

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder

Código del Trabajo: F15

Manual de inducción para nuevos colaboradores del “Colombia Finance Hub” en Schlumberger.

Abstract:

Currently, there have been many changes in organizations due to a virtuality that is gaining strength. This work studies the shortcomings that are identified in the virtual induction process of new collaborators for the fixed assets area in Schlumberger Colombia. Through qualitative research, we seek to find the most representative shortcomings and thus determine the risks that this may imply for employees and for the organization in general. Factors such as organizational culture, interpersonal communication, induction processes and the changes that virtuality can generate in these processes are studied. As a result of the risks identified, the aim is to develop an induction manual so that new collaborators adapt optimally to the area in which they are going to work and thus avoid unnecessary or inefficient processes.

Keywords: Culture; Induction, Virtuality, Adaptation, Training

Resumen:

Actualmente se han presentado muchos cambios en las organizaciones debido a una virtualidad que llegó para quedarse en el ámbito laboral. Este trabajo estudia las falencias que se identifican en el proceso de inducción virtual de nuevos colaboradores para el área de activos fijos en Schlumberger Colombia. Por medio de investigaciones cualitativas se buscará encontrar las falencias más representativas y así determinar los riesgos que esto puede implicar para los colaboradores y para la organización en general. Se estudian factores como la cultura organizacional, comunicación interpersonal, procesos de inducción y los cambios que puede generar la virtualidad en estos procesos. A raíz de los riesgos identificados, se busca elaborar un programa de inducción para que los nuevos colaboradores se adapten óptimamente al área en la que se van a desempeñar y así evitar procesos innecesarios o ineficientes.

Palabras claves: Cultura; Inducción, Virtualidad, Adaptación, Entrenamiento

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

Schlumberger es una organización internacional que se encarga de suministrar una gama completa de productos y servicios de la industria petrolera. Esta compañía cuenta con más de 82,000 colaboradores de 170 nacionalidades, teniendo así presencia en más de 120 países. Los servicios que ofrece Schlumberger van desde la exploración hasta la producción, además de esto se centran en brindar soluciones integradas que optimicen la recuperación de hidrocarburos para brindar un rendimiento de yacimiento de manera sostenible. El desarrollo de las actividades de esta organización se basa en una combinación de disciplinas de ingeniería, junto con ciencias de la tecnología, geofísica y metalurgia. El espíritu pionero de esta organización permitió que se convirtieran en la primera empresa de tala de pozos con presencia mundial. La innovación es una característica muy importante de esta empresa, donde constantemente están desarrollando métodos y procesos utilizando medios que minimicen las huellas ambientales y maximicen la influencia positiva en las comunidades donde se mueven alrededor del mundo. Schlumberger es caracterizada por tener una diversidad global en todo su personal, siendo incluyentes con las diferentes culturas, edades y géneros.

En los principales competidores de Schlumberger a nivel global se encuentran compañías como Hughes, Halliburton, National Oilwell Varco y Dynamic Materials Corporation. Actualmente Schlumberger ocupa el primer lugar en el puntaje general de cultura en comparación a sus competidores y mantiene unos de los mejores puntajes en diferentes calificaciones que caracterizan y promueven el crecimiento de la compañía constantemente. Schlumberger tiene un alto nivel de integración horizontal debido a su amplio portafolio de servicios. Esto le permite a la empresa contar con diferentes alianzas comerciales, entre estas, empresas filiales que le permiten satisfacer las necesidades de sus clientes.

Schlumberger cuenta con más de 1,600 colaboradores entre Ecuador, Colombia y Perú, países donde tiene presencia desde hace 85 años. Esto le permite a Schlumberger estimular e incentivar la innovación y creatividad a través del talento humano. La estructura organizacional de Schlumberger permite conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, para así ayudarlos a ser competitivos y socialmente responsables de manera local. En esta región, se agrupan sus ofertas de acuerdo con los

flujos de trabajo y los requisitos de sus clientes para ofrecer tecnologías de vanguardia para adquisiciones sísmicas y reinterpretación, caracterización de yacimientos, perforación, gestión digital de la producción, procesamiento de datos y muchos otros servicios (Schlumberger). Schlumberger esta dividido por 5 “GeoUnits”, en donde podemos encontrar las siguientes divisiones:

- Americas Land
- Asia
- Middle east & North Africa
- Offshore Atlantic
- Russia & Central Asia

Con un fuerte enfoque en el cliente y la dinámica regional cada unidad busca identificar constantemente oportunidades de crecimiento e innovación de acuerdo con las necesidades de la región.

