

Gestión ineficiente de un proceso de inducción

Inefficient management of an induction process

Alejandra Mariel Morales Aragón

Docente Investigadora

Universidad Privada Domingo Savio UPDS Santa Cruz Bolivia.

marielmoralesaragon@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3927-8344>

Recibido: 15/01/2024

Aceptado: 16/04/2024

Publicado: 15/05/2024

Marcial Villarroel Siles

Docente investigador

Universidad Privada Domingo Savio UPDS, Santa Cruz Bolivia.

marcialvillarroelsiles@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0003-0850-2286>

Referencia del artículo

Morales Aragón, A. M. y Villarroel Siles, M. (2024). Gestión ineficiente de un proceso de inducción. *Revista Diversidad Científica*, 4(1), 23-37

DOI: <https://doi.org/10.36314/diversidad.v4i1.104>

Resumen

PROBLEMA: La gestión del talento humano gestiona la secuencia de procesos dirigidos a generar motivación y productividad para maximizar el rendimiento de los empleados y alcanzar los objetivos de la empresa. Un proceso importante es la inducción, que se refiere a la incorporación de los nuevos empleados a la organización de manera efectiva. El problema surge ante la ausencia de un programa de inducción para el personal de reciente contratación, generando que los trabajadores desconozcan información general de la empresa e información específica de su área y puesto de trabajo, que genera desmotivación del personal, baja productividad y errores frecuentes involuntarios. **OBJETIVO:** Diagnosticar la gestión del proceso de inducción en un supermercado de Bolivia. **MÉTODO:** Se aborda la fase de diagnóstico a través de la revisión bibliográfica y documental de la empresa, la aplicación de una encuesta, el procesamiento y análisis de la información. **RESULTADOS:** Los hallazgos se obtuvieron a partir de la aplicación de una

encuesta aplicada a una población de 28 trabajadores que corresponde al 60 % del personal. Donde el proceso inductivo en la empresa, se realiza de manera informal, con información en el transcurso del tiempo de trabajo. Sin embargo, destacando la disposición de trabajadores con antigüedad en la empresa para retroalimentar y mejorar la experiencia de nuevos trabajadores. **CONCLUSIÓN:** Es crucial la implementación de un proceso de inducción definido y estructurado, que refleje la formalidad de un entrenamiento efectivo, alineado con la cultura organizacional.

Palabras clave: Inducción de personal, comunicación, motivación, programa de inducción, beneficios de la inducción.

Abstract

PROBLEM: Human talent management manages the sequence of processes aimed at generating motivation and productivity to maximize employee performance and achieve the company's objectives. An important process is induction, which refers to the effective incorporation of new employees into the organization. The problem arises in the absence of an induction program for newly hired personnel, generating that workers are unaware of general information about the company and specific information of their area and job, which generates demotivation of staff, low productivity and frequent unintentional errors. **OBJECTIVE:** To diagnose the management of the induction process in a supermarket in Bolivia. **METHOD:** The diagnostic phase is approached through a bibliographic and documentary review of the company, the application of a survey, and the processing and analysis of the information. **RESULTS:** The findings were obtained from the application of a survey applied to a population of 28 workers, which corresponds to 60% of the personnel. Where the inductive process in the company is carried out informally, with information in the course of working time. However, highlighting the willingness of workers with seniority in the company to provide feedback and improve the experience of new workers. **CONCLUSIONS:** It is crucial to implement a defined and structured induction process that reflects the formality of effective training, aligned with the organizational culture.

Keywords: staff induction, communication, motivation, induction program, benefits of induction

Introducción

Las empresas tienen como principal objetivo en el área de desarrollo de personal atraer nuevo talento que sea competente y que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa y proyectos que se desarrollan en ella. Según Robbins y Coulter (2005, p. 293). Luego del proceso de selección y contratación legal de nuevos empleados viene la incorporación y junto a ella, la inducción, que es un elemento importante que debe ser realizado por el empleador proporcionando información general y específica de la empresa.

Arciniegas Ortiz (2018, p. 76), refiere que se busca inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos. Es así que un programa de inducción busca impactar en la experiencia del nuevo trabajador para que logre desempeñarse de forma eficiente en sus funciones y cuente con todas las herramientas necesarias para una rápida integración al trabajo y a la cultura.

De acuerdo con Robbins (2005, p. 532), no importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, si éstos no están totalmente imbuidos de la cultura de la casa. Quizás principalmente los nuevos trabajadores, al no saber nada sobre dicha cultura, pueden alterar los pensamientos y prácticas habituales. Por tanto, la organización los ayuda para que se adapten. Este proceso de adaptación se llama socialización.

