PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE ONBOARDING EN LA EMPRESA CARVAJAL TECNOLOGÍA Y SERVICIOS SAS BIC

VALERIA SALAZAR JORDAN

201841731

Trabajo de grado para optar por el título en Administración de Empresas

Modalidad Práctica Empresarial

Director

JUAN DAVID PELÁEZ LEÓN, PhD

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Cali

2025

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por traerme hasta aquí y no dejar de darme aliento. Su amor ha sido una dosis diaria que me permitió llegar a este punto.

Con profundo amor, le agradezco a mi mamá porque con su valentía y tenacidad me ha impulsado a perseguir mis metas y no abandonarlas frente a las adversidades. Asimismo, con mucha estima agradezco a mi director de trabajo de grado, por su guía, consejo y dedicación, sin él, esto no hubiera sido posible.

Mi gratitud se extiende a la Universidad del Valle que fue tan crucial en mi crecimiento personal y profesional, y junto con ella, a todos mis compañeros y amigos, que estuvieron presentes en reflexiones, proyectos y demás experiencias.

A cada una de las personas en mi corazón, mi más profundo agradecimiento por su invaluable contribución en este viaje académico.

RESUMEN

El presente trabajo proporciona una visión general sobre los hallazgos y conclusiones derivadas de la experiencia del trabajo de grado bajo modalidad de práctica empresarial en Carvajal Tecnología y Servicios SAS BIC. Durante la práctica realizada, la autora del presente trabajo tuvo la oportunidad de identificar oportunidades de crecimiento, agilizar los procesos y fortalecer la presencia de las estrategias del área de gestión del talento humano en la empresa y asimismo en su productividad, cohesión y propósito superior. En este documento se presenta una propuesta para el proceso de onboarding conforme al análisis de sus fases actuales y las oportunidades relacionadas con el manejo correcto de la tecnología, la diversidad generacional o el manejo de la información. Se trata de una propuesta que pretende mejorar el proceso de ingreso, que ayude a que los nuevos colaboradores tengan una adaptación más adecuada y que contribuya, además, al cumplimiento del propósito superior de la organización de una forma más integrada, inclusiva y eficaz.

Palabras clave: gestión del talento humano, onboarding.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 11

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 15

1.3. OBJETIVOS 16

1.3.1. Objetivo General 16

1.3.2. Objetivos Específicos 16

1.4. JUSTIFICACIÓN 16

1.5. METODOLOGÍA 18

1.5.1. Enfoque y tipo de estudio 18

1.5.2. Fuentes de recolección de información 19

1.5.3. Fases de Investigación 21

2. MARCO REFERENCIAL 22

2.1. MARCO TEÓRICO 22

1.5.4. Gestión del Talento Humano 22

1.5.5. Proceso de Onboarding 25

2.2.1.1 Gestión de la tecnología y la información desde el proceso de Onboarding 31

2.2.1.2 Diversidad generacional desde el proceso de onboarding 32

2.2. MARCO CONTEXTUAL 34

1.5.6. Reseña Histórica 34

2.2.1.3 Misión 38

2.2.1.4 Visión 38

2.2.1.3 Valores Organizacionales 38

2.2.1.5 Cultura 38

1.5.7. Actualidad 39

2.2.1.6 Papel y empaques 40

2.2.1.7 Tecnología 40

2.2.1.8 Inmobiliario 41

1.5.8. Carvajal Tecnología y Servicios 42

2.2.3.1 Misión 43

2.2.3.2 Visión 43

2.2.3.3 Propuesta de Valor 43

1.5.9. Área de Gestión del Talento Humano 43

2.2.1.9 Organigrama de área 45

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS 47

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 47

3.1.1 Proceso actual de Pre - Onboarding 47

3.1.2 Proceso de Onboarding General 49

3.1.3 Proceso de Onboarding Específico 50

3.2 ANÁLISIS DE IMPACTO DEI EN EL ONBOARDING 52

3.3 PROPUESTA DE MEJORA 54

3.2.1. Proceso de Pre - Onboarding 55

3.2.2. Proceso de Onboarding General 57

3.2.3. Proceso de Onboarding Específico 60

4. CONCLUSIONES 62

5. RECOMENDACIONES FINALES 64

REFERENCIAS 67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de entrevistas. 19

Tabla 2. Transformación en los paradigmas de la GTH 24

Tabla 3. Necesidades, expectativas y obstáculos en onboarding según grupo etario 53

Tabla 4. Temas clave de Pre - Onboarding 56

Tabla 5. Modelo de Indicadores para encargado de comunicaciones internas 57

Tabla 6. Temas clave en Onboarding General 58

Tabla 7. Módulos de Inducción: DEI y Ciberseguridad 59

Tabla 8. Temas Clave en Onboarding Específico 60

Tabla 9. Plan de Mejora General 64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pre-Onboarding 27

Gráfico 2. Onboarding General 28

Gráfico 3. Onboarding Específico 29

Gráfico 4. Primera Washington Press traída a las instalaciones de Cali..... 35

Gráfico 5. Semanario “El Día 37

Gráfico 6. Sectores de Carvajal S.A..... 39

Gráfico 7. Organigrama de GTH 45

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial con actual, la evolución y la resignificación de elementos culturales y corporativos, son factores que acompañan constantemente a las empresas que logran permanecer a lo largo de los años vigentes en el mercado. Teniendo en cuenta la premisa de que el capital humano es uno de los motores más valiosos de las organizaciones, se reconoce que el papel de la gestión del talento humano es fundamental para la sostenibilidad de estas.

La empresa Carvajal S.A. ha tenido una trayectoria empresarial destacable, fundada ya hace más de 100 años, se ha caracterizado por diversas iniciativas que la llevan a ser reconocida como una empresa referente en la industria y un actor clave en el mercado nacional e internacional.

Considerando el dinamismo y la incertidumbre que a veces pueden envolver el entorno empresarial inmediato, la gestión del talento humano se posiciona como uno de los componentes estratégicos que demandan atención y seguimiento constante, todo con el fin de lograr contraponer esto en la balanza que del otro lado tiene las tendencias globales, el desarrollo desmedidamente exponencial de la tecnología y las preferencias del consumidor.
Como en la mayoría de las empresas, los colaboradores de Carvajal S.A no son sólo una fuerza laboral, sino que son agentes clave en su propósito superior, lo que los lleva a alcanzar la adaptabilidad necesaria para sobrevivir en la hostilidad del entorno durante todos esos años.

Este trabajo tiene como objetivo profundizar en la relevancia del proceso de Onboarding y la inferencia que en el tiene el rol de la gestión del talento humano en la consecución de objetivos empresariales de Carvajal S.A., estudiando el detalle de su labor, evaluando la viabilidad de sus prácticas e identificando con base en eso los puntos de mejora para estructurar propuestas estratégicas y así fortalecer la efectividad de su ejercicio.

A continuación, el documento se organiza en cuatro capítulos principales. El primero es la definición del problema, en el cual se presenta la descripción general de la situación objeto de estudio, los objetivos que orientan la investigación, la justificación que sustenta su pertinencia y la metodología empleada para el desarrollo del trabajo. El segundo capítulo aborda el marco referencial, donde se exponen los conceptos teóricos, enfoques y antecedentes. En el tercer capítulo se desarrolla el análisis de resultados, el cual integra la información obtenida con el diagnóstico de la empresa y la propuesta de compensación planteada. Finalmente, el cuarto capítulo está compuesto por las conclusiones, que reúnen los principales hallazgos y aportes del trabajo, así como las recomendaciones que orientan acciones de mejora para la organización objeto de estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano es un proceso cuyo propósito está alineado con atraer a las personas con las actitudes, conocimientos y habilidades requeridas para la organización, además de crear un ambiente de trabajo satisfactorio para las personas que la integran (Ulrich, 2017). Este propósito se respalda a través de sus procesos, incluyendo el proceso de onboarding, el cual es importante porque busca garantizar la transferencia de conocimientos pertinentes y la integración progresiva del nuevo colaborador a la dinámica empresarial (Karlsson y Ebers, 2022). Dentro de este proceso, existen una serie de prácticas y actividades que, en síntesis, se dan alrededor de socializar las normas, presentar los puestos de trabajo, exponer la cultura organizacional y empezar a crear relaciones interpersonales de valor que faciliten a su vez la creación de redes de información (Bauer, 2010).

En el contexto actual, este proceso se ve condicionado por algunos desafíos. En primer lugar, la incorporación adecuada de la tecnología y el uso de información. Actualmente, la incorporación de nuevas tecnologías se reconoce como un factor clave para la competitividad y éxito dentro de las organizaciones, afirmando que aquellas empresas que no han progresado bajo este ámbito enfrentan problemas de competitividad en corto y mediano plazo, considerando que dicha revolución reconfigura el ecosistema, cambiando modelos económicos, necesidades de los consumidores y sectores productivos (Terrón, 2019).

Adicionalmente, de acuerdo con Levitt (2001), la globalización y la omnicanalidad se deben considerar para trabajar en la eliminación de las nuevas barreras geográficas y comerciales. La omnicanalidad se refiere a la integración de canales que permiten al usuario hacer uso de ellos de manera simultánea (López, 2024), lo cual hace la disponibilidad de recursos en línea, las herramientas de colaboración y el trabajo remoto o híbrido; parte de la tendencia que acompañan la flexibilidad que demanda

el entorno laboral actual, y por otra parte, la globalización es un fenómeno por el cual las empresas operan a escala mundial, lo que las hace integrar sus estrategias, recursos e intenciones en un entorno empresarial interconectado (Levitt, 2001), lo que a su vez exige a las empresas entrar en evaluaciones periódicas sobre sus procesos administrativos e implementar nuevas estrategias de cara a la gestión del talento humano con el objetivo de aprovechar el potencial de su equipo y crear un ambiente que motive, satisfaga y promueva el compromiso de los trabajadores (Torres, 2023).

Asimismo, existe la tendencia del análisis de datos, tema que han abordado varios autores, incluyendo Adeniran (et al., 2024), quienes expresan que las empresas cuentan con enormes cantidades de datos, pero a menudo no son confiables, no están integrados o no se utilizan de manera efectiva para tomar las decisiones, y esto a su vez imposibilita la capacidad de guiar acciones estratégicas sobre los procesos en general. Bajo la misma categoría, la ciberseguridad es un desafío importante considerando que de la protección de datos sensibles depende la operación diaria de algunas empresas. De acuerdo con Mitnick (2017), las brechas de seguridad pueden resultar en pérdidas financieras significativas y daños irreparables para la organización. En síntesis, las empresas presentan como desafío el acceso y uso apropiado de la tecnología y la información por parte de las personas en sus puestos de trabajo.

Asimismo, las organizaciones deben considerar en sus procesos la sensibilidad hacia la diversidad, equidad e inclusión (DEI), ya que aún existen barreras sobre esta tendencia. En ese sentido, Avey (2024), García y Garza (2021) afirman la existencia de la ansiedad cultural, fenómeno que va de la mano de la estigmatización social por la edad. Aseguran que la edad es un criterio muy importante para clasificar los seres humanos, dado que en varios estudios los trabajadores mayores son percibidos como menos competentes para el uso tecnológico y dicha barrera provoca el retraimiento, tiene un efecto negativo en la toma de decisiones, el flujo de trabajo y la cohesión. Adicionalmente, destacan que estas diferencias generacionales

deberían ser motivo de preocupación en el diseño y el establecimiento de prácticas en el entorno laboral para gestionar de manera oportuna las diferencias que entorpezcan los procesos administrativos.

Los desafíos anteriormente descritos requieren ser considerados en las empresas. Para efectos del presente trabajo, se abordará el caso de la empresa Carvajal Tecnología y Servicios SAS BIC; una empresa grande con más de 100 años de servicio y estándares internacionales, habilitando soluciones tecnológicas para optimizar los procesos en entornos B2B. Para esta empresa, concretamente sobre el proceso de onboarding, se detallan las siguientes dificultades:

En primer lugar, la mayoría de los puestos de trabajo se definen alrededor de la tecnología y la mayoría de sus empleados trabajan de manera híbrida. A pesar de ello, al momento en que los colaboradores se vinculan e inician su proceso de onboarding, casi no cuentan con el respaldo de los recursos necesarios, es decir, el acceso a las herramientas corporativas, la posesión de un computador personal o incluso la activación de credenciales para entrar a las instalaciones o manejar maquinaria. La empresa no logra hacer uso de su capacidad tecnológica de manera oportuna a cuenta de la falta de integración de las personas encargadas de ejecutar las primeras fases de este proceso, es decir, las personas de reclutamiento que reciben los datos de los nuevos ingresos, las personas de soporte técnico que deben conocer la demanda actual de recursos necesarios y tenerlos listos, y las personas de capacitación que deben hacer el recibimiento de los nuevos trabajadores con todos los recursos ya disponibles para evitar la descoordinación y entorpecimiento del proceso de adaptación. Además, se ve limitada la capacidad de personal calificado que pueda encargarse de cubrir el mantenimiento de equipos de empleados antiguos o salientes, como también del acondicionamiento de las herramientas para los nuevos empleados. Caso que amenaza de manera directa la posibilidad de garantizar un proceso de onboarding apoyado en herramientas tecnológicas.

En segundo lugar, la empresa cuenta con plataformas importantes como *Udemy Business* para respaldar el proceso de adaptación al cargo. No obstante, esta plataforma cuenta con una limitación en términos de capacidad (número de licencias) y también a nivel jerárquico, priorizando solo a cargos más altos y técnicos, como lo son ingenieros y técnicos especializados. Igualmente, como fue previamente mencionado, hacer uso de este tipo de herramientas conlleva tener un talento calificado que las gestione y monitoree, el cual tampoco cuenta con los recursos o capacidades pertinentes para hacerlo, como por ejemplo Power BI o herramientas similares que faciliten el control, monitoreo y la promoción de estas. En conjunto, se ve perjudicado la eficiencia del proceso para capacitar a los colaboradores, resultando métricas inexactas, el entorpecimiento del proceso de inducción y la falta de nivelación conforme a la población de la empresa con características heterogéneas.