1 2. Dimensión del área de practica

El área de practica donde se realizará la investigación es el “Colombia Finance Hub”, específicamente en el área de activos fijos. En esta área se manejan programas de Gestión Empresarial como SAP, Lawson y Oracle, en este caso, el equipo donde se ejecutará la investigación está enfocado en SAP y todas las actividades se desarrollan a través de este programa, es importante recalcar que la empresa tiene planeado trasladar todas sus actividades de Lawson y Oracle directamente a SAP, sin embargo, es un proceso que aun no se ha finalizado. El equipo enfocado en SAP cuenta con 11 integrantes que desarrollan diversas actividades para cumplir con los objetivos de toda el área financiera de Schlumberger. Debido a la cantidad de países que se manejan en Schlumberger, los equipos se encuentran divididos por hemisferios, en el equipo donde se desarrollara la investigación, está encargada del hemisferio occidental y se tiene contacto principalmente con las GeoUnits que pertenecen a este hemisferio.

Las principales actividades que se desarrollan dentro del área de activos fijos en SAP son de vital importancia para los temas contables de la organización. Entre las principales funciones que se desarrollan están las siguientes: traslados de activos entre plantas, controles de diferentes tipos de depreciaciones mensuales y anuales, control de CAPEX, actualización de datos en el sistema SAP, combinación de activos, capitalizaciones de activos nuevos y existentes, retiros de activos, impactos de movimientos en estados de resultados y balance general, entre otras actividades que se desarrollan entre los 11 integrantes del equipo. Para brindar un poco mas de claridad, se anexa un pequeño

organigrama de los integrantes del equipo y su rol dentro del área de investigación. A su vez, se anexa un organigrama donde se puede identificar el área dentro de la organización (Ver Anexo 1 y 2).

1.1.3 Diagnóstico del área

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Procesos con retraso debido a falta de información: Los solicitantes carecen de los requerimientos que debe tener una solicitud para ser procesada en SAP. - El colaborador no sabe cómo proceder cuando llega a la organización. - Desconocimiento del impacto de sus actividades: El nuevo colaborador se demora mucho tiempo para entender a fondo los impactos que genera dentro la contabilidad de la empresa. - Información a la deriva: Las diferentes herramientas que ayudan al nuevo colaborador al desarrollo de sus actividades esta desorganizada y a veces se desconocen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas digitales: Cada vez se encuentran más herramientas digitales que permiten buscar una adaptación más rápida y efectiva para cualquier área de la organización. Ejemplos: Video tutoriales, paginas web de entrenamiento, podcast, entre otros. - Acceso constante a dispositivos/herramientas de la organización: Desde que la virtualidad empezó a predominar en el entorno laboral, los colaboradores tienen a disposición los dispositivos de la organización, esto permite tener un mayor control sobre su horario laboral y así poder capacitarse con mayor facilidad.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación interna: A través de herramientas como Microsoft Teams, Skype y correos institucionales, hay una buena comunicación con integrantes del equipo y otras áreas de la organización. - Herramientas óptimas dentro del equipo: Microsoft SharePoint permite a los integrantes del equipo estar pendientes de 	<ul style="list-style-type: none"> - Inducción netamente operativa: Al existir una inducción tan operativa, el nuevo colaborador desconoce los impactos que tienen sus actividades desarrolladas en SAP, lo cual genera el riesgo de encontrar errores en los reportes contables de la organización. Además, cuando se presente algún error de digitación, el colaborador no

<p>todo tipo de solicitudes y a su vez lograr auditorias y controles mensuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo laboral compacto: Se cuenta con unos procesadores, unos analistas y unos supervisores que permiten tener un equipo compacto y alineado. - Optimo control en SAP: La organización mantiene un control importante sobre sus activos a través del software SAP, donde le permite tener mayor control en temas contables. - Documentación interna para el procesamiento de solicitudes: Se tienen a disposición de los solicitantes unas plantillas muy completas para evitar confusiones en cada tipo de solicitud. 	<p>encuentra rápidamente las herramientas para brindar una solución inmediata.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditorias externas: Las auditorias externas pueden verse afectadas por los errores de digitación del colaborador.
--	--