En Bolivia no se cuentan con datos sistematizados relacionados a la gestión de inducción de personal aplicado en las empresas, sin embargo, hace algunos años han incursionado consultoras globales especializadas en la creación de ambientes laborales de excelencia una de ellas Great Place to Work, con el programa “Las Mejores Empresas para Trabajar en Bolivia”. Cada año se realiza el estudio entre las empresas y organizaciones que deseen trabajar y conocer si cumplen con los requisitos de calidad. De este estudio participan empresas de distintos tamaños, giros y sectores. En 2015 se premió a tres empresas, en 2016 a nueve empresas, en 2017 a 14, en el último año se mostró un crecimiento significativo, de 17 compañías que fueron galardonadas, de las cuáles eran 10 empresas nacionales y 7 multinacionales.

Johnston (2020, p. 4) refiere que, las empresas apuestan a ser los mejores lugares para trabajar, lo que significa realizar cambios graduales encaminados a ese objetivo. Esto impacta de manera positiva a sus empleados a nivel profesional y personal, y a la misma empresa generando una mayor productividad y rentabilidad. Los mejores lugares para trabajar no se construyen mediante una lista de políticas se construye en el día a día a través de prácticas cotidianas y de las relaciones entre colaboradores y líderes.

Human Value es otra consultora especializada en el área de evaluación del ambiente laboral a través del programa “Empleador Líder” que se realiza todos los años. Las empresas que postulan al programa se someten a una medición del ambiente laboral, que muestra una radiografía que permite ver a fondo que es lo que ocurre en cada empresa, en el ámbito de la gestión del talento humano. Gestionar el proceso de inducción es clave, porque en esta fase un trabajador adquiere los conocimientos necesarios para integrarse de manera plena a la cultura organizacional, que muchas veces está marcada por el éxito o fracaso, y que esto tiene un impacto directo a la satisfacción y/o insatisfacción de los trabajadores (cliente interno) y por consiguiente al cliente final.

El presente estudio se desarrolla en una empresa comercial de retail que inicio sus actividades con una estructura organizativa establecida, sin embargo, el crecimiento vertiginoso que tuvo en poco tiempo, ha denotado la presencia de problemas relacionados con los trabajadores y su desempeño, quienes presentan errores frecuentes. El problema surge a partir de la contratación e ingreso de nuevos trabajadores a la empresa, quienes desconocen información general del área, puesto de trabajo y empresa.

Todos estos aspectos generan desmotivación del personal, baja productividad, errores frecuentes involuntarios, sumado a todo esto el impacto económico a la empresa, y por consiguiente, en algunos casos la renuncia, despido y retiro del trabajador.

Bajo estas premisas se plantean los siguientes objetivos:

- Indagar los factores del proceso de inducción de la empresa que permita identificar las dificultades y limitaciones existentes en esta etapa de gestión de personal.
- Analizar la información obtenida que permitan responder adecuada y eficazmente a los problemas emergentes.
- Realizar propuestas de mejora que permitan dar solución a los problemas existentes en esta área.

Materiales y métodos

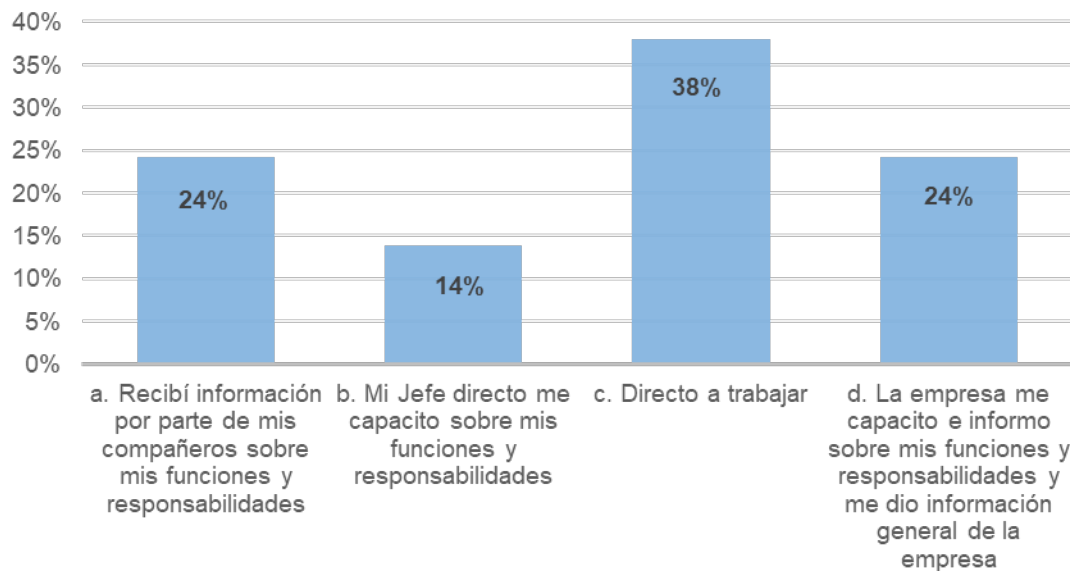
La presente investigación de estudio de caso, tiene como base el método deductivo, analítico. Según Sampieri (2003, p. 26) el proceso del método deductivo nos permitió obtener conclusiones específicas del fenómeno de estudio, principalmente a través de la revisión documental propia de la empresa, revisión de artículos científicos y bibliografía referente al tema.