En tercer lugar, el onboarding es un proceso que tiene también como objetivo retroalimentar a las personas que se integran a la organización. Actualmente, la empresa tiene mecanismos básicos para la recolección de esta información, como Google Forms, que no satisfacen la necesidad de contar con datos precisos y organizados por cuestión de diseño y tampoco promueve la capacidad de análisis en las personas que lo reciben. Adicionalmente, esta empresa maneja grandes volúmenes de información debido a su tamaño y actividad, y aun así subestima la importancia de proteger esos datos, especialmente en etapas como el onboarding, en la que se manejan datos personales de los trabajadores entrantes y los participantes están con la disposición de aprender. La correcta gestión de la información es un requerimiento de los desafíos actuales (Vásquez et., 2023).

Finalmente, al ser una empresa grande, de más de 5.000 empleados, la diversidad es un elemento que no se ve reflejado únicamente en las formas de aprendizaje, también en experiencias y antecedentes culturales que tienen relevancia en procesos como el onboarding. Esta es una empresa que por su configuración se ve apoyada en la tecnología a gran escala y las brechas generacionales presuponen barreras

sobre el uso de la misma y la afinidad del grupo (García y Garza, 2021), de forma que hace necesario modificar el proceso de onboarding en pro de que los colaboradores se sientan valorados, reconocidos y apoyados.

En síntesis, el área de gestión del talento humano de Carvajal Tecnología y Servicios SAS BIC requiere una revisión de las herramientas tecnológicas, metodologías utilizadas y enfoques para el proceso de onboarding con el fin de garantizar su pertinencia y actualización, que promueva la diversidad generacional y el uso adecuado de la tecnología y la información, de tal forma que ayude a promover el compromiso y la integración cultural, la retención del trabajador, su creatividad y la creación de valor para la empresa.

Por lo anterior, el propósito de este trabajo está orientado a generar una propuesta de mejora en el proceso de onboarding con la finalidad de atender las dificultades y desafío descritos previamente.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál sería la propuesta para mejorar el proceso de onboarding en la empresa Carvajal Tecnología y Servicios SAS BIC?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Proponer una mejora al proceso de onboarding de la empresa Carvajal Tecnología y Servicios SAS BIC

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir el proceso de onboarding de Carvajal Tecnología y Servicios SAS BIC (CTS) en el año 2023, identificando sus etapas, actores involucrados y herramientas de tecnología e información utilizadas.
- Analizar el impacto de la diversidad generacional en la experiencia del onboarding, considerando necesidades, expectativas y barreras específicas de cada grupo etario.
- Plantear mejoras al proceso de onboarding que incorpore estrategias para la integración generacional bajo el principio DEI (diversidad, equidad e inclusión), el uso adecuado de tecnología y el cumplimiento de la normativa de seguridad de la información.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo ofrece una contribución a la empresa Carvajal Tecnología y Servicios SAS BIC, mediante una propuesta enfocada en el análisis de su proceso de onboarding, incluyendo inducción, entrenamiento y retroalimentación. El objetivo es evaluar el estado actual de dicho proceso, con el fin de proponer mejoras en sus prácticas teniendo en cuenta los desafíos identificados en relación con temas como acceso a la tecnología, políticas DEI y manejo y análisis de datos.

En consonancia con lo mencionado, los beneficios de este trabajo están relacionados principalmente con la mejora del proceso de onboarding. En primer lugar, respecto al acceso a la tecnología, aprovechar plenamente la capacidad tecnológica de la empresa puede generar grandes beneficios a nivel productivo. De acuerdo con López (2023), la implementación de la tecnología debe ser vista como una inversión estratégica en lugar de un recurso contingencial, ya que asegura la continuidad de la empresa y su competitividad a largo plazo. En el caso de la empresa sobre la cual se desarrolla el trabajo, al implementar adecuadamente los recursos tecnológicos durante el proceso de onboarding, los nuevos colaboradores tendrían acceso inmediato a las herramientas necesarias para su adaptación. Además, resultaría una mejor coordinación entre quienes gestionan las primeras fases del proceso y quienes supervisan la adaptación posterior a él, facilitando la transición del trabajador desde el equipo de onboarding hasta su equipo de trabajo y mejorando la experiencia del empleado desde su primer día. Al respecto, Hamel (2008, p.216) concluye que "cuando la tecnología facilita el contacto, las empresas crecen, a veces de manera exponencial" lo que da fuerza a la idea de garantizar la cohesión entre los equipos y los procesos por medio de herramientas tecnológicas. Bajo la misma categoría, se encuentra la omnicanalidad, la cual favorece la forma en la que se lleva a cabo el trabajo y actúa como motor de cambio en la dirección del talento humano en conjunto (Ávila, et al. 2022).

En segundo lugar, la implementación de políticas DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) no sólo brinda más oportunidades a los colaboradores, sino que también impulsa la creatividad y la innovación en los procesos; de acuerdo con Bourke, et al. (2018) las empresas que implementan prácticas de inclusión efectivas tienen un 21% más de probabilidades de reportar niveles elevados de compromiso de los empleados. Al integrar prácticas inclusivas reales al proceso de onboarding de la empresa, se promueve el sentido de pertenencia desde el inicio, aumenta la retención, facilita la socialización y mejora la reputación interna y externa de la organización (Cegos, 2024).

En tercer lugar, la ciencia de los datos es una herramienta que debe implementarse en todas las empresas, los análisis predictivos permiten anticipar la demanda, optimizar los inventarios y reducir costos operativos. De acuerdo con Adeniran et al (2024), la ciencia de datos va a continuar avanzando y las operaciones empresariales se verán más influenciadas a nivel de eficiencia, innovación y satisfacción del usuario, lo cual afecta a la empresa sobre la cual se hace el trabajo dado su nivel de datos no procesados sobre el proceso de onboarding, incluyendo la información de cada colaborador nuevo, el monitoreo y la promoción de aprendizaje por medio de plataformas de desarrollo. Bajo el mismo ámbito se encuentra la retroalimentación la cual facilita el desarrollo de un ambiente de confianza y seguridad con los nuevos colaboradores; para lograr un onboarding efectivo, es necesario un acompañamiento continuo y la retroalimentación no sólo complementa la formación, sino que genera una experiencia positiva alrededor de los índices de compromiso (Cursalab, 2024).

Por último, reforzando la idea de que la información es el recurso más valioso de la empresa, la ciberseguridad es esencial para su éxito. Adoptar una cultura de promoción del tema desde el onboarding facilitaría que los colaboradores creen una conciencia sobre su importancia, fortaleciendo la capacidad de defenderse sobre posibles amenazas que pueden atentar en contra de la sostenibilidad de la organización (Zambrano, et al. 2024).

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Enfoque y tipo de estudio

Según el propósito de la investigación, el presente trabajo es de tipo descriptivo y con un enfoque cualitativo. De acuerdo con Nieto (2018), la investigación descriptiva se encuentra en una fase inicial de cualquier proceso y su propósito principal es reunir información y datos sobre las particularidades, atributos y demás factores involucrados en sistemas sociales con individuos, grupos e instituciones, lo que quiere decir que implica la recopilación de información con el fin de responder

interrogantes relacionadas con la situación actual y así identificar y comunicar las características propias de los fenómenos analizados; para Nieto (2018) podría denominarse “investigación diagnóstica o de levantamiento de datos” (p.2). Este trabajo es de tipo descriptivo ya que busca caracterizar el proceso de onboarding en Carvajal Tecnología y Servicios y proporcionar una visión detallada de cómo se desarrolla este proceso en la práctica, logrando así plantear un diseño del proceso de onboarding conforme a esto.

Con referencia en el enfoque cualitativo, lo que se busca es obtener datos descriptivos como los discursos del personal y las conductas observables para contrastar y cuestionar la realidad con la experiencia personal de los actores del sistema social (Urbina 2020).

1.5.2. Fuentes de recolección de información

Las técnicas de recolección de información se definen en fuentes primarias y secundarias. El desarrollo de la investigación acude a fuentes primarias, específicamente a integrantes de la empresa Carvajal Tecnología y Servicios. En la siguiente tabla se indica las personas entrevistadas, fecha y objetivo de la entrevista.

Tabla 1. **Resumen de entrevistas.**

Fecha	Objetivo	Cargo
09/05/2023	Conocer la situación actual del área gestión del talento humano a nivel operativo, flujo de trabajo y de recursos.	Analista de Formación
10/05/2023	Conocer las funciones y el impacto del área de formación y desarrollo en el talento de la organización.	Gerente de Formación y Desarrollo

12/06/2023	Conocer el manejo de las plataformas de aprendizaje y su implementación en el proceso de onboarding en la organización	Analista de Desarrollo
02/08/2023	Conocer las metas, la reestructuración y las proyecciones del área de gestión del talento humano para los próximos años, su papel en la empresa y los actores más importantes.	Analista de Formación

Elaboración propia

Adicionalmente, se acude a la observación participante, que incluye el rol y el desempeño en el cargo de parte de la autora y principalmente la asistencia a comités de área que en los periodos de Marzo a Octubre del año 2023; lo cual facilita la inmersión del investigador en las prácticas y significados del sujeto de estudio en su entorno natural tanto observando como participando de sus actividades, facilitando la recopilación y evitando contradicciones provenientes de entornos externos. Este tipo de técnica tiene relevancia para este trabajo porque le da la trascendencia necesaria a no dejar pasar desapercibidos los detalles naturales del entorno, contextualizando la investigación y favoreciendo la creación de un análisis más detallado (Kawulich, 2005). Para este caso puntual, se traduce en la organización sistemática de vivencias documentadas por la autora, quien desempeñó su práctica como aprendiz administrativo en el área de Gestión del Talento Humano en la empresa Carvajal Tecnología y Servicios durante el periodo de marzo a septiembre del año 2023, en el cual fue participante activo de comités de área cada miércoles para la socialización de metas, entrega de informes, creación de propuestas y monitoreo de indicadores. Aquí se vieron fuentes secundarias como la revisión de documentos producto de comités gerenciales y formatos de trabajo que fueron utilizados para confirmar hallazgos y ampliar o complementar el contenido de la información primaria (Saldarriaga y Bueno, 2019). Además, entre marzo y julio del 2024 se consultó a la analista de formación si hubo cambios en el proceso de onboarding desde lo que ya se tenía planteado en el año anterior, lo cual en conjunto

permitieron establecer un punto de partida y sustentaron el diagnóstico y rediseño de los procesos de interés.

1.5.3. Fases de Investigación

Las fases de la investigación bajo las cuales se desarrolla el presente trabajo son dos. La primera de ellas corresponde al diagnóstico de la situación y consiste en identificar los factores claves de la situación actual a nivel de participantes y necesidades puntuales; esta fase se fundamenta en la información obtenida mediante entrevistas realizadas a empleados y gerentes de equipo en el área de gestión del talento humano, como también en la observación participante de la autora del trabajo. Este proceso permite identificar los actores involucrados en el proceso de onboarding, su estructura y los flujos de trabajo. En particular, se examina la implementación de tecnología en el área, junto con ciberseguridad y el componente humano que interviene en el proceso de vinculación a la organización.

La segunda fase corresponde al diseño de un plan de mejora para el proceso de onboarding en la empresa Carvajal Tecnología y Servicios SAS BIC, en la que se aborden responsables, objetivos, actividades, métodos en función de la implementación tecnológica en el proceso de onboarding, la diversidad e inclusión y la ciberseguridad y análisis de datos.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

1.5.4. Gestión del Talento Humano

Los cambios que diariamente surgen en el mundo tienen una influencia mayor en el accionar de las organizaciones, razón por la cual cada uno de los eslabones que las componen deben estar constantemente ajustándose a las necesidades que surjan en el entorno. La gestión del talento humano en un sentido técnico “requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además de formar una base de datos confiable para la toma de decisiones” (Vallejo, 2015, p. 16). Dicho de otra manera, se ocupa de todos los aspectos relacionados con el empleo y la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la responsabilidad social corporativa, el desarrollo de la organización, la dotación, las recompensas, el aprendizaje y la prestación de servicios a los empleados.

Aunque es un concepto que se ha construido lentamente, Armstrong y Taylor (2023) lo sintetizan como un enfoque estratégico, integrado y coherente del trabajo, el desarrollo y el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones, que tiene unos pilares clave dentro de sus objetivos como lo son el ayudar a la organización a alcanzar sus metas implementando estrategias que integren su capacidad tecnológica con su talento humano, contribuir al desarrollo e implementación de una cultura de alto rendimiento, asegurarse que la empresa cuente con colaboradores talentosos y comprometidos y crear una relación laboral positiva entre la dirección y los empleados basada en la confianza. En el mismo sentido, Diaz y Quintana (2021) plantean una interdependencia entre el empleado y el empleador, ya que el talento está determinado por las capacidades, el compromiso y las acciones de ambos factores, es decir, si un empleado no recibe la formación adecuada ni está motivado, no podrá desarrollar ni sugerir acciones que beneficien la organización.

Vallejo (2015) afirma que la gestión del talento humano tiene como objetivo claro promover el desarrollo y compromiso del personal en general, por medio de facilitar la comunicación entre los colaboradores, alinear las necesidades y aspiraciones de estos y ofrecer apoyo fomentando de manera activa el desarrollo personal de cada uno de ellos. Todos estos elementos contribuyen en la construcción de un empleado motivado que, de acuerdo con Cerón (2015), equivale a un producto o servicio de mejor calidad, llevando a la organización a un mejor posicionamiento en el mercado. Aun cuando el proceso se entiende como la capacidad que tiene la empresa para administrar de forma eficiente la oferta y demanda de su personal, también sugiere que no necesariamente tiene principios ni parámetros universales, lo que hace que, al depender de la situación organizacional, el contexto económico, político, social y tecnológico, se considere un proceso contingencial y/o situacional (Ramírez-Torres, 2023).

