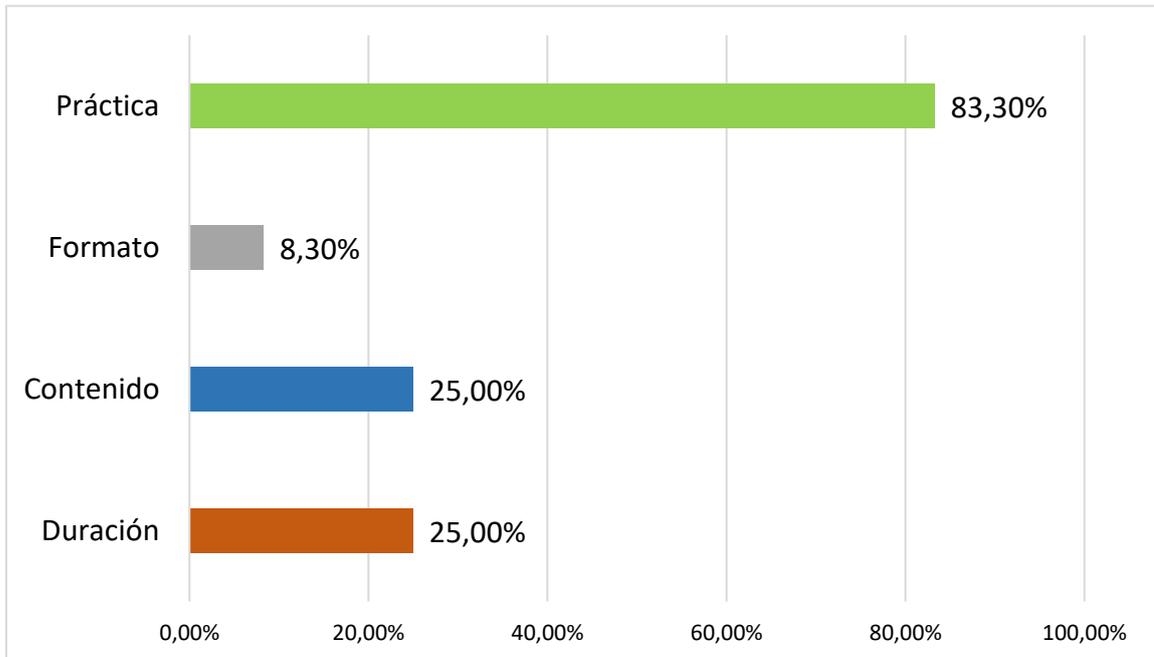


*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 3 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

El 66,66% de los colaboradores se declaró entre muy satisfecho y satisfecho con la inducción recibida al momento de su ingreso, mientras que el 33,33% restante se declaró neutral. Ningún colaborador se manifestó poco satisfecho, ni mucho menos, insatisfecho.

**Figura 12**

*Pregunta 4: Seleccione una o más. ¿Qué aspectos del proceso de inducción le gustaría mejorar?*

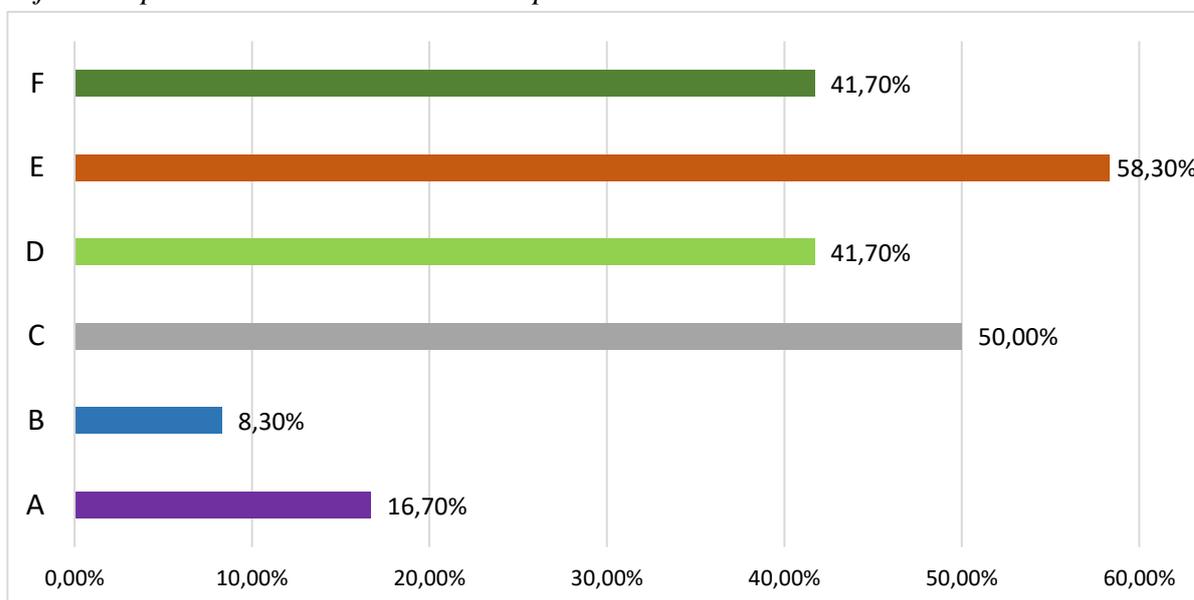


*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 4 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores resaltaron que, entre los aspectos que desearían mejorar del proceso de inducción, la práctica se identifica como la prioridad principal, con un 83,30%. En segundo lugar, se encuentra el contenido y la duración, con un 25% cada uno, y, por último, el formato, con un 8,30%.

**Figura 13**

*Pregunta 5: Seleccione una o más sugerencias que, en su opinión, serían aplicables para mejorar el proceso de inducción en la empresa.*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 5 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1**

*Opciones de respuestas de la pregunta 5 correspondiente a la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores*

<b>A</b>	Aumentar la duración del proceso de inducción.
<b>B</b>	Disminuir la duración del proceso de inducción.
<b>C</b>	Incluir contenido más específico sobre el puesto de trabajo y la empresa.
<b>D</b>	Utilizar un formato más activo, como el aprendizaje basado en problemas o el aprendizaje experiencial.
<b>E</b>	Personalizar el proceso de inducción para cada puesto de trabajo.
<b>F</b>	Proporcionar ejercicios prácticos para los nuevos empleados.

*Nota. Se muestran las opciones de la pregunta 5 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.*

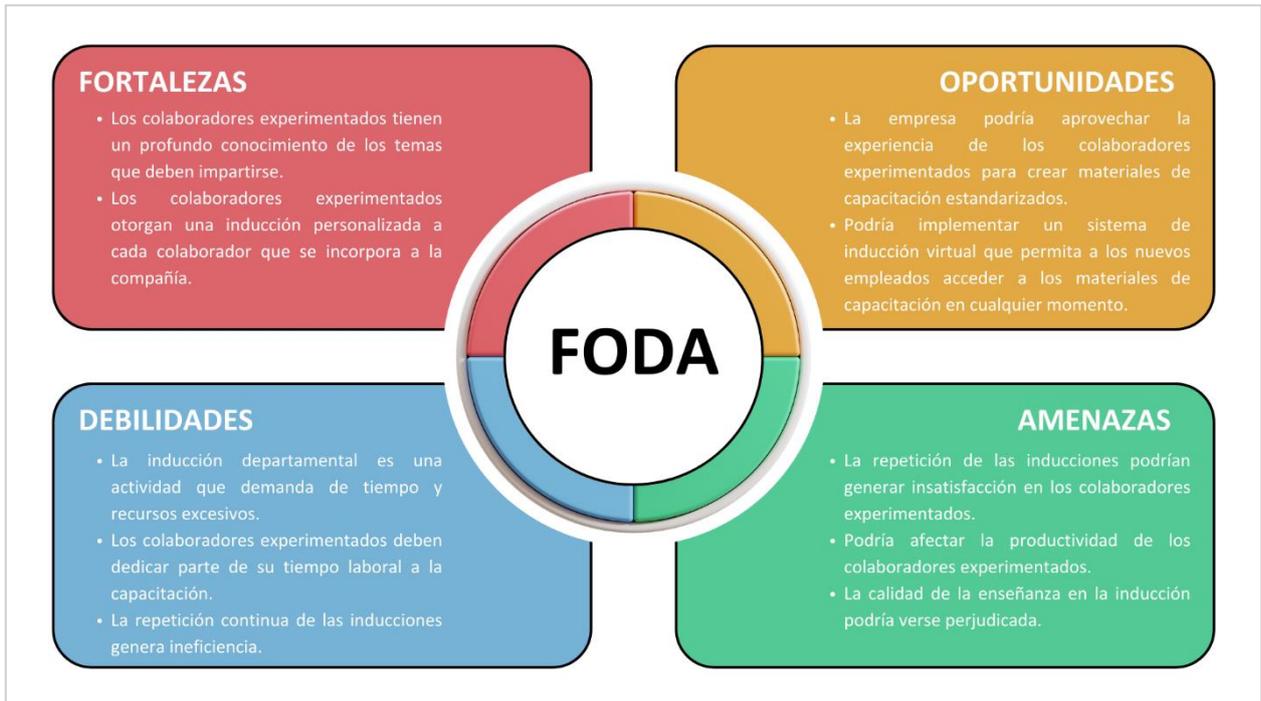
De acuerdo con las observaciones de los colaboradores, las recomendaciones más significativas que implementaron para mejorar el proceso de inducción incluyen la opción "E", que implica personalizar el proceso de inducción para cada puesto de trabajo, con un 58,30%. A continuación, se encuentra la opción "C", que sugiere incluir contenido más específico sobre el puesto de trabajo y la empresa, con un 50%. Finalmente, se menciona la opción "D", que aboga por utilizar un formato más activo, como el aprendizaje basado en problemas o el aprendizaje experiencial, y la opción "F", que propone proporcionar ejercicios prácticos para los nuevos empleados, ambas con un 41,70% de respaldo cada una.

### **3.3 Análisis FODA**

Con la finalidad de analizar la problemática objeto de investigación, se elaboró una matriz FODA que abordó detalladamente sus aspectos fundamentales. En este análisis, se identificaron y detallaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas vinculadas a la situación problemática actual.

**Figura 14**

*Matriz FODA*



*Nota.* La figura detalla los puntos relevantes identificados por medio del análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Ideación

Por medio de lo indagado a lo largo de la presente investigación, se ha ratificado la existente problemática, de la cual es importante recapitular los puntos relevantes:

- Los mayormente afectados por el proceso actual de inducciones fueron los colaboradores expertos que se dedicaban a capacitar al nuevo personal del área comercial.
  - El proceso de inducción intervenía en sus actividades laborales del día a día, por ende, generaba retrasos en la ejecución de sus funciones, lo cual les generaba insatisfacción.
  - En muchas ocasiones se veían forzados a reagendar la capacitación, haciendo que la agenda del nuevo colaborador se vea afectada y sea retrasado el tiempo en el que aquella persona pueda estar totalmente capacitada para su rol.

- Los capacitadores consideraron crucial optimizar el proceso actual, ya que les generaba insatisfacción y tenía el potencial de afectar la calidad de las inducciones destinadas a los nuevos integrantes.

Previo al desarrollo de la solución se identificaron los tipos de inducciones departamentales existentes, las cuales se clasificaron en dos tipos, detallados a continuación.

**Figura 15**

*Tipos de inducciones y sus respectivas características.*

Tipos de Inducción	Inducciones de procesos/temas repetitivos u operacionales	Inducciones de procesos/temas específicos
Características	Procesos/temas que no necesiten de un experto en vivo.	Procesos/temas que necesiten de un experto en vivo.
	Procesos/temas sencillos y básicos, que se mantienen en un largo plazo.	Procesos/temas que experimentan variaciones en un corto plazo de tiempo.
	Procesos/temas paso a paso.	Procesos/temas complejos de explicar.

*Nota.* La figura muestra los dos tipos de inducciones presentes en la organización junto a sus características particulares. Fuente: Elaboración propia.

Considerando estos aspectos, se determinó la necesidad de implementar una plataforma de capacitación focalizada exclusivamente en inducciones relacionadas con procesos/temas repetitivos u operacionales. Estos tipos de capacitación fueron seleccionados por ser los más brindados actualmente y por sus características particulares, lo que los hizo idóneos para su optimización.

Por otro lado, en el caso de las inducciones relacionadas con procesos/temas específicos, se determinó que era esencial que el experto se reuniera con el nuevo integrante de forma sincrónica. Esto se debía a que, a diferencia del anterior, aquí resultaba crucial el explicarle de manera personalizada al tratarse de un tema complejo y variable. Es decir, sus características no permitían que aquellas inducciones pudieran estar pregrabadas en una plataforma.

Una vez definido lo anterior, se planteó los aspectos significativos que el sistema debía contener. Uno de sus principales objetivos era reducir la dependencia de expertos que dedican parte de su tiempo a ofrecer estas recurrentes sesiones formativas y proporcionar a los colaboradores de la compañía un lugar en donde puedan acceder a las capacitaciones y material informativo que necesitarían aprender para el desarrollo de sus respectivas funciones.

Por ende, el sistema se buscó estructurar en tres secciones distintivas:

- La primera sección se centró en la catalogación de videos que abordaban procesos repetitivos distribuidos por áreas específicas. El contenido audiovisual presentado debía seguir una estructura ideal para proporcionar la mejor experiencia, incluyendo segmentos como introducción, explicación del tema, abordaje de preguntas frecuentes y la inclusión de ejercicios prácticos.
- La segunda sección se focalizó en brindar los materiales informativos relacionados a las capacitaciones disponibles, aquellos como documentos pdf, diapositivas, informes numéricos, diagramas, etc.
- La tercera sección se dedicó a la presentación de agendas de los capacitadores, reflejando sus períodos de disponibilidad con el objetivo de que los usuarios pudieran agendar citas para la resolución de alguna duda específica que no hubiera sido cubierta dentro de la capacitación vista previamente. Aquí el capacitador otorgaría un espacio de 1 hora distribuida en sesiones de 15 minutos, donde se podrían registrar 2 colaboradores por sesión, con la finalidad de que el tiempo fuera el más eficiente y se aprovechara al máximo.

Con este sistema no solo se buscó agrupar la información de capacitaciones, sino también fomentar un contenido educativo de calidad, un ambiente de aprendizaje interactivo, la resolución de dudas de manera efectiva y la accesibilidad para todos los miembros de la

organización. Fue ideado tomando en consideración las necesidades de todos los colaboradores, tanto capacitadores como nuevos ingresos.