Finalmente, la aplicación de una encuesta realizada en línea a los trabajadores de los niveles mandos medios y operativo, el procesamiento de la información es a través de la tabulación estadística y elaboración de cuadros gráficos y su correspondiente análisis e interpretación. La encuesta aplicada, tiene 15 preguntas que recolecta información general y específica relacionada a la experiencia de los trabajadores con el proceso de inducción. La empresa cuenta con 46 trabajadores, la muestra se aplicó a 28 trabajadores que corresponde al 60% del personal, se utilizaron canales formales de la empresa para la toma de la muestra.

Resultados y discusión

Figura 1

¿Luego de su contratación que fue lo que primero hizo cuando ingreso a trabajar en la empresa?



Nota. La mayoría de los empleados indican no haber recibido ningún tipo de inducción al momento de su ingreso, sin embargo, se puede observar en la gráfica que un 14 % si recibió alguna información al momento de ingresar a trabajar por parte del jefe directo sobre funciones y responsabilidades y un 24 % recibió directamente de la empresa, aunque no especifica quien fue la persona que transfirió esta información, los mismos compañeros se constituyen en guía de los trabajadores nuevos.

Se observa que los trabajadores reciben información de la empresa, aunque no es formal y estructurada. Alles (2005, p.166) refiere que cada compañía puede tener un método propio, adecuado a su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso. Lo importante es que debe existir. En este sentido la mayoría no recibe ningún tipo de inducción, y en el caso de que si exista al parecer se da a ciertos puestos no a todos. Ciertamente no se trata de una cuestión menor y debería diseñarse una estrategia en ese sentido.

De acuerdo con Chiavenato (2009, p.148) hoy se habla de sociedad del conocimiento, de economía basada en el conocimiento, de redes de conocimiento y de trabajadores del conocimiento, Todo ello confirma que la correcta administración de conocimiento es el factor que condiciona la capacidad de las sociedades, organizaciones y personas para enfrentar un entorno de cambios y creciente complejidad.

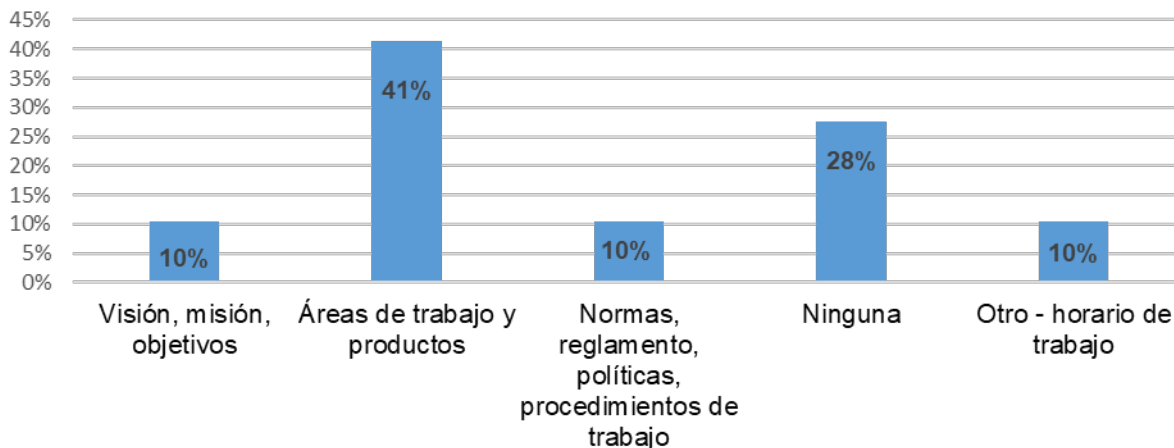
Los empleados son un elemento clave dentro de una organización, por ello es importante gestionar el conocimiento de aspectos que competen a la organización e implicarles de manera activa, a través de una correcta integración a la empresa y bajo un programa de actividades planificadas y que sean secuenciales con un contenido adecuado y tiempo definido.