Chiavenato (2004) plantea un proceso que se ve representado en subprocesos que, a su vez, tienen algunas vertientes. Dentro de un orden lógico en primer lugar está la admisión de personas que está relacionada directamente con el reclutamiento, los procesos destinados a buscar y evaluar a los aspirantes en función de las competencias necesarias para determinado trabajo; el diseño de cargos y la aplicación de personas que comprende definición de funciones, el análisis de cargos, orientación, onboarding y la evaluación de desempeño; la compensación, correspondiente al cómo incentivar a los colaboradores teniendo en cuenta sus necesidades individuales; el desarrollo (personal y profesional) que puede tener subprocesos orientados a capacitar, promover un plan carrera y programas de integración; el mantenimiento de personas, que contiene todas las estrategias de seguridad y salud en el trabajo buscando garantizar condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias; y por último, la evaluación que radica en identificar las actividades de los empleados para verificar los resultados por medio de estrategias de control y acompañamiento basados en sistemas de información gerenciales.

Por su parte, Dessler (2020) destaca tendencias muy puntuales que están dando forma al proceso en la actualidad, como lo es el avance tecnológico que ha cambiado la naturaleza de los trabajos convencionales, los cambios culturales y demográficos, la globalización y la competencia. Asimismo, McDonell (2017) refuerza la idea exponiendo que la magnitud de la globalización en la que las empresas se encuentran aumenta la competencia por el talento, especialmente las de mayor tamaño. Esto también replantea el curso demográfico como las incidencias en las tasas de natalidad en economías decrecientes y la diversidad del trabajador a nivel cultural y general, que se debe gestionar para poder atraer y retener de forma eficaz.

Dichas tendencias no sólo han transformado la forma en la que las empresas funcionan, sino también los paradigmas que las mueven, ahora el talento humano es un recurso esencial para mejorar la productividad y la calidad del servicio. Los enfoques tradicionales, que estaban diseñados para evaluar el crecimiento en términos logísticos y económicos, ya están obsoletos, el nuevo enfoque subraya la importancia de planificar el talento humano de manera que se alinee la función del colaborador con sus habilidades, roles y metas (Sierra, 2022).

Tabla 2. **Transformación en los paradigmas de la GTH**

La realidad anterior	**La nueva realidad**
La gente necesita compañías	Las compañías necesitan gente
Las máquinas, el capital, la geografía constituyen la ventaja competitiva	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva
Los empleados son estables y leales	Los empleados son volátiles y asumen compromisos a corto plazo
Los empleos escasean	Los talentos escasean
Las personas se conforman con la oferta laboral	Las personas están en constante búsqueda de algo mejor

Fuente: La Guerra del Talento https://www.losrecursoshumanos.com/la-guerra-por-el-talento

De acuerdo con Paiva de Báez (2024), se aprecia la transformación que ha experimentado este proceso a lo largo del tiempo. Inicialmente un proceso con funciones predominantemente operativas, con pilares amplios y rígidos como la administración de personal, el control de los salarios y la supervisión de la norma; el cual se enfrentó a la globalización y a la escalada exponencial que tuvo la tecnología después de la pandemia del COVID, la cual transformó las dinámicas laborales, cambió las demandas del mercado e hizo que las empresas se replantearan las aptitudes necesarias de sus candidatos, perfilando una faceta orientada a la adaptabilidad, la capacidad de sobreponerse a las adversidades y las habilidades para aprender. Todo esto hizo que la gestión del talento humano evolucionara hacia una función estratégica que integra la tecnología para el mejoramiento de procesos como reclutamiento, onboarding y desempeño. Además, la impulsó a estar enfocada en el desarrollo integral del colaborador como agente activo que impulsa las decisiones y aporta valor.

1.5.5. Proceso de Onboarding

El onboarding ha sido un tema creciente durante los últimos años tomando mucha importancia dentro de los procesos del área de talento humano ya que considera temas de aprendizaje, apoyo social, socialización organizacional y programas de bienvenida (Rodriguez, 2021). De acuerdo con Bauer (2010, p. 51.), la posición que toma este proceso inmerso en un ámbito organizacional puede comprenderse como un “modelo de socialización o interaccionista”. También plantea que desde la perspectiva del proceso la característica importante está en centrarse en los antecedentes y los rasgos de la personalidad de los colaboradores para poder contribuir a la construcción de una personalidad proactiva, extrovertida y abierta. Desde el otro lado, los nuevos integrantes se centran en que el diseño del proceso les facilite la construcción de relaciones y brinde una retroalimentación y orientación activa. Bajo la misma lógica, comprender el proceso de onboarding como la socialización organizacional previamente descrita, permite a los nuevos empleados

involucrarse con claridad en sus roles a cumplir, ser acogidos por los otros coequiperos y asumir la cultura organizacional en búsqueda de desarrollo.

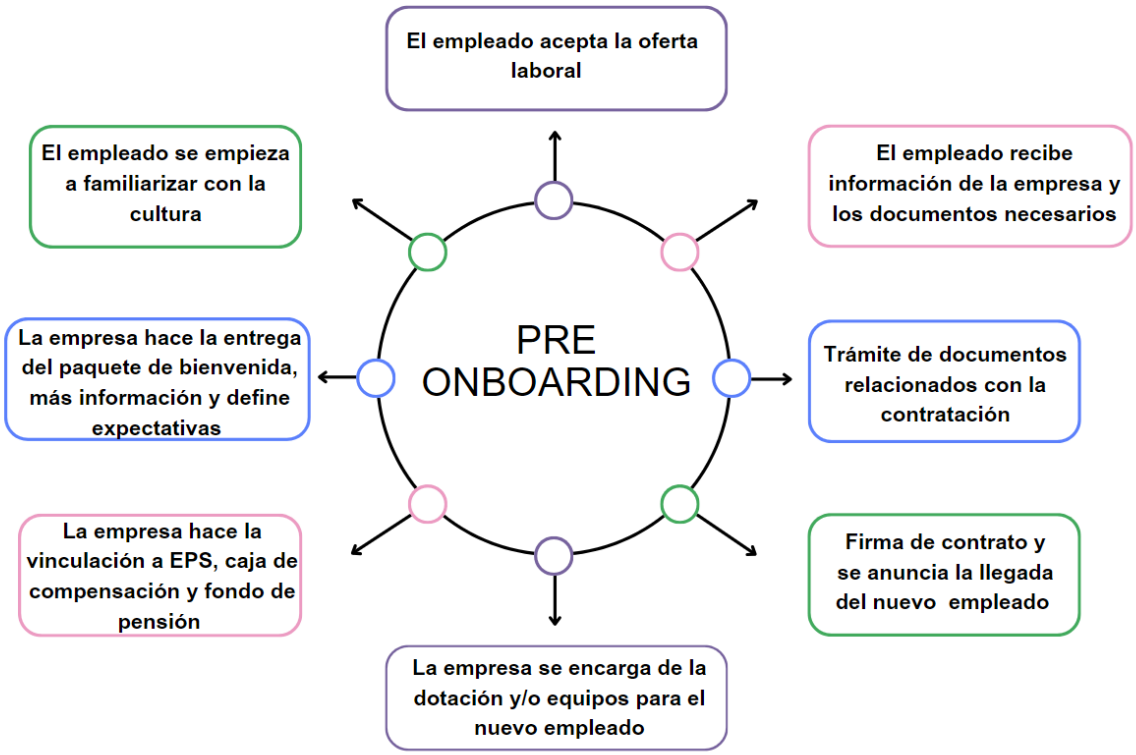
Extendiendo el concepto, Olivera, Ross-García y Tamayo (2001) plantean que dicha socialización organizacional puede entenderse en dos enfoques. El primer enfoque denominado “tácticas organizacionales” reúne en su mayoría actividades de socialización para modificar aspectos cognitivos, emocionales y comportamentales por medio de entrenamientos, inducciones, cursos o grupos de discusión, con el fin de reconocer particularidades de los nuevos empleados y mejorar habilidades en términos individuales y en conjunto. El segundo enfoque, denominado “contenidos o de la información”, tiene como propósito evaluar el nivel de socialización con base en la adquisición de información relacionada con un rol específico dentro de la empresa.

El proceso de onboarding, como término, se mueve alrededor de los procesos de incorporación, planes de acogida y programas de socialización. Sin embargo, se unifica sobre el propósito de que los nuevos colaboradores adquieran conocimientos sobre las tareas asignadas y cómo llevarlas a cabo, que se familiaricen con el lenguaje común y acojan las políticas, cultura y objetivos como suyos. En ese sentido, el proceso determina dinámicas y espacios de actualización en las que los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias son el insumo para promover un mejor desempeño en función de la configuración de los puestos de trabajo (Calderón, Laca, Pando y Pedroza, 2014). Como lo afirma Quijije (2019), se convierte en un proceso de aprendizaje que promueve la construcción de vínculos, mitiga en abandono laboral y aumenta la satisfacción siendo acompañado por trabajadores conocedores de las dinámicas empresariales.

De acuerdo con Davila y Pina-Ramirez (2018), la influencia del onboarding se ve determinada a nivel de toda la empresa, por lo cual está relacionado directamente con los resultados empresariales y justifica una inversión considerable. Además, dichas autoras afirman que el proceso tiene tres elementos que lo conforman que aún siendo diferentes están muy relacionados: “Pre-Onboarding”, “General

Onboarding” y “Role-specific onboarding” (ver gráfica 1). Las autoras definen que la apertura del proceso recae en el Pre-Onboarding, el cual comprende todas las actividades que se dan antes de que el aspirante reciba la oferta de trabajo, lo que comprendería selección y reclutamiento.

Gráfico 1. Pre-Onboarding



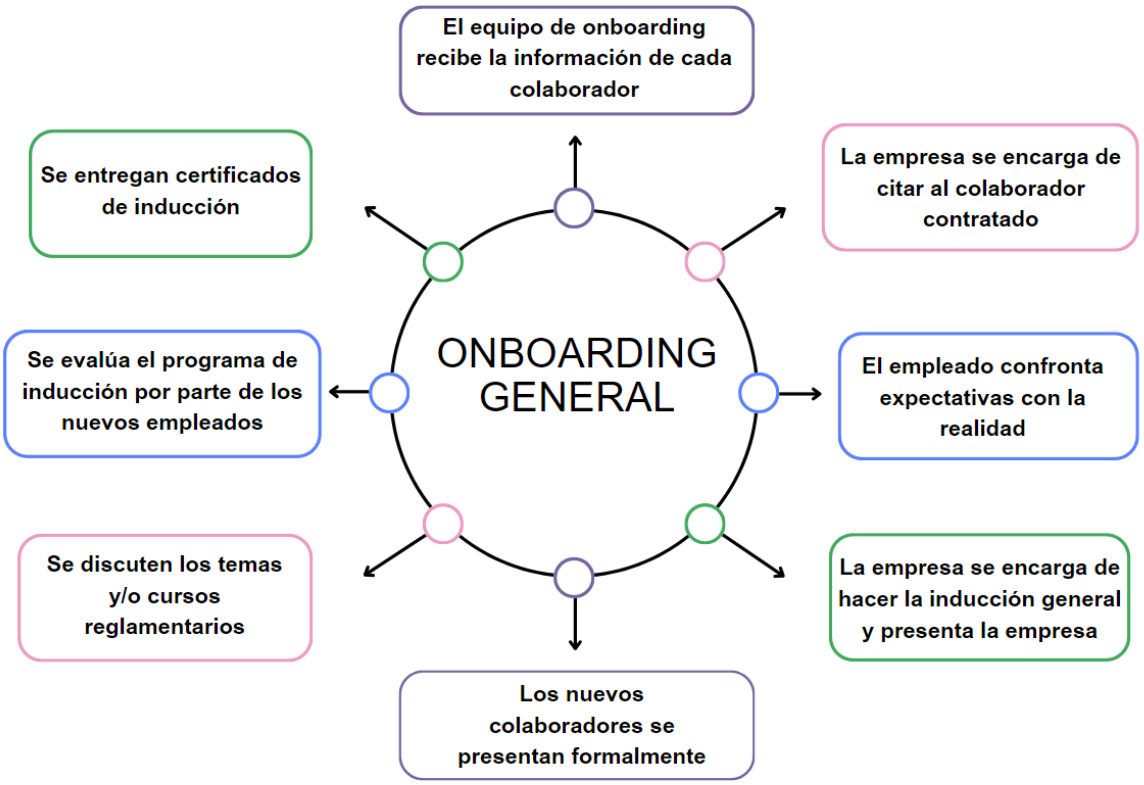
Fuente: Elaboración propia a partir de Davila y Pina-Ramirez (2018).

Dentro de dicho subproceso, está contenido el seguimiento de la hoja de vida, la ejecución de entrevistas, pruebas técnicas, exámenes médicos, la determinación de expectativas y finalmente la decisión de si aceptar o no el candidato de parte del área seleccionadora. Una vez aceptado, se procede con la recepción de documentos teniendo en cuenta la normativa legal vigente del país, en el caso de Colombia, el Código Sustantivo del Trabajo (CST), se hace la afiliación a seguridad social, se

elabora y se firma el contrato y se informa la fecha de ingreso al candidato (García, Murillo y González, 2017).

La siguiente etapa corresponde al onboarding general (ver gráfico 2), la cual se encarga de presentar al colaborador el cómo se hacen las cosas, creando un terreno común entre todos sin hacer diferenciaciones de cargo o nivel jerárquico.

