



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**Estandarización del modelo de inducción corporativa
para Interconexión Eléctrica S.A E.S.P.-ISA**

Autor

Vanessa Gil Mazo

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Departamento de Ingeniería Industrial

Medellín, Colombia

2020



Estandarización del modelo de inducción corporativa para Interconexión Eléctrica S.A E.S.P.-
ISA

Vanessa Gil Mazo

Informe de práctica o monografía o investigación o tesis o trabajo de grado como requisito para
optar al título de:

Ingeniero industrial

Asesores (a):

Nombres y apellidos completos y Título profesional

Asesor Externo

Victoria Eugenia Valencia Espinal
Especialista Talento Organizacional

Asesor Interno

Luis Fernando Córdoba Henao
Docente universitario

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial
Medellín, Colombia
2020

Contenido

1. Resumen	5
2. Introducción	5
3. Objetivos	6
3.1. Objetivo General	6
3.2. Objetivos específicos.....	6
4. Marco teórico	7
4.1. Inducción del personal.....	7
4.2. Estructura de un proceso de inducción.....	7
4.3. Capacitaciones en procesos de inducción.....	8
4.4. Beneficios de una inducción corporativa en modalidad virtual	8
4.5. Conceptos propios de ISA.....	8
4.6. Ciclo PHVA	9
5. Metodología de trabajo.....	10
5.1. Investigación y análisis del proceso y estructura de la inducción corporativa actual:	10
5.2. Revisión de la literatura sobre inducciones corporativas	10
5.3. Construcción de la propuesta	10
5.4. Socialización y ajuste de la propuesta.....	11
5.5. Selección de plataforma para desarrollo del curso de inducción corporativa	11
5.6. Entrega de nueva inducción corporativa	11
6. Resultados y análisis	11
6.1 Investigación y análisis del proceso y estructura de la inducción corporativa actual:	11
6.1.1. Estructura del plan de inducción organizacional:.....	11
6.1.2. Proceso de planeación y ejecución:.....	12
6.2. Revisión de la literatura sobre inducciones corporativas	12
6.3. Construcción de la propuesta	12
6.4. Socialización y ajuste de la propuesta.....	13
6.5. Selección de plataforma para desarrollo del curso de inducción corporativa	13
6.6. Entrega de nueva inducción corporativa	14
7. Recomendaciones.....	14
8. Conclusiones	15
9. Referencias.....	16
10. Anexos.....	17

Tabla de Tablas

Tabla 1: Estructura propuesta para nuevo modelo de inducción corporativa 13
Tabla 2: Cumplimiento de criterios de plataformas posibles 14
Tabla 8: Propuesta de onboarding corporativo 15
Tabla 3: Metodología de trabajo 17
Tabla 4: Resultados obtenidos en las entrevistas con los facilitadores 18
Tabla 5: Estructura actual del plan de inducción corporativa 18
Tabla 6: Resultados de entrevistas con facilitadores del nuevo modelo 20
Tabla 7: Encuesta propuesta para recibir feedback del nuevo empleados 20

Tabla de Figuras

Figura 3: Selección de plataforma para ejecución de curso de inducción 14
Figura 1: Procedimiento actual para ejecutar plan de inducción 19
Figura 2: Procedimiento realizado con nuevo modelo de inducción 19

1. Resumen

Interconexión eléctrica S.A E.S.P. - ISA es la empresa matriz del grupo empresarial multilateral ISA, esta focaliza sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Tecnologías de información y telecomunicaciones y Concesiones viales.

Este trabajo de grado tuvo como objetivo principal, Estandarizar y virtualizar el modelo de inducción corporativa para la compañía ya que actualmente el plan de inducción de cada empleado está sujeto a la disponibilidad en agendas de los facilitadores de cada módulo.

La metodología empleada fue la definición de seis fases en el proyecto que se ejecutaron de acuerdo con un ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) el cual es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.

Después de haberse implementado la propuesta, el trabajo arrojó múltiples resultados positivos que aportaron a la disminución de reprocesos en un 44% durante la gestión y supervisión de las inducciones corporativas por parte del Centro de Servicios Compartidos (CSC) y se logró estandarizar el contenido presentado para cada nuevo empleado en un 100% logrando mayor control y cierre de brechas en la integración a la empresa.

2. Introducción

ISA es un grupo empresarial multilateral, con más de 52 años de experiencia y trayectoria, que opera en los negocios de Energía Eléctrica, Vías y Telecomunicaciones y TIC, que aporta a la calidad de vida de millones de personas en Colombia, Brasil, Chile, Perú, Bolivia, Argentina y Centroamérica a través del trabajo de sus cerca de 4 mil empleados en 43 filiales y subsidiarias (58 en total sumando empresas con control compartido y otras inversiones) (Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. - ISA , 2020).

Interconexión eléctrica S.A. E.S.P- ISA es la compañía Matriz del grupo empresarial y focaliza sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Tecnologías de información y telecomunicaciones y Concesiones viales. Está compuesta por diez vicepresidencias, dentro de las cuales se encuentra la Vicepresidencia Talento Organizacional. La anterior, es la encargada de todos los procesos relacionados con el desarrollo, crecimiento, bienestar y conservación de todos los empleados.