A pesar de que la empresa tiene procesos y comunicaciones muy bien establecidos, existen ciertas debilidades y amenazas que serán de gran ayuda para identificar el problema de esta investigación. En las fortalezas se pueden encontrar unas excelentes herramientas de comunicación laboral que permiten una comunicación eficaz en cualquier momento del día. Además, se identifica un equipo fuerte y compacto que esta muy pendiente de todos los movimientos realizados en SAP, cada integrante se encarga de un segmento diferente, esto genera un rígido control mensual que ayuda a mitigar los errores. Por último, para los procesadores de SAP hay unas plantillas con un paso a paso de como realizar los movimientos más comunes en el programa SAP, esto le permite al nuevo colaborador aprender con mayor fluidez e independencia. Una de las oportunidades más importantes es la constante innovación en herramientas digitales, estas innovaciones le permiten a la empresa buscar la manera de optimizar cada vez más sus procesos sacándole el mejor provecho a estas herramientas.

Las debilidades y amenazas que tiene Schlumberger pueden ser vitales para identificar el principal problema de esta investigación. La principal debilidad del área de activos fijos de

Schlumberger es el proceso de inducción de los nuevos colaboradores en la virtualidad. El inicio de actividades del nuevo colaborador se torna muy demorado ya que el colaborador no sabe que debe hacer cuando recibe su dotación en su hogar, no sabe donde conectarse ni a quien debe hablarle para empezar sus actividades. Después de empezar sus actividades lentamente, el nuevo colaborador se encuentra con otras falencias muy asociadas al proceso de inducción. El colaborador recibe unas plantillas operativas de como digitar diferentes solicitudes en el programa donde va a trabajar, sin embargo, su inducción de las actividades a desarrollar se limita a eso y esto le genera al colaborador un desconocimiento de los impactos que genera a la hora de digitar en el programa. Además, las herramientas donde el colaborador debe encontrar información de apoyo se encuentran muy dispersas y el colaborador las desconoce en muchas ocasiones. Las amenazas están muy ligadas a lo mencionado anteriormente, existen riesgos de encontrar falencias en los reportes contables de la organización ya que la inducción de los nuevos colaboradores es netamente operativa y el colaborador desconoce las herramientas de apoyo con las que cuenta la organización. Esto presenta una amenaza para la organización ya que las auditorías externas son muy estrictas y esto podría generar problemas legales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de las debilidades y amenazas que se identificaron en el área de activos fijos de Schlumberger se va a plantear un problema que sea objeto de estudio en esta investigación. El diagnóstico del área permite unificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades encontradas para plantear un problema que pueda estar afectando a la organización. La presente virtualidad ha traído cambios para todas las organizaciones y su proceso de adaptación puede convertirse en todo un reto. El área de finanzas del “Colombia Finance Hub” ha tenido que adaptar la inducción a los nuevos colaboradores que ingresan a digitar en el programa SAP, que básicamente se constituye por los nuevos pasantes que ingresan cada 3-4 meses. Sin embargo, este proceso de inducción se encuentra muy crudo y se enfoca únicamente en las actividades operativas del colaborador, además, las herramientas de apoyo para desempeñar las funciones están muy dispersas y en muchas ocasiones se desconocen por un largo periodo de tiempo.

El proceso de inducción presenta falencias desde los primeros momentos en que se vincula la organización. En ocasiones existe incertidumbre de como proceder en cada parte del proceso. Después de comenzar las actividades de desarrollo en el área de finanzas, se encuentran las falencias

mencionadas a continuación, estas falencias pueden ser mucho más riesgosas para la organización contablemente. El procesamiento de operaciones contables y manejo de datos en SAP requiere de muchas herramientas de apoyo que se encuentran dispersas en diferentes páginas web y el colaborador necesita contactar a otros integrantes del equipo para poder encontrarlas. Igualmente, en SAP se manejan diferentes tipos de transacciones, diferentes cuentas y aspectos contables de la organización que el nuevo colaborador desconoce, esto hace que el colaborador no sepa mucho más allá de una guía operativa sobre lo que está realizando en el programa SAP. Todo este conjunto de falencias permite identificar la dificultad de adaptación que ha tenido el área de investigación para crear una buena inducción en sus nuevos colaboradores.

Pregunta de investigación: ¿Cómo desarrollar e implementar un proceso de inducción que sea adaptable para los diferentes cargos del área de la investigación?