### 3.5 Elaboración del prototipo

El prototipo fue desarrollado en la plataforma Figma, enfocado en tener un diseño moderno y una interfaz fácil de entender. Fue guiado por el deseo de proporcionar a los usuarios una experiencia intuitiva y agradable. La plataforma fue llamada “XYZ Learning”.

El detalle y diseño de cada sección del prototipo se encuentran visibles en los anexos de la presente investigación, de igual manera, se puede interactuar con él por medio del siguiente código QR.

#### Figura 16

*Código QR del prototipo de plataforma web “XYZ Learning”*



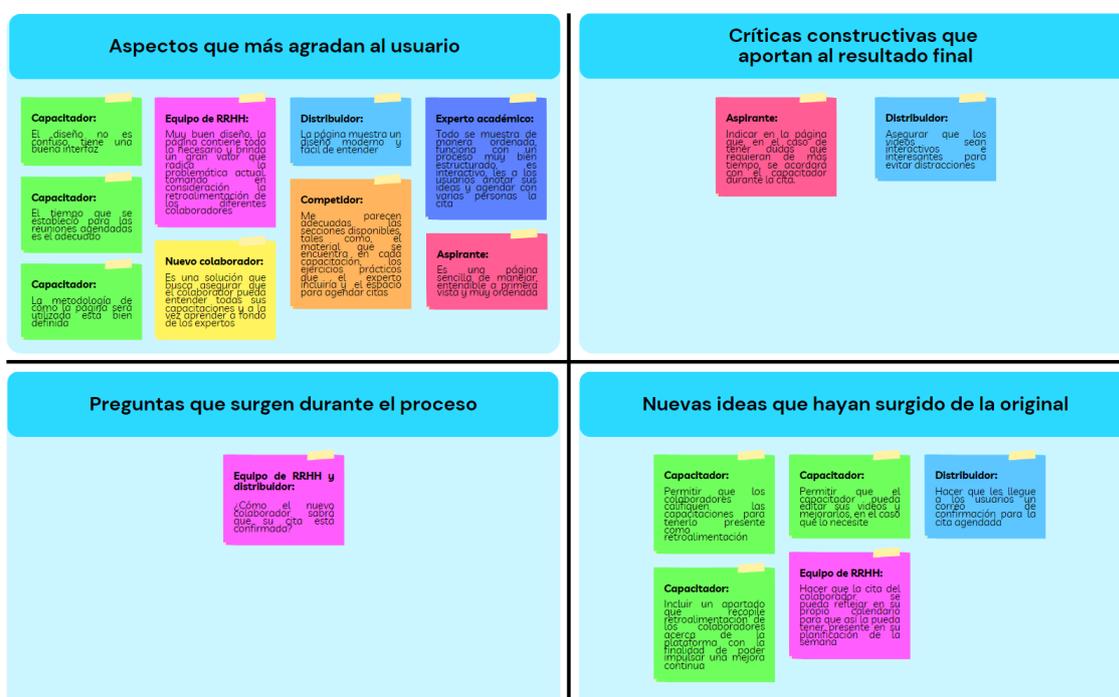
*Nota.* La figura presenta el código QR que redirecciona al prototipo elaborado. Fuente:  
Elaboración propia.

### 3.6 Validación del prototipo

Se validó el prototipo resultante tomando en consideración la retroalimentación de los actores involucrados mediante una matriz feedback. Dicha herramienta facilitó la evaluación de diversos aspectos significativos de la solución propuesta. Por medio de este análisis se aseguró la viabilidad del prototipo y la eficiencia en la práctica.

**Figura 17**

*Matriz Feedback*



*Nota.* La figura muestra la retroalimentación brindada por los actores en las entrevistas de validación. Fuente: Elaboración propia.

Entre los puntos del prototipo que más les agradaban a los actores fueron el diseño claro y moderno de la plataforma, lo cual facilitaba la navegación y comprensión de la información; la metodología de cómo sería utilizada la página web; y la relevancia de las secciones disponibles, las cuales permitían radicar la problemática por medio de la optimización de recursos de los expertos capacitadores, y a su vez, del asegurar la retención exitosa de la información brindada a los nuevos colaboradores.

Adicionalmente, los participantes ofrecieron sugerencias respecto a posibles mejoras y adiciones. Aquellas fueron consideradas minuciosamente e incorporadas en la solución final del prototipo, resultando en una propuesta que aborda y atiende cada perspectiva proporcionada por los involucrados.

## Capítulo 4

## 4.1 Conclusiones

- La ineficacia en los procedimientos de inducción se ha visto evidenciada mediante el levantamiento de la información que se llevó a cabo, tomando en cuenta la retroalimentación de ambos tipos de colaboradores.
- La gran mayoría de los capacitadores manifiestan insatisfacción con el procedimiento actual, ya que les demanda recursos que podrían invertir en sus funciones cotidianas.
- El hecho de tener un proceso de inducción ineficiente puede radicar en una mala experiencia para el capacitador y afectar en la calidad de inducción recibida por el nuevo empleado que se incorpora a la compañía.
- Los nuevos colaboradores concuerdan en que la práctica constituye un componente esencial a incorporar en los procesos de inducción.
- Ambos colaboradores ven fundamental el hecho de poseer un espacio en el que puedan tener recopilado toda la información relevante que el nuevo integrante necesite saber a la hora de incorporarse a su nuevo rol.
- A lo largo de la investigación, tanto capacitadores como nuevos ingresos, se sintieron escuchados debido a que se consideraron sus comentarios como parte muy relevante en la búsqueda de soluciones.
- La creación de la plataforma web se basa en las necesidades de los capacitadores, procurando también beneficiar a los nuevos colaboradores al facilitarles un aprendizaje efectivo durante el proceso de inducción.
- Los empleados muestran una notable disposición hacia el cambio, manifestando su plena conformidad con la solución propuesta. Este entusiasmo y aceptación por parte del personal reflejan la efectividad de la solución, la cual impulsa a un ambiente de bienvenida positivo y colaborativo, fundamental para el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

- La responsabilidad de los nuevos colaboradores toma un rol fundamental dentro de la propuesta, ya que son quienes deben visualizar los contenidos audiovisuales de la plataforma web y culminar los casos prácticos correspondientes para concluir con éxito su proceso de inducción.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Explorar estrategias para optimizar las inducciones de procesos/temas específicos, los cuales requieren la presencia de un capacitador en tiempo real, dada su naturaleza dinámica y la complejidad de poder ser explicados en un contenido pregrabado.
- Llevar un control de la retroalimentación que brindan los usuarios, tanto a la plataforma como a la calidad de los videos, para así asegurar una mejora continua en aquellas áreas específicas que lo requieran.
- Asegurar que la calidad de la información y el tiempo de las capacitaciones sea el adecuado, que los videos sean concisos, eficaces, interactivos e interesantes, con el objetivo de evitar sesiones muy prolongadas o monótonas que pudieran afectar la retención de la información.
- Implementar programas de mentoría posteriores a la fase de inducción para facilitar la transición de los nuevos colaboradores, proporcionando apoyo continuo y aclaración de dudas a medida que transitan durante este período.

## Referencias

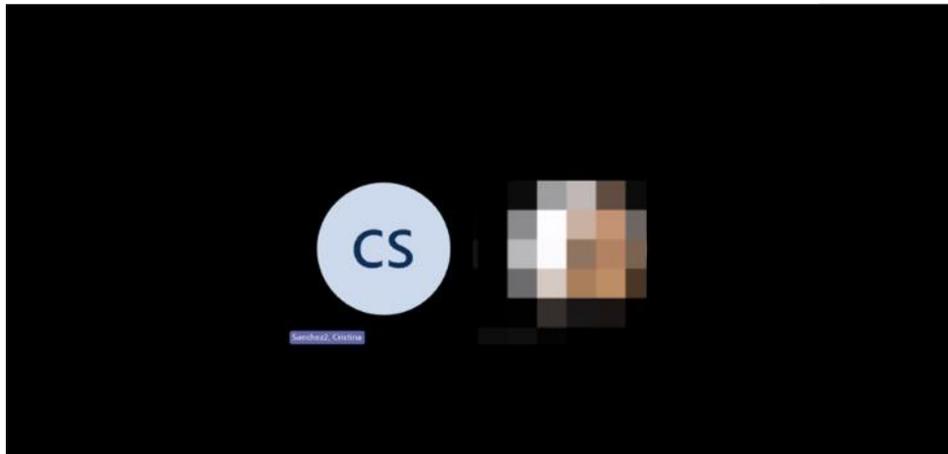
- Aguilar-Sánchez, M. (2018). La transmisión de valores y normas organizacionales en el proceso de inducción. *Revista de Empresa y Humanismo*, 273-294.
- González-Parra, M. D., & García-Fernández, J. C. (2019). La inducción como factor de éxito en la incorporación de nuevos empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 109-121.
- Muñoz, M., & Esteller, J. (2017). La inducción de empleados como estrategia de integración en el entorno laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 29-40.
- Pavón, Zelaya, & Fajardo. (2021). *Gestión de calidad en el proceso de inducción del talento humano*. Obtenido de [Trabajo de Titulación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Académico de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://repositorio.unan.edu.ni/14682/1/14682.pdf>
- Ribadeneira. (2017). *La influencia de la inducción de los trabajadores y el desempeño laboral en Ecuador*. Obtenido de [Trabajo de Titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. Repositorio Académico de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2160/1/76582.pdf>
- Torres, J., & Guzmán, R. (2018). La mejora de los procesos de incorporación de empleados para aumentar la competitividad empresarial. *Revista de Empresa y Humanismo*, 295-316.

## **Apéndice A**

## Entrevistas a profundidad

### Figura 18

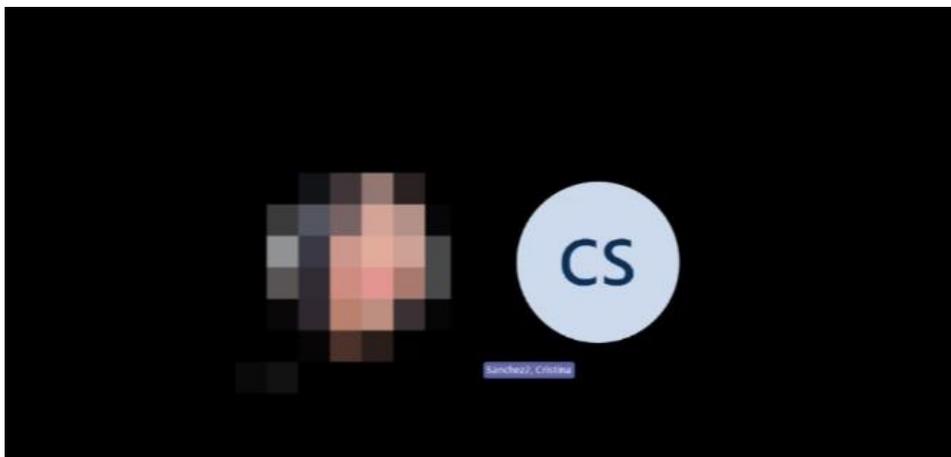
*Entrevista a profundidad al colaborador capacitador*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el colaborador capacitador. Fuente: Elaboración propia.

### Figura 19

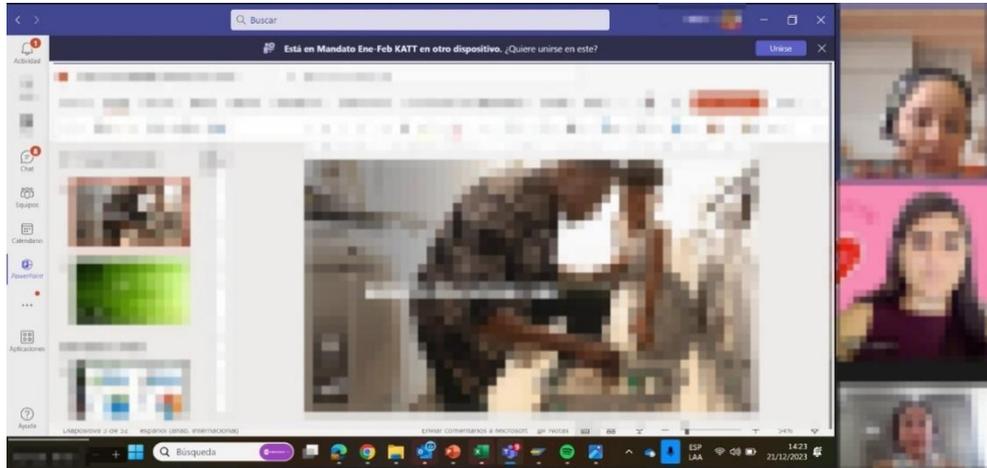
*Entrevista a profundidad al colaborador de nuevo ingreso*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el colaborador de nuevo ingreso. Fuente: Elaboración propia.

## Figura 20

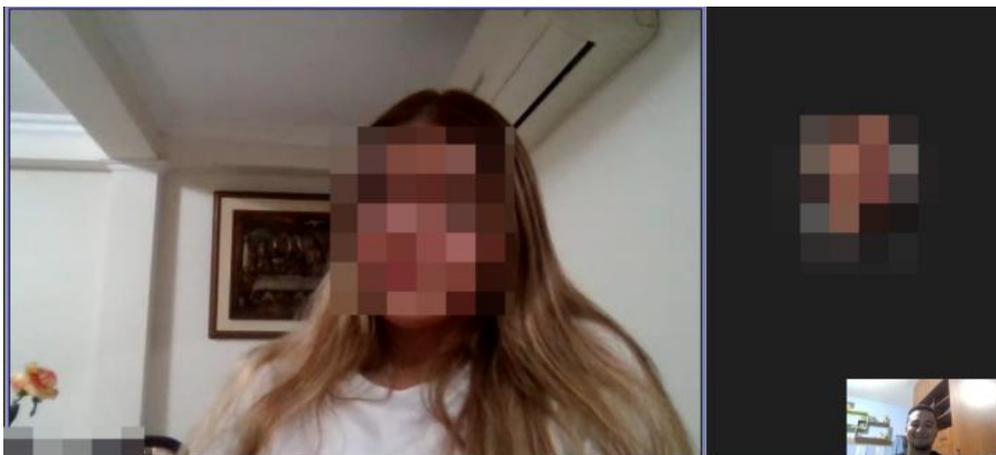
*Entrevista a profundidad al equipo de recursos humanos*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el equipo de recursos humanos. Fuente:  
Elaboración propia.