Gráfico 2. Onboarding General



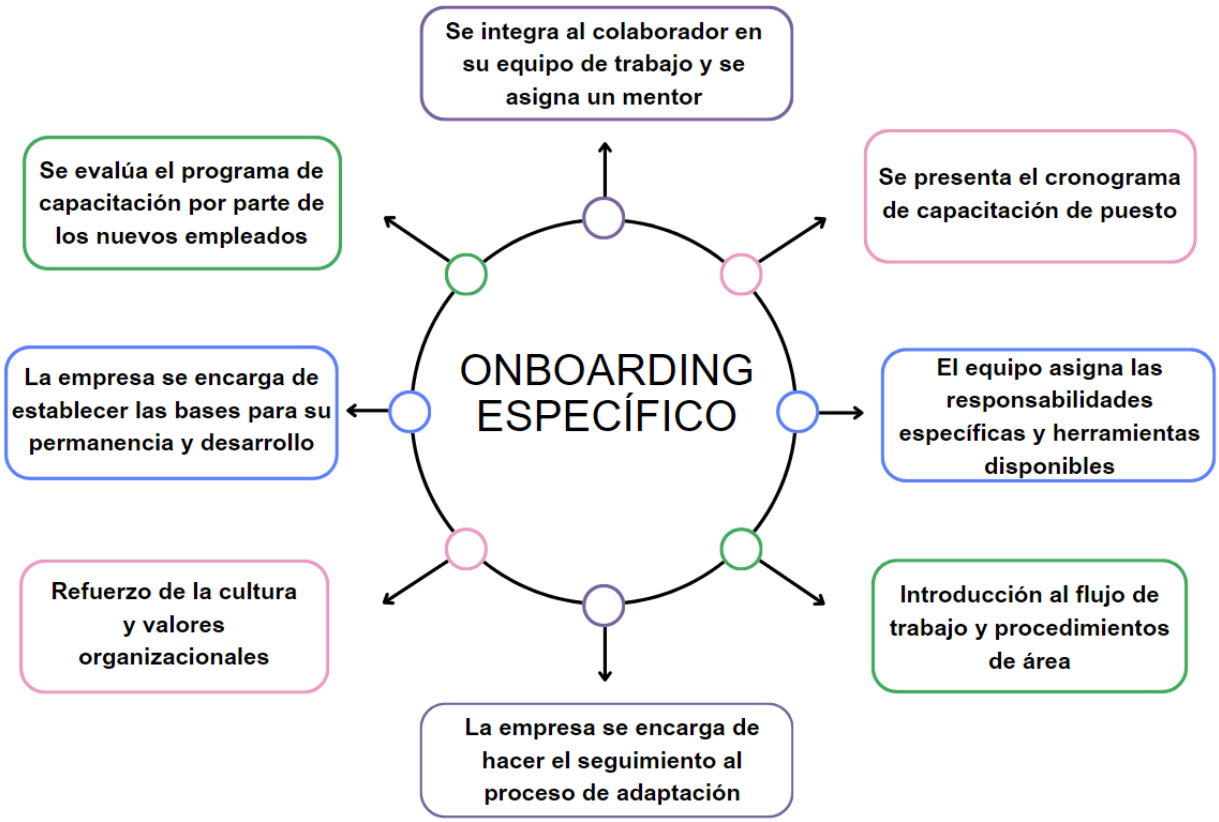
Fuente: Elaboración propia a partir de Davila y Pina-Ramirez (2018).

Sobre esta etapa se abordan aspectos como la historia, visión, misión, políticas y procedimientos generales que son relevantes para todos, desde el llenado de la plantilla de horas extra hasta la explicación de redención de beneficios, sistemas de comunicación y costumbres del personal; todo aquello que no hace diferenciación de cargo o nivel jerárquico. Es aquí donde se hace el establecimiento de pautas

necesarias para que los nuevos empleados se integren de manera adecuada al entorno laboral (García, Murillo y González, 2017).

Por último, se encuentra el onboarding específico (ver gráfico 3), el cual es un proceso personalizado que busca integrar al empleado en su rol particular dentro de la empresa, dando prioridad a los detalles de su departamento o área, lo cual facilita al empleado adquirir conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su función de manera efectiva.

Gráfico 3. Onboarding Específico



Fuente: Elaboración propia a partir de Davila y Pina-Ramirez (2018.

Dicho proceso se estructura alrededor de fortalecer los conocimientos sobre las funciones y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo (García, Murillo y González, 2017). Davila y Pina-Ramirez (2018) hacen una observación importante sobre este punto, ya que, sin importar la industria o el tamaño de la empresa, estas actividades tienen un carácter muy específico que requieren que el proceso se transfiera desde el área de gestión del talento humano al gerente o al supervisor directo del nuevo colaborador, quien será el nuevo encargado de liderar dicho aprendizaje.

Sobre este proceso, también existen tendencias claras. Uno de los elementos a destacar son las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), que de acuerdo con Moregó (2023), han sido el camino para que las organizaciones reconozcan que cuanto más diversas e inclusivas sean, mayor será su flexibilidad y su capacidad para anticiparse a los profundos cambios en el mercado laboral, por lo que ahora las organizaciones han evolucionado a un plan de implementación de políticas DEI para fomentar esa adaptabilidad y abordar no sólo la diversidad de género, sino también la generacional, neurológica y cultural. Sin embargo, existen unos desafíos que las empresas deberán enfrentar para poder hacer la implementación de dichas estrategias de manera ideal: la resistencia al cambio se puede presentar en personas que pueden sentir los esfuerzos de inclusión como una amenaza a sus privilegios o a las que simplemente les cuesta adaptarse. También se deben enfrentar a la posible escasez de recursos, ya que es necesario contar con la formación, los recursos financieros y tecnológicos. Asimismo, la medición y seguimiento insuficientes son algo que combatir considerando que la falta de métricas claras dificulta la identificación de problemas y posibles mejoras. (Moregó, 2023).

En conclusión, de acuerdo con Puente Herrera y Castrillón Vargas (2021), reducir la rotación de personal y fomentar la permanencia a largo plazo por medio de este proceso resulta clave para el éxito de la organización; contratar y formar nuevos colaboradores es costoso y este es un proceso que influye directamente en su satisfacción. Por lo cual, no sólo mejora el bienestar del equipo, sino que fortalece

dicha estabilidad. Asimismo, es importante destacar la influencia que tiene la tecnología en este. De acuerdo con Herrera y Castrillón Vargas (2021), la solución a problemas económicos y de eficiencia está en el onboarding digital como complemento, agilizando procesos manuales, evitando reprocesos, cuidando la información, adaptando recursos y enfrentando barreras geográficas.

2.2.1.1 Gestión de la tecnología y la información desde el proceso de Onboarding

El mecanismo de gestión tecnológica aplicado al proceso de onboarding, según Ordoñez, Ruiz y Mensa (2022), se refiere al uso de herramientas digitales, plataformas y sistemas diseñados para optimizar la integración de nuevos colaboradores en la organización. Esto incluye la digitalización de documentos, la incorporación de firmas electrónicas y el uso de plataformas de aprendizaje, lo que contribuye a una experiencia más ágil y eficiente para quienes ingresan. Estas herramientas permiten el acceso inmediato a la información, automatizan tareas administrativas como contrataciones remotas o capacitaciones virtuales, aceleran el proceso de adaptación y disminuyen la incertidumbre.

Adicionalmente, la gestión tecnológica facilita un seguimiento personalizado mediante la evaluación periódica de requisitos, habilidades y necesidades, lo cual puede traducirse en la reducción de costos asociados a documentos físicos, materiales y tareas repetitivas. En consecuencia, se promueve la eficiencia operativa.

Sin embargo, la implementación de estos mecanismos también presenta desafíos, entre ellos la resistencia al cambio, derivada de la falta de familiaridad con las herramientas digitales o la carencia de recursos e infraestructura adecuada. No todos los empleados poseen las mismas competencias tecnológicas, lo cual puede dificultar su adaptación, especialmente si las plataformas están diseñadas para un perfil generalizado. Además, el manejo de datos personales implica riesgos

relacionados con la ciberseguridad, lo que requiere medidas robustas (Muller y Fontrodona, 2022).

A pesar de estas limitaciones, la necesidad de incorporar soluciones tecnológicas en el onboarding continúa siendo prioritaria. Lerace (2023) señala que dichas soluciones permiten estructurar y estandarizar el proceso de bienvenida de forma eficiente, reducen la carga operativa y contribuyen directamente a la retención del talento mediante la generación de vínculos tempranos y el fortalecimiento del compromiso organizacional.

De acuerdo con Puente y Castrillón (2021), la tendencia hacia la incorporación tecnológica en el onboarding es evidente. Los autores destacan que la actual sociedad de la información ha impulsado la innovación y transformado la gestión del talento humano, en contraste con el modelo industrial tradicional, centrado en la optimización de recursos físicos y la reducción de costos. En este sentido, el onboarding digital ha favorecido el crecimiento del mercado y la disminución de costos, al tiempo que permite a las organizaciones adaptarse con mayor agilidad a las nuevas dinámicas laborales.

En este contexto, los sistemas automatizados adquieren un papel fundamental, ya que permiten coordinar eficazmente las distintas áreas involucradas en la incorporación de nuevos empleados. La tecnología facilita tareas como la gestión de documentos digitales y el envío de alertas al personal de soporte técnico para la preparación de equipos, lo cual mejora la experiencia de ingreso y optimiza tanto el tiempo como los recursos del área de talento humano.

2.2.1.2 Diversidad generacional desde el proceso de onboarding

Teniendo en cuenta la sociedad actual, diversa e interconectada, las organizaciones al ser parte de ella, también son diversas. De acuerdo con Alcázar (2023), la diversidad se puede manifestar de varias formas, a nivel cultural, de género, edad o

diversidad funcional. Sin embargo, también se encuentra en las formas de pensar, las creencias y los estilos de aprendizaje.

Actualmente, conviven en el mismo entorno laboral hasta cinco generaciones distintas, con una brecha etaria que pasa los 50 años. Cada generación representa diferentes culturas, valores, ideales e incluso lenguaje. Considerando que en la gestión del talento humano se ha consolidado a las personas como el recurso más valioso de la organización, la correcta gestión de esa diversidad está directamente relacionada con la competitividad y la eficiencia empresarial, y correcta gestión convierte una diferencia en una oportunidad de explotar un valor añadido.

La diversidad generacional es una herramienta que considera las particularidades de cada grupo generacional e implica la adecuada gestión del conocimiento, las competencias y las necesidades de los colaboradores. El objetivo está en conocer la organización y saber cómo gestionar los equipos para transmitir valores, fijar objetivos y fomentar el desarrollo y formación (Alcázar, 2023).

Dicha diversidad generacional da lugar a desafíos que impactan la dinámica laboral. Producto de la diferencia de valores, estilos de trabajo y formas de aprendizaje, se presentan conflictos generacionales a nivel personal pero también a nivel tecnológico, dada la falta de familiaridad con herramientas digitales para algunas generaciones. Situaciones que, junto con estereotipos y prejuicios asociados a la edad, pueden obstaculizar la colaboración y la transferencia de conocimiento. Sin embargo, la diversidad generacional no sólo plantea retos y puede contribuir significativamente al crecimiento organizacional. La combinación de distintas experiencias y perspectivas favorece la innovación, fomenta el aprendizaje continuo, la responsabilidad social, y mejora el clima laboral, al promover un ambiente inclusivo donde todos los empleados se sienten valorados. Además, fortalece la atracción y retención de talento, ya que las organizaciones diversas resultan más atractivas para profesionales de diferentes edades, lo que impulsa su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (INTERIM GROUP, 2024).

Teniendo en cuenta los desafíos y las tendencias expuestas, las empresas actualmente reconocen la importancia de implementar estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión como parte de sus procesos de acogida, con el fin de generar un ambiente de bienvenida equitativo, respetuoso y alineado con las distintas realidades de los nuevos colaboradores. Según Calabrese et al. (2023), el enfoque DEI en el onboarding corresponde a la gestión de dicha diversidad para la contratación, retención y desarrollo inclusivo, todo con el fin de eliminar inconvenientes de cara a las diferencias existentes y estudiar a los individuos sin prejuicios.De acuerdo con un análisis realizado por Maturana (2025) a cinco empresas colombianas, todas las estrategias implementadas están enfocadas a equilibrar y dar apoyo a grupos específicos, además de construir una imagen de gobernanza que representa la participación interna en las mismas.

Así como la diversidad presupone desafíos, la implementación de políticas DEI enfrenta barreras (Maturana, 2025). Entre las barreras más relevantes se encuentran la resistencia cultural, teniendo en cuenta los liderazgos tradicionales y la falta de espacios para el diálogo. También las limitaciones presupuestales, al ver las políticas DEI como un gasto más en vez de como una inversión en innovación y cooperatividad. Por útlimo, la a ausencia de políticas claras y metodologías adecuadas que no facilitan los criterios de evaluación o seguimiento.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

1.5.6. Reseña Histórica

Carvajal S.A es una empresa familiar de origen caleño, que actualmente tiene presencia en varios países y está conformada por más de 17.000 colaboradores. Esta organización, nace con un sueño familiar en octubre del año 1904, en el que Carvajal tuvo su primer hito como empresa familiar. En este año surgió la primera

propuesta acompañada de innovación y liderazgo: La impresión de papel. Para aquel momento, considerando las condiciones en el entorno, la empresa se enfrentó con diversos retos. Los insumos eran traídos desde el exterior, la maquinaria con la que contaban era artesanal y la mano de obra especializada poca y dificultaba la operación.