3. ANTECEDENTES

Tener una buena inducción laboral es un factor que puede determinar el rendimiento y la adaptación del colaborador dentro de la empresa. “Un programa de inducción que no tenga un balance en los conocimientos teóricos, conocimientos prácticos y necesidades de interacción del nuevo colaborador es inverosímil e ineficaz en traer los resultados deseados en términos de integración social y rendimiento del colaborador” (Umar, et al.,2021). Es indispensable tener una buena inducción desde el primer día para que el colaborador logre obtener vínculos positivos a corto y largo plazo con la organización. Umar et al. (2021) busca realizar un programa de inducción donde se involucren todos los conocimientos y necesidades para que el colaborador logre tener el vínculo esperado con la organización. A partir de lo siguiente podemos concluir que tener una buena inducción puede ser clave para conseguir contrataciones que generen valor a corto y largo plazo: “Los empleados no comprometidos son muy costosos para las organizaciones en términos de desempeño desacelerado y posibles gastos de recontractación. Se estima que colaboradores con una mala inducción deciden dejar la empresa en la primera semana y esto aumenta al 47% que decide irse después de tres meses (Umar, et al.,2021). Para realizar un proceso de inducción adecuado se debe tener en cuenta una integración de diferentes estilos de inducción, desde la informalidad hasta la formalidad. Umar et al. (2021) enfatiza en la creación de una inducción multifacética con mecanismos de retroalimentación para evaluar los niveles de compromiso de los colaboradores por medio de unos intervalos de tiempos. Además, los métodos de inducción formales

e informales llevados a cabo por colaboradores del equipo genera una contribución significativa en el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

Barreto (2020), a través de su investigación, identificó falencias muy similares a la hora del ingreso de nuevos colaboradores del área de recursos humanos en Schlumberger. Esta investigación se enfocó en la solicitud de accesos para comenzar labores dentro de su área de trabajo. A partir de las falencias encontradas, Barreto (2020) recomendó implementar un proceso llamado Onboarding, el cual ayuda a los nuevos colaboradores a la incorporación y socialización organizacional y es de gran ayuda para que los colaboradores entiendan y sean conscientes de las actividades a desarrollar en su nuevo campo laboral. El proceso que Barreto recomendó ha generado impactos muy positivos a lo largo de los años, sin embargo, para poder realizar este proceso de manera virtual se requiere de más atención a los detalles y a la integración del Onboarding y la capacitación del cargo.

“La cultura organizacional es la forma de hacer las cosas o las reglas implícitas que gobiernan cómo las personas se comportan y hacen su trabajo.” (Riandi et al.,2021). El vínculo con la cultura de la organización o aún más específica, la cultura del área de desarrollo permite conocer y entender la manera en la que trabaja el equipo en búsqueda de los objetivos de corto y largo plazo. A raíz de las oportunidades de mejora que se encontraron en el Colombia Finance Hub de Schlumberger, se buscará crear un plan de capacitación enfocado en la cultura organizacional donde el nuevo colaborador pueda encontrar los recursos necesarios que le permitan su mejor desempeño laboral. Teniendo en cuenta que estas falencias se encuentran también en otras áreas de la organización, se vuelve de gran importancia poder desarrollar una solución que se adapte principalmente al área de interés pero que posteriormente pueda ser readaptada a diferentes áreas de la organización. “Recientemente, las organizaciones se han centrado en implementar varias prácticas y estrategias de RR.HH. de alto rendimiento para mejorar el desempeño de los empleados, como la capacitación, evaluación del desempeño, compensación, desarrollo profesional, trabajo en equipo y otros (Riandi et al.,2021). Las investigaciones enfocadas en conseguir el mejor rendimiento en el colaborador se han enfocado en tener una capacitación sólida y completa desde el momento cero en que el colaborador comienza sus actividades en la organización. Es evidente la importancia de brindarle al colaborador una información detallada sobre la cultura del área y las herramientas que le permitan tener el mejor desempeño en su día a día. . Las capacitaciones deben ser reforzadas después de cierto tiempo, cada capacitación debe tener un objetivo específico. La inducción es una primera capacitación, sin

embargo, debe encontrarse la manera de que estos programas sean incentivados y ejecutados por la empresa cada cierto tiempo.