En una investigación realizada en la Universidad UNAD con el propósito de analizar sobre el procedimiento y las actividades en el proceso de inducción que lleva adelante un supermercado situado en Colombia, aplicó una encuesta, tomando la muestra a 68 empleados de los cuáles 11 son nuevos en el cargo que representa el 16%, concluye que los empleados consideran un buen lugar de trabajo, tiene una estructura acorde a las necesidades de la empresa cada cargo tiene una guía de entrenamiento que es realizada por el líder del área y además cursos de inducción virtual, esta empresa tiene una planificación adecuada, puesto que lo primero que realizan al ingresar a la empresa los empleados es un programa de entrenamiento y/o inducción.

Si comparamos entre ambas empresas, contrariamente en una si siguen un procedimiento de inducción frente a la otra que no tiene algo estructurado, sin embargo, los resultados y percepción y satisfacción de los empleados también es diferente.

Figura 2

¿Qué información sobre la empresa recibió?



Nota. Una mayoría de los empleados contratados (41%) recibe información principalmente relacionada con su área de trabajo y además de los productos que comercializa la empresa,

principalmente esto depende del área que ingrese a trabajar. Un (28%) refiere no haber recibido ningún tipo de información (Figura 2). Crespo (2021, p. 476) La inducción no sólo incluye lo relativo al puesto de trabajo, a lo necesario para que la persona pueda iniciar sus tareas, sino fundamentalmente lo relativo a la organización y a facilitar el proceso de socialización.

Se observa que un porcentaje bajo de empleados recibe información estratégica de la empresa, como la misión, visión, objetivos, normativa, reglamentos y procedimientos de trabajo. Además, un porcentaje aún menor recibe información sobre las normas, políticas y procedimientos de trabajo (ver Figura 2). Esto es preocupante, ya que la transferencia de información debería ser integral para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta a Crespo (2021, p. 476) se debe recordar en todo momento el objetivo motivacional del programa, no se trata solamente de brindar información. No obstante, es fundamental apoyar una lectura cautelosa de los enfoques adecuados de recursos humanos, reglamentación, innovación y correspondencias, etc.

Se debe considerar que la población encuestada corresponde en mayor proporción al personal que trabaja en sala de exposición de productos de la empresa, es decir personal operativo por lo cual coincidentemente recibe información sobre las áreas de trabajo y productos. Asimismo, se puede interpretar que los empleados del área de administración son los que reciben la información estratégica de la empresa (Figura 2).

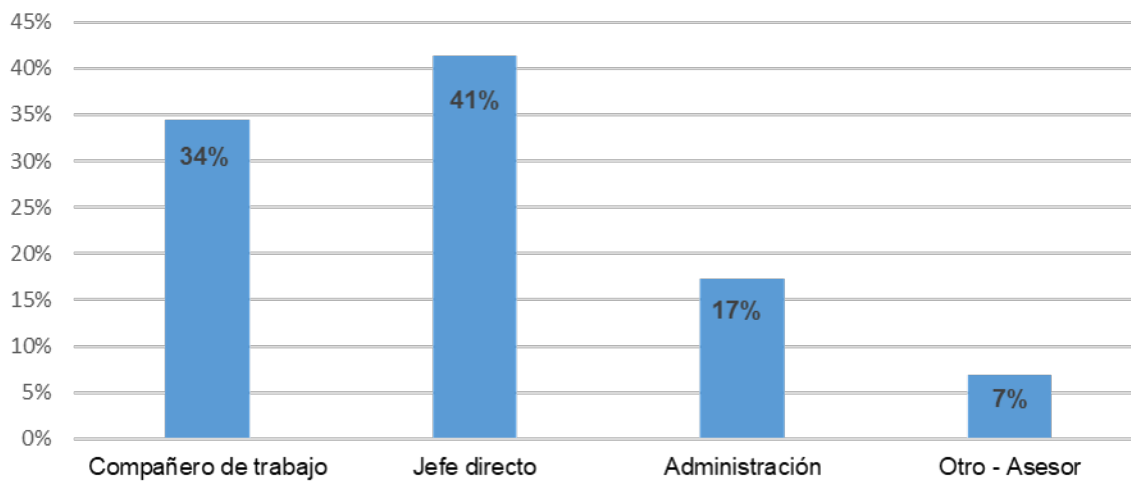
Al parecer la información que se brinda está en función y libre decisión del personal que realiza la inducción, existiendo la necesidad de unificar criterios y contenidos. El Supermercado mayorista de Quito - Ecuador, aplicó una encuesta a una muestra de 20 trabajadores que representa el 80 % de los empleados, los resultados muestran que recibieron una inducción regular al inicio de sus funciones sin embargo existen vacíos de información, que no les ha permitido desenvolverse de manera adecuada lo cual tienen una gran incidencia en las ventas de la empresa.