Gráfico 4. Primera Washington Press traída a las instalaciones de Cali



Foto: Propia. Carvajal Santa Mónica – Cali

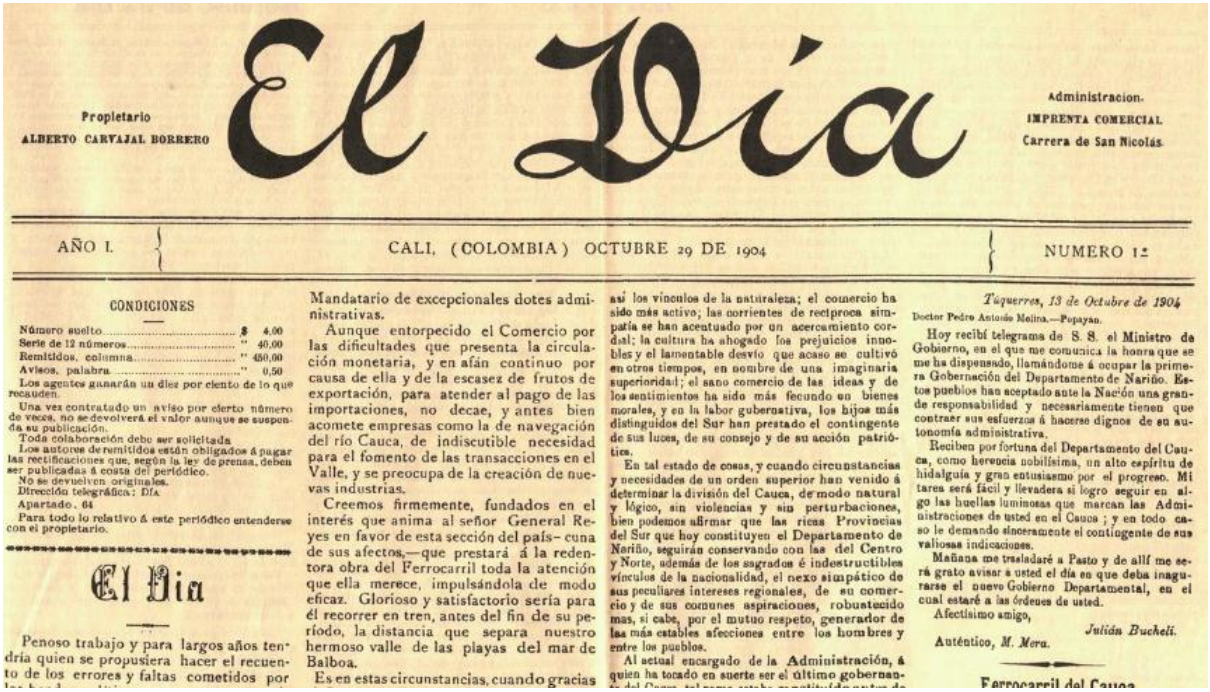
Pese a las adversidades, la empresa evolucionó y formó un equipo compacto, cada uno con sus labores claramente establecidas. De parte de la familia, estaban Manuel Carvajal Valencia, fundador de la empresa, su esposa Micaela Borrero y sus hijos que para el momento tenían 19 y 23 años, Hernando y Alberto, quienes eran el equipo que lideraba la operación. Junto a ellos, estaban dos obreros, que se encargaban de entintar la caja tipográfica de la prensa, colocar el pliego de papel a mano y bajar por

palanca el mecanismo impresor. Por último, encontrábamos a los más pequeños, que eran Manuel Antonio, Ana María, Josefina y Mario, hijos de Manuel, que representando el valor de la familia que la empresa ha tratado de cuidar durante tantos años, se encargaban del plegado.

Bajo esa premisa de innovación y reinvención, la empresa tiene varios hitos como la compra de la prensa Washington que le dio la vida al sueño de impresión de papel. A lo largo de los años, se evidencian puntos clave como la comercialización de máquinas de escribir, armadas en la primera sede en la ciudad de Cali con insumos traídos de Suecia, hecho que aportó al desarrollo social y laboral de la mujer, garantizando su participación en la industrialización del país por medio de trabajos relacionados a la taquigrafía.

Es así como Manuel Carvajal le encargó a sus hijos un semanario que se lanzaría cada sábado, con noticias varias, que fue el hecho que catapultó realmente la organización. En ese momento las noticias llegaban por telégrafo desde Bogotá, Medellín y Popayán y así tomaban forma las pocas páginas que se comercializaban por $3 centavos en su primera edición bajo el nombre “El Día”. Este hecho hizo que Manuel Carvajal se diera cuenta de la importancia de las relaciones, puesto que tenía claro que no sería algo que lo hiciera rico, pero si le diera mucha influencia.

Gráfico 5. Semanario “El Día”



Propietario
ALBERTO CARVAJAL BORRERO

El Dia

Administracion.
IMPRENTA COMERCIAL
Carrera de San Nicolás.

AÑO I. | CALI, (COLOMBIA) OCTUBRE 29 DE 1904 | NUMERO 1º

CONDICIONES

Número suelto	$	4,00
Serie de 12 números	"	40,00
Remitidos, columna	"	450,00
Avisos, palabra	"	0,50

Los agentes ganarán un diez por ciento de lo que recauden.

Una vez contratado un aviso por cierto número de veces, no se devolverá el valor aunque se suspenda su publicación.

Toda colaboración debe ser solicitada.

Los autores de remitidos están obligados á pagar las rectificaciones que, según la ley de prensa, deben ser publicadas á costa del periódico.

No se devuelven originales.

Dirección telegráfica: Día.

Apartado. 64.

Para todo lo relativo á este periódico entenderse con el propietario.

El Dia

Penoso trabajo y para largos años tendría quien se propusiera hacer el recuento de los errores y faltas cometidos por

Mandatario de excepcionales dotes administrativas.

Aunque entorpecido el Comercio por las dificultades que presenta la circulación monetaria, y en afán continuo por causa de ella y de la escasez de frutos de exportación, para atender al pago de las importaciones, no decae, y antes bien acomete empresas como la de navegación del río Cauca, de indiscutible necesidad para el fomento de las transacciones en el Valle, y se preocupa de la creación de nuevas industrias.

Creemos firmemente, fundados en el interés que anima al señor General Reyes en favor de esta sección del país—cuna de sus afectos,—que prestará á la redentora obra del Ferrocarril toda la atención que ella merece, impulsándola de modo eficaz. Glorioso y satisfactorio sería para él recorrer en tren, antes del fin de su período, la distancia que separa nuestro hermoso valle de las playas del mar de Balboa.

Es en estas circunstancias, cuando gracias

así los vínculos de la naturaleza; el comercio ha sido más activo; las corrientes de recíproca simpatía se han acentuado por un acercamiento cordial; la cultura ha ahogado los prejuicios innobles y el lamentable desvío que acaso se cultivó en otros tiempos, en nombre de una imaginaria superioridad; el sano comercio de las ideas y de los sentimientos ha sido más fecundo en bienes morales, y en la labor gubernativa, los hijos más distinguidos del Sur han prestado el contingente de sus luces, de su consejo y de su acción patriótica.

En tal estado de cosas, y cuando circunstancias y necesidades de un orden superior han venido á determinar la división del Cauca, de modo natural y lógico, sin violencias y sin perturbaciones, bien podemos afirmar que las ricas Provincias del Sur que hoy constituyen el Departamento de Nariño, seguirán conservando con las del Centro y Norte, además de los sagrados é indestructibles vínculos de la nacionalidad, el nexo simpático de sus peculiares intereses regionales, de su comercio y de sus comunes aspiraciones, robustecido mas, si cabe, por el mutuo respeto, generador de las más estables afecciones entre los hombres y entre los pueblos.

Al actual encargado de la Administración, á quien ha tocado en suerte ser el último gobernan-

Túquerres, 13 de Octubre de 1904

Doctor Pedro Antonio Molina.—Popayan.

Hoy recibí telegrama de S. S. el Ministro de Gobierno, en el que me comunica la honra que se me ha dispensado, llamándome á ocupar la primera Gobernación del Departamento de Nariño. Estos pueblos han aceptado ante la Nación una grande responsabilidad y necesariamente tienen que contraer sus esfuerzos á hacerse dignos de su autonomía administrativa.

Reciben por fortuna del Departamento del Cauca, como herencia nobilísima, un alto espíritu de hidalguía y gran entusiasmo por el progreso. Mi tarea será fácil y llevadera si logro seguir en algo las huellas luminosas que marcan las Administraciones de usted en el Cauca; y en todo caso le demando sinceramente el contingente de sus valiosas indicaciones.

Mañana me trasladaré a Pasto y de allí me será grato avisar á usted el día en que deba inaugurarse el nuevo Gobierno Departamental, en el cual estaré a las órdenes de usted.

Afectísimo amigo,

Julián Buchelí.

Auténtico, *M. Mera.*

Ferrocarril del Cauca

Foto: El País. Cortesía de Carvajal

Contando ya con su capacidad de tratar con las personas, su amplio conocimiento y lo que había logrado construir hasta el momento con su presencia en diversos negocios, nace la marca de cuadernos Norma. Para este momento, Manuel ya era rector del colegio Santa Librada en Cali, se había incursionado en el negocio de la comercialización de inmuebles importados, se producía papel, el semanario y otras labores varias. Sin embargo, aún en la ciudad el uso de cuadernos no era un elemento común. A partir de aquí, se toma la decisión de importar desde Alemania, una máquina rayadora y expandir su operación.

Norma se lanza en 1960 y logra hacer un aporte a la educación en general y a labores taquigráficas, en la ciudad ya contaban con cuadernos de más de 20 hojas, carátulas sólidas y con rayas. Gracias a todo ese esfuerzo por innovar, la labor de expansión y el trabajo conjunto de la familia, hoy Carvajal es una empresa multilatina con presencia en diferentes países y en diversos sectores. Una organización que por sus

prácticas representa el compromiso con el cuidado de los recursos naturales, las comunidades y sus propios colaboradores.

2.2.1.3 Misión

Ser el aliado estratégico para la reinvención digital y operativa de nuestros clientes, a partir de modelos de negocio innovadores que transformen y beneficien a la sociedad.

2.2.1.4 Visión

Proporcionar a la sociedad un liderazgo tecnológico de vanguardia, que facilite la evolución al mundo digital, la inclusión social y la sostenibilidad del medio ambiente.

2.2.1.3 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales que Carvajal S.A ha definido son la integridad, el compromiso social, el respeto, orientación al cliente, innovación y compromiso con los resultados, y cada uno de ellos se ve reflejado en su cultura por medio de su "propósito superior".

2.2.1.5 Cultura

La cultura organizacional de Carvajal se mueve dentro de un marco que se ve delimitado por lo que ellos denominan "Propósito Superior", dicho propósito fue construido a lo largo de los años por más de 1.500 agentes (colaboradores, inversionistas, clientes, junta directiva y familia) y se convirtió en una convicción compartida que ahora actúa como brújula en términos de cultura.

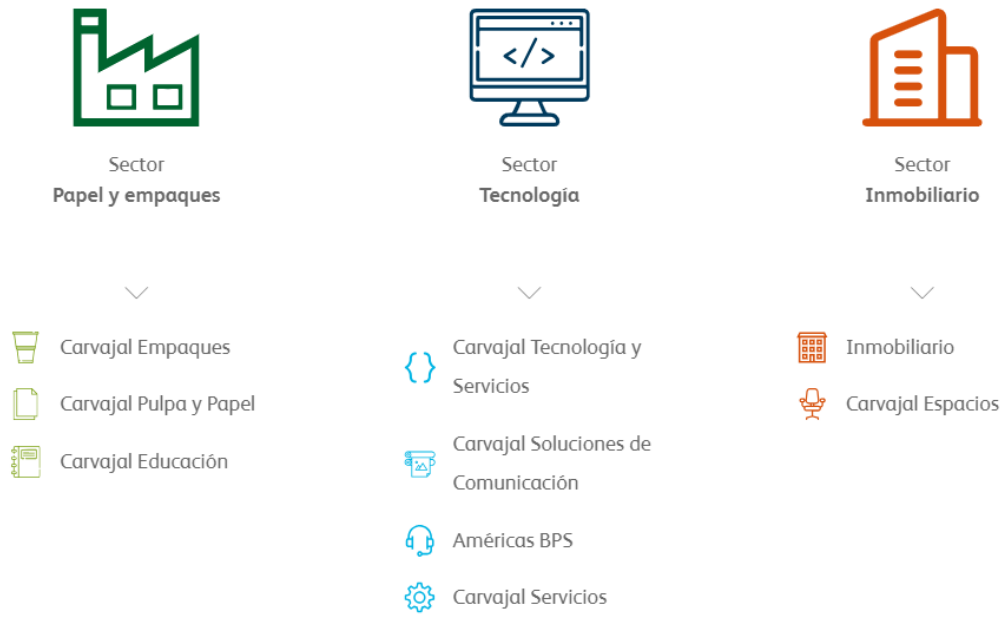
Este propósito es "Impulsamos el desarrollo económico y social haciendo las cosas bien" y pretende llegar a la particularidad de cada puesto de trabajo por medio de

cuatro valores esenciales: La creación de valor apoyada en la sostenibilidad, la excelencia y el aprovechamiento de oportunidades; el talento con compromiso, que busca fomentar el desarrollo y el liderazgo para conservar el valor de familia; el desarrollo sostenible, por medio del cuidado de progreso de todos los actores involucrados con la empresa; y la transformación e innovación que se impulsa todos los días al cambio.

1.5.7. Actualidad

Actualmente, Carvajal tiene presencia en 10 países y en 3 sectores (ver gráfico 6): Papel y Empaques, Tecnología y Servicios e Inmobiliario; los cuales se estructuran de la siguiente manera:

Gráfico 6. Sectores de Carvajal S.A



Fuente: https://www.carvajal.com/

2.2.1.6 Papel y empaques

Carvajal tiene una presencia significativa en este sector a lo largo de América Latina por medio de 3 subniveles. Está la producción de papel de varios tipos, incluyendo el papel bond, para impresión, para empaques, de seguridad y demás. También la producción de empaques, donde cabe el procesamiento del cartón corrugado y la cartulina plegadiza que son utilizados en la industria de alimentos, de productos farmacéuticos y demás bienes de consumo. Y, por último, encontramos la subcategoría de educación, productos de papelería y suministros de oficina, que además de la producción de papel, cuentan con líneas de cuadernos, bolígrafos y demás relacionados.

Acerca de los logros a destacar desde este sector, es importante denotar que Carvajal es uno de los líderes en la producción de papel y empaques en América Latina, así como también se ha conservado el valor de la innovación, generando procesos nuevos en función de responsabilizarse de recursos naturales y promover productos ecológicos, cómo las estrategias de producción a base del bagazo de caña de azúcar.

2.2.1.7 Tecnología

Este sector se ve representado en tres vertientes de operación, las cuales son Carvajal Tecnología y Servicios (CTS), que es la empresa que oferta soluciones tecnológicas y servicios a empresas como comunicación y logística, junto con servicios de tecnología que incluyen desarrollo de software, servicios en la nube, ciberseguridad y consultoría tecnológica. Carvajal Soluciones de Comunicación (CSC), que tiene servicios de impresión avanzada y comunicación que cobijan desde la impresión de documentos y publicaciones hasta servicios de mercadeo y comunicaciones digitales. Y por último Américas BPS, el aliado de BPO en cuanto a

automatización, analítica avanzada, ciencia de datos y experiencia, servicio y retención del cliente. Lo cual reafirma el compromiso de la organización con la digitalización de sus servicios para satisfacer una demanda tan volátil en un entorno tendencialmente tecnológico.