Generar óptimas capacitaciones puede ser muy importante en muchos aspectos de la organización, sin embargo, a raíz de la virtualidad, este proceso ha tenido que adaptarse a muchos factores para generar valor y satisfacer las necesidades del nuevo colaborador y de la organización en general. “En cuanto a estos beneficios, aliado a las extensas tecnologías y reducción de costos, las organizaciones consideran más a menudo la educación a distancia como una alternativa viable para ofrecer su formación a los empleados” (Martins et al., 2019). Antes de la pandemia, las organizaciones ya venían implementando muchos programas online, programas de inducción, de entrenamiento, de formación, entre otros. Las organizaciones tienen presente la importancia de ofrecerle al colaborador una formación completa que le permita su mejor desempeño en sus actividades laborales, sin embargo, los métodos online requieren de diferentes motivaciones y se encuentran comportamientos diferentes en los colaboradores. Dicho lo anterior, es importante que las organizaciones que se encuentren en la virtualidad o implementando entrenamientos online, tengan conocimiento de las implicaciones que puede tener esto y entender que estos programas deben ser muy completos e informativos para evitar confusiones en los nuevos colaboradores.

Las investigaciones sobre las inducciones de los nuevos colaboradores se enfocan en buscar la manera de crear un programa de inducción balanceado. De nada sirve una inducción completa y extensa sobre la cultura de la organización, si no tiene una inducción acerca de las actividades a desarrollar en su cargo en el día a día. Se debe buscar un balance entre lo social, comunicacional, organizacional, operativo y teórico para lograr que el colaborador logre adaptarse lo más rápido posible a la organización. Es cierto que estos programas de inducción suelen ser más complejos, sin embargo, hoy en día existen muchas empresas realizando planes de inducciones y capacitaciones de manera virtual, esto le presenta una oportunidad a las empresas para revisar que le ha funcionado a otras empresas y a partir de eso encontrar los puntos críticos para desarrollar un programa de inducción que cumpla con los niveles básicos mencionados en las investigaciones de Randi y Umar. Los programas de inducción pueden definir el futuro y rendimiento de un colaborador en una empresa, la importancia de un buen programa de inducción no es solo evitar riesgos y mitigar errores, también de eso va a depender la empresa en un mediano plazo.

4. JUSTIFICACIÓN

Las falencias encontradas en el proceso de inducción de los nuevos colaboradores en el área financiera y especialmente de activos fijos en Schlumberger pueden traer consigo riesgos laborales en el corto y largo plazo. Existe una cadena de falencias que afectan el rendimiento del nuevo colaborador y es de gran importancia detallar los posibles riesgos de cada uno de los puntos de esa cadena. En primer lugar, se encuentra una baja comunicación en los primeros días en que el colaborador ingresa a la organización. En segundo lugar, la ausencia de una inducción de la cultura específica del área y del cargo que va a entrar a desarrollar dentro de la empresa. Por último, existe un poco de incertidumbre en sus funciones operativas y los impactos que genera dentro de la organización, muchas veces el colaborador puede llegar a sentirse perdido por no tener las suficientes herramientas para realizar sus actividades laborales. Un programa de inducción laboral juega un papel fundamental en la definición de las actitudes laborales de los empleados (Umar et al.,2021). Estudios han encontrado la relación directa entre un buen programa de inducción y una buena actitud de los colaboradores.

Una de las cosas que mas ha afectado la virtualidad es la comunicación interpersonal de los colaboradores en las empresas. Es cierto que se ha hecho un esfuerzo muy grande para adaptarse y buscar opciones que logren mitigar estos impactos, sin embargo, aún se encuentran brechas que afectan procesos en las organizaciones. En el caso de esta empresa, el primer contacto que se tiene con el nuevo colaborador suele ser demorado y esto genera incertidumbre, tanto en el colaborador como en los integrantes del equipo. Al no haber una comunicación directa/personal se dificulta generar una inducción adecuada desde el día cero, día en el que el colaborador recibe sus herramientas digitales para empezar a desarrollar sus funciones laborales. Para la organización esto genera una pérdida monetaria ya que el colaborador no le esta aportando nada en estos tiempos muertos donde aun no sabe como proceder dentro de la organización. A su vez, los demás integrantes del equipo pueden estar siendo afectados ya que, al no tener el apoyo del nuevo colaborador desde el primer día, genera trabajos extra o innecesarios en los demás integrantes del área de activos fijos. El colaborador siente incertidumbre sobre la continuidad de su proceso, es de alta importancia encontrar la manera de crear un método de comunicación para que desde el día cero el colaborador se vincule directamente con el área, sus integrantes y su cargo dentro de esta.