## Figura 21

*Entrevista a profundidad al distribuidor de la compañía*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el distribuidor de la compañía. Fuente:  
Elaboración propia.

## Figura 22

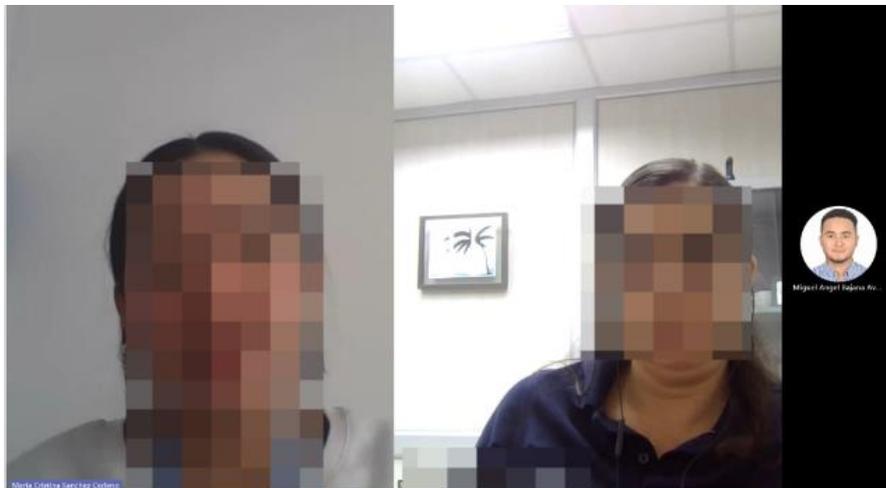
*Entrevista a profundidad al experto en recursos humanos de la competencia*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el experto en recursos humanos de la competencia. Fuente: Elaboración propia.

## Figura 23

*Entrevista a profundidad al experto académico de la cátedra de recursos*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el experto académico de la cátedra de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia.

## Figura 24

*Entrevista a profundidad al aspirante a ingresar a la compañía*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el aspirante a ingresar a la compañía. Fuente:

Elaboración propia.

## **Apéndice B**

## **Encuesta dirigida a los colaboradores capacitadores**

### **Mensaje de inicio:**

La presente encuesta tiene el objetivo de recopilar información esencial para mejorar los procesos de inducción destinados a los nuevos colaboradores que se incorporen a nuestra compañía. El propósito es elevar la eficiencia, ahorrar tiempo y garantizar una asimilación profunda de los temas que se comparten durante estas experiencias de bienvenida.

El tiempo estimado para completar la encuesta es de solo 5 minutos.

¡Agradecemos sinceramente su valiosa contribución para hacer de nuestro proceso de integración una experiencia aún más enriquecedora!

Indique su nombre completo:

---

### **Preguntas:**

1. ¿En qué área trabaja actualmente? Seleccione su respuesta.
  - a. Administración General
  - b. Comunicaciones
  - c. Finanzas
  - d. Investigación y desarrollo
  - e. IT
  - f. Legal
  - g. Marketing
  - h. Recursos Humanos
  - i. Supply Chain
  - j. Ventas
  - k. Workplace

2. ¿Ha proporcionado inducciones a algún nuevo miembro que se incorpora a la compañía?

Seleccione su respuesta.

a. Sí

b. No

3. ¿El dedicar tiempo a brindar una inducción ha afectado a su disponibilidad para ejecutar tareas importantes de su rol? Seleccione su respuesta.

a. Siempre

b. A menudo

c. Nunca

4. ¿Se ha visto en la necesidad de reprogramar alguna inducción para poder cumplir con una tarea importante de su rol? Seleccione su respuesta.

a. Sí

b. No

5. ¿Considera que es necesario optimizar el proceso actual de las inducciones? Seleccione su respuesta.

a. Sí

b. No

6. ¿Considera que es necesario tener recopilado en un único lugar toda la información que el nuevo ingreso necesite saber para desempeñar su rol? Seleccione su respuesta.

a. Sí

b. No

7. ¿Cuán necesario considera que sería otorgar una herramienta de capacitación al colaborador?, con la finalidad de que pueda retomar la información en cualquier momento. Seleccione su respuesta.

Nada necesario	Algo necesario	Neutral	Necesario	Muy necesario
----------------	----------------	---------	-----------	---------------

--	--	--	--	--

8. ¿Cuán eficiente considera que sería el uso de una plataforma de capacitación por parte de la empresa para facilitar la adaptación de los nuevos empleados a sus roles laborales?

Seleccione su respuesta.

Nada eficiente	Algo eficiente	Neutral	Eficiente	Muy eficiente

9. Si aquellos procesos paso a paso o conceptos no variables, que son explicados en la inducción se hicieran de manera online, por medio de un curso pregrabado. ¿Estaría dispuesto a aceptar el cambio de modalidad? Seleccione su respuesta.

Nada dispuesto	Algo dispuesto	Neutral	Dispuesto	Muy dispuesto

10. Si en lugar de realizar sesiones extensas, se le agendan breves espacios de tiempo para únicamente resolver dudas de nuevos ingresos que ya fueron capacitados previamente de manera online en el tema que usted imparte. Con la finalidad de optimizar su tiempo, ¿estaría dispuesto a aceptar el cambio en la modalidad de las inducciones? Seleccione su respuesta.

Nada dispuesto	Algo dispuesto	Neutral	Dispuesto	Muy dispuesto

**Mensaje de agradecimiento:**

Su respuesta ha sido enviada.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento por tomarse el tiempo de completar esta encuesta. Su participación es invaluable y nos proporciona información valiosa que contribuirá significativamente a la mejora continua de nuestros procesos.

### **Encuesta dirigida a los colaboradores de nuevo ingreso**

#### **Mensaje de inicio:**

La presente encuesta tiene el objetivo de recopilar información esencial para mejorar los procesos de inducción destinados a los nuevos colaboradores que se incorporen a nuestra compañía. El propósito es elevar la eficiencia, ahorrar tiempo y garantizar una asimilación profunda de los temas que se comparten durante estas experiencias de bienvenida.

El tiempo estimado para completar la encuesta es de solo 5 minutos.

¡Agradecemos sinceramente su valiosa contribución para hacer de nuestro proceso de integración una experiencia aún más enriquecedora!

Indique su nombre completo:

---

#### **Preguntas:**

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? Seleccione su respuesta.
  - a. Menos de 6 meses
  - b. Entre 6 meses y 1 año
  - c. Más de 1 año
  
2. ¿En qué ciudad se encuentra trabajando? Seleccione su respuesta.
  - a. Guayaquil
  - b. Quito
  - c. Cuenca
  - d. Otra: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tan satisfecho está con la inducción departamental que recibió al momento de su ingreso? Seleccione su respuesta.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho

4. Seleccione una o más. ¿Qué aspectos del proceso de inducción le gustaría mejorar?
- a. Duración
  - b. Contenido
  - c. Formato
  - d. Práctica
  - e. Otro: \_\_\_\_\_
5. Seleccione una o más sugerencias que, en su opinión, serían aplicables para mejorar el proceso de inducción en la empresa.
- a. Aumentar la duración del proceso de inducción.
  - b. Disminuir la duración del proceso de inducción.
  - c. Incluir contenido más específico sobre el puesto de trabajo y la empresa.
  - d. Utilizar un formato más activo, como el aprendizaje basado en problemas o el aprendizaje experiencial.
  - e. Personalizar el proceso de inducción para cada puesto de trabajo.
  - f. Proporcionar ejercicios prácticos para los nuevos empleados.
6. ¿Frecuentemente utiliza medios tecnológicos para capacitarse? Seleccione su respuesta.
- a. Siempre
  - b. A menudo
  - c. Nunca

7. ¿Le hubiera gustado tener recopilado en un único lugar toda la información que necesitaría saber para desempeñar su rol? Seleccione su respuesta.

a. Sí

b. No

8. ¿Cuán necesario considera que sería otorgar una herramienta de capacitación al colaborador?, con la finalidad de que pueda retomar la información en cualquier momento.

Seleccione su respuesta.

Nada necesario	Algo necesario	Neutral	Necesario	Muy necesario

9. ¿Cuán eficiente considera que sería el uso de una plataforma de capacitación por parte de la empresa para facilitar la adaptación de los nuevos empleados a sus roles laborales?

Seleccione su respuesta.

Nada eficiente	Algo eficiente	Neutral	Eficiente	Muy eficiente

10. ¿Cuál es su nivel de apertura a los posibles cambios en la modalidad de las inducciones?

Seleccione su respuesta.

Nada dispuesto	Algo dispuesto	Neutral	Dispuesto	Muy dispuesto

**Mensaje de agradecimiento:**

Su respuesta ha sido enviada.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento por tomarse el tiempo de completar esta encuesta. Su participación es invaluable y nos proporciona información valiosa que contribuirá significativamente a la mejora continua de nuestros procesos.

## **Apéndice C**

**Validación general de las encuestas dirigida a los capacitadores y nuevos ingresos**

	SÍ	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente (ver cuestionario).	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		X
El instrumento presenta preguntas que pudieran ser un riesgo para el encuestado.		X

En una escala de 0 a 10, en la que 0 es “nulo” y 10 “excelente”, ¿cómo calificaría globalmente el cuestionario? (Marcar con una X en la casilla correspondiente).										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
										X

(En el supuesto de haber asignado una puntuación de 6 o menos, responder este recuadro).	
<b>Observaciones y recomendaciones globales del cuestionario:</b>	
<b>ADECUACIÓN</b> Motivos por los que se considera no adecuado.	
<b>PERTINENCIA</b> Motivos por los que se considera no pertinente.	
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>	

(modificación, sustitución o supresión).	
--	--

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos:</b>	Ivonne Antonieta Martin Moreno
<b>Afiliación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Docente y Coordinadora de prácticas preprofesionales empresariales</li> <li>➤ Máster en Administración de Empresas</li> <li>➤ Escuela Superior Politécnica del Litoral</li> </ul>
<b>E-mail:</b>	imartin@espol.edu.ec
<b>Teléfono o celular:</b>	0999484056
<b>Fecha de la validación (día, mes y año):</b>	19 de diciembre del 2023
<b>Firma:</b>	

### Referencia:

Universidad Adventista de Chile. (2020). Guía para validar instrumentos de investigación.

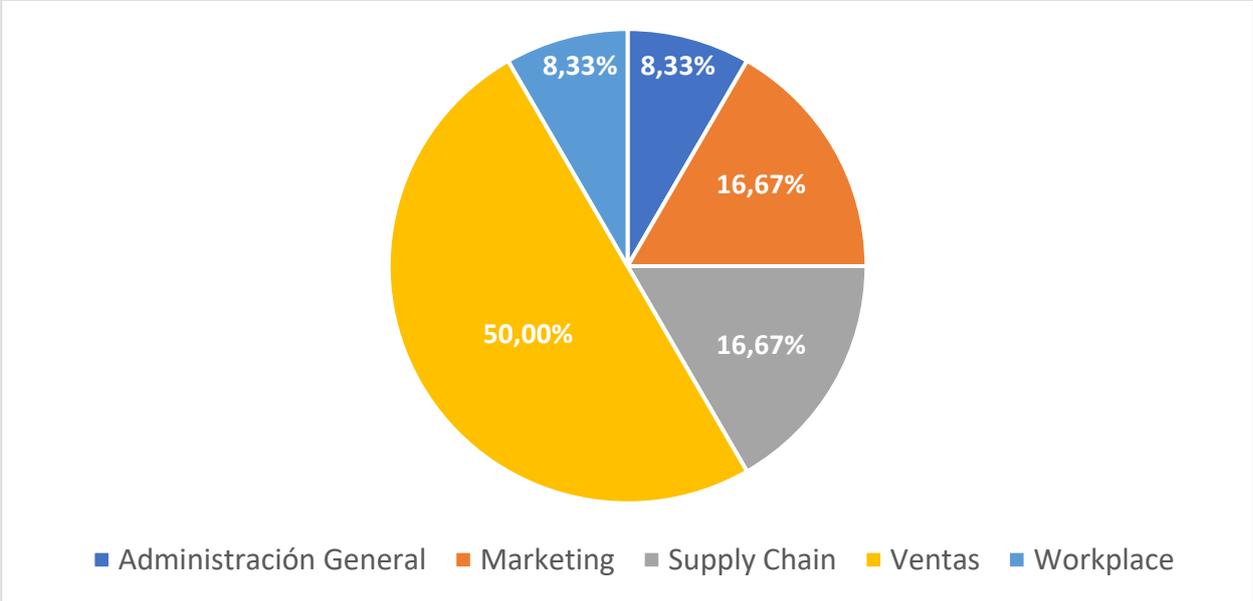
Chillan, Chile: Universidad Adventista de Chile.