2.2.1.8 Inmobiliario

En este sector se encuentra Carvajal Espacios, ramificación representada en la compañía Mepal, que actualmente diseña, produce y comercializa sus propios productos como soluciones de amoblamiento en ambientes de laborales, educativos o de salud. En complemento, también tienen servicios de asesoría y acompañamiento para los proyectos de los clientes y otros varios donde caben pintura, refacción, retapizado y demás.

Adicionalmente, la empresa también se ve representada en dos instituciones sin ánimo de lucro, la Fundación Carvajal, que es la accionista mayoritaria, con la que la familia Carvajal está comprometida hacer entrega del 23,5% de su patrimonio y tiene el propósito de influir positiva y disruptivamente en las comunidades menos favorecidas de Cali y Buenaventura. Y la Fundación Propal que trabaja bajo el mismo propósito, pero su foco está en los municipios de Guachené y Yumbo, garantizando la generación de estrategias interinstitucionales para promover el desarrollo social a través de la participación comunitaria.

Para el caso preciso de este trabajo, el marco contextual se ve demarcado por el ejercicio de la Carvajal en el sector Tecnológico, en la organización Carvajal Tecnología y Servicios, más específicamente. Donde nos adentraremos a la labor que hace, estudiando a detalle la operación específica del área de gestión del talento humano de manera transversal (dado que así se plantea internamente) y los retos que esto supone, considerando que esta empresa tiene presencia en Colombia, donde es administrada, México y Perú.

1.5.8. Carvajal Tecnología y Servicios

Carvajal TyS se ha destacado por su enfoque en las soluciones tecnológicas y de servicio para otras empresas; especializándose en ayudarlas a optimizar sus procesos y mejorar su eficiencia mediante la implementación de sus soluciones. Bajo la lógica de contribuir significativamente en el bienestar económico y social del país, lograron constituirse como una empresa BIC, las cuales son Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo y son aquellas que se comprometen a aportar al desarrollo sostenible del país. Siendo así, Carvajal plantea 3 ejes de sostenibilidad (ASG) para definir su modelo de negocio conforme a ellos, los cuales son: El ambiental, orientado al cuidado de los recursos naturales, la gestión del cambio climático, las energías limpias y todas las prácticas que se mueven alrededor de la economía circular, el cual incluye las estrategias para combatir la huella de carbono, el aprovechamiento de recursos ya utilizados, el cuidado de lo industrial y demás; el enfoque social abarca el cuidado de las personas y sus derechos, aplicado principalmente a colaboradores y comunidades, se implementan prácticas como el comité DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión), la seguridad y salud en el trabajo, procesos de promoción de cultura organizacional, bienestar y calidad de vida, desarrollo profesional, plataformas de desempeño con KPI´s bien definidos, capacitaciones y seguimientos que fortalecen el área de formación; y por último, está el enfoque de gobierno, se refiere al cuidado de la filosofía que la empresa promulga, siendo uno de los ejes principales la gestión del cumplimiento, donde la ética, transparencia, legalidad y manejo de riesgos juegan un papel clave. Además, se destaca la creación de valor centrada en el cliente y en la competencia, con el fin de mantener la transformación e innovación. Este apartado también abarca la gestión de la cadena de abastecimiento y la comunicación dinámica que acompaña todos estos procesos.

A nivel de estructura, Tecnología y Servicios cuenta con tres líneas de negocio las cuales son Carvajal Digital, enfocada a la línea de tecnología y compuesta por áreas

funcionales como capital humano, E-business, excelencia operacional, fosyga y red de pagos. BPO, compuesta de la fábrica de procesos e ITO, enfocada a soporte, desarrollo de software y gestión de centros de datos; y Soluciones de Comunicación que contiene todo el tema de impresión. Adicionalmente, hay una asociación con ETB de la que nace el negocio de Américas BPS, un contact center mencionado anteriormente y, por otro lado, está la empresa emergente de Álaga, que está enfocado en facilitar el acceso a créditos de parte de las MiPymes.

2.2.3.1 Misión

Ser el aliado estratégico para la reinvención digital y operativa de nuestros clientes, a partir de modelos de negocio innovadores que transformen y beneficien a la sociedad.

2.2.3.2 Visión

Proporcionar a la sociedad un liderazgo tecnológico de vanguardia, que facilite la evolución al mundo digital, la inclusión social y la sostenibilidad del medio ambiente.

2.2.3.3 Propuesta de Valor

En Carvajal Tecnología y Servicios creamos sistemas de intercambio de información, que logran conectar a las empresas con sus clientes y proveedores. Incrementamos la eficiencia de las empresas con soluciones que aportan a sus procesos financieros, administrativos y transaccionales, contribuyendo a su crecimiento y robustecimiento.

1.5.9. Área de Gestión del Talento Humano

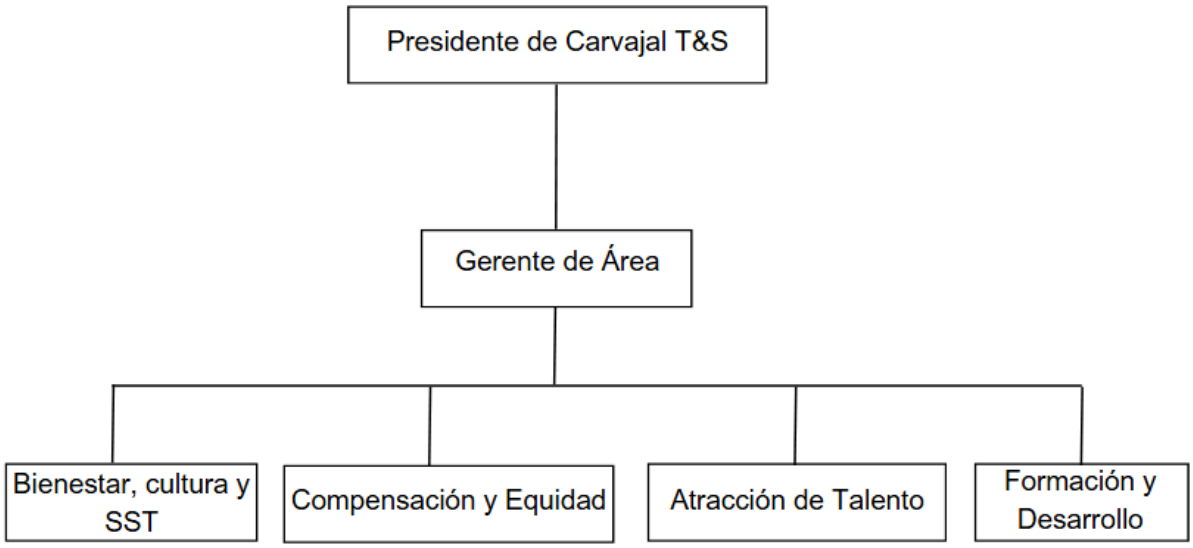
Esta área se plantea de manera transversal, garantizando el acompañamiento total de las personas que forman parte de la empresa y tratando de contribuir al

reconocimiento de la compañía como líder en el mercado por medio de sus prácticas humanas.

Estructuralmente, el área de GTH está constituida en cuatro equipos muy puntuales, empezando con la movilización de la cultura, la importancia de saber cómo se encuentran los colaboradores y los programas de beneficios, está el área de transformación, cultura, calidad de vida y seguridad y salud en el trabajo. También se encuentra el área de compensación y equidad interna, que se encarga de velar por la justicia en torno a los temas salariales y de beneficios percibidos tanto internamente como en el mercado. Cuentan con un área de atracción de talento y marca empleadora, que hace el mejor trabajo para garantizar la vinculación de colaboradores competentes y en las mejores condiciones para la empresa; y por último, formación y desarrollo, que se enfoca en el talento y liderazgo de las personas, trabajando en planes de carrera, plataformas de desempeño, capacitaciones y otras actividades ligadas a performance de cada colaborador a nivel personal y profesional.

2.2.1.9 Organigrama de área

Gráfico 7. Organigrama de GTH



Fuente: Elaboración propia

Gracias a su alcance geográfico, su presencia en varios países le ha permitido tener una base de clientes amplia y diversa en industrias y sectores, convirtiéndola en una compañía líder en Latinoamérica por lograr la creación de diversos mecanismos y soluciones que han aportado innovación y desarrollo a las empresas, por medio de la tecnología facilitando procesos como el procesamiento de datos. De acuerdo con la promesa que se encuentra en su página web, ofrecen “productos y servicios de alta calidad, desarrollados según las necesidades y características de los mercados, para generar mayor valor y ofrecer beneficios más completos a las empresas”.

La empresa se consolida bajo un pilar de diversidad, reflejado en su oferta y los ajustes que ha tenido durante su trayectoria, las modificaciones en sus propuestas, la inserción en nuevos mercados y muchos otros elementos clave en su ejercicio. Otro pilar es la innovación, Carvajal Tecnología y Servicios ha logrado mantener el enfoque constante en la importancia de la innovación y el valor que tiene combatir la

resistencia al cambio para garantizar la adopción sencilla y pragmática de la tecnología en su faceta más avanzada, con lo cual se apunta a ser una empresa más digital sin descuidar su sentido humano; y por supuesto, desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial, por medio de la cual se puede observar el interés de la compañía por salvaguardar los agentes de mercado y los grupos de interés con los que interactúa, velar por su bienestar y preocuparse por incluirlos en el desarrollo que surge desde la empresa, para llegar a perpetuarlo para generaciones futuras.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para desarrollar la descripción del proceso de onboarding orientado a articular el uso efectivo y seguro de la tecnología y las políticas DEI en la empresa Carvajal Tecnología y Servicios, se presentan a continuación los subprocesos de Pre-onboarding, onboarding general y específico hasta la fecha de terminación de la práctica empresarial de la autora del presente trabajo.

3.1.1 Proceso actual de Pre - Onboarding

El proceso de Pre-Onboarding en Carvajal Tecnología y Servicios inicia en el momento en el que se empiezan a recibir hojas de vida. Este proceso es realizado por el área de gestión del talento humano de parte del equipo de atracción de talento y marca empleadora, para todas las áreas y cargos de la empresa. El equipo de atracción de talento básicamente se enfoca en recolectar información de las fuentes de selección virtuales con las que cuenta la empresa y hacer la selección de candidatos para entregársela al equipo de formación y de compensación, quienes continúan con el proceso.

Las hojas de vida de los aspirantes pueden llegar por dos medios. Unas por medio de plataformas digitales como la página web y las redes sociales empresariales como Magneto, y otras por medio de colaboradores existentes que actúan como medio para referidos. Sobre esta primer etapa, se identifica una oportunidad de mejora, ya que no existe una persona encargada directamente de organizar y sistematizar las hojas de vida provenientes de medios digitales. La falta de un responsable directo reduce el alcance y la efectividad del proceso de selección inicial, sin contar la falta

de estrategia sobre la organización de candidatos conforme a diferentes factores como competencias o edad.

La siguiente etapa corresponde a la preselección y la entrega de candidatos. El equipo de atracción filtra a grandes rasgos los perfiles adecuados o atractivos y, aunque no se consideran elementos muy particulares, se evalúa edad, la necesidad de practicantes y la experiencia.

Los candidatos seleccionados son contactados y entregados a los equipos de formación y desarrollo y compensación, quienes continúan con las siguientes etapas. Una oportunidad de mejora clara en esta fase es que no se comparte ni se divulga la retroalimentación sobre perfiles descartados. Además, el seguimiento de documentación necesaria, trámites y exámenes necesarios para la contratación carece de difusión, lo cual genera confusión, retrasos y puede promover desmotivación considerando la falta de acompañamiento.

Para este punto, aparte de haber ejecutado entrevistas, pruebas técnicas y exámenes médicos, el empleado ya cuenta con una información preliminar de la empresa y de alguna manera empieza a familiarizarse con la cultura organizacional, Desde el área se tramita la documentación para la vinculación laboral, se asigna una fecha para la firma de contrato (la cual se realiza de manera presencial en la ciudad de Cali) y se inicia la gestión de trámites administrativos como la afiliación a salud, caja de compensación, y se solicita el kit de bienvenida y la dotación. En esta etapa también hay procedimientos que no se hacen. En algunos casos, la dotación, credenciales y equipos tecnológicos no se entregan antes de la inducción, lo cual limita el acceso a plataformas corporativas desde el inicio, afectando la experiencia del usuario y creando amenazas de ciberseguridad considerando que varios se conectan desde equipos personales.

La última etapa de este proceso es el de familiarización, en la cual el colaborador entra ya habiendo participado de entrevistas, pruebas técnicas y exámenes médicos,

y recibe la información básica de la empresa para promover la familiarización de la cultura organizacional. Sin embargo, sobre esta última, se identifican varias oportunidades de mejora ya que no se comunican claramente la expectativas del cargo, no se anuncia la llegada del nuevo colaborador a otras áreas fuera de gestión del talento humano y todas estas etapas no quedan documentadas, pese a que algunas están estandarizadas, lo que genera procesos simultáneos sin coordinación, cambios no planificados y reprocesos.

En síntesis, el pre-onboarding incluye acciones relacionadas con la recepción de hojas de vida, la selección de candidatos y trámites administrativos. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la sistematización, la comunicación interna, la planeación anticipada de recursos y la estandarización del proceso.

3.1.2 Proceso de Onboarding General

El proceso de Onboarding General se pone en marcha en el momento en que el equipo de formación y desarrollo recibe la información del nuevo colaborador. En esta primera etapa se lleva a cabo una inducción corporativa general, en la que se presenta la estructura de la organización, su cultura, valores y procesos clave, y en ella participan diferentes áreas para socializar información transversal relevante para todos, como nómina para redención de horas extra y novedades o seguridad y salud en el trabajo por cuestiones de recursos o ergonomía. En esta etapa persiste la necesidad de mejorar el proceso de pre-onboarding, ya que al no contar con los equipos necesarios para los nuevos colaboradores reduce la efectividad de la inducción y expone una sensación de improvisación o desorganización.