Entre ellos podemos indicar el incumplimiento de las políticas de la empresa, reglamentos, no conocen sus funciones de manera total, lo cual desencadena en un mal ambiente laboral donde no existe compañerismo y bajas ventas, la información corresponde a una línea de investigación en empresas públicas y privadas realizada en la Universidad Técnica de Babahoyo.

De manera coincidente apreciamos que en ambas empresas la información que se recibe no es la adecuada y tampoco cumple con las expectativas de los empleados, lo cual se puede traducir en un mal clima laboral.

Figura 3

¿Quién le explico sus funciones y responsabilidades?



Nota. Podemos apreciar que si bien existe algún tipo de inducción está relacionada de manera directa con las funciones del puesto de trabajo, que principalmente se realiza por el jefe, responsable del área (41%), y además no sigue un proceso de transmisión ordenado y nuevamente se deja a criterio personal.

Los compañeros de trabajo realizan también inducción (34%), a los nuevos ingresos, aunque esta es de manera informal, puesto que no les corresponde realizar esta actividad es función y gestión del empleador.

El área de administración es el área que menos participación tiene en transmitir la información con un (17%), tomando en cuenta que es el área responsable del proceso de inducción. Al asesor de staff de la empresa (7%), no le corresponde realizar la inducción como muestra en la (Figura 3).

Refiere Grados Espinosa (2014, p. 352). Cuando inicia la inducción específica. Aquí es donde un alto nivel de organizaciones obtuvo resultados insuficientes. No muchos presentan un curso de aceptación para el puesto y además no lo hacen como deberían. Al parecer si el ingreso es a un puesto de responsabilidad o al área de administrativa, existe algún tipo de inducción, aunque no siga un programa ordenado y planificado, más al contrario es improvisado.

De acuerdo a Arciniegas (2018, p. 57) El alistamiento es el paso subyacente de los procesos de preparación y mejora dentro de la asociación y está enfocado a los nuevos trabajadores para iluminarlos acerca de la compañía, el puesto y el equipo de trabajo. Los empleados reciben muy poca información del empleador y la escasa información que transmite la empresa

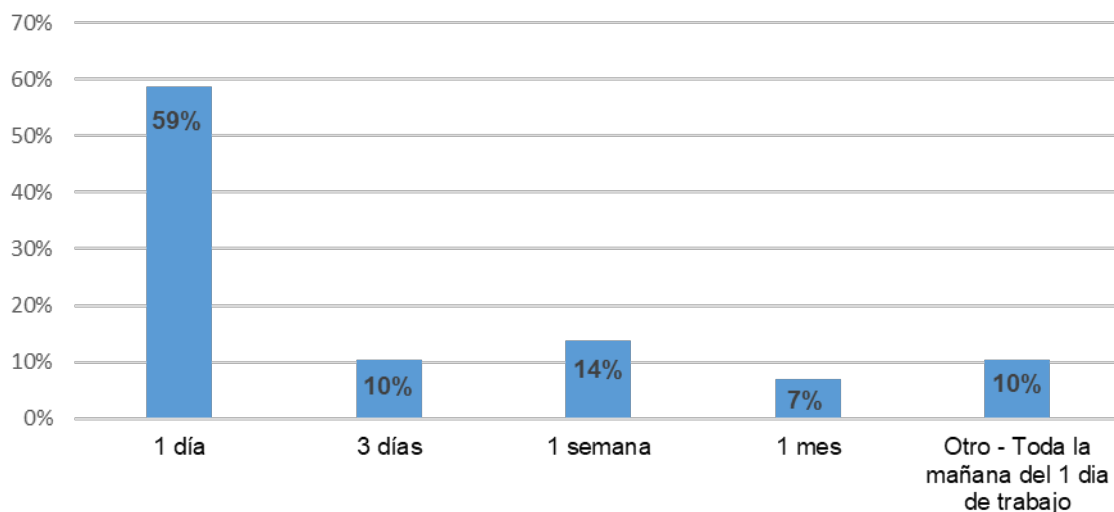
tiene relación con las áreas de trabajo y productos es decir relacionado a las funciones, responsabilidades de los empleados, la empresa transmite muy poca información sobre las normas, reglas procedimientos de trabajo que muchas veces tiene que ver con los derechos que tiene el empleado y las responsabilidades del empleador.