## **Apéndice D**

**Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores capacitadores**

**Figura 25**

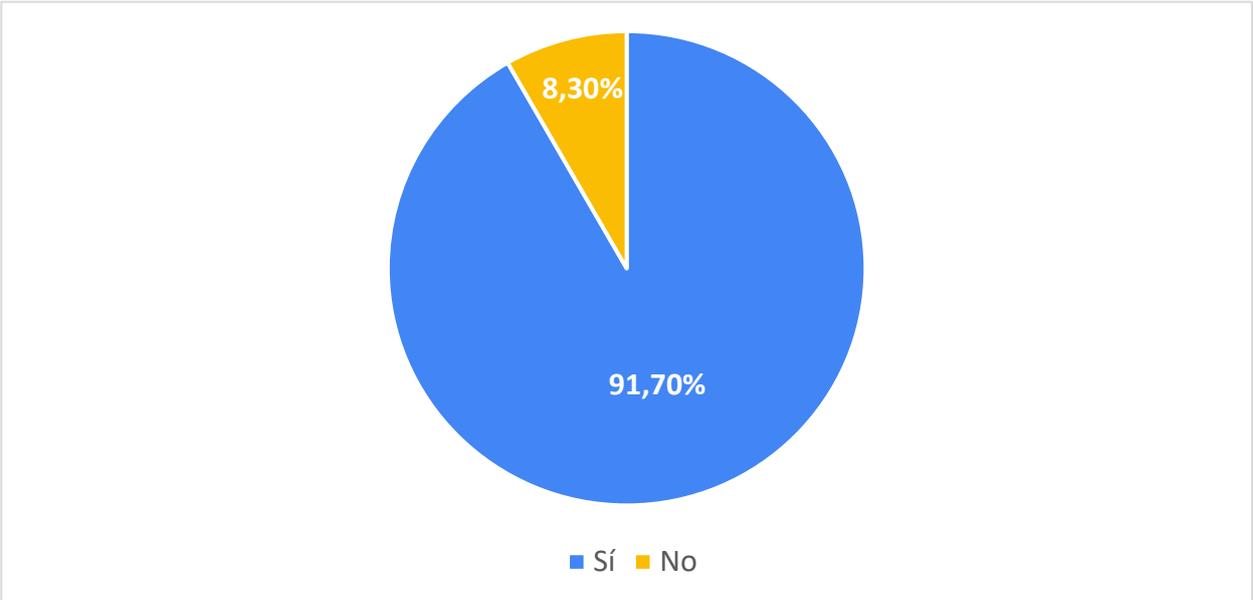
*Pregunta 1: ¿En qué área trabaja actualmente?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 1 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 26**

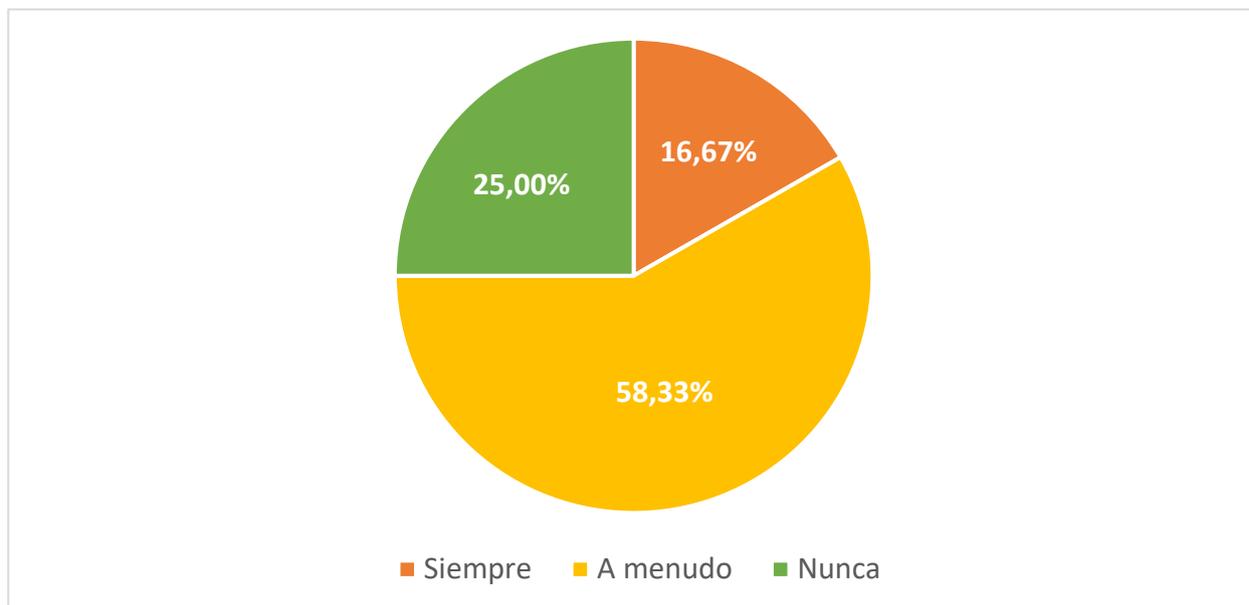
*Pregunta 2: ¿Ha proporcionado inducciones a algún nuevo miembro que se incorpora a la compañía?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 2 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 27**

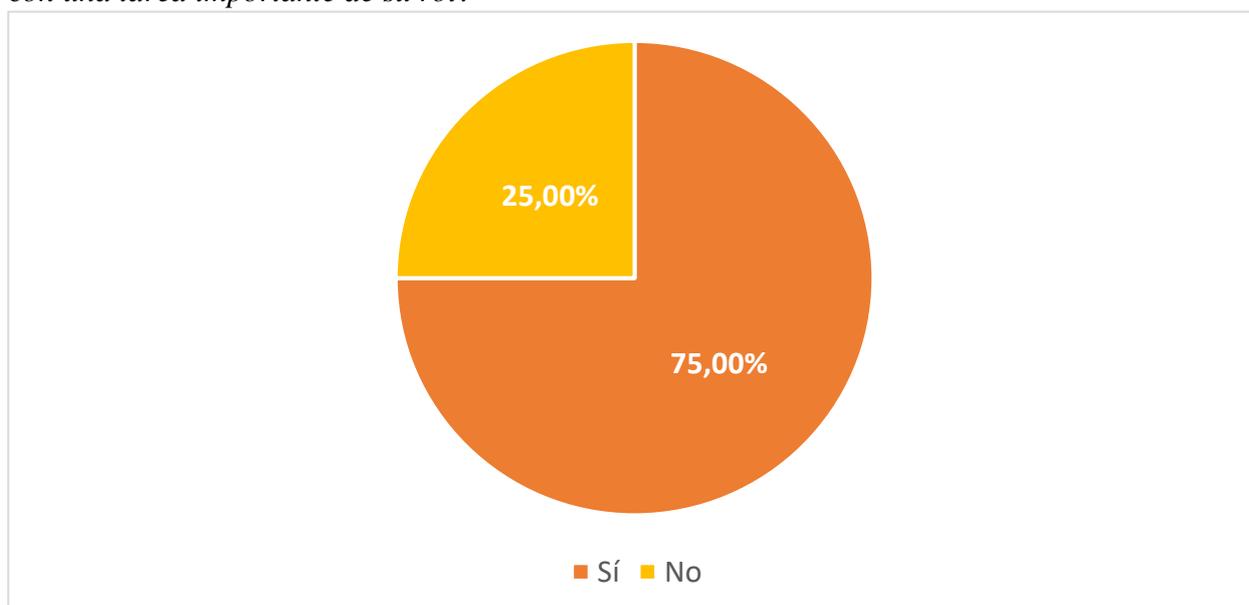
*Pregunta 3: ¿El dedicar tiempo a brindar una inducción ha afectado a su disponibilidad para ejecutar tareas importantes de su rol?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 3 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 28**

*Pregunta 4: ¿Se ha visto en la necesidad de reprogramar alguna inducción para poder cumplir con una tarea importante de su rol?*



Nota. Se muestran los resultados de la pregunta 4 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 29**

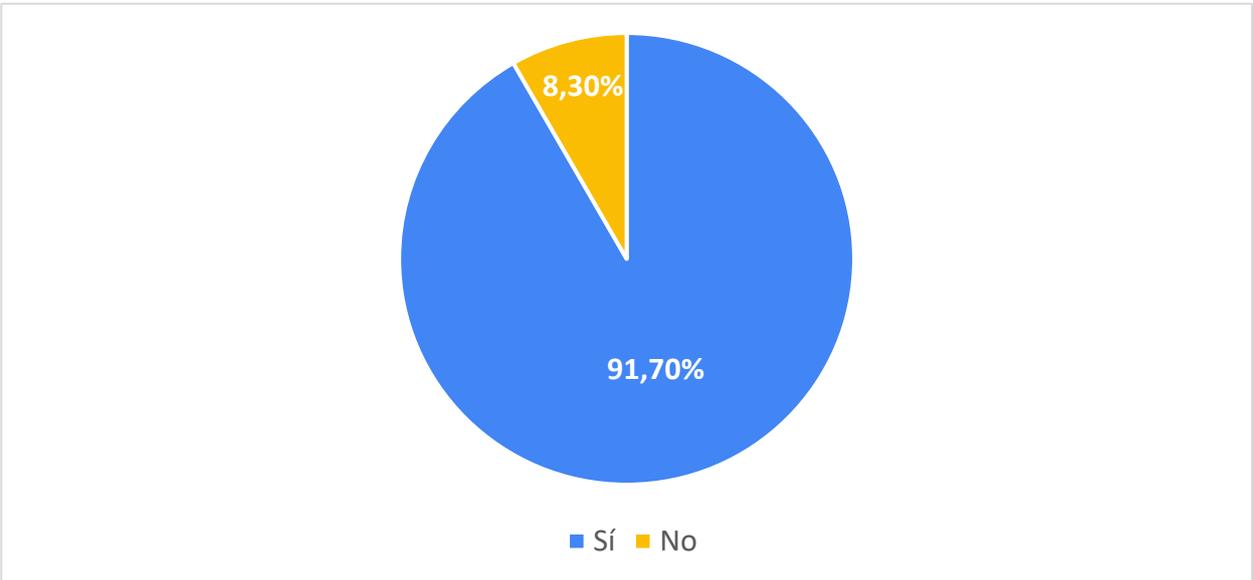
*Pregunta 5: ¿Considera que es necesario optimizar el proceso actual de las inducciones?*



Nota. Se muestran los resultados de la pregunta 5 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 30**

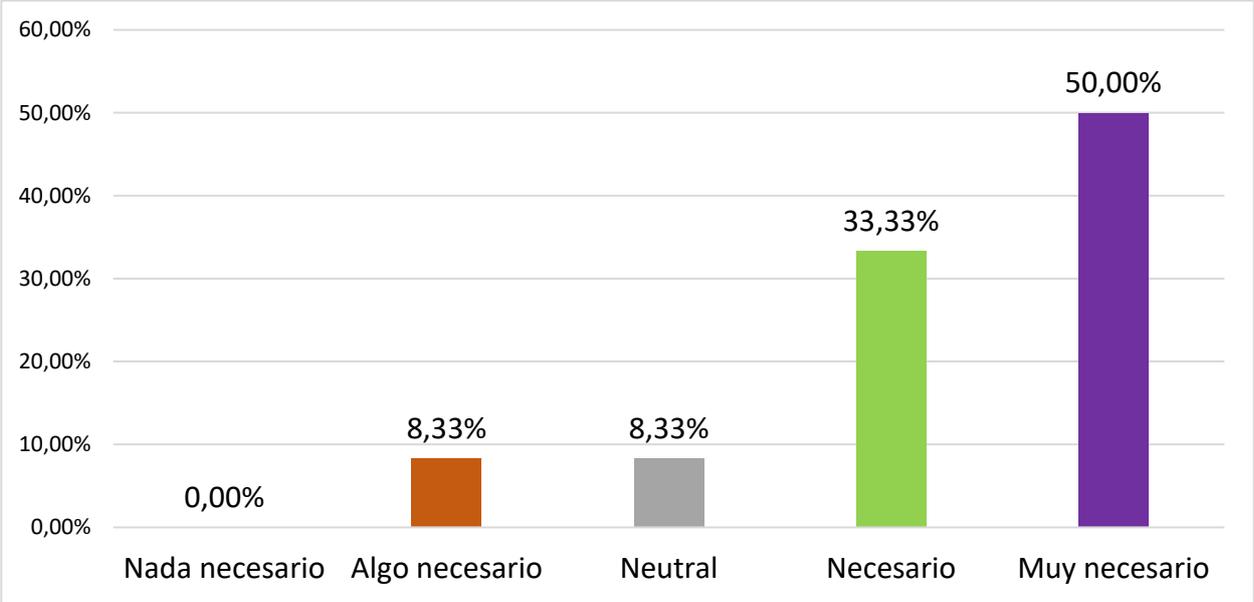
*Pregunta 6: ¿Considera que es necesario tener recopilado en un único lugar toda la información que el nuevo ingreso necesite saber para desempeñar su rol?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 6 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 31**

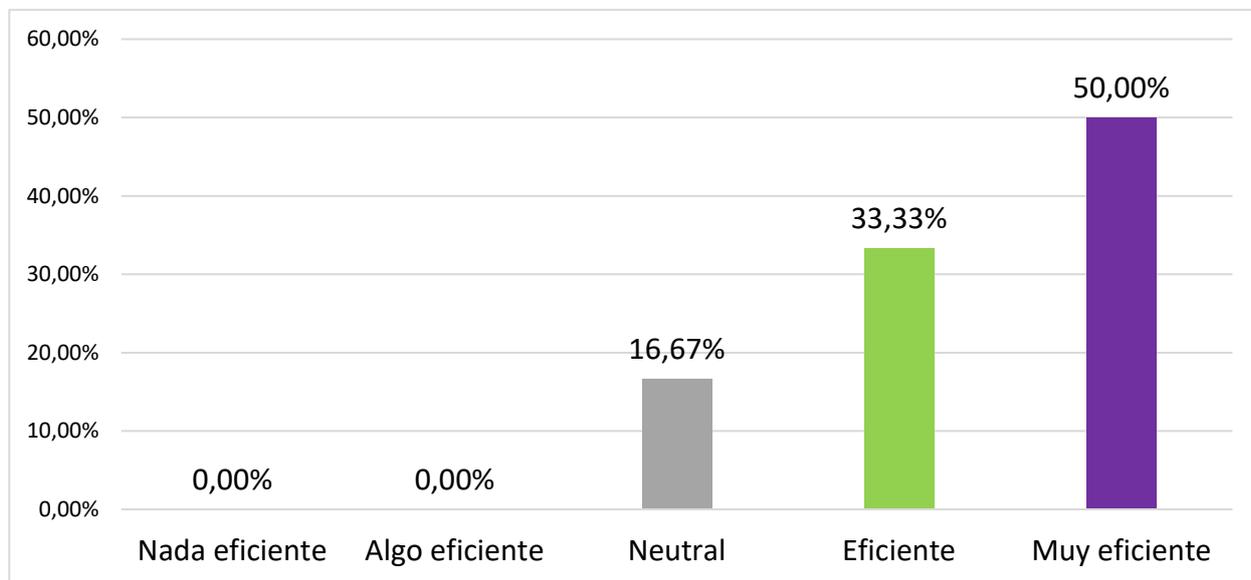
*Pregunta 7: ¿Cuán necesario considera que sería otorgar una herramienta de capacitación al colaborador?, con la finalidad de que pueda retomar la información en cualquier momento.*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 7 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 32**