Uno de los procesos más relevantes de la Vicepresidencia Talento Organizacional es la Inducción Corporativa ya que es el medio mediante el cual se lleva a cabo la integración de un nuevo empleado a la organización y se vuelve determinante para un correcto ingreso y desarrollo temprano del empleado logrando abarcar los aspectos del ser, saber y hacer de un integrante de la empresa. Sin embargo, se han identificado dos aspectos principales que contribuyen a una disminución en la efectividad del proceso.

Primero, la compañía tiene planteada un plan de inducción corporativa compuesto por un número de módulos, pero este no es respetado el 100% de las ocasiones ya que cada proceso de inducción está sujeto a la disponibilidad en agenda de los facilitadores encargados de dictar

los módulos, por lo que cada proceso de inducción puede llegar a ser completamente diferente y generar brechas de integración y conocimiento básicas para la empresa.

Como segundo aspecto se encuentra que la inducción corporativa de la empresa se ha llevado a cabo un 80% en modalidad presencial durante los últimos años y, a raíz de la pandemia (COVID 19) se ha evidenciado una necesidad de virtualizar su contenido y, así aprovechar las herramientas virtuales con las que cuenta la organización.

Lo mencionado anteriormente genera la necesidad de estandarizar el proceso, de manera que pueda adaptarse a cualquier espacio temporal de la organización. Por esto, se desarrollará un trabajo enfocado al rediseño de la estructura de la inducción corporativa para la correcta ejecución del proceso y, así mismo, su posterior montaje e implementación.

Para el desarrollo del trabajo se implementó un ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) el cual es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. Adicionalmente, es importante aclarar que el alcance del trabajo se extiende hasta los aspectos del saber del proceso de Inducción Corporativa.

Por último, las principales limitantes para una correcta ejecución del trabajo fueron los tiempos disponibles de los facilitadores para el montaje del contenido ya que, dada la contingencia (COVID 19), los proyectos y plazos para ejecución tuvieron alteraciones y fueron priorizados de acuerdo con las necesidades de la empresa.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Estandarizar el contenido de inducción corporativa de ISA mediante el rediseño de su estructura, actualización y mejoras de este y el aprovechamiento de las herramientas virtuales con las que cuenta la compañía para asegurar que todas las personas que ingresen cuenten con las mismas oportunidades de adaptación al entorno laboral.

3.2. Objetivos específicos

1. Recopilar información sobre la estructura y contenido actual de la inducción corporativa por medio de entrevistas a los responsables de llevar a cabo el proceso y asistencia a las inducciones planeadas para encontrar oportunidades de mejora en relación con los requerimientos y necesidades de la organización.
2. Buscar material sobre desarrollo de inducciones corporativas existente mediante una revisión al estado del arte para tomarlo como referencia de implementación.
3. Proponer la estructura idónea de la inducción con base en los hallazgos, de tal forma que los temas claves a abordar aseguren una correcta recepción de la información e impecable ejecución del proceso.
4. Realizar pruebas de validación por medio de reuniones con los responsables e interesados logrando una aceptación al diseño planteado y garantizando el cumplimiento de los requerimientos establecidos.
5. Seleccionar la plataforma en la que se preparará el diseño y el plan de ejecución del curso de inducción corporativa, mediante un análisis de cumplimiento de criterios para asegurar la efectividad de esta en la realización del proyecto.

6. Entregar la nueva inducción corporativa estandarizada a la compañía para su implementación.

4. Marco teórico

4.1. Inducción del personal

La inducción de personal es un proceso – dice Alfaro (2012) – que tiene como principal finalidad:

[...] Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización [...] (p.97).

4.2. Estructura de un proceso de inducción

Según el Profesional de Capacitación Gabriel Eugenio Ramírez, El proceso de inducción de una organización debe de estar conformado principalmente por tres fases:

- Primera: Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización
- Segunda: Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar.
- Tercera: Evaluación del proceso anterior (Ramírez, 2004).

La inducción general o primera fase, es definida por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1999), como un proceso de “socialización”, donde se busca “orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán” (p.190). Esta orientación tiene como objetivo mencionarles a los nuevos empleados aspectos como el organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa, políticas y compromiso de la Gerencia con la salud y la seguridad, las normas generales sobre saneamiento básico, los aspectos relativos a la relación contractual laboral, los programas de desarrollo y promoción del personal, generalidades sobre seguridad social, los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.

Por otro lado, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá manifiesta que la inducción específica:

Consiste en un acompañamiento continuo, en el que una persona de mayor experiencia en el campo en el que se desempeñará el nuevo personal, no solamente le brinde información vinculada al cargo, sino que lo asesore en las mejores prácticas de su trabajo y el modus operandi de la organización, que refleja claramente sus prácticas y valores [...] (2017, p.21)

En esta segunda fase se abordan temas propios del oficio a desempeñar como el tipo de entrenamiento que recibirá en este, las obligaciones y derechos del empleador y del

trabajador en el campo de la salud ocupacional, los estándares o normas de seguridad por oficio, entre otros.

Una vez se concluye con las fases previas, es necesario llevar a cabo una última etapa, la cual es denominada: Evaluación del proceso de inducción. Este proceso es de suma importancia – afirman García Lizano, Rojas Porras, & Campos Saborío (2002) – ya que, por medio de este, la organización puede fortalecer y perfeccionar los aspectos que han salido positivos, así, como tomar medidas que permitan corregir y ajustar el proceso de inducción (p.426). Además, se puede tener un conocimiento de cuan claro tiene el nuevo empleado los conceptos previamente expuestos.

4.3. Capacitaciones en procesos de inducción

Durante el periodo de inducción de personal, se pueden realizar una serie de capacitaciones, que buscan el fortalecimiento de ciertas habilidades y facultades, con el fin de mejorar el desempeño del nuevo empleado en el área. Las organizaciones más exitosas a nivel mundial – dicen Mondy & Noe (2005) – ven en los espacios de formación y desarrollo un camino al éxito a largo plazo, ya que su ventaja competitiva más importante es su grupo laboral, y para conseguir que este aspecto sea continuo, se debe realizar un fuerte énfasis en programas de formación y desarrollo de alta calidad (p.203).

García Isa (2013), explica que estos procesos de formación durante el periodo de inducción se pueden elaborar bajo dos modalidades: Training y Roting. El Training, es una formación especial (se puede llevar a cabo entre uno y 15 días laborales) para cada puesto de trabajo, que tiene como finalidad ajustar los conocimientos, destrezas y aptitudes del empleado a los del puesto del trabajo (p.136). Por otro, lado el Roting son procesos de formación y desarrollo (puede tardar hasta meses), que tienen como objetivo ampliar la franja de aprendizaje del empleado, tomando como espacios de formación, otros puestos de trabajo diferentes al que se desempeñara una vez culminado el proceso formativo (p.137).

4.4. Beneficios de una inducción corporativa en modalidad virtual

Una investigación realizada en 2017 basada en un estudio comparativo de las modalidades E-learning y B-learning en los empleados de nuevo ingreso a la organización en el curso de inducción corporativa arrojó que la modalidad virtual resulta un 300% más económica que la modalidad híbrida (Presencial y virtual) (Contreras, 2017).

4.5. Conceptos propios de ISA

Para ISA, la inducción corporativa es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la integración de un nuevo empleado a la organización buscando familiarizar a la persona con la cultura empresarial, historia, políticas, estrategias y demás aspectos que se consideran relevantes de saber antes de iniciar el trabajo en el puesto para el que ha sido contratado.

Es importante mencionar que un nuevo empleado puede entenderse como un estudiante en práctica, personal en misión, personal vinculado o personal directivo.

- Estudiante en práctica: Estudiante que ingresa a realizar sus prácticas empresariales durante de 6 meses.
- Personal en misión: Estudiante en práctica que por la solidez o dificultad de su proyecto de práctica se le extiende el contrato 6 meses más.
- Personal vinculado: Persona que ingresa a un puesto de la organización dado un proceso de selección realizado para una convocatoria lanzada anteriormente, el contrato para estas personas se realiza a término indefinido.
- Personal directivo: Personas que ingresan a un puesto de directivo dentro del grupo ISA.

Dentro del grupo ISA, existe una pequeña empresa llamada Centro de Servicios Compartidos (CSC), esta empresa está encargada de dar el soporte logístico a diversos procesos que llevados a cabo dentro de la organización. Uno de estos, es el proceso de inducción corporativa.

Anteriormente, el CSC se encargaba de citar las personas en el espacio presencial, reservar el lugar, citar a las personas encargadas de dar las charlas según el itinerario del proceso, etc. Dada la contingencia, el CSC se encarga de citar a las personas por la plataforma Microsoft Teams y acompañar durante todo el proceso de inducción a los nuevos empleados.

Existen 3 conceptos claves que se utilizarán con frecuencia a lo largo del desarrollo del proyecto y estos son:

- Facilitadores: Empleados de ISA que se encargan de dar las charlas actualmente en las inducciones a los nuevos empleados según sea su dependencia.
- Responsables: estas personas son las vinculadas al CSC que como se mencionó anteriormente son los encargados de llevar a cabo la inducción de las personas desde el aspecto logístico.
- Líderes: Empleados pertenecientes al Centro de Excelencia de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento a quienes les corresponde toda la gestión relacionada con las inducciones llevadas a cabo por la empresa.

Por último, la Vicepresidencia Talento Organizacional está constituida por los Centros de Excelencia, Los Socios de Negocio y Los Centros de Servicio. los Centros de Excelencia son equipos especializados, responsables del diseño de políticas, proyectos, modelos, metodologías y herramientas. Siempre alineados con las necesidades actuales y futuras del negocio, a través de la investigación y adopción de tendencias y las mejores prácticas de categoría mundial en materia de gestión del capital intelectual.

Uno de los centros de excelencia es el CoE de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento, este es el encargado directo de asegurar un proceso de inducción que cumpla con los requerimientos y objetivos de la empresa, es decir, el centro da las directrices correspondientes y el CSC lleva a cabo la ejecución.

4.6. Ciclo PHVA

El trabajo se llevará a cabo bajo el esquema de un ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) el cual es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de

mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.

- Planear: Fase preliminar en la que se identifica el problema y se definen sus características con la ayuda de una información lo más completa posible. A partir de un buen conocimiento del problema se elabora un plan de resolución, o diseño, guiado por algunas hipótesis preliminares, pero suficientemente fundadas.
- Hacer: Ejecución de lo planificado. Hay que poner en marcha acciones que, basadas en el diagnóstico preliminar, permitan resolver el problema o corregir las deficiencias.
- Verificar: Etapa de confrontación de los resultados de la acción con las hipótesis recogidas en el diseño. Se trata de interpretar los resultados obtenidos que se han de materializar en datos o en hechos- para comprobar en qué medida se ha acertado o no en la búsqueda de la solución.
- Actuar: El equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso. Por último, se determina el rango operacional de los parámetros o variables de entrada del proceso (In Revista Universidad EAFIT, 2012).

5. Metodología de trabajo

Dentro de la metodología que se llevó a cabo para el desarrollo del trabajo, se definieron seis fases que contribuyen a la correcta ejecución del proyecto, estas son:

5.1. Investigación y análisis del proceso y estructura de la inducción corporativa actual

Realizar la respectiva investigación y análisis del plan de inducción corporativa actual se convierte en un factor determinante del proyecto ya que permite identificar su composición, principales brechas de información y ocurrencia de reprocesos. Con la información suministrada en esta fase se espera presentar las propuestas de mejora pertinentes para eliminar los errores identificados.

5.2. Revisión de la literatura sobre inducciones corporativas

Llevar a cabo un análisis documental posibilita el descubrimiento de información valiosa como reglamentos, guías o buenas prácticas existentes en el mundo que amplían la visión actual de la organización y se convierten en focos de implementación, logrando reforzar hitos importantes o impactar segmentos que antes no se tenían en cuenta.

5.3. Construcción de la propuesta

Para lograr la estandarización del proceso de inducción se requiere de una reconstrucción de este ya que permite el cierre de brechas identificadas anteriormente, la eliminación de reprocesos y la inclusión de nuevos segmentos.

5.4. Socialización y ajuste de la propuesta

Las reuniones de socialización y toma de decisiones se convierten en un punto clave durante en el desarrollo del proyecto ya que permiten una sincronización de ideas entre las partes interesadas y asegura que cada aspecto de la estructura y desarrollo de la inducción cuente con el aval requerido para su ejecución.

5.5. Selección de plataforma para desarrollo del curso de inducción corporativa

La correcta selección de la plataforma en la que se desarrollará este curso se considera uno de los principales determinantes para poder alcanzar los objetivos propuestos, ya que asegura el cumplimiento de especificaciones técnicas y demás necesidades de la organización.

5.6. Entrega de nueva inducción corporativa

Esta fase es de suma importancia porque da cumplimiento a lo pactado de forma inicial. Además, permite visualizar por parte del personal corporativo los cambios, avances y alcances entre la nueva propuesta y lo que se tenía inicialmente.

Además, a cada una de las fases anteriormente mencionadas se les aplicó un ciclo PHVA para garantizar el cumplimiento de cada una de ellas como se muestra en la Tabla 1 ubicada en los Anexos.

6. Resultados y análisis

Los resultados obtenidos durante la ejecución del proyecto serán expuestos de acuerdo con cada fase del proyecto definida con anterioridad. Así mismo, se realizará la discusión de las mejoras logradas para la empresa.

6.1 Investigación y análisis del proceso y estructura de la inducción corporativa actual:

Durante las reuniones llevadas a cabo con los facilitadores actuales en la inducción corporativa se encontró la necesidad de actualizar y replantear los temas mencionados dentro de algunos módulos como se muestra en la Tabla 2 ubicada en el apartado de Anexos.

La información recolectada gracias a las entrevistas realizadas al CSC se presenta a continuación:

6.1.1. Estructura del plan de inducción organizacional:

En los Anexos, se encuentra la Tabla 3, la cual presenta el plan de inducción corporativa de la empresa. Sin embargo, dado que cada módulo depende de la disponibilidad en agenda de su facilitador esta estructura no es respetada en su totalidad, por el contrario, cada proceso de inducción puede llegar a ser diferente en contenido y tiempo.

6.1.2. Proceso de planeación y ejecución:

En la figura 1 ubicada en Anexos se ilustra el procedimiento llevado a cabo por el CSC para planear y ejecutar la inducción de un nuevo empleado.

Después de realizar la propuesta del nuevo modelo de inducción se logró disminuir el 44% de los pasos llevados a cabo en el proceso como se muestra en la Figura 2 alojada en el apartado de Anexos.

6.2. Revisión de la literatura sobre inducciones corporativas

En el análisis documental realizado se encontró que la estructura idónea de un plan de inducción debería estar compuesta por 3 fases principales: inducción general sobre el proceso productivo y las políticas generales de la organización, inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar y evaluación del proceso anterior (Ramírez, 2004).

Sin embargo, teniendo en cuenta los requerimientos y esquemas propios de la organización estas fases fueron adaptadas de la siguiente manera: La primera fase consiste en ofrecer al empleado información global del grupo ISA que le permita dimensionar el grupo empresarial del que hace parte la organización. Segundo, se brinda información puntual sobre la empresa Interconexión eléctrica S.A. E.S.P. - ISA buscando que el empleado tenga mayor claridad sobre aspectos claves de la organización. Por último, se presenta al empleado información clave para su desarrollo y bienestar dentro de la organización.

6.3. Construcción de la propuesta

En la tabla 4 se presenta la estructura de inducción propuesta con base en la información obtenida anteriormente.

Capítulo: Así somos
Saludo de bienvenida por parte del presidente del Grupo ISA
Nuestro propósito superior
Nuestra historia
Cultura Organizacional
Estrategia organizacional
Conexión jaguar
Ética organizacional
Preguntas de validación de conocimiento
Capítulo: Nuestra gente
Parte 1: Nuestro talento
¿Cómo esta compuesta ISA?
Gestión del desempeño
Compensación laboral y beneficios
Seguridad y Salud en el Trabajo
Preguntas de validación de conocimiento
Parte 2: De tu interés
Fondo de empleados ISA
Planes de Salud
Recorrido sede
Seguridad de la información

Tabla 1: Estructura propuesta para nuevo modelo de inducción corporativa

Teniendo en cuenta que la mayoría de los módulos propuestos no estaban en el plan de inducción actual se realizaron entrevistas a los facilitadores correspondientes, obteniendo la información contenida en la Tabla 5 con ubicación en los Anexos.

Cómo se puede ver en esta Tabla, este nuevo modelo de inducción permite al empleado partir de información global sobre el grupo empresarial y va realizado un embudo que posibilita llegar a temas más precisos generando mayor conexión y sincronización entre empresa-empleado.

6.4. Socialización y ajuste de la propuesta

En las reuniones quincenales pactadas con la líder del Centro de Excelencia de Aprendizaje y Gestión del conocimiento se realizaban discusiones sobre la pertinencia de los módulos propuestos.

6.5. Selección de plataforma para desarrollo del curso de inducción corporativa

Se desarrolló un análisis y selección de plataformas para encontrar aquella que responda a las necesidades de la empresa con mayor efectividad. Dicha selección se llevó a cabo mediante un formato de calificación donde se evalúan una serie de criterios que satisfacen las expectativas de la organización frente al diseño y montaje de la inducción corporativa, en la Tabla 6 se enseña que significa cada valor de calificación y los resultados obtenidos respectivamente.

Proveedores	Getabstract	Articulate	Proveedor Externo
Cumplimiento de tiempos establecidos	1	1	0
Cuenta con conexión con la plataforma de aprendizaje de ISA	0	1	1
No requiere de inversión	0	1	0
Realiza el diseño gráfico del contenido	1	0	1
Flexibilidad de la plataforma	1	1	0
1: Cumple 0: No cumple			

Tabla 2: Cumplimiento de criterios de plataformas posibles

Para analizar los resultados del formato se sumaron las calificaciones otorgadas a los diferentes proveedores y con esta información se realizó un diagrama de Pareto correspondiente a la Figura 4, donde se evidencia que la plataforma que más se ajusta a los requerimientos de la compañía es Articulate, esta permite realizar cursos online y tiene conexión con la plataforma Success Factor (Integro) donde se alojan todos los procesos de aprendizaje que ofrece ISA a sus empleados.

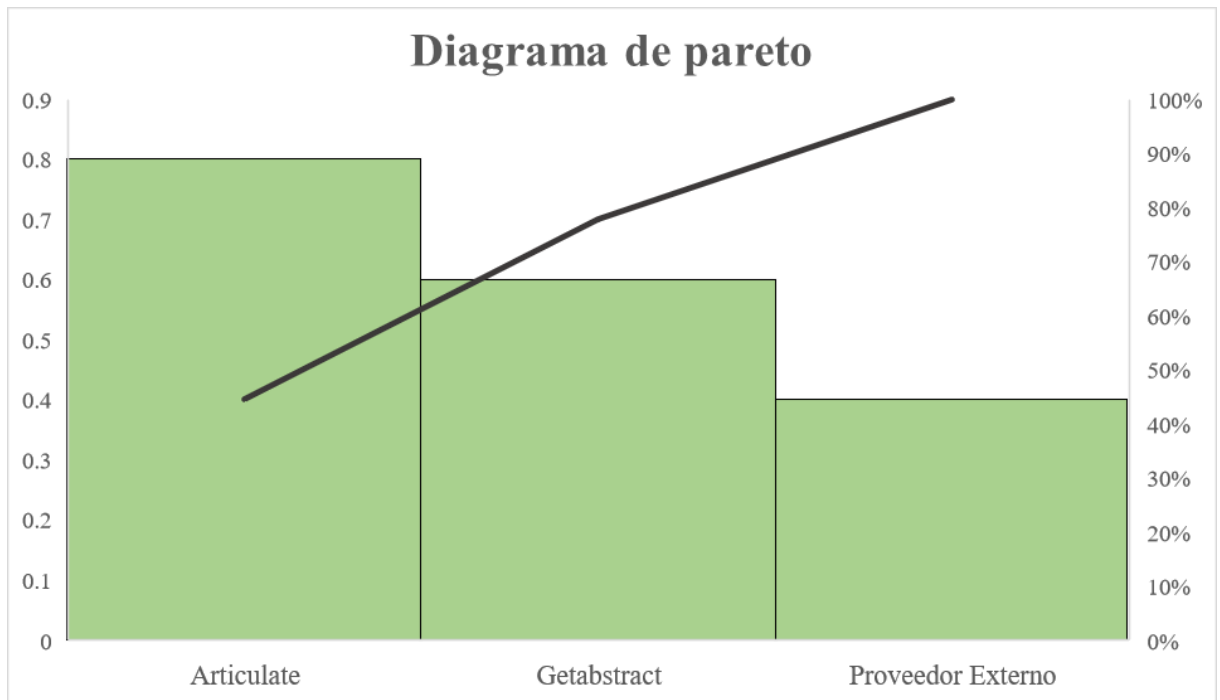


Figura 1: Selección de plataforma para ejecución de curso de inducción

6.6. Entrega de nueva inducción corporativa

Para efectuar la entrega del nuevo modelo de inducción corporativa se planeó una reunión con la líder del Centro de Excelencia y el Vicepresidente de Talento Organizacional para presentar el resultado.

En esta reunión, los interesados expresaron su satisfacción con el desarrollo y resultado del trabajo.

7. Recomendaciones

A partir del proyecto expuesto anteriormente, se proponen una serie de sugerencias, con el fin de propiciar un mejoramiento continuo a nivel de la organización, en temas relacionados con el proceso de inducción corporativo

- Se sugiere a la empresa realizar un análisis de necesidad de actualización al contenido de la inducción es un espacio temporal anual, buscando siempre la entrega de información idónea a través del tiempo.
- Después de terminada la inducción se recomienda enviar una encuesta de satisfacción del proceso, esto para localizar posibles brechas en el proceso o validar la pertinencia del proceso percibido por los empleados. En los anexos se encuentra la Tabla 7, esta presenta una propuesta para dicha encuesta.
- Teniendo en cuenta que el alcance de este trabajo abarca el aspecto del saber del proceso de inducción corporativa, se propone a la compañía ISA reforzar el aspecto del ser y hacer desde una estrategia de Onboarding corporativo. A continuación, se realiza un planteamiento de este como posible camino:

ONBOARDING CORPORATIVO		
SER	SABER	HACER
Selección	Ingreso	Entrenamiento
En el momento que se confirma la selección del empleado, será el jefe directo quien lo llame a darle la noticia	Por medio del correo electrónico estarán llegando todas las instrucciones de los procesos necesarios para iniciar el proceso de inducción	Designar un compañero del equipo para que acompañe al nuevo empleado durante sus primeras semanas en la ejecución de los trabajos.
Días posteriores a la selección, el empleado recibirá una kit de herramientas para el inicio a esta nueva etapa (Bitacora, lapicero, Mug)	Cada empleado será publicado en Yammer para que los demás integrantes del grupo empresarial lo conozcan.	Realizar reunión de gestión del desempeño temprano con el jefe directo para asegurar el cumplimiento de expectativas de ambas partes
Por medio del correo electrónico estarán llegando todas las instrucciones de los procesos necesarios para la integración a la empresa	Cada empleado tendrá 3 días para culminar cada etapa del proceso de inducción y habrá una personas del CSC disponible todo el tiempo para resolver cualquier duda que pueda surgir durante el desarrollo del proceso.	Promover la relación con su socio de negocio para que se genere la confianza y el apoyo necesario durante el inicio de este proceso

Tabla 3: Propuesta de onboarding corporativo

8. Conclusiones

Con la realización de esta práctica y la interacción con todos los actores, se pueden sacar conclusiones como:

1. Interconexión eléctrica S.A E.S.P. - ISA es la empresa matriz del grupo empresarial multilatino ISA, esta focaliza sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica siendo la empresa más importante del sector en Colombia.
2. En el trabajo, se pudo evidenciar que el plan de inducción de cada nuevo empleado de ISA puede ser completamente diferente, ya que este está sujeto a la disponibilidad en agenda de los facilitadores encargados y, a las herramientas virtuales con las que cuenta actualmente la empresa. A raíz de esto, se genera la necesidad de rediseñar la inducción corporativa, contemplando aspectos propios de su contenido y modalidad de ejecución.

3. Para el correcto desarrollo del trabajo se establecieron 6 fases, que permitieron tener un orden de ejecución y contribuyeron al correcto desarrollo del proyecto.
4. Al virtualizar la inducción corporativa, se logra estandarizar el contenido ofrecido para la inducción corporativa de los empleados, disminuir reprocesos, aprovechar herramientas tecnológicas y fomentar la corresponsabilidad desde el ingreso a la organización.

9. Referencias

Contreras, S. D. (2017). Estudio comparativo de las modalidades E-learning y B-learning en los empleados de nuevo ingreso a la organización en el curso de inducción corporativa. Monterrey.

In Revista Universidad EAFIT. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. In Revista Universidad EAFIT, Vol 34, Issue 111, pp 43-59.

Alfaro, M. d. (2012). Administración de personal. RED TERCER MILENIO S.C.

García Isa, I. (2013). Gestión de recursos humanos en empresas turísticas. Madrid: Editorial Paraninfo.

García Lizano, N., Rojas Porras, M., & Campos Saborío, N. (2002). La Administración Escolar Para El Cambio Y El Mejoramiento de Las Instituciones Educativas. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.

Gómez-Mejía, e. á. (1999). Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice May.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.

Ramírez, G. E. (2004). PROCESOS DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO. Un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad.

SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ . (2017). VIGÉSIMO LINEAMIENTO INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN. Bogotá.

10. Anexos

Fase	Ciclo			
	P	H	V	A
Investigación y análisis del proceso y estructura de la inducción corporativa actual	Durante los primeros dos meses del proyecto se plantea realizar entrevistas semiestructuradas a las personas responsables de coordinar las inducciones corporativas desde CSC y con los facilitadores para lograr identificar la pertinencia de esta información o la necesidad de agregar.	Se ejecutaron las entrevistas semiestructuradas con los responsables y facilitadores identificando reprocesos y oportunidades de mejorar.	Se expusieron las conclusiones realizadas a los responsables y facilitadores en búsqueda de la homologación de resultados y la generación de propuestas conjuntas.	Teniendo en cuenta los acuerdos de la etapa anterior, se establecen las oportunidades de mejora y puntos específicos a tratar durante el desarrollo del proyecto.
Revisión de la literatura sobre inducciones corporativas	Indagar el estado del arte de información donde se logren identificar reglamentos, guías o buenas prácticas existentes en el mundo que amplíen la visión actual de la organización.	Se realizó un análisis documental para tomarlo como referencia de implementación.	Se identificó que aspectos de la información encontrada son susceptibles de implementación y adaptación a la	Se realiza una adaptación frente a los requerimientos y esquemas propios de la compañía a la información documental
Construcción de la propuesta	Llevar a cabo la construcción de la propuesta con base en la información obtenida en fases anteriores.	Se elaboró la propuesta de la nueva inducción corporativa de acuerdo a los resultados obtenidos de fases anteriores y las necesidades actuales de la compañía.	Se llevaron a cabo validaciones de la estructura definida.	En los momentos que se encontraban diferencias entre lo propuesto y lo acordado con responsables, facilitadores y líderes se llevaba a cabo el debido ajuste.
Socialización y ajuste de la propuesta	Proceder a reunirse con los facilitadores, responsables y líderes para presentar la nueva inducción corporativa de ISA	La propuesta de la nueva inducción corporativa la cual fue presentada al líder correspondiente y avalada posteriormente.	Se ejecutó una retroalimentación donde se identifican correcciones necesarias y/o contenido faltante dentro del plan de inducción.	se realizan los cambios requeridos a la nueva inducción corporativa y se presenta nuevamente hasta que tenga el aval completo.
Selección de plataforma para desarrollo del curso de inducción corporativa	Seleccionar la plataforma que se ajuste con mayor facilidad a las necesidades de la empresa de acuerdo a los criterios establecidos.	Se llevó a cabo la selección de la plataforma en la que se realizó el montaje del curso de inducción por medio de una evaluación de criterios.	Se presentó el resultado obtenido a la líder correspondiente para contar con su aprobación.	De no contar con la aprobación requerida se llevan a cabo conversaciones donde se identifiquen criterios de cumplimiento faltantes para una correcta selección.
Entrega de nueva inducción corporativa	Llevar a cabo una reunión con los interesados la para presentar la nueva inducción corporativa de ISA.	La nueva inducción corporativa es presentada a la líder del CoE de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento durante una reunión planeada.	Se ejecutó una retroalimentación final de la propuesta.	Se realizan los cambios finales necesarios para la completa aprobación de la inducción corporativa.

Tabla 4: Metodología de trabajo

Módulo	¿Requiere actualización?	¿Requiere de nuevos temas?	¿Requiere eliminar temas?
Saludo de bienvenida e inducción corporativa	No	No	No
Recorrido por la sede	No	No	No
Planes complementarios de salud	Si	No	No
FEISA	No	No	No
Entrevista (Publicación ISANET)	No	No	No
Saludo de Bienvenida, presentación equipo de trabajo			
Curso Sede Medellín	No	No	No
Curso de Ética	No	No	No
Retención de la Fuente	Si	No	No
Ética Empresarial	No	No	Si
Cultura Organizacional	Si	Si	No

Tabla 5: Resultados obtenidos en las entrevistas con los facilitadores

Módulo	Hora	Lugar	Cargo del Facilitador
Saludo de bienvenida e inducción corporativa			Auxiliar Servicios Logísticos TO
Recorrido por la sede			Auxiliar Servicios Logísticos TO
Planes complementarios de salud			Representante póliza de salud
FEISA			Representante Fondo de empleados
Entrevista (Publicación ISANET)			Auxiliar Comunicaciones Internas
Saludo de Bienvenida, presentación equipo de trabajo			Jefe directo
Curso Sede Medellín			Curso virtual
Curso de Ética			Curso virtual
Ética Empresarial			Especialista Compliance
Cultura Organizacional			Especialista Cambio y Cultura

Tabla 6: Estructura actual del plan de inducción corporativa

PROCEDIMIENTO REALIZADO PARA EJECUTAR PLAN DE INDUCCIÓN CORPORATIVA 

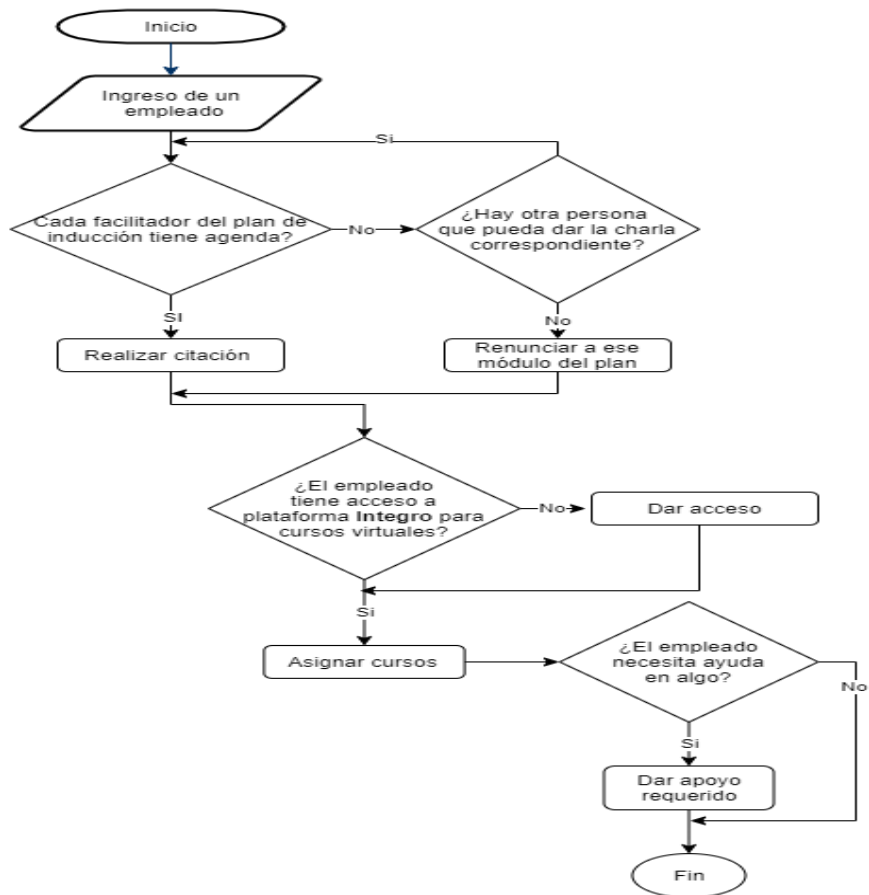


Figura 2: Procedimiento actual para ejecutar plan de inducción

PROCEDIMIENTO REALIZADO PARA EJECUTAR EL NUEVO MODELO DE INDUCCIÓN CORPORATIVA 

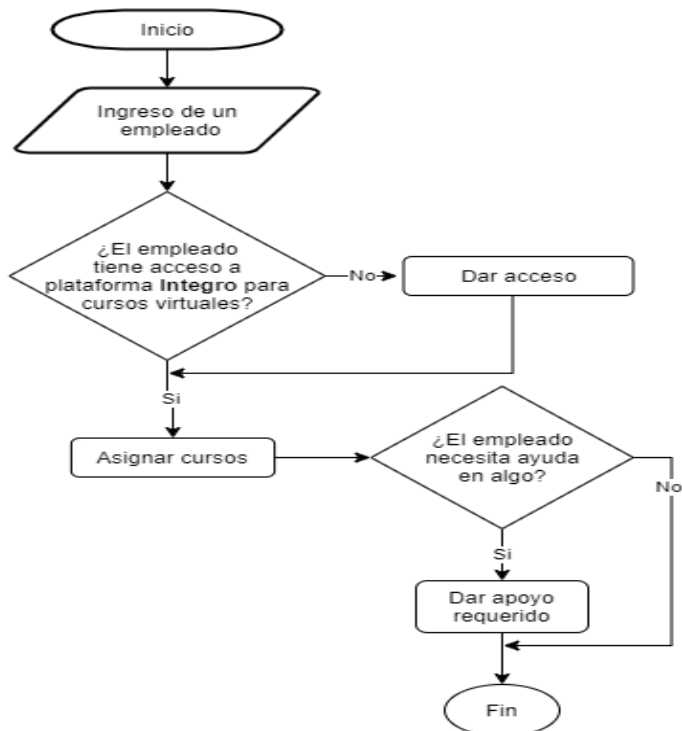


Figura 3: Procedimiento realizado con nuevo modelo de inducción

Módulo	¿Hay información existente?	¿La información requiere actualización?
Capítulo: Así somos		
Saludo de bienvenida por parte del presidente del Grupo ISA	Si	No
Nuestro propósito superior	Si	No
Nuestra historia	Si	No
Cultura Organizacional	Si	Si
Estrategia organizacional	Si	Si
Conexión jaguar	Si	No
Ética organizacional	Curso virtual	No
Preguntas de validación de conocimiento		
Capítulo: Nuestra gente		
Parte 1: Nuestro talento		
¿Cómo esta compuesta ISA?	Si	Si
Gestión del desempeño	Si	Si
Compensación laboral y beneficios	Si	Si
Seguridad y Salud en el Trabajo	Si	Si
Preguntas de validación de conocimiento		
Parte 2: De tu interés		
Fondo de empleados ISA	Si	Si
Planes de Salud	Si	Si
Recorrido sede	Si	No
Seguridad de la información	Si	No

Tabla 7: Resultados de entrevistas con facilitadores del nuevo modelo

Mensaje introductorio	
<p>¡Hola!</p> <p>Estamos felices de que estés acá y nos importa mucho tu opinión. Por esto, te invitamos a responder las siguientes preguntas para conocer que tan satisfecho te encuentras después de haber vivido tus inducciones corporativas.</p> <p>¡Muchas gracias por tu participación y sinceridad!</p>	
Pregunta	Tipo de respuesta
¿Recibiste un acompañamiento adecuado para iniciar tu proceso de inducción?	Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
¿Recibiste un acompañamiento adecuado durante tu proceso de inducción?	Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
¿Los temas planteados en la inducción fueron de tu interés?	Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
¿Te fue fácil acceder a la información virtual?	Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
¿La didáctica virtual que se implementó en el programa de inducción te ayudó a una mejor comprensión?	Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
¿El programa de inducción que te ofreció ISA fue satisfactorio?	Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo
¿Qué aspectos consideras que debemos mejorar durante el proceso de ingreso e inducción a la empresa?	Abierta

Tabla 8: Encuesta propuesta para recibir feedback del nuevo empleado