La ausencia de una inducción de la cultura del área es una falencia que genera incertidumbre en el colaborador y puede afectar lo realizado en el NEST (inducción a la empresa) que se realiza unos días antes de empezar con la organización. En este entrenamiento llamado NEST se introduce la

cultura general de la organización, sus reglas, sus principios, los compromisos esperados por parte de los integrantes de la organización, entre otras cosas que son de vital importancia para que los colaboradores se empiecen a adaptar con el entorno de Schlumberger. Sin embargo, cada área y cada puesto de trabajo tiene diferentes necesidades y por ende la cultura del área puede tener variaciones o cosas puntuales que son necesarias que el colaborador conozca. Por ejemplo, cada colaborador debe realizar diferentes certificados online de seguridad que son importantes actualizar después de un tiempo, también se deben subir reportes de seguridad en el trabajo mensuales (la cantidad de reportes depende del puesto de trabajo), se realizan espacios de integración una vez al mes, entre otras reglas y acontecimientos que puede llegar a tener cada área de la organización. Es por esto por lo que es importante realizar un proceso de inducción que le permita al colaborador conocer todo este tipo de cosas y así podrá tener una adaptación mas efectiva en su área de trabajo.

El proceso de inducción del área financiera de activos fijos en Schlumberger hoy en día se encuentra mejorando poco a poco a través de nuevas guías realizadas para la ejecución de procesos en el programa SAP. En el caso de los practicantes, se le entregan unas guías que contienen el paso a paso de todos los tipos de solicitudes que pueden llegar a procesar en el programa SAP. Sin embargo, estas guías son simplemente un apoyo que sirve para recordar los pasos puntuales en situaciones normales. El problema es que en muchas ocasiones se requieren de herramientas que ayuden a aclarar y a entender dicha solicitud, estas herramientas se encuentran dispersas y usualmente hay que preguntarle a otro integrante del equipo como proceder o donde encontrar dicha herramienta. Esto implica que haya una perdida de tiempo entre uno o mas colaboradores dentro del equipo. A raíz de esta desinformación también esta el riesgo de que el colaborador digite de manera incorrecta en SAP y esto pueda traer problemas contables a final del mes, puesto que las depreciaciones de los activos corren a final de cada mes. Por último, las guías que se le brindan al colaborador son netamente operativas y no hay algún proceso que le permita al colaborador conocer mas a fondo sus movimientos dentro del programa y los posibles impactos que traen las principales funciones de SAP.

5. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar un manual de inducción para que los nuevos colaboradores del “Colombia Finance Hub” se logren alinear eficazmente a la cultura del área y a los procesos necesarios para ejecutar sus actividades laborales.

Objetivos Específicos:

1. Conocer la experiencia de los colaboradores recientemente vinculados para encontrar las falencias más representativas en el proceso de inducción.
2. Identificar las necesidades de los analistas contables para encontrar las posibles mejoras en el proceso de inducción de los pasantes.
3. Agrupar las herramientas de apoyo junto a una guía educativa de manera que el nuevo colaborador conozca para que sirve cada herramienta y además pueda conocer los impactos que tienen sus actividades a nivel contable en la organización.
4. Realizar un piloto del manual de inducción con un nuevo colaborador y a partir de este piloto generar los cambios pertinentes.

6.REVISIÓN DE LA LITERATURA

La adaptación de los colaboradores a las culturas y áreas de desarrollo de una empresa multinacional suele ser complejo debido a la diversidad y la magnitud de la organización. En ocasiones se logra esta adaptación, pero no logra impactar positivamente en el colaborador, esto puede traer dificultades en el desarrollo de sus actividades. “A medida que los empleados comienzan a identificarse con la organización, vinculan su autoconcepto con la organización, ya sea cognitiva o emocionalmente. En otras palabras, conciben ellos mismos como parte de la organización, sentirse apegados a la organización y encontrar orgullo de su membresía organizacional” (Yue et al.,2021). Es muy importante que al momento del ingreso del nuevo colaborador en la empresa se busque brindar una introducción que le permita conocer la cultura general de la organización y la cultura del área específica donde va a desempeñar sus actividades laborales. Este vínculo inicial con la cultura será el primer contacto y un impacto positivo generará un vínculo entre el colaborador y la empresa.