La siguiente etapa busca la adaptación al rol. En esta etapa, el jefe inmediato realiza una reunión específica relacionada con el cargo, los procesos del área, las

responsabilidades principales del rol y el conocimiento de herramientas propias del equipo de trabajo que le recibe. Aquí se identifica que no hay una estructura definida para esta reunión, lo que deja el contenido y el enfoque a criterio de cada líder. Así mismo, no se establecen tiempos mínimos, ni metodologías sugeridas para garantizar uniformidad, lo que puede llevar a omitir información importante en el desempeño inicial y presenta dificultad para medir y asegurar la calidad del proceso. Adicionalmente, el acompañamiento inicial no se da de la mejor forma, aunque algunos jefes acompañan de manera informal durante los primeros días, resolviendo dudas y aclarando aspectos funcionales del cargo, no existe un plan de seguimiento. Tampoco se documentan hallazgos y no existen indicadores sobre esta etapa del proceso.

La última etapa de este subproceso consiste en la evaluación y retroalimentación. En la mayoría de los casos, se recibe retroalimentación verbal del nuevo colaborador o de su líder inmediato y todos son invitados a participar por medio de *google forms* en el proceso. Sin embargo, al no tener un instrumento/mecanismo estandarizado que recoja y almacene esta información, no se analiza de manera organizada la información, lo que puede resultar en la pérdida de información valiosa, identificación de patrones o errores recurrentes que pasan desapercibidos.

Si bien la organización ejecuta un proceso de onboarding robusto, existen oportunidades de mejora a nivel de sistematización, comunicación interna y difusión, planeación anticipada de recursos y estandarización.

3.1.3 Proceso de Onboarding Específico

El Onboarding específico da inicio con la etapa de coordinación de agenda, en la que el equipo de formación y desarrollo, en conjunto con los jefes de cada área, planean una agenda mínima de una semana que incluya capacitaciones, reuniones de

socialización y presentaciones de funciones específicas, cronogramas y flujos de información en la que se busca facilitar la integración del nuevo colaborador con sus tareas iniciales. Sin embargo, se evidencia que la responsabilidad de estructurar y coordinar esta agenda recae casi por completo en la persona encargada del onboarding (frecuentemente un practicante) y la comunicación con los jefes de área puede ser limitada o poco fluida debido a barreras jerárquicas. Todo esto puede generar sobrecarga operativa, retrasos y desmotivación en quien lidera el proceso y debe asumir tareas que exceden su rol.

La siguiente etapa arranca con la ejecución de dicho cronograma. Las reuniones incluyen presentaciones personales, introducción a funciones específicas y socialización, y se utiliza un formulario estandarizado que recoge propósito de la reunión, persona responsable, duración y horarios. Dicho formulario se devuelve a talento humano, quien agenda las fechas por medio de Outlook y Microsoft Teams, las que son las herramientas de conexión principales en la empresa. Aunque existe un formulario estandarizado, su uso depende de la disposición de cada jefe, el cumplimiento del cronograma varía y no hay una herramienta de seguimiento estructurada, lo cual genera inconsistencias en la ejecución del onboarding, reuniones reprogramadas o canceladas por falta de información y pérdidas de tiempo.

De manera simultánea, se da la entrega de herramientas y soporte técnico, los jefes se aseguran, a través del equipo de formación, que se gestionen las herramientas necesarias y se canalizan solicitudes de equipos tecnológicos, licencias para plataformas de aprendizaje (Crehana y Udemy) y accesos requeridos. Sin embargo, falta un control estandarizado para asegurar que todos los ingresos cuenten con sus herramientas desde el primer día y el soporte técnico se da de manera reactiva, es decir, según se presenten inconvenientes. Esta situación genera dificultades para avanzar con las capacitaciones y riesgos de improvisación o pérdida de confianza en el proceso.

A modo de cierre, se presenta la última etapa también de evaluación a modo de retroalimentación, la cual se realiza de manera desorganizada. No hay control que asegure cumplimiento y no se sistematiza la información recogida, lo que hace que se pierdan oportunidades de ajuste y optimización.

El proceso de onboarding en Carvajal Tecnología y Servicios incluye fases definidas, pero presenta oportunidades de mejora en su ejecución. Aunque existen acciones claras desde el área de Gestión del Talento Humano y los líderes del área, es claro que falta sistematización, planeación anticipada, comunicación efectiva y estandarización. Optimizar estos aspectos fortalece la experiencia de ingreso y mejora la integración con el nuevo colaborador.

3.2 ANÁLISIS DE IMPACTO DEI EN EL ONBOARDING

Dado su tamaño, Carvajal Tecnología y Servicios es una organización compuesta por colaboradores de distintas edades, desde jóvenes de 20 años hasta adultos mayores de 55 años. Dicha diversidad afecta directamente cómo cada grupo vive el proceso de incorporación. Esto se refleja en sus expectativas iniciales, los obstáculos que se presentan y los recursos que necesitan para adaptarse.

Se identifican dos grupos etarios predominantes en los que se evidencian diferencias claras: el primer grupo de colaboradores jóvenes (20-35 años) y el grupo dos de colaboradores mayores (36 años en adelante). Esto, con base en entrevistas (ver Tabla 1) y observación participante a partir de los comités de área que tenían lugar los miércoles de cada semana en los que se discutía información de diversos temas relacionados con el área de formación y desarrollo previamente entregada por uno de los miembros del comité quien recopila la información directamente de los trabajadores.

Tabla 3. Necesidades, expectativas y obstáculos en onboarding según grupo etario

Fase del Proceso	Grupo etario	Necesidades principales	Expectativas	Obstáculos
Pre-Onboarding	Jóvenes (20-35)	Acceso rápido a información en línea y comunicación clara y atractiva	Tecnología moderna, conexión con propósito, agilidad	Baja tolerancia a procesos manuales, notar mucha burocracia
	Mayores (36+)	Instrucciones precisas, comunicación personal y plazos adecuados	Firmeza, formalidad y apoyo de la empresa	Barreras tecnológicas, sitios web y formularios
Onboarding general	Jóvenes (20-35)	Inducción visual, dinámica y virtual	Ambiente participativo, dinámico	Poca concentración en lo repetitivo, rechazo a formatos tradicionales
	Mayores (36+)	Lenguaje claro y acompañamiento	Consideración de experiencia y claridad en funciones	Poco uso de tecnología, preocupaciones por ciberseguridad
Onboarding específico	Jóvenes (20-35)	Adaptabilidad, desafíos y autonomía	Prontitud en resultados, oportunidades de innovación	Dificultad de adaptación a jerarquías rígidas
	Mayores (36+)	Refuerzo práctico, capacitación acompañada	Reconocimiento y confianza en experiencia	Incertidumbre frente a procesos creativos no estandarizados

Fuente: Elaboración Propia

Las distinciones entre generaciones registradas en la tabla 3 ejercen una influencia directa sobre la eficacia y la imparcialidad de la integración laboral y la adaptación de los colaboradores a sus puestos de trabajo. Partiendo de la información socializada desde los participantes de los comités, es de notar que las elevadas aspiraciones de los nuevos talentos más jóvenes suelen provocar desmotivación y falta de conexión si el programa inicial no es rápido, digital y retador desde el principio. A su vez, los obstáculos tecnológicos que afrontan los empleados de mayor edad pueden restringir su autonomía, demorar su adaptación y amenazar su seguridad. En ambas situaciones, si la metodología no se concibe para ajustarse a estas distinciones, se pueden producir desigualdades en la experiencia inicial, lo que afectará la sensación de identificación, el entusiasmo inicial y el tiempo necesario para alcanzar el rendimiento previsto.

Adicionalmente, estas singularidades complican el correcto desarrollo del proceso cuando no se contemplan medios distintos según el perfil, lo cual incide en la integridad del mensaje empresarial y perjudica la integración entre colaboradores; un esquema de integración que ignore dicho factor corre el peligro de fomentar abandonos prematuros, escasa interiorización tecnológica, rechazo a la innovación y miedo al cambio.

En consecuencia, incorporar una perspectiva generacional al diseño de la integración laboral no solo constituye un requisito funcional, sino también una estrategia fundamental para estimular la inclusión, acelerar la evolución del personal y consolidar la cultura empresarial desde el comienzo.

3.3 PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta del proceso de onboarding se sustenta en la información recopilada durante los seis meses de la práctica empresarial en el equipo de Formación y Desarrollo de Carvajal Tecnología y Servicios. Como se mencionó en el capítulo de enfoque metodológico, se adoptó un enfoque cualitativo basado en la observación

participante, logrando un análisis basado en la experiencia directa en las dinámicas del proceso, la interacción con los actores y la identificación de elementos críticos en el proceso de implementación del mismo. Esta experiencia permitió comprender las etapas del onboarding desde una perspectiva interna, lo que resultó en la identificación de prácticas existentes, deficiencias operativas y oportunidades de mejora en él.

Como resultado del análisis realizado, se identificaron tres fases clave que forman parte del proceso de onboarding: pre-onboarding, onboarding general y onboarding específico. Cada una de estas etapas incluye actividades específicas diseñadas para mejorar la experiencia del nuevo colaborador, teniendo en cuenta tanto los requisitos tecnológicos como los aspectos culturales y relacionales del entorno organizacional. La propuesta detalla los objetivos de cada fase, las responsabilidades asignadas a los diferentes actores involucrados, los recursos necesarios para llevar a cabo cada etapa y los momentos clave para el seguimiento y la retroalimentación. A continuación, se ofrece una descripción detallada de cada etapa.

3.2.1. Proceso de Pre - Onboarding

La fase de pre-onboarding comienza, lo que implica llevar a cabo las acciones para organizar con antelación la llegada del nuevo colaborador. De hecho, durante el diagnóstico, se descubrió que las áreas operativas no activaban de manera oportuna los recursos necesarios, lo que perjudica la sensación de organización desde el primer día. Así, las siguientes acciones comprenden la planificación del horario de trabajo y adelantar la relación emocional del colaborador con la empresa.

Tabla 4. **Temas clave de Pre - Onboarding**

Acción	Responsable	Resultado esperado
Generar checklists automatizados con cronograma de ingreso, recursos tecnológicos y tareas por área	Talento Humano y Soporte TI	Mejorar en la coordinación intertarea y disponibilidad de recursos desde el primer día
Activación de credenciales	Soporte TI	Eliminar retrasos en accesos y uso de herramientas clave
Enviar comunicaciones previas	Líder de comunicaciones	Fortalecer del sentido de pertenencia antes del inicio de labores

Fuente: Elaboración propia

Las checklists pretenden facilitar la coordinación y el control del proceso y deberían hacerse en Excel o Power BI, para que cada requerimiento como equipos de cómputo, dotación e información personal se encuentre al alcance de todos los interesados de manera estandarizada para todos los nuevos colaboradores y sea visible el nivel de completitud de cada responsabilidad. Por otra parte, la disponibilidad tecnológica debe garantizarse con anticipación, contando con un lote de mínimo cinco equipos que estén listos para reasignar, y que cada uno de ellos se asigne a un técnico diferente que lleve el control y evitar hacerlo de manera simultánea por confusiones y tiempo.

Por otra parte, en el área de gestión de talento humano la persona encargada de las comunicaciones no tiene responsabilidades ni indicadores propuestos para poder garantizar que las piezas de bienvenidas, instructivos y cultura sean enviados a tiempo. En primer lugar, se propone estandarizar las fichas de bienvenida y cultura que se tienen, ya que son de alcance mayor y aplican para toda la organización. Por

otra parte, se presentan algunos KPI´s que son considerados primordiales para cumplir con el objetivo.

Tabla 5. **Modelo de Indicadores para encargado de comunicaciones internas**

INDICADOR	MÉTODO	FRECUENCIA	META	OBSERVACIONES
Tasa de envío oportuno	No de mensajes enviados 48h antes del ingreso/Total de ingresos x 100	Semanal	>95%	Mide cumplimiento de envío anticipado
Tasa de apertura de correo	No de correos abierto/No de correos enviados x 100	Mensual	>85%	Aplica para llevar métricas
No de reenvíos o ajustes requeridos	Promedio en encuesta de retroalimentación	Mensual	<2	Refleja calidad del mensaje desde el primer envío
Satisfacción con la comunicación	Promedio en encuesta de retroalimentación	Mensual	>4.5	Evaluación de claridad y utilidad del contenido

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Proceso de Onboarding General

Esta etapa se centra en comunicar la identidad de la organización, así como sus valores, políticas y dinámicas generales. La propuesta tiene como objetivo estandarizar la experiencia, garantizar la inclusión de perfiles diversos y ofrecer herramientas de formación accesibles. Además, busca mejorar la experiencia del colaborador, fortaleciendo la comunicación y disminuyendo la incertidumbre inicial.

Tabla 6. **Temas clave en Onboarding General**

Acción	Responsable	Resultado Esperado
Crear itinerario virtual de inducción con cultura, estructura organizaciones, canales, normativas y DEI	Formación y Desarrollo	Experiencia estructurada y coherente para todos los perfiles
Presentar contenidos en diversos formatos	Formación	Inclusión de distintas generaciones y mayor retención de contenido
Incluir módulo de ciberseguridad básica	TI	Prevención de errores y amenazas por mal uso de información o herramientas corporativas
Diseñar un nuevo formulario de retroalimentación	Formación y Desarrollo	Recopilación de datos para mejoras inmediatas

Fuente: Elaboración propia

Se propone la implementación de un itinerario virtual a través de herramientas de Microsoft al que tengan acceso las personas que serán responsables de la inducción general que contenga todo lo relacionado con la estructura organizacional en función de los temas más importantes, como el propósito superior, las normativas y los canales de comunicación. Utilizar recursos como videos, audios, actividades lúdicas y demás para llegar a los distintos tipos de aprendizaje y adicionalmente incluir un módulo específico en la inducción general que aborde la diversidad generacional la conciencia de las brechas etarias y la comunicación intergeneracional, y otro con temas de ciberseguridad.