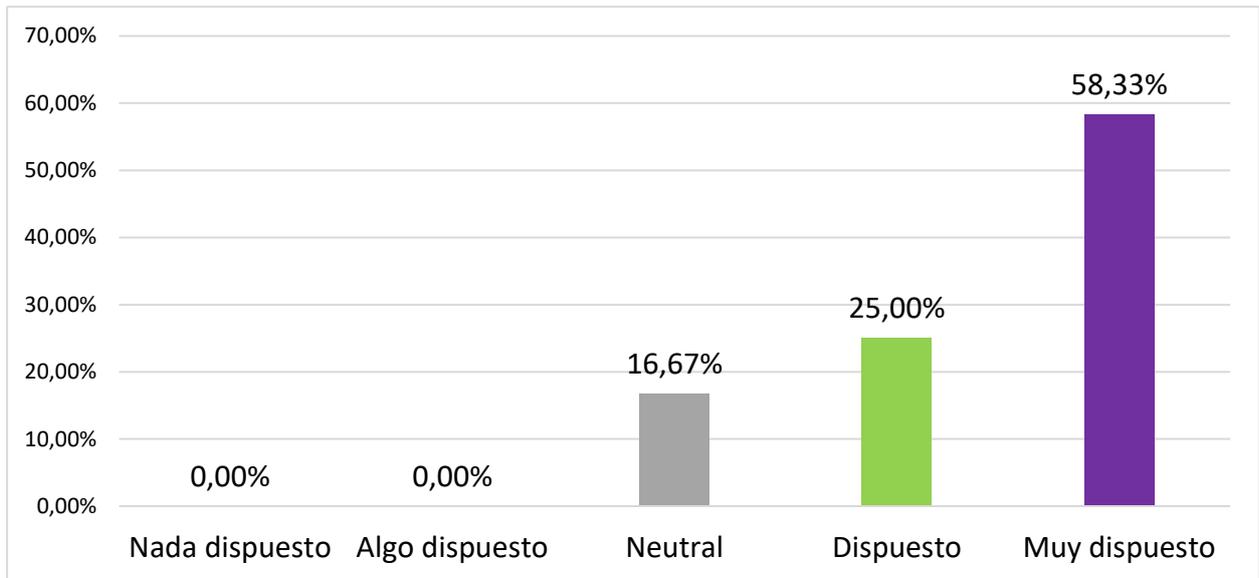
*Pregunta 8: ¿Cuán eficiente considera que sería el uso de una plataforma de capacitación por parte de la empresa para facilitar la adaptación de los nuevos empleados a sus roles laborales?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 8 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 33**

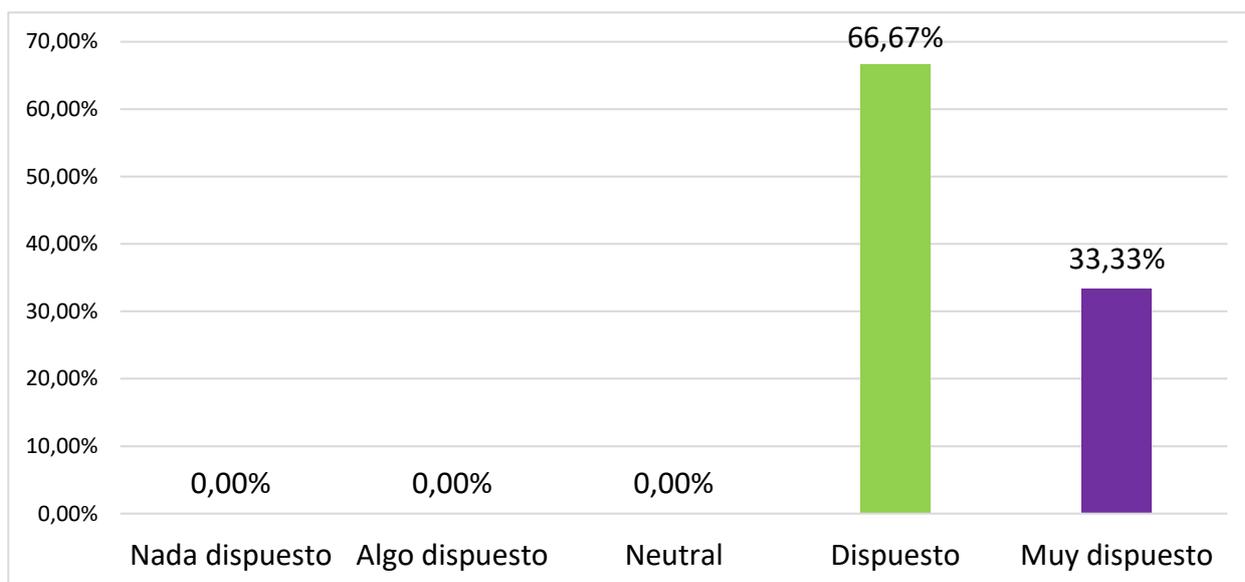
*Pregunta 9: Si aquellos procesos paso a paso o conceptos no variables, que son explicados en la inducción se hicieran de manera online, por medio de un curso pregrabado. ¿Estaría dispuesto a aceptar el cambio de modalidad?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 9 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

### Figura 34

*Pregunta 10: Si en lugar de realizar sesiones extensas, se le agendan breves espacios de tiempo para únicamente resolver dudas de nuevos ingresos que ya fueron capacitados previamente de manera online en el tema que usted imparte. Con la finalidad de optimizar su tiempo, ¿estaría dispuesto a aceptar el cambio en la modalidad de las inducciones?*

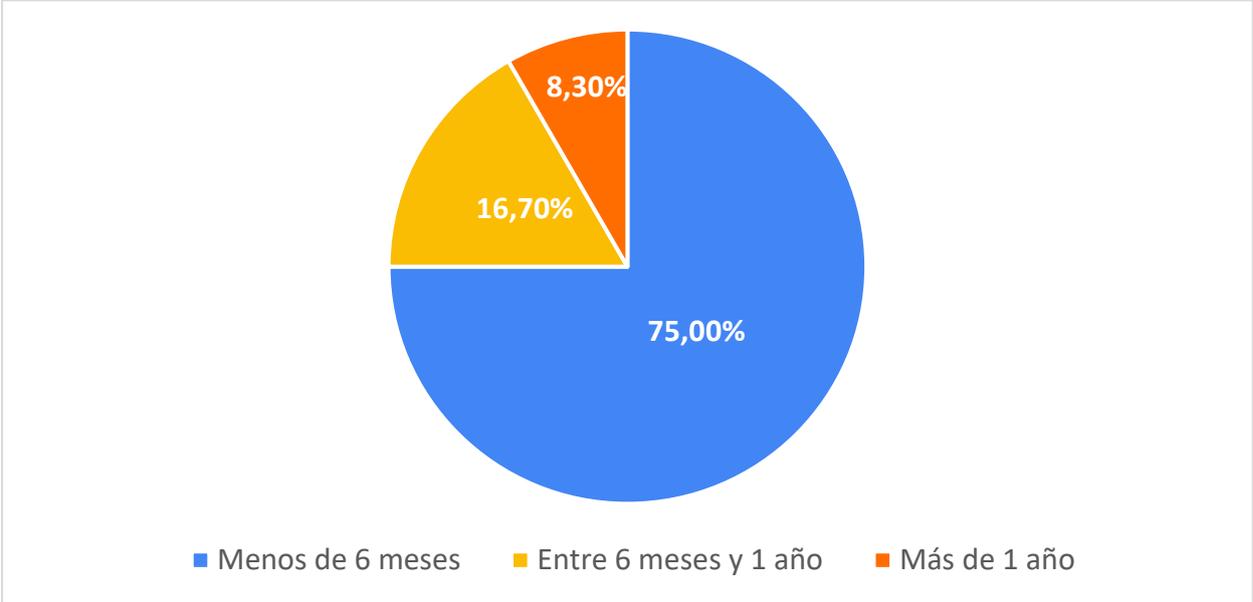


*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 10 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los capacitadores. Fuente: Elaboración propia.

**Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de nuevo ingreso**

**Figura 35**

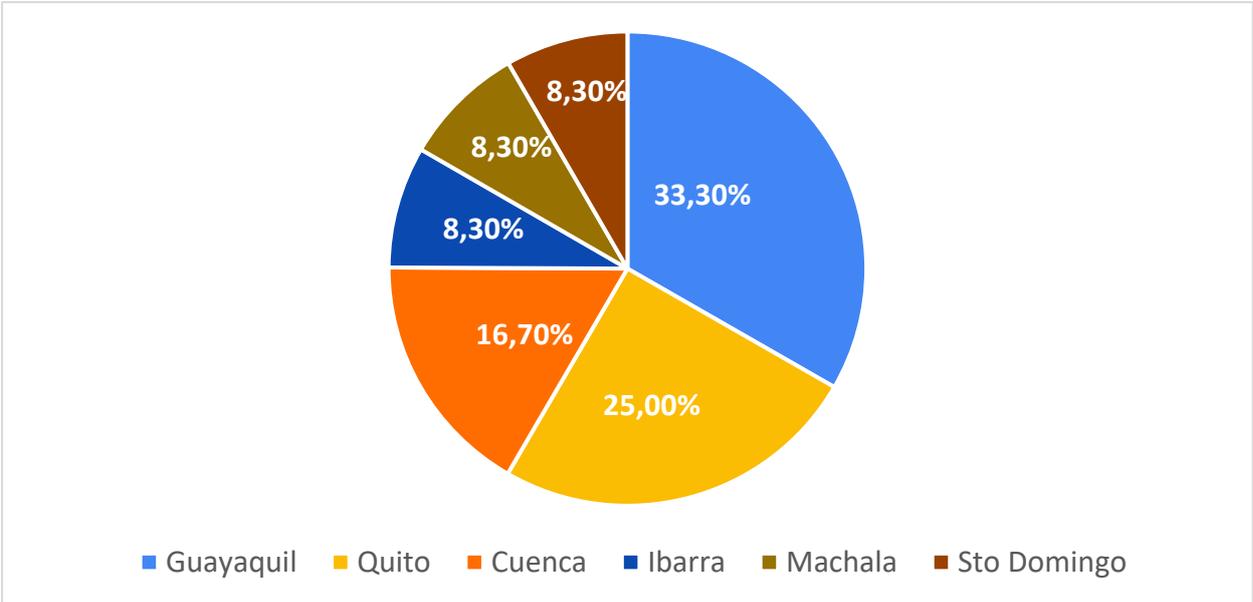
*Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 1 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 36**

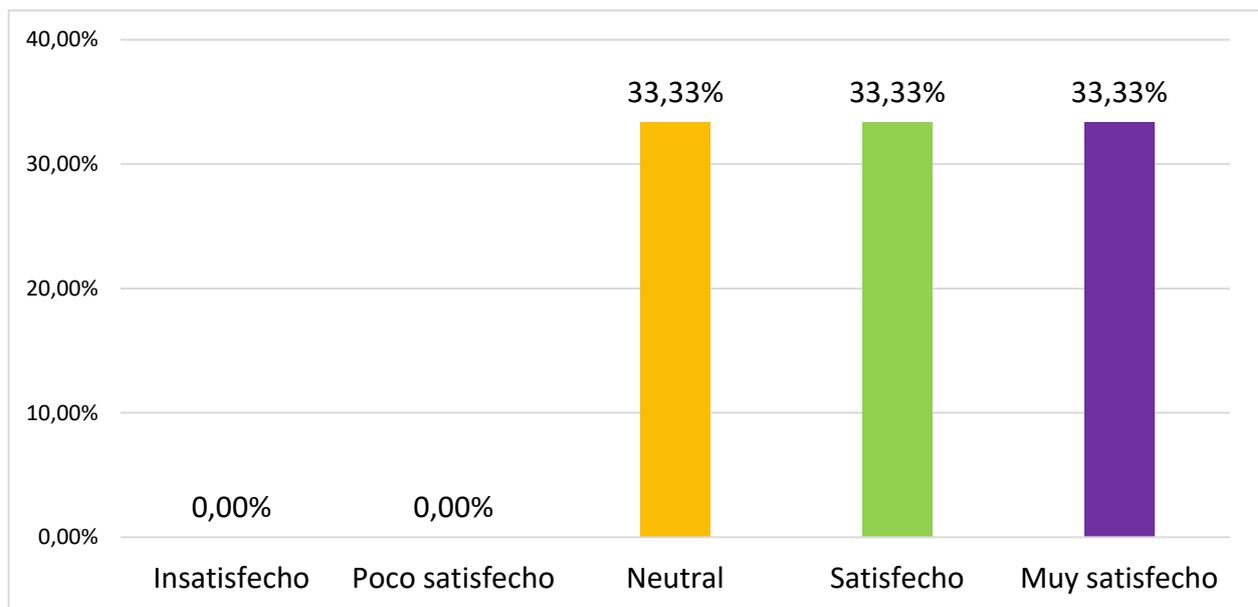
*Pregunta 2: ¿En qué ciudad se encuentra trabajando?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 2 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

### **Figura 37**

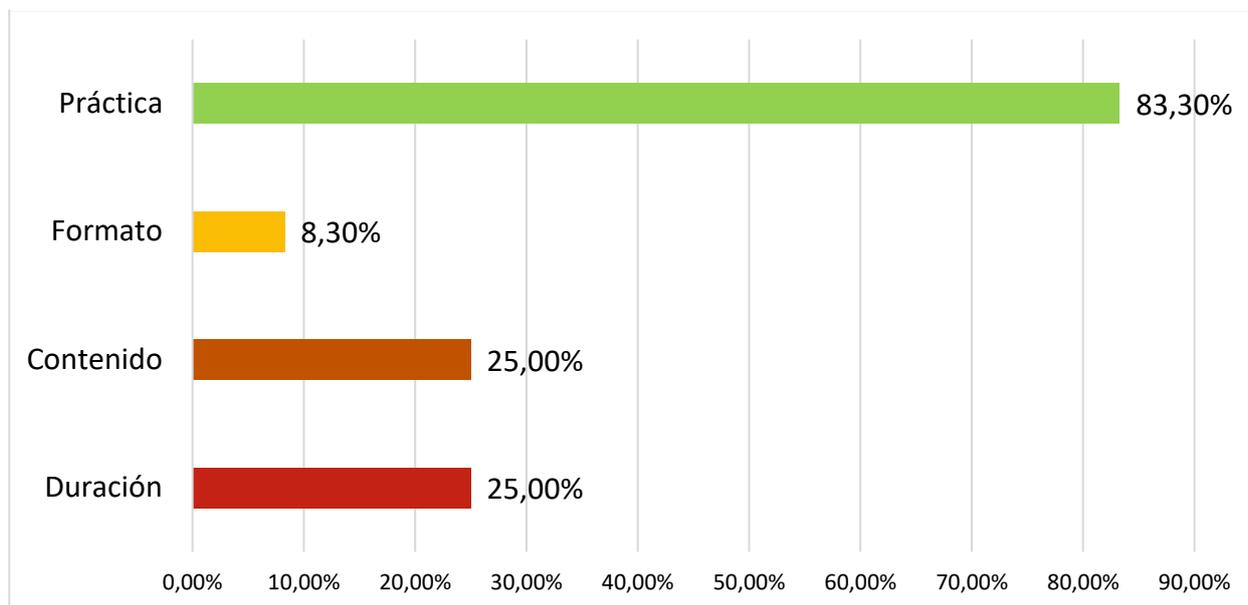
*Pregunta 3: ¿Qué tan satisfecho está con la inducción departamental que recibió al momento de su ingreso?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 3 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 38**