“La investigación demostró que un clima comunicativo en la organización caracterizado por la apertura y la confianza en comunicación, participación (percepción de tener voz en la toma de decisiones) y el apoyo (sentimiento de ser tomado en serio) contribuyó en gran medida a la identificación con la organización” (Yue et al.,2021). Así como lo mencionábamos en el diagnóstico del área, existe una amenaza ya que la apertura y la participación dentro del equipo se torna muy lenta y esto puede generar confusión y una tardía identificación con la organización. A su vez, Yue et.al. (2021) enfatiza en transmitir un clima comunicativo e informativo desde el primer día para lograr una adaptación rápida y positiva.

Con un programa de formación eficaz y eficiente, las organizaciones pueden aumentar su rendimiento y ventaja competitiva (Bernandes et al.,2019). Además de conocer la cultura de la

organización, es de gran importancia generar un programa de formación que le permita a la compañía aumentar su rendimiento y su ventaja competitiva como se mencionaba anteriormente. Para lograr un programa de formación eficaz y eficiente no solo es importante tener en cuenta las reglas y costumbres de la organización, sino que también conocer a fondo las actividades que el colaborador va a desarrollar en la organización. Los programas de formación son una de las mejores herramientas para garantizar que los empleados aprenden todos los procedimientos para tener éxito en su trabajo (Bernandes et al.,2019). Un buen proceso de inducción puede traerle muchos beneficios al colaborador y a la organización. La empresa puede disminuir la rotación laboral, esta disminución le puede reducir costos y tiempos perdidos a la organización. “El proceso de inducción es un proceso de mucha importancia para la empresa, ya que ayuda a mantener bien informado al empleado, al igual que lo dota de las herramientas suficientes para un buen rendimiento en el trabajo” (Barragan, et al.,2018). Como mencionábamos anteriormente, el colaborador debe tener un proceso de inducción que contenga la información y las herramientas necesarias para el mejor rendimiento del colaborador.

Los programas de formación pueden ser presenciales o virtuales, muchas organizaciones han optado por realizar sus programas de formación virtuales ya que la generación Millennial es la generación más alfabetizada en computación. Sin embargo, en el estudio realizado por Bernandes, Guzzo y Madera (2019), se realizaron dos experimentos cuyas conclusiones fueron muy similares. A partir de estos experimentos se pudo detectar que a pesar de que los Millennials son muy apegados a la tecnología, esta generación sigue prefiriendo los programas de formación presencial o tradicional antes que programas virtuales. Esto supone un reto para todas las organizaciones ya que a raíz del COVID-19 la virtualidad tomo mucha fuerza y estos programas de entrenamiento han tenido que adaptarse para poder satisfacer las necesidades de los nuevos colaboradores. Esta adaptación puede ser mucho mas compleja para las organizaciones que no tenían un programa de formación fuerte en el modelo presencial, como el caso que se puede identificar en el área de investigación de este trabajo. “Las habilidades y recursos que necesita un trabajador en una formación online son diferentes a los necesarios para una formación presencial, principalmente porque la formación online aumenta el nivel exigido de recursos regulatorios y motivación para persistir en ella, requiriendo que el trabajador se planifique y se organice de una manera más relevante (Martins, et al., 2019). A pesar de que los programas de formación son bastantes distintos, tener una base consolidada de un plan de inducción o entrenamiento facilitara la creación o adaptación de un programa de entrenamiento online y adaptable a cualquier área de la organización.

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Después de revisar diferentes metodologías que se podrían adaptar a la investigación que se va a realizar, se concluyó que la metodología que mas se adapta a las necesidades de este trabajo es una metodología “Cascada”. Se escogió esta metodología ya que el proyecto a realizar se divide en diferentes fases que se cumplen secuencialmente para lograr el objetivo final. En este caso el objetivo general reúne los objetivos específicos planteados en el escrito, pues el objetivo general consta de la creación de un manual de inducción que se va desarrollando semana tras semana y que permite trabajar la metodología cascada de la mejor manera. Esta metodología permite llevar un control sobre las actividades que se desarrollan y con facilidad se pueden comparar con la planificación inicial y realizar las modificaciones correspondientes de acuerdo con los desvíos que van apareciendo en el camino. En la metodología cascada se encuentran 4 fases principales:

- Inicio: Se define el proyecto de acuerdo con las oportunidades/necesidades de la organización.
- Planificación: Se crea un plan de gestión para las fases necesarias en el proyecto.
- Ejecución: De manera secuencial, se ejecutan las actividades planteadas en la fase anterior.
- Control: Comparación de la planificación y ejecución, con sus respectivas desviaciones.
- Cierre: Se ejecuta el proyecto y se implementa cuando sea necesario.