Tabla 7. **Módulos de Inducción**: **DEI y Ciberseguridad**

Sección	**Contenido**	**Objetivo**	**Formato sugerido**	**Duración estimada**
DEI – Introducción	Presentación de rangos etarios de la organización	Reconocer brechas etarias que tienen influencia en lo laboral	Video explicativo breve	5 min
DEI – Sesgos inconscientes	Qué son y cómo evitarlos	Concientizar sobre prejuicios por edad	Diapositivas	5 min
DEI – Lenguaje intergeneracional	Estilos de comunicación en las generaciones presentes	Construir relaciones laborales diversas	Video explicativo	7 min
DEI – Prácticas sugeridas	Conductas inclusivas y respetuosas	Fomentar la conciencia del ambiente diverso	Manual/artículo descargable	5 min
DEI – Evaluación	Preguntas clave para discutir en conjunto	Garantizar la comprensión y medir la apertura	Cuestionario digital (Forms)	10 min
Ciberseguridad – Introducción	Principios básicos corporativos	Crear conciencia sobre la importancia de proteger los datos	Video	5 min
Ciberseguridad – Contraseñas y credenciales	Prácticas recomendadas, actualización y resguardo	Evitar accesos no deseados	Manual descargable	3 min
Ciberseguridad – Uso correcto de recursos empresariales	Normativa sobre portátiles, correo, wi-fi y otros	Prevenir la exposición de datos	Diapositiva	3 min
Ciberseguridad – Evaluación	Preguntas tipo foro con retroalimentación en grupo	Garantizar comprensión	Cuestionario digital (Forms)	7 min

Fuente: Elaboración propia

Para la última etapa, se propone contar con un formulario de retroalimentación para presentar una vez culminada la fase de onboarding general, que incluya espacios para ideas, quejas u opiniones, pero también aspectos relacionados con el contenido y su relevancia, el orador, su actitud y manejo del tema; todo con el fin de garantizar la identificación de los puntos clave.

3.2.3. Proceso de Onboarding Específico

Para esta etapa de cierre, el objetivo general comprende la integración del colaborador a su equipo de trabajo, funciones específicas y herramientas propias del rol. Con esta propuesta se busca fortalecer el programa de “Buddy” que da acompañamiento a los nuevos colaboradores del área a la que pertenece, lo ideal es hacerlo por medio de reuniones con los jefes de área para crear conciencia de la importancia de dicho acompañamiento en la motivación y permanencia del nuevo ingreso. Así también es importante dar claridad a las expectativas con una agenda detallada de sus primeros pasos como trabajador autónomo.

Tabla 8. **Temas Clave en Onboarding Específico**

Asignar mentor la primera semana	Jefe inmediato	Acompañamiento individual
Incluir agenda con actividades claves del rol	Jefe inmediato/Formación y Desarrollo	Facilitar el contenido y promover la autonomía
Integrar contenidos y perfiles de cargo	Formación y Desarrollo	Equidad en fortalecimiento de competencias
Seguimiento	Jefe inmediato/Formación y Desarrollo	Prevenir desmotivaciones

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las plataformas de aprendizaje con las que se cuentan (Udemy y Crehana), se debe tener una comunicación clara con los jefes para poder tener en cuenta el alcance de la necesidad de desarrollo de competencias en función de las áreas, y conforme a eso, habilitar el número de licencias de manera equitativa entre los grupos.

De manera general, a nivel tecnológico es imperativo automatizar tareas administrativas como documentación y notificaciones para optimizar tiempos; a nivel generacional, incluir la sensibilización sobre las brechas etarias es fomentar el respeto y la sinergia entre equipos, y el análisis de datos se debe empezar a implementar por medio de reportes automatizados en Microsoft Forms y Power BI sobre satisfacción, tiempos, fallas comunes y puntos clave.

La propuesta se puede implementar de manera lenta y poco disruptiva, comenzando con acciones que no necesitan de muchos recursos financieros, como estandarizar materiales o hacer seguimientos.

4. CONCLUSIONES

A partir de la experiencia en la práctica realizada por parte de la autora del presente trabajo y en la elaboración del documento, se concluye que el proceso de onboarding en Carvajal Tecnología y Servicios SAS BIC puede ser mejorado a pesar de su estructura básica y equipos bien definidos. La coordinación entre departamentos, el acceso a recursos tecnológicos a tiempo y la estandarización de los subprocesos son aspectos que necesitan atención. Las dificultades en la entrega de herramientas, la falta de mecanismos de seguimiento claros y la escasa sistematización de la información afectan directamente la experiencia de los nuevos colaboradores.

Además, la diversidad generacional juega un papel importante en el proceso de integración. Se han encontrado barreras relacionadas con las diferencias tecnológicas y los estilos de aprendizaje que no se están considerando en el diseño actual del proceso. Esto puede impactar la cohesión del equipo y limitar el aprovechamiento del potencial humano, especialmente en un entorno organizacional que está en constante transformación digital y que promueve la innovación.

Aunque la organización cuenta con herramientas digitales como plataformas de formación y formularios para retroalimentación, su uso es desigual y, en algunos casos, insuficiente. La falta de indicadores claros, la baja integración con otras áreas y el uso limitado de datos para la toma de decisiones complican la gestión efectiva del talento desde el momento de ingreso.

Las estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) no se han integrado formalmente en el proceso de onboarding, lo que representa una gran oportunidad para crear un entorno más inclusivo que refleje los valores de la organización. Incorporar estos enfoques desde el inicio de la relación laboral puede ayudar a mejorar la retención, el compromiso y a fomentar un ambiente laboral respetuoso e integrador.

Implementar soluciones tecnológicas que automaticen tareas, midan la experiencia del colaborador y gestionen la información de manera segura podría aumentar la eficiencia operativa del proceso de onboarding. Esto, junto con una comunicación clara y efectiva, podría transformar la experiencia de los nuevos empleados.

5. RECOMENDACIONES FINALES

De acuerdo con el análisis realizado de las entrevistas, la situación actual identificada en la empresa y la experiencia de la autora del presente trabajo resulta necesario fortalecer la articulación entre las áreas para poder garantizar la entrega oportuna de recursos. Este proceso se puede hacer antes de empezar con el onboarding de manera internar y a través de flujos automatizados y definición de itinerarios con responsables, tiempos y propósitos.

Considerando el tamaño de la empresa sobre la que se hace el trabajo y el valor tradicional que tiene por su experiencia y valor nacional, resulta imprescindible la incorporación de estrategias DEI con especial atención a las brechas etarias. Se recomienda seguir el modelo propuesto y darle, por medio de él, algo de protagonismo a un tema de tal sensibilidad.

Tabla 9. **Plan de Mejora General**

Etapa	**Acción Propuesta**	**Responsable (s)**	**Indicador**	**Meta**	**Fecha/Frecuencia**
Pre Onboarding	Generar checklists automatizados (cronograma, recursos, tareas por área)	Talento Humano/IT	Porcentaje de Checklist completados al momento del ingreso	Checklist completado al 100% al momento del ingreso	Semanal/Desde julio 2025
	Activación anticipada de credenciales	Soporte IT	Porcentaje de accesos funcionales habilitados	Accesos funcionales antes del primer día (>95%)	Semanal/Desde julio 2025
	Estandarizar y enviar fichas de bienvenida y cultura	Comunicaciones	Porcentaje de fichas enviadas en los tiempos predeterminados	Tasa de envío oportuno (>95%)	Semanal/Desde julio 2025
	Garantizar lote mínimo de equipos listos para reasignar	Soporte IT	Porcentaje de equipos disponibles y entregados antes de la inducción	Inventario de disponibilidad actualizado y	Semanal/Desde julio 2025

				entregado antes de inducción	
Onboarding General	Crear itinerario virtual de inducción (estructura, cultura, normativas, DEI)	Formación y Desarrollo	Porcentaje de cumplimiento del itinerario por los nuevos ingresos	Porcentaje de cumplimiento de itinerario (>90%)	Mensual
	Presenta contenidos en formatos diversos	Formación	Nivel promedio de satisfacción reportado en la encuesta	Encuesta de satisfacción >4.5	Cada semana con ingresos
	Incluir módulo de ciberseguridad básica	IT/Formación	Porcentaje de evaluaciones aprobadas	Evaluaciones aprobadas (>90%)	Mensual
	Nuevo formulario de retroalimentación	Formación y Desarrollo	Número de formularios con sugerencias accionables	Formularios con sugerencias accionables	Cada semana con ingresos
Onboarding específico	Asignar mentor (“Buddy”) desde la primera semana	Jefe inmediato/Formación y desarrollo	Porcentaje de nuevos ingresos con mentor asignado	100% de nuevos ingresos con mentor asignado	Revisión quincenal
	Control de licencias en plataformas de aprendizaje	Formación y desarrollo/jefe de área	Porcentaje de uso de licencias asignadas	Uso de licencias asignadas >80%	Trimestral (que son los cortes de las rutas de aprendizaje en las plataformas)
	Sistematizar retroalimentación del onboarding específico	Formación y desarrollo	Porcentaje de registros de retroalimentación actualizados en la base de datos	Base de datos en Excel actualizada y analizada	Después de cada ingreso
Transversal	Automatizar tareas administrativas (documentación, notificaciones, informes)	IT/Talento humano	Porcentaje de reducción de reprocesos	Reducción de reprocesos en un 30% en medio año	Revisión semestral
	Implementar módulo sobre diversidad	Formación y Desarrollo	Porcentaje de inducciones	Módulo incluido en 100% de	Desde agosto 2025

	generacional y lenguaje intergeneracional		que incluyen el módulo	las inducciones	
	Incluir análisis de datos vía Forms y Power BI (tiempos, fallas, feedback, etc.)	Formación y Desarrollo/IT	Número de reportes generados y actualizados en Power BI	Dashboard actualizado, visualización para toma de decisiones	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, garantizar una cobertura equitativa con el acceso a plataformas de aprendizaje para también promover el desarrollo transversal de los colaboradores, independientemente de su área de trabajo, y por último, no dejar de promover una cultura encaminada a la excelencia y a la mejora continua sobre el proceso de onboarding, realizando los controles, el seguimiento, acompañamiento y análisis de datos, todo con el fin de garantizar que los contenidos, oradores y recursos están todos al nivel de las necesidades y expectativas cambiantes del negocio y talento humano.

REFERENCIAS

Adeniran, I. A., Efunniyi, C. P., Osundare, O. S., Abhulimen, A. O., & OneAdvanced, U. K. (2024). The role of data science in transforming business operations: Case studies from enterprises. *Computer Science y IT Research Journal*, *5*(8).

Alcázar García, A. (2023). ¿Qué es la diversidad generacional? ¿Por qué es importante gestionarla? *Red Acoge*. https://indicediversidad.org/que-es-la-diversidad-generacionalpor-que-es-importante-gestionarla/

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.

Avila Morales, H., Olmos Saldívar, D., Quispe Gonzales, G. C., & Diaz Tito, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, *27*(97), 161–169. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.

Bautista Pulido, F. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología* [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia].

Bersin, J. (2008). *The training measurement book: Best practices, proven methodologies, and practical approaches*. Wiley.

Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. *Deloitte Review*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf

Calabrese, G., Bianco, R., & Anjomrouz, E. (2023). Gender diversity in the workplaces: Regulatory framework, public policies, and a possible future scenario. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*.

Cerón, J. A. (2015). La importancia de la motivación en las empresas.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill. http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(7), 1277–1296.

Cursalab. (2024, marzo 8). Tips para brindar feedback en el onboarding laboral. https://cursalab.io/blog/tips-brindar-feedback-onboarding-laboral

Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends*. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html

Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.

Drucker, P. F. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.

Ford, D. K., & Bauer, T. N. (2024). Onboarding during transformational times. *Systems of Psychotherapy: A Transtheoretical Analysis*.

Ganga, F., & Villacís, H. (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Perspectivas*, *42*, 97–122.

García Vargas, M. D. L. E., & Garza Carranza, M. T. D. L. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *Psicumex*, *11*.

Infante, J. M. (2007). Anthony Giddens: Una interpretación de la globalización. *Trayectorias*, *9*(23), 55–66.

Karlsson, N., & Ebers, L. (2022). Onboarding employees in a fast-growing and knowledge-intensive firm.

Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). *Fundamentos de marketing*.

Lerace, M. (2023). El rol de la tecnología para mejorar el onboarding. https://glocalthinking.com/el-rol-de-la-tecnologia-onboarding/

López, E. Y. B. (2024). Omnicanalidad: La consistencia en la integración de canales de una marca minorista. *Contaduría y Administración*, *69*(2), 138–158.

Maturana, D. (2025). Brechas y oportunidades en la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión en organizaciones en Colombia.

McRae, E. R. (2024). 9 Future of work trends for 2024. *Gartner*. https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2024

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.

Mitnick, K. (2017). *The art of invisibility: The world's most famous hacker teaches you how to be safe in the age of Big Brother and Big Data*.

Moncada, M. C., & Barros, R. A. (2022). *Optimización del proceso de onboarding aprovechando las tendencias digitales* [Documento de trabajo, Universidad EAN]. http://hdl.handle.net/10882/11917

Muller, Ph., & Fontrodona, J. (2022). Tecnología y recursos humanos, una mirada al futuro del trabajo. https://media.iese.edu/research/pdfs

Naumov García, S. L. (2019). *Gestión e innovación total del capital humano*. Grupo Editorial Patria.

Olivera, L., Ros-García, M., & Tamayo, A. (2001). Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *17*.

Ordoñez Martínez, H., Ruiz Vidal, C. S., & Mensa Nupan, C. (2022). Onboarding digital como herramienta para la incorporación de nuevos empleados.

Paiva de Báez, G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023: *Historical evolution of human talent management, year 2023*. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, *5*(1), 992–1006. https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653

Puente Herrera, M. F., & Castrillón Vargas, C. H. (2021). *Utilidad de la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos onboarding de las empresas en pospandemia*. Universidad Cooperativa de Colombia. https://doi.org/10.16925/gclc.23

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica.

Ulrich, D. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*.

Vásquez Hernández, L. A., Díaz Álzate, J. C., Betancur Aricapa, Y. S., & Reyes Rojas, G. E. (2023). Transformación digital: Un reto para las Pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.

Viega, J., & McGraw, G. R. (2001). *Building secure software: How to avoid security problems the right way*. Pearson Education.

Watkins, M. D. (2018). *Los primeros 90 días: Estrategias para ponerse al día con mayor rapidez e inteligencia*. Reverté-Management.

Zambrano, H. M. R., & Tamayo, C. H. M. (2024). Seguridad de la información y ciberseguridad: Su importancia para los Estados, empresas y las personas. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, *4*(1), 159–178.