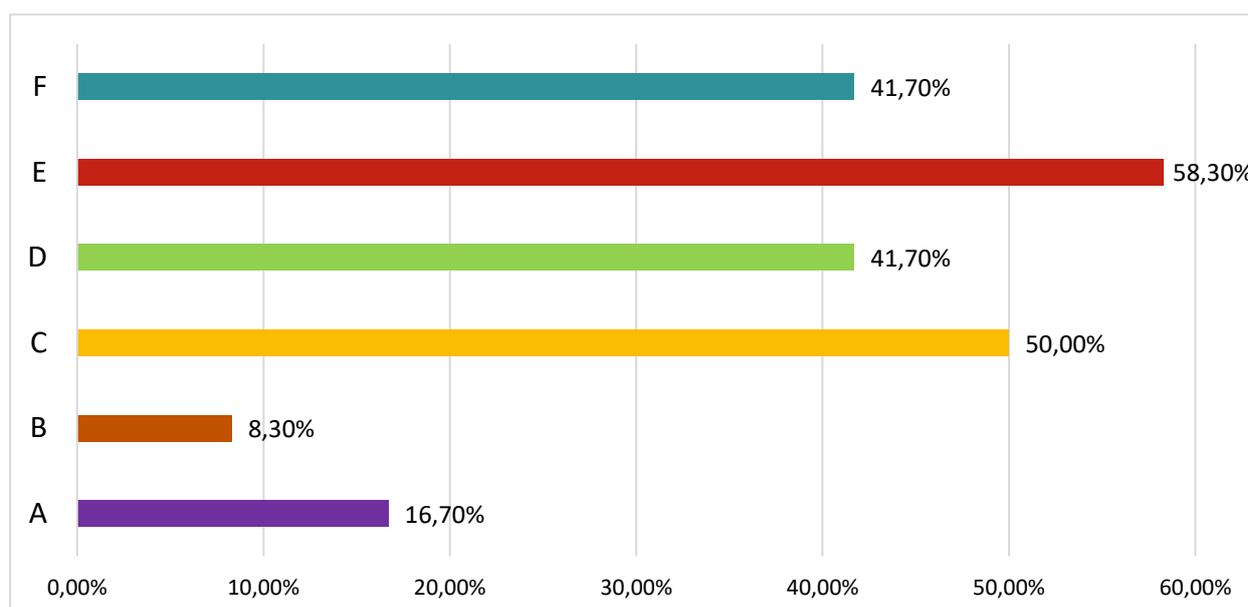
*Pregunta 4: Seleccione una o más. ¿Qué aspectos del proceso de inducción le gustaría mejorar?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 4 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 39**

*Pregunta 5: Seleccione una o más sugerencias que, en su opinión, serían aplicables para mejorar el proceso de inducción en la empresa.*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 5 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

### **Figura 40**

*Alternativas de la pregunta 5*

A	Aumentar la duración del proceso de inducción.
B	Disminuir la duración del proceso de inducción.
C	Incluir contenido más específico sobre el puesto de trabajo y la empresa.
D	Utilizar un formato más activo, como el aprendizaje basado en problemas o el aprendizaje experiencial.
E	Personalizar el proceso de inducción para cada puesto de trabajo.
F	Proporcionar ejercicios prácticos para los nuevos empleados.

*Nota.* Se muestran las alternativas de la pregunta 5 obtenidas mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

### **Figura 41**

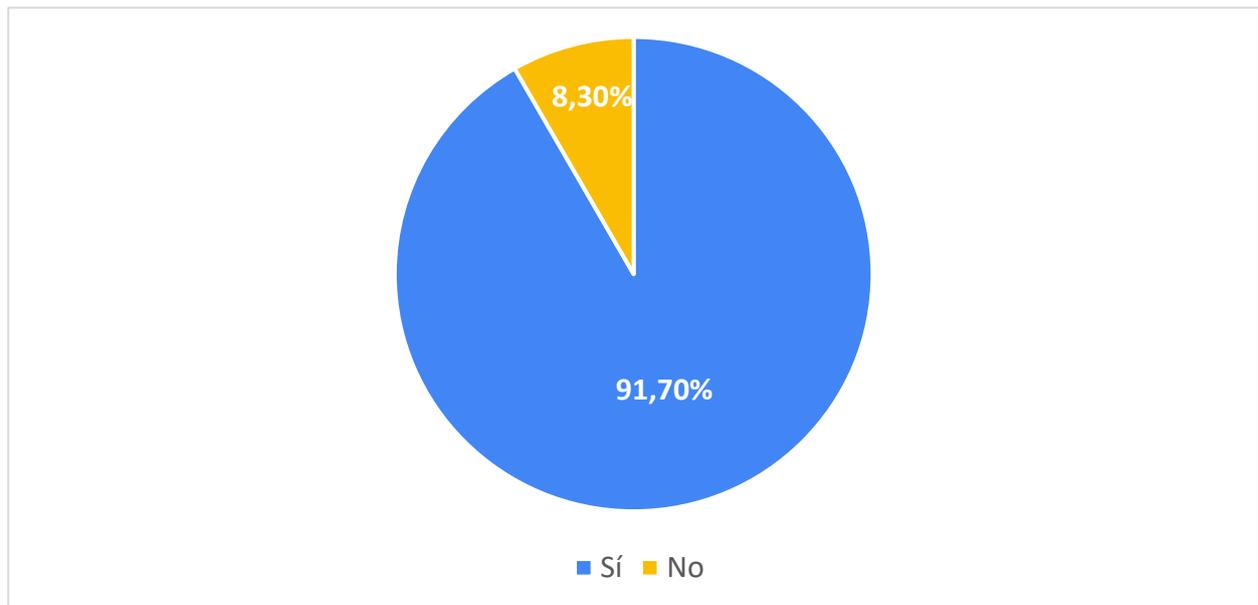
*Pregunta 6: ¿Frecuentemente utiliza medios tecnológicos para capacitarse?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 6 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 42**

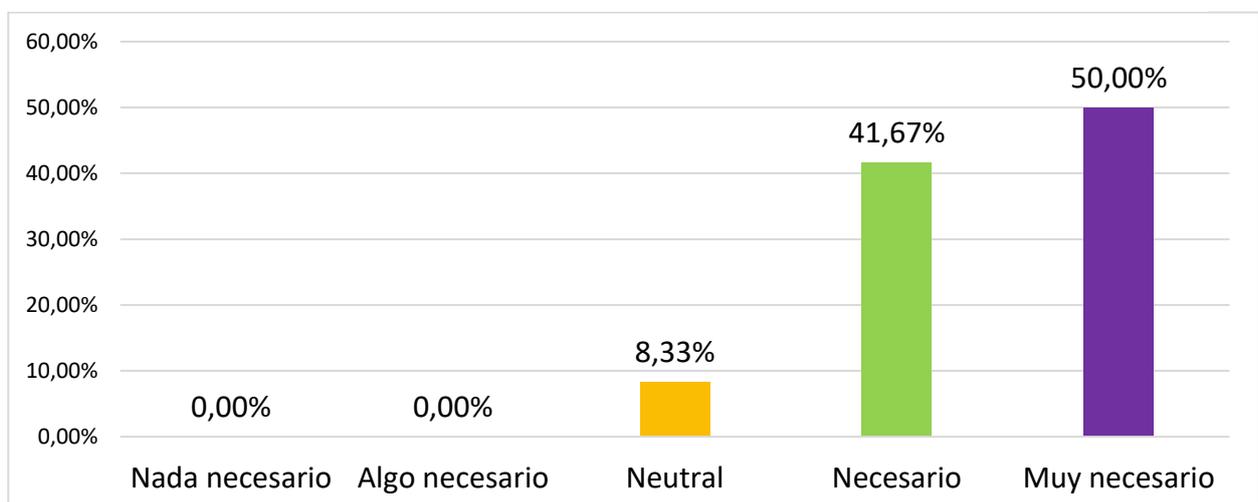
*Pregunta 7: ¿Le hubiera gustado tener recopilado en un único lugar toda la información que necesitaría saber para desempeñar su rol?*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 7 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 43**

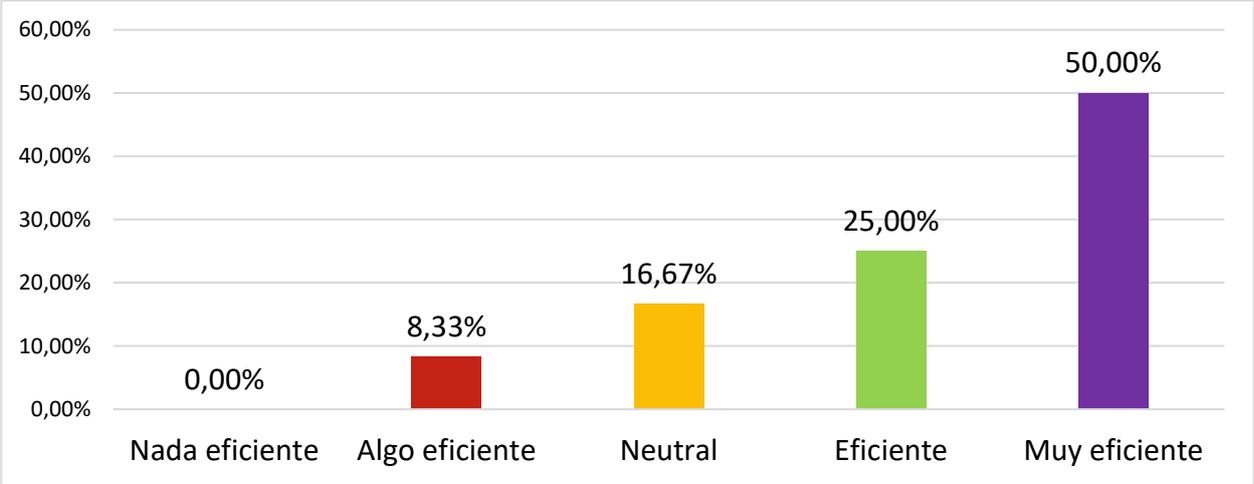
*Pregunta 8: ¿Cuán necesario considera que sería otorgar una herramienta de capacitación al colaborador?, con la finalidad de que pueda retomar la información en cualquier*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 8 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 44**

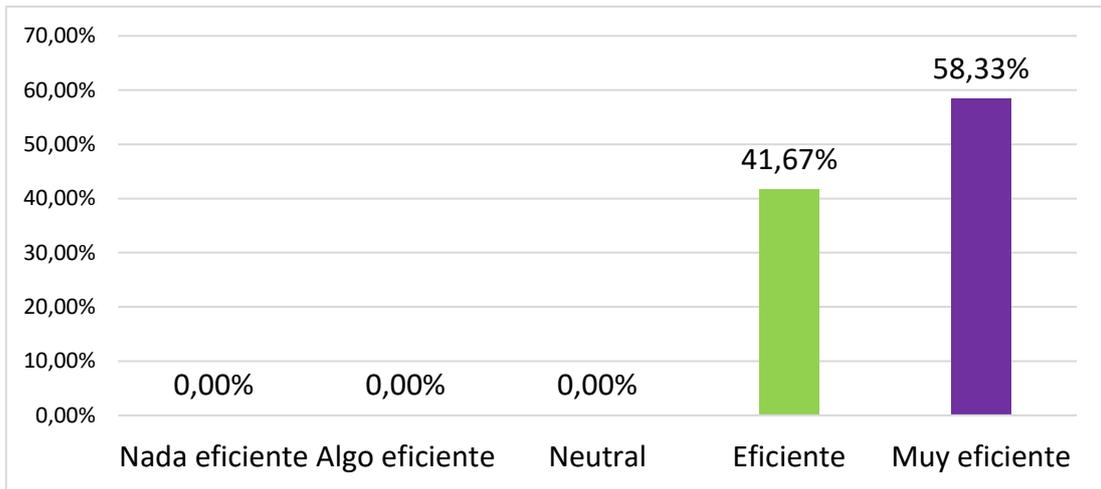
*Pregunta 9: ¿Cuán eficiente considera que sería el uso de una plataforma de capacitación por parte de la empresa para facilitar la adaptación de los nuevos empleados a sus roles*



*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 9 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 45**

*Pregunta 10: ¿Cuál es su nivel de apertura a los posibles cambios en la modalidad de las inducciones?*