La descripción de estas 5 fases se puede encontrar mas detallada en el *Anexo 4*.

Además de usar esta metodología es importante destacar que será una investigación con enfoque cualitativo, dependiendo de cada etapa u objetivo específico a desarrollar. Para el cumplimiento del primer objetivo específico, el cual consta de la recolección de información, se realizarán unas entrevistas semiestructuradas con el líder del equipo y con colaboradores que recién hayan ingresado a la organización para comprender diferentes cifras, opiniones y datos relevantes que permitan seguir adelante con la investigación. A partir de los análisis de los resultados de las encuestas se podrán hacer comparaciones con falencias que fueron mencionadas anteriormente de acuerdo con la experiencia personal del autor de este proyecto. Para el segundo objetivo específico, se realizarán otras entrevistas semiestructuradas directamente a los analistas contables y así conocer las necesidades que ellos identifican ya que son los colaboradores que tienen más contacto con los practicantes y los encargados de hacer las respectivas auditorias mensuales. La investigación desarrollada en los primeros objetivos específicos dará pie para cumplir con el desarrollo del manual de inducción y enfocarlo directamente en las necesidades de todas las partes.

Por último, para la finalización e implementación de la herramienta se utilizará Microsoft Excel, Visual Basic y Microsoft Word. La herramienta se va a diseñar teniendo en cuenta las oportunidades expresadas por los integrantes del equipo, de esta manera se desarrollará el manual de inducción y entrenamiento que le permita al nuevo colaborador adaptarse a la cultura del área y a la metodología de sus actividades laborales. Todo este proyecto será monitoreado por colaboradores del equipo que cuentan con mayor experiencia y así poder enfocarse en las necesidades más relevantes.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades será de gran utilidad a lo largo del desarrollo de la investigación ya que ayudará a llevar un control de las actividades realizadas semana tras semana. En este cronograma se encontrarán las fechas donde se proyecta en un principio la realización de cada actividad para cumplir con cada objetivo y también mostrará la fecha en donde se realizó a la hora de ejecutarlo en la realidad. (Ver Anexo 3).

9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Para el desarrollo de las actividades y poder analizar cada uno de los objetivos propuestos se tuvieron en cuenta los puntos de vista de algunas personas dentro del equipo, esto para poder clarificar el problema planteado y poder realizar la investigación de la manera más acertada. La metodología para la recolección de datos que se utilizó fue clave para poder determinar el camino de la investigación en diferentes puntos críticos. El objetivo principal de esta investigación fue planteado a partir de las necesidades que observó el estudiante desde su experiencia en conjunto con los puntos de vista de las personas entrevistadas. El desarrollo de un manual de inducción para nuevos colaboradores fue considerado el objetivo de esta investigación, pues la relación de los diferentes puntos de vista que se analizaron llevó a entender la necesidad de mejorar este proceso y así poder mitigar los errores contables y los reprocesos en los procesadores y los analistas.

El primer objetivo específico era conocer los puntos de vista de los colaboradores recientemente vinculados a la organización. Para el cumplimiento del primer objetivo, se entrevistó a una practicante que estuvo presente en la organización desde febrero del 2021 hasta agosto del 2021 (Ver anexo 6). Esta entrevista ayudó a comprender la situación específica del cargo y sus posibles riesgos. Esta persona hizo una reflexión de su paso por la organización y a partir de su reflexión se observan dos cosas muy importantes. La primera, las falencias del proceso de inducción no han sido a causa de la virtualidad, por el contrario, se identifica una ausencia de un proceso de inducción efectivo para el cargo de los practicantes específicamente, y una oportunidad para la creación de un

proceso de inducción para otros tipos de cargos. La segunda, la ausencia del proceso de inducción le genera al equipo unos riesgos muy altos, pues en los momentos de la auditoria externa y las auditorias fiscales se pueden encontrar errores que pueden afectar a la empresa legalmente. Esta persona tuvo la oportunidad de crear unos manuales operativos que serán de gran apoyo para los nuevos colaboradores que vayan llegando a la empresa, sin embargo, estos manuales se quedan en lo operativo y no permite enfocarse en los riesgos que se pueden estar presentando.

En el segundo objetivo específico de la investigación, se buscó identificar las necesidades del proceso de inducción por medio de los analistas contables del equipo y para esto también se desarrolló una entrevista a uno de los analistas con mas experiencia dentro del equipo y una alta relación con