Un programa de inducción es vital y estratégico en una empresa existen temas claves que se deben definir para el diseño: el programa de inducción general y específico, los responsables de realizar la inducción específica y la evaluación de la efectividad del programa. En el Supermercado mayorista de Quito – Ecuador es el líder del área quien realiza el procedimiento que coincidentemente al igual que la empresa en estudio se brinda escasa información y la que es de conocimiento de todo el personal se incumple como las reglas, políticas y normas.

Similar situación en el Supermercado de Colombia la inducción es realizada por el líder, sin embargo, lo que difiere es el programa de entrenamiento que se desarrolla de forma planificada, y garantiza que los nuevos empleados entiendan sus funciones, políticas, reglas. Contrariamente generando un buen clima laboral y mayor productividad.

Figura 4

¿En cuántos días, semanas le explicaron sus funciones y responsabilidades?



Nota. Con relación al tiempo de inducción podemos apreciar que el 59% de los empleados recibe 1 día de inducción, menos del 20 % consideran intervalos de tiempo entre 3 días, 1 semana, 1 mes y medio día del primer día de trabajo.

Se considera que el tiempo es muy corto para transmitir la cantidad de información necesaria en una organización a sus empleados. Aparentemente, existe un sesgo, y este sesgo afecta principalmente a los puestos de nivel de ingreso.

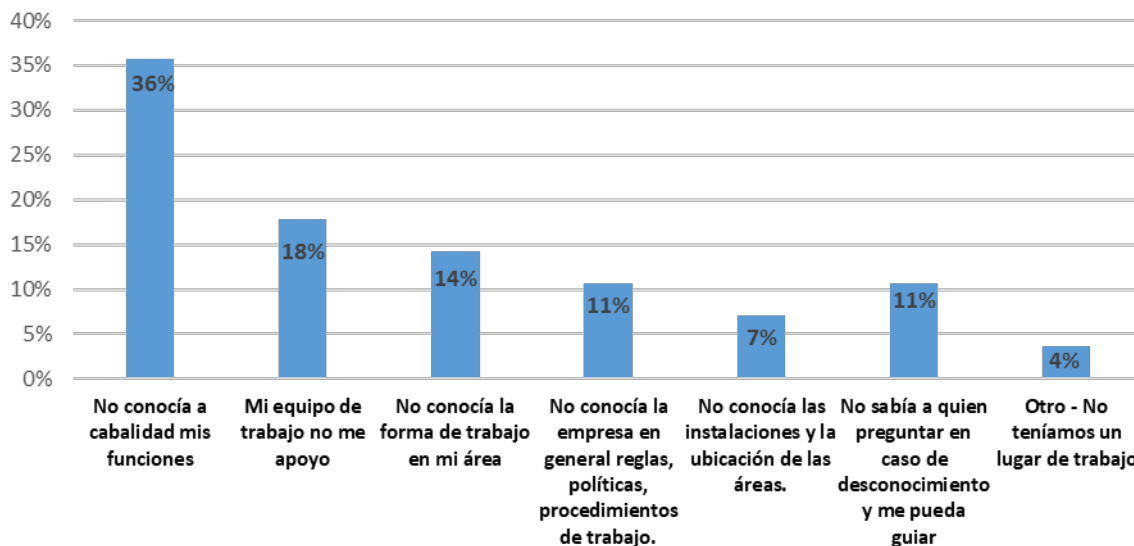
De acuerdo con Alles (2005, p. 166) El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es un elemento fundamental de la relación futura entre éste y la organización, es importante acompañar con un procedimiento destinado a realizar seguimiento, de toda la información que es necesario transmitir, de esta manera se puede cuantificar el tiempo.

La inducción se lleva a cabo principalmente para los empleados del área operativa y es realizada por sus propios compañeros de trabajo. El 31 % de los empleados participaron de una inducción que varía en duración, siendo probable que los más prolongados estén destinados al personal administrativo.

Un programa de inducción en una empresa puede variar en contenido y duración. Lo crucial es que cuente con un procedimiento que asegure la gestión de la incorporación de nuevo personal de manera metodológica.