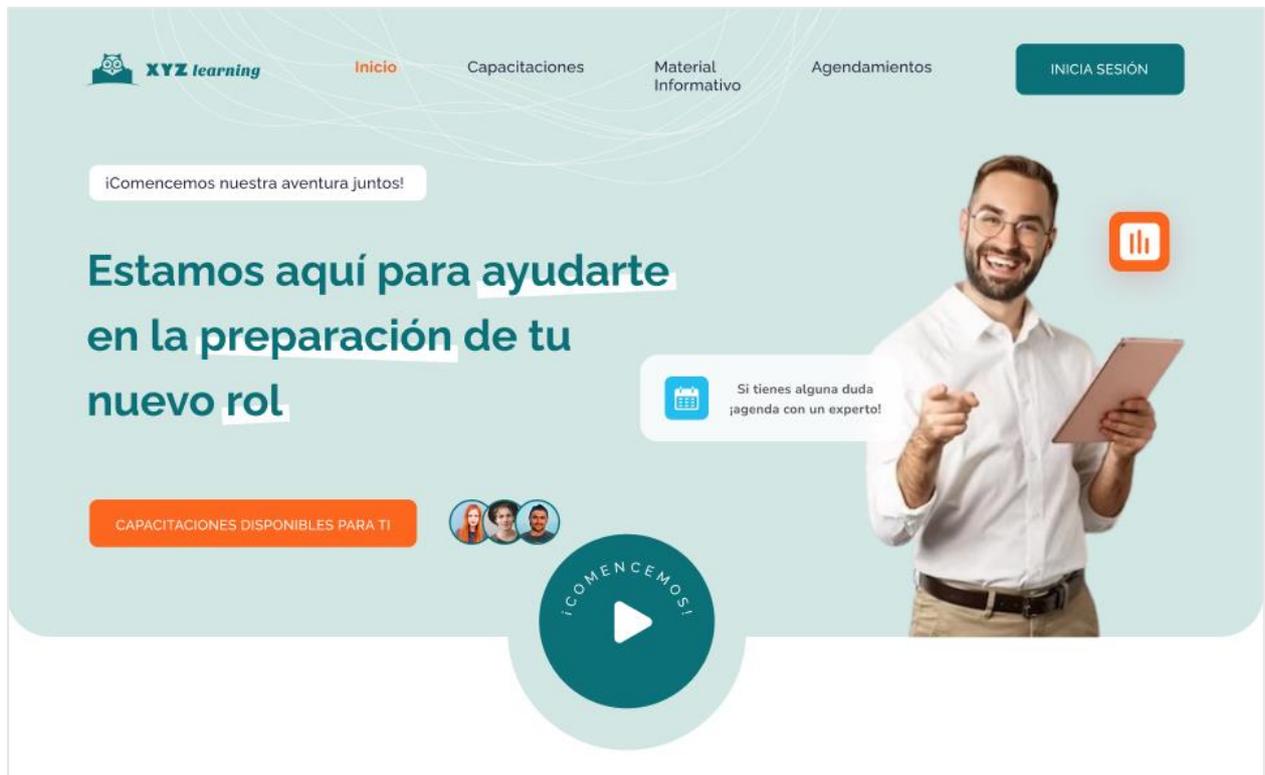
*Nota.* Se muestran los resultados de la pregunta 10 obtenidos mediante la encuesta dirigida a los nuevos colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

## **Apéndice E**

## Prototipo de plataforma web “XYZ Learning”

Figura 46

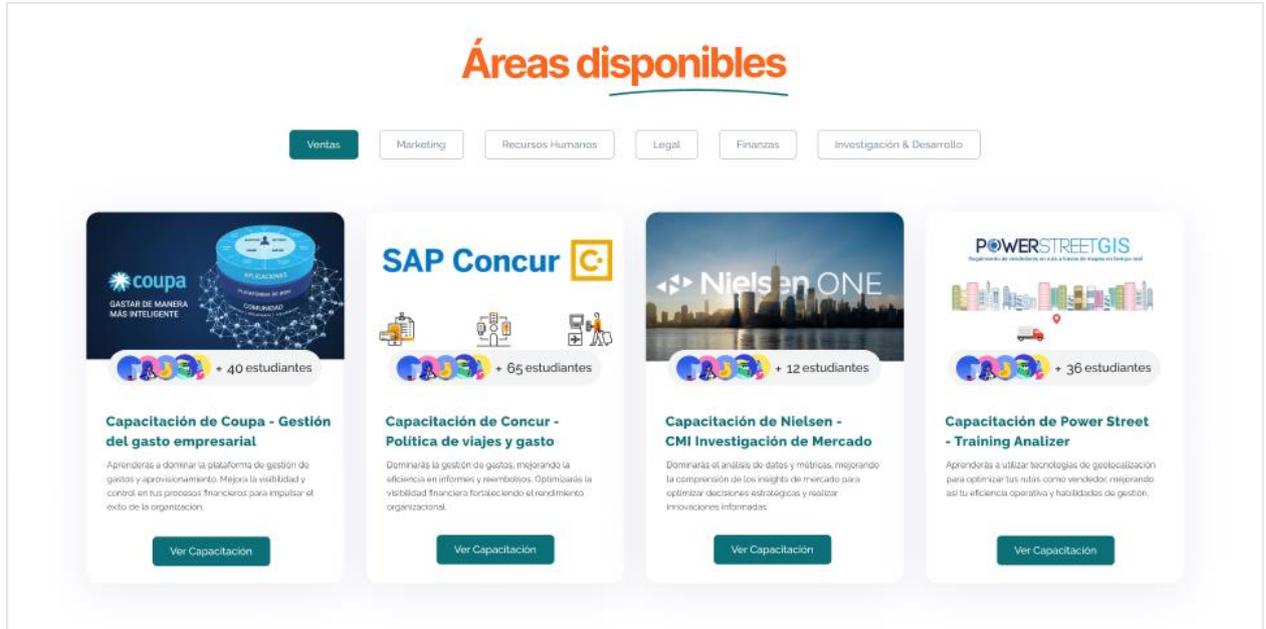
Página de inicio de la plataforma “XYZ Learning”



*Nota.* La figura muestra el inicio de la plataforma donde se puede visualizar las secciones disponibles de la misma. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 47**

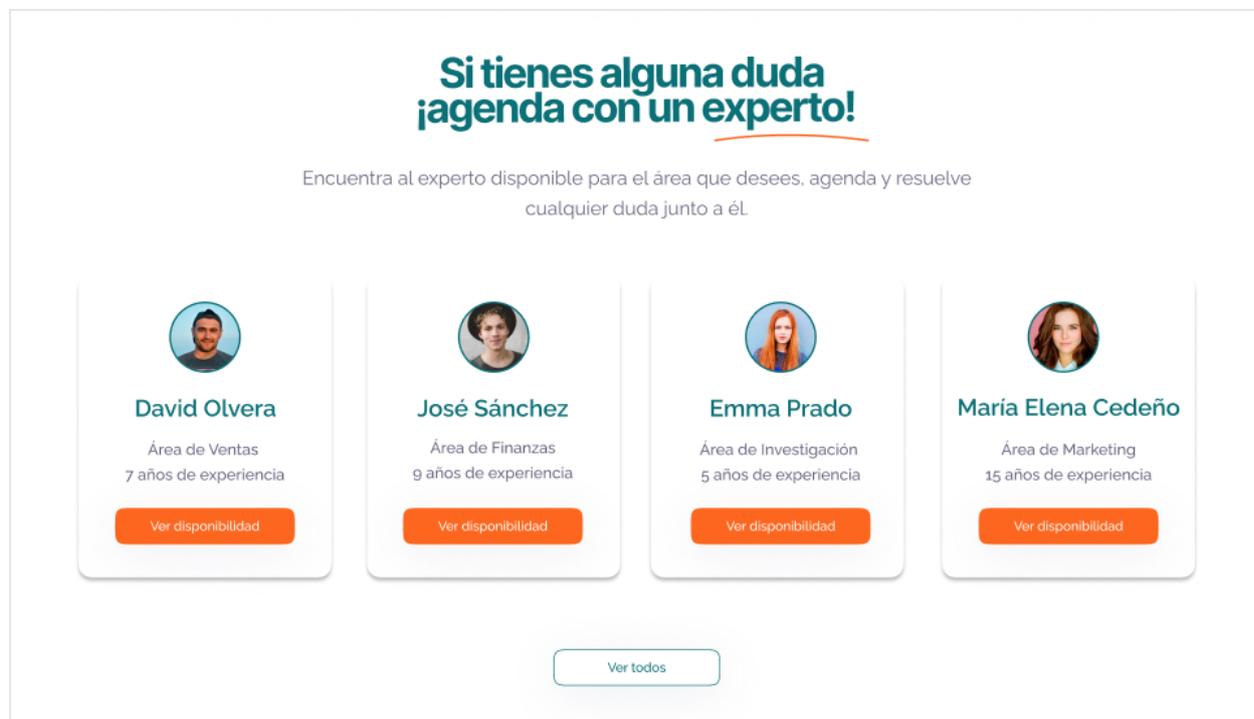
*Sección de capacitaciones disponibles categorizadas por área departamental*



*Nota.* La figura muestra la sección de capacitaciones disponibles categorizadas por área departamental, además, se puede visualizar los resúmenes de lo que incluye cada una de las inducciones. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 48**

*Sección de expertos disponibles para el agendamiento de citas*



*Nota.* La figura muestra a los expertos disponibles para el agendamiento de citas para resolución de dudas, aquí las áreas en donde laboran y los años de experiencia en dichos campos. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 49**

*Explicación del sistema de agendamientos*



*Nota.* La figura muestra una explicación de cómo funciona el sistema de agendamiento de citas con los expertos capacitadores para la resolución de dudas. Fuente: Elaboración propia.

## Figura 50

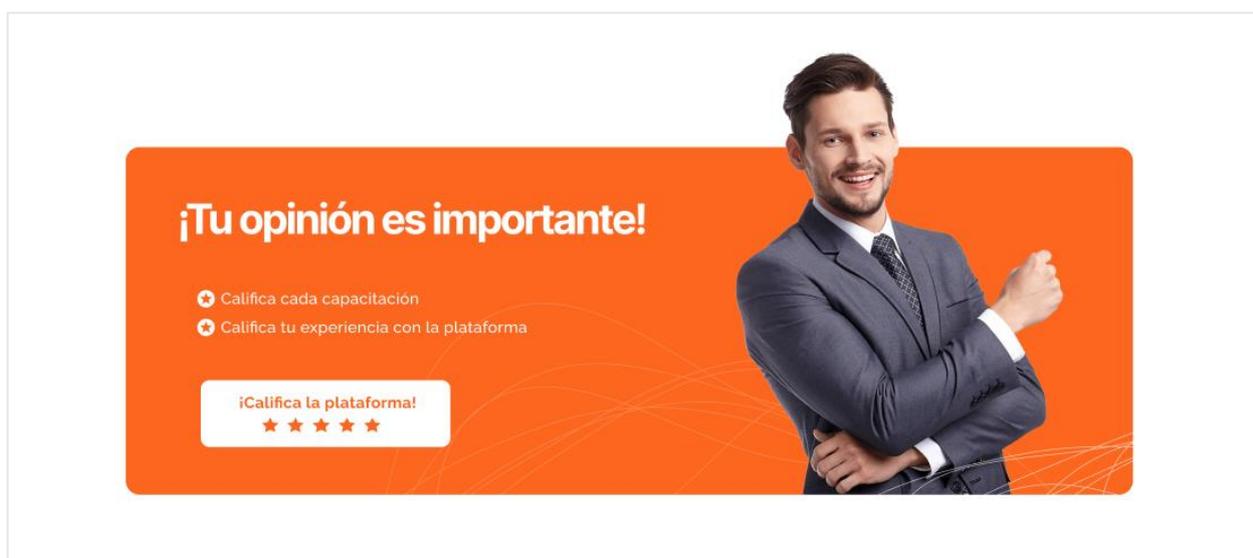
### *Características de la sección del material informativo*



*Nota.* La figura muestra los puntos importantes acerca de la sección del material informativo disponible. Fuente: Elaboración propia.

## Figura 51

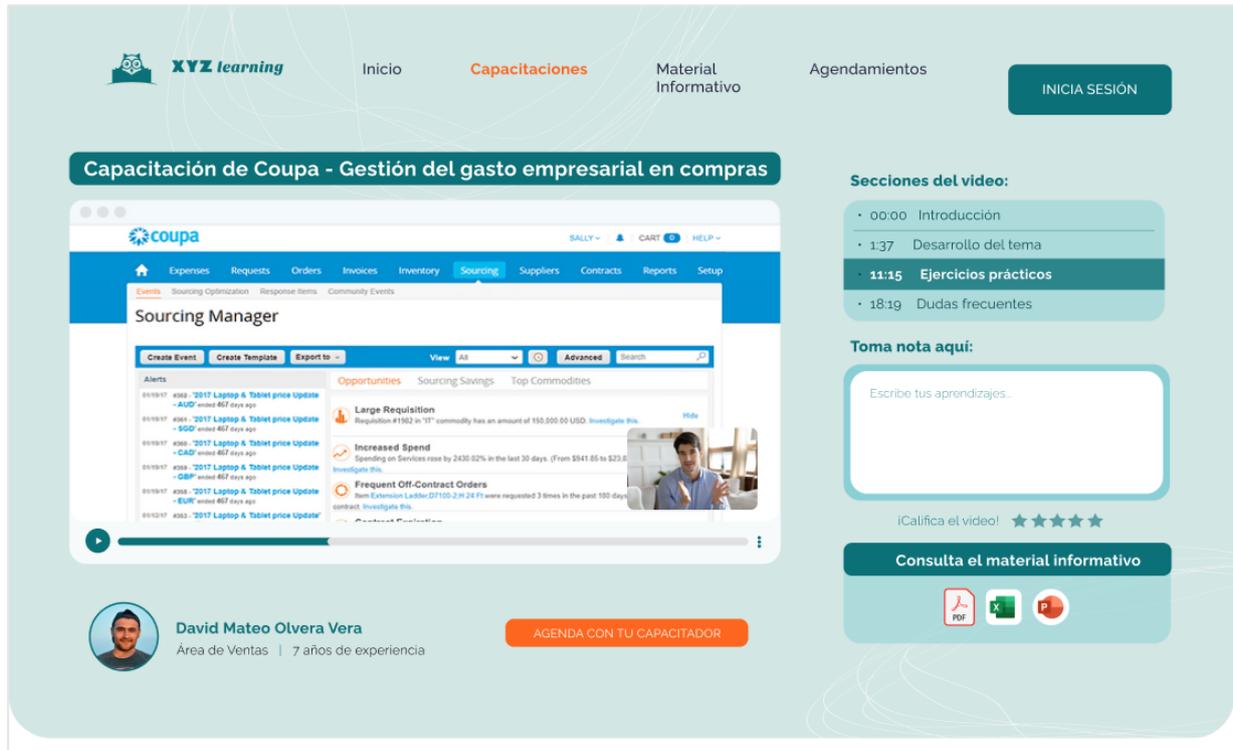
### *Sección de retroalimentación a la plataforma*



*Nota.* La figura muestra el apartado en donde los usuarios pueden calificar la plataforma según su experiencia en la misma. Fuente: Elaboración propia.

Figura 52

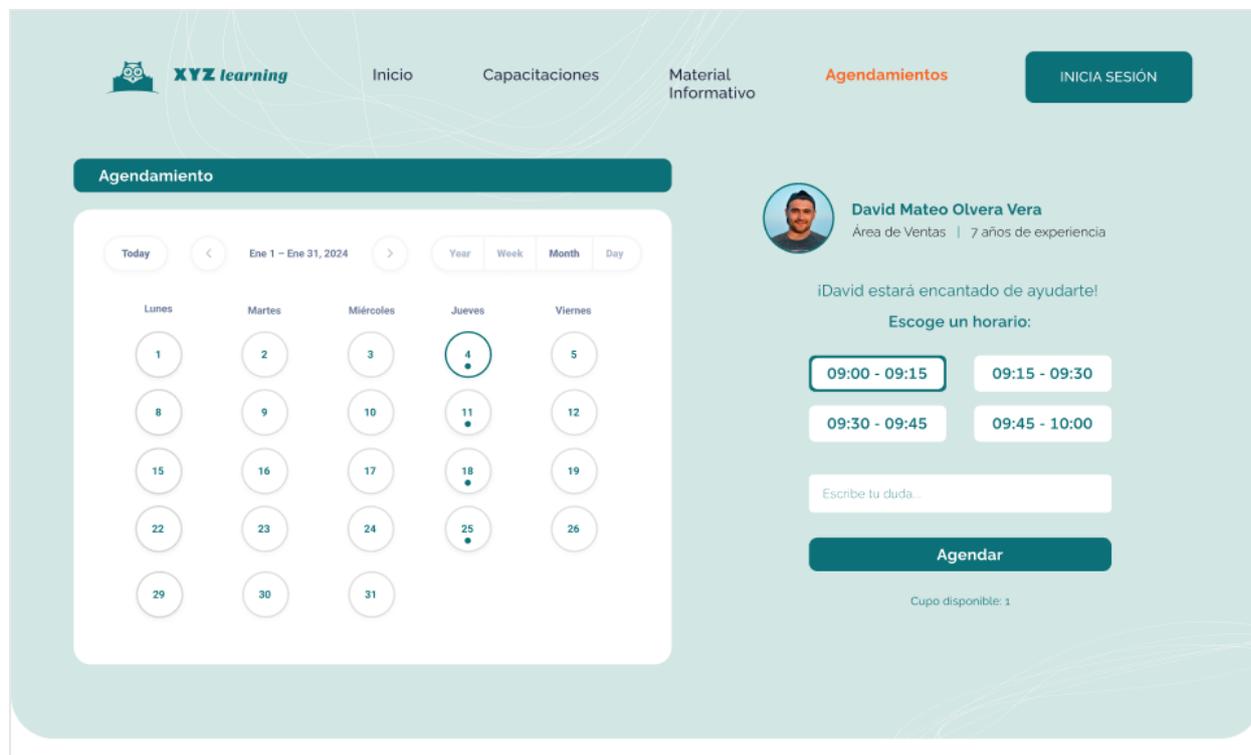
Visualización de ejemplo de capacitación



Nota. La figura muestra una visualización de cómo se presentan los videos de capacitaciones, y los elementos adicionales en la página. A la derecha, se pueden escoger las secciones del video que el usuario desee visualizar, también se presenta un área para sus anotaciones, un apartado para calificar la capacitación y una sección complementaria con material informativo relevante. En la parte inferior, se muestra el perfil del capacitador junto a un botón que permite al usuario agendar. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 53**

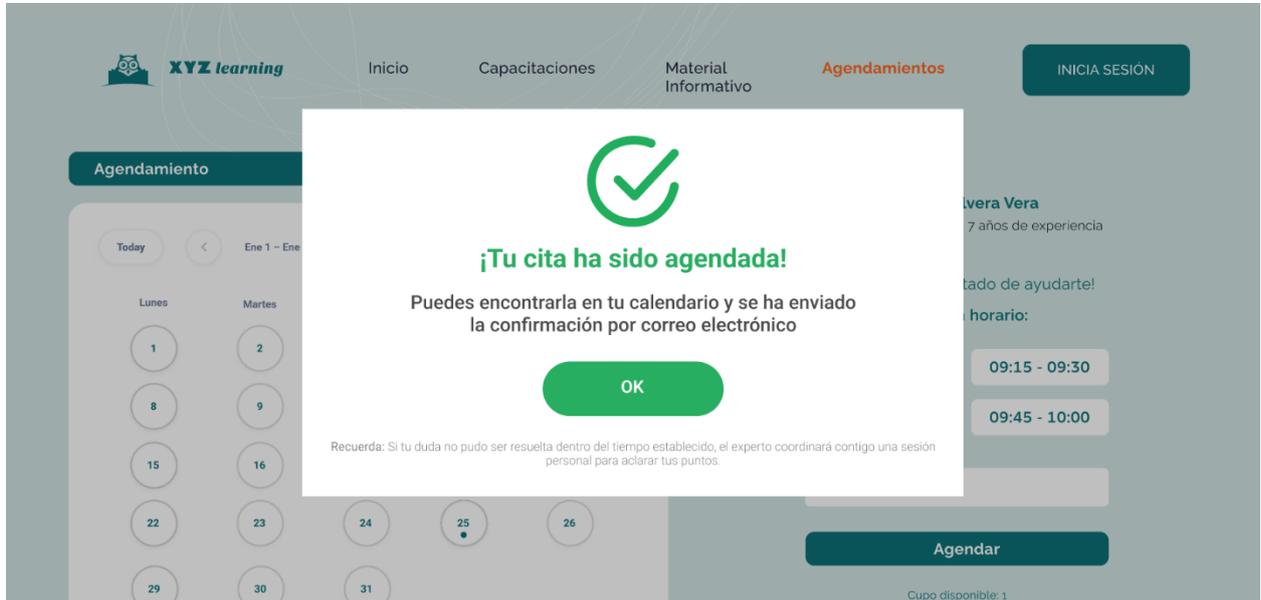
*Visualización de ejemplo de agendamiento de cita*



*Nota.* La figura muestra el calendario y disponibilidad del capacitador para la reserva de citas. A la derecha, se puede observar su perfil, visualizar las sesiones disponibles las cuales tienen un periodo de 15 min cada una, un apartado para escribir la duda puntual previo al agendamiento y el cupo disponible de usuarios por cada sesión. Fuente: Elaboración propia.

**Figura 54**

*Visualización de la confirmación de citas*

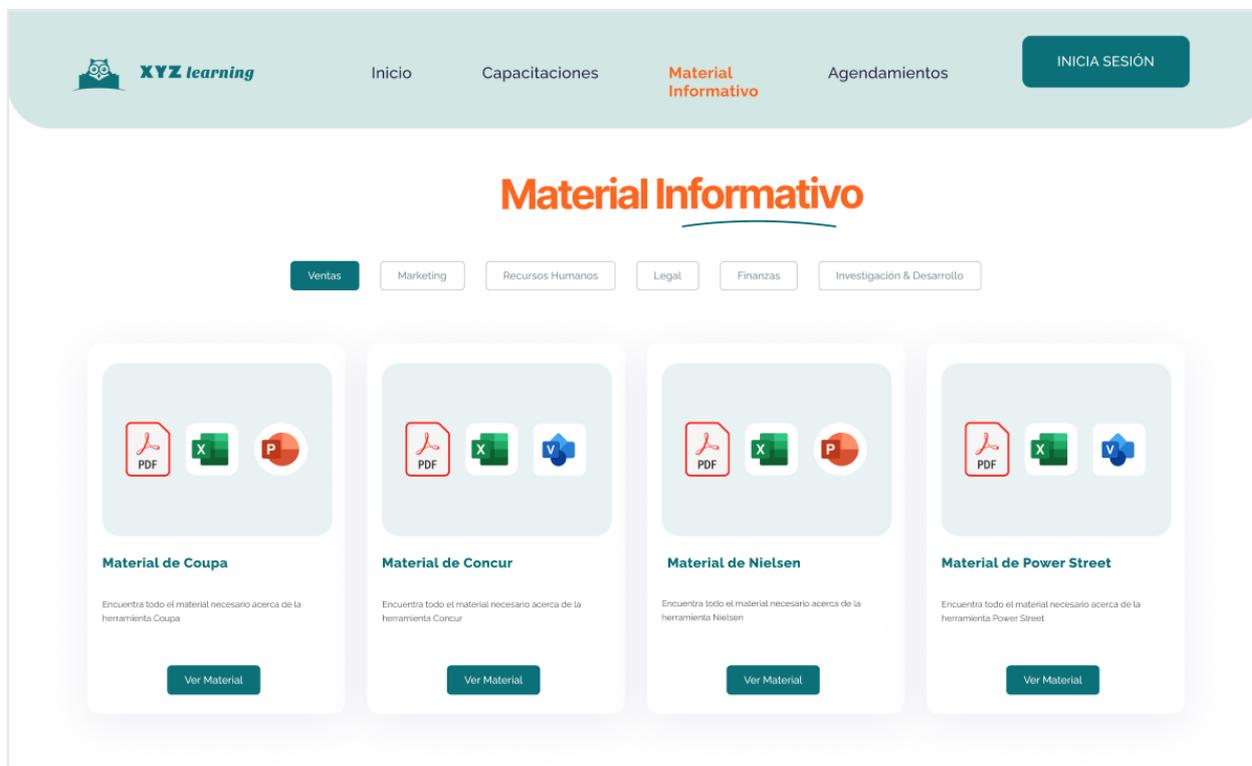


*Nota.* La figura muestra el mensaje de confirmación que se presenta una vez agendada la cita.

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 55**

*Sección del material informativo disponible categorizado por área departamental*



*Nota.* La figura muestra la sección del material informativo disponible categorizado por área departamental, con una vista preliminar a los archivos que se incluyen en cada una de las mismas.

Fuente: Elaboración propia.

## **Apéndice F**

## Evidencia de validación del prototipo

### Figura 56

*Validación del prototipo por colaborador capacitador*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el colaborador capacitador. Fuente: Elaboración propia.

### Figura 57

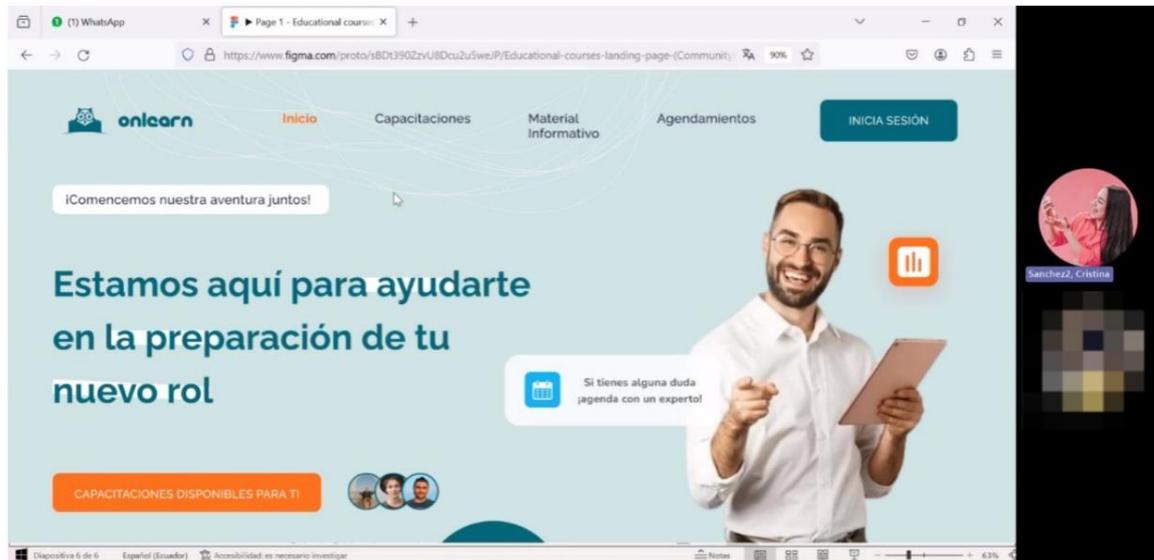
*Validación del prototipo por colaborador de nuevo ingreso*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el colaborador de nuevo ingreso. Fuente: Elaboración propia.

## Figura 58

*Validación del prototipo por equipo de recursos humanos de la compañía*

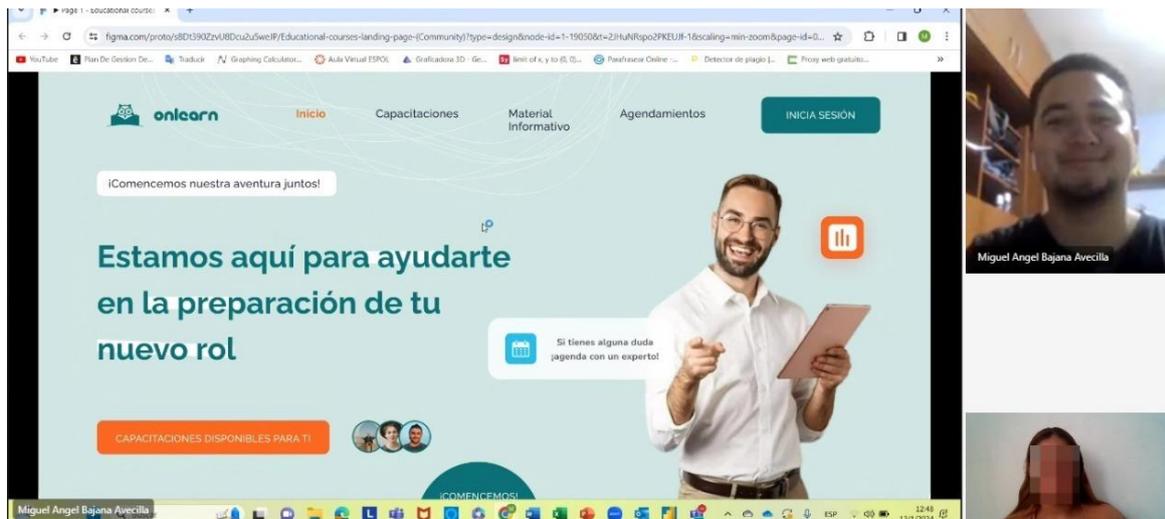


*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el equipo de recursos humanos de la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

## Figura 59

*Validación del prototipo por distribuidor de la compañía*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el distribuidor de la compañía. Fuente:

Elaboración propia.

**Figura 60**

*Validación del prototipo por experto en recursos humanos de la competencia*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el experto en recursos humanos de la competencia. Fuente: Elaboración propia

**Figura 61**

*Validación del prototipo por experto académico de la cátedra de recursos humanos*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el experto académico de la cátedra de recursos humanos. Fuente: Elaboración propia

**Figura 62**

*Validación del prototipo por aspirante a ingresar a la compañía*



*Nota.* La figura denota una llamada vía teams con el aspirante a ingresar a la compañía. Fuente: Elaboración propia