Figura 5

¿Cuáles son las dificultades por las que paso para que tengan rápida adaptación al cargo cuando recientemente fue contra?



Nota. En cuanto a las principales dificultades que los empleados han enfrentado para adaptarse a sus cargos, destaca que el 68% de ellos no conoce completamente sus funciones, no ha recibido el apoyo necesario de su equipo de trabajo, y carece de comprensión sobre la dinámica y forma de trabajo del área de incorporación. Por otro lado, un 33% menciona como

sus principales dificultades no conocer las reglas, políticas y procedimientos de trabajo, las instalaciones y la ubicación de las áreas, no saber a quién acudir en caso de dudas y no tener un lugar físico de trabajo asignado.

Estas dificultades para los empleados se resumen en la falta de conocimiento sobre sus funciones, la carencia de apoyo de su equipo y la falta de comprensión acerca de la forma de trabajo del área y de la empresa. Las consecuencias de una inducción laboral inexistente o inadecuada se traducen en efectos negativos para la empresa, como un clima laboral deficiente, falta de motivación, alta rotación de personal, la aparición de errores y costos financieros significativos.

Chiavenato (2009, p.176) Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales, es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer donde está el lugar donde este para guiarlo en la ruta.

Se evidencia una inducción débil que deja vacíos y genera dificultades en los empleados de la empresa, por consiguiente, genera un mal clima laboral y mala relación interpersonal en los equipos de trabajo.

Arciniegas (2018, p. 56) refiere que el objeto de la inducción es conseguir que los nuevos empleados aprendan e interioricen las pautas de comportamiento y la cultura empresarial para garantizar un excelente desempeño acorde con la misión y visión de la organización. Su principal fin será brindar información suficiente para que los empleados nuevos se ubiquen dentro de su rol y desarrollen el sentido de pertenencia.

Una investigación realizada en un supermercado de Cusco, Perú, consistió en la aplicación de una encuesta a 23 empleados. El objetivo de esta encuesta era recopilar información sobre la experiencia que habían tenido durante su inducción. El 63.3% del personal manifestó haber recibido una mala inducción, mientras que el 33.7% afirmó que era regular. Esto pone de manifiesto que los procesos de socialización de los nuevos trabajadores no son adecuados. No se proporciona información sobre la estructura de la empresa, sus políticas, las normas de seguridad o las líneas de productos, lo que genera desconocimiento entre los nuevos trabajadores en temas generales y, como resultado, incertidumbre.

En ambos casos similares, podemos identificar procedimientos informales en lo que respecta a las nuevas incorporaciones relacionadas con la organización. En el caso de la empresa objeto de estudio, esta práctica es inexistente. En términos generales, podemos observar que no se lleva a cabo un proceso de inducción adecuado que facilite la adaptación de los nuevos trabajadores a la organización y sus roles, tanto en el ámbito administrativo como en el operativo.

El programa debe incluir de manera ordenada y metodológica el contenido temático, el cual se pueda adaptar según las necesidades de cada área. Esto incluye la presentación al jefe del área, el organigrama del área de ingreso, la presentación de los compañeros de trabajo, los objetivos y criterios de medición del desempeño del puesto, las funciones y responsabilidades, así como los procedimientos de trabajo específicos definidos por la empresa para la operación del puesto.

El responsable de llevar a cabo la inducción es la persona encargada de transmitir toda la información relacionada con el área y el puesto de trabajo. Además, esta persona debe acompañar durante todo el proceso de adaptación a la cultura de trabajo de la empresa y la operación específica.

Conclusión

El proceso de inducción de personal en la empresa en estudio parece llevarse a cabo de manera informal e improvisada. No se realiza para todos los empleados y da la impresión de ser una inducción débil que deja vacíos y crea dificultades. La empresa no cuenta con un proceso documentado que demuestre la formalidad de su proceso de inducción. En resumen, los trabajadores de la empresa requieren un proceso de orientación al inicio de sus actividades que sea más completo y que se lleve a cabo en un tiempo establecido. Esto no solo mejorará adecuadamente su desempeño en el puesto, sino que también contribuirá a su estabilidad laboral y al logro de los objetivos empresariales.

La implementación de un procedimiento organizado que incluya tanto una inducción general como específica, con pautas claras sobre su duración y contenido, facilitará la integración efectiva del personal en la empresa. El proceso de inducción en la empresa en estudio se divide en dos etapas: la primera consiste en proporcionar información general, mientras que la segunda se enfoca en la información específica del área y el puesto de trabajo. Cada una de estas etapas debe contar con un contenido específico y organizado. En la primera etapa, se ofrece información acerca de aspectos generales de la empresa, que incluyen su historia, misión, visión, valores, objetivos, productos y procedimientos generales. Además, se detallan las compensaciones y beneficios para los trabajadores.

La segunda etapa de la inducción, específica del puesto, implica la bienvenida del nuevo miembro en su área y puesto de trabajo. Esto incluye la presentación por parte del jefe y el equipo de trabajo, junto con la provisión de toda la información necesaria sobre responsabilidades, funciones, objetivos relacionados con su desempeño que tendrá que plasmarse y registrarse en un documento formal, y que incluya actividades como: Organigrama, descripción del puesto, responsabilidades y funciones, procesos y procedimientos de trabajo, metas y resultados.

La asignación de un tutor, designado por el líder del área, que puede ser un compañero con mayor antigüedad en el área, es crucial. Este tutor acompañará al nuevo trabajador durante un período determinado, brindándole orientación, soporte y retroalimentación continua sobre su trabajo. Esto dará como resultado una rápida incorporación a sus funciones y cultura organizacional de la empresa, además de un entrenamiento efectivo.

Esta propuesta aborda la necesidad de mejorar el proceso de inducción en términos de tiempo, contenido y calidad en la transmisión de información. Esto, a su vez, contribuirá a un mejor desempeño de los trabajadores y, por ende, a su estabilidad laboral, así como al logro de los objetivos empresariales.

Referencias

- Alles, M. (2005). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. 1ª. Ed. Buenos Aires: Ed. Granica S.A. <http://biblioteca.usfa.edu.bo/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=75b8535e885101beb44cc1f5535bb73e>
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/upds/titulos/122447>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión Del Talento Humano. (2ª Ed.). México: McGraw Hill/Interamericana, Editores, S.A. De C.V.
<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de Recursos Humanos. Ed. Buenos Aires: Eudeba. <https://elibro.net/es/lc/upds/titulos/195575>
- Grados Espinosa, J. A. (2014). Reclutamiento: Selección, Contratación E Inducción del personal (4a. Ed.). México D.F, Mexico: Editorial El Manual Moderno. <https://elibro.net/es/lc/upds/titulos/39676>
- Hernández Peñaherrera, K. A. (2022). Desempeño laboral en el supermercado mayorista Dismero en el cantón Montalvo (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB-FAFI. 2022). <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11759>

Johnston A. (2020). Great Place To Work, Revista Nueva Economía. 27(96):4 – 14, <https://www.Greatplacetowork.Com.Bo/>

Montero, M. A., Torres Garzón, H. A., Morales, N. E., & Zapata, L. G. (2020). Análisis del proceso de inducción y entrenamiento a nuevos colaboradores en supermercados Súper Inter de Pereira en el año 2020.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38680>

Robbins, S. P. Y Coulter, M. (2005). Administración. (8ª Ed.). México Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf

Sampieri, Fernández & Baptista, (2014). Metodología De La Investigación. (6ª Ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Sobre los autores

Alejandra Mariel Morales Aragón

Es profesional licenciada en Administración de Empresas, Master en Ciencias en Administración de Recursos Humanos en la Escuela de Postgrado de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, cuenta con un diplomado en Docencia Universitaria Basada en la Formación por Competencias, es profesional certificada en Outdoor Training Certification, es miembro de la Asociación Boliviana de Gestión Humana. Ha desempeñado puestos de trabajo en el área de administración y gestión de recursos humanos en el sector privado. Docente investigador en la Universidad Privada Domingo Savio UPDS, Santa Cruz Bolivia. Ha realizado la publicación de un artículo académico en la revista de Ciencias Empresariales de Universidad Privada Domingo Savio.

Marcial Villarroel Siles

Está completando un Doctorado en educación, con enfoque en complejidad e investigación transdisciplinar y ha completado una maestría en Educación superior, en la Escuela Militar de Ingeniería, como una anterior maestría en banca y finanzas. Ha publicado treinta y un libros, que se tradujeron hasta siete idiomas y se promocionan en treinta países. Es miembro

del Consejo de investigación en la Academia Nacional de Ciencias de Bolivia. Es docente investigador invitado en la Universidad Privada Domingo Savio UPDS, Santa Cruz Bolivia.

Financiamiento de la investigación

Con recursos propios.

Declaración de intereses

Declara no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de consentimiento informado

El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

Derechos de uso

Copyright (c) 2024 Alejandra Mariel Morales Aragón y Marcial Villarroel Siles



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de **atribución**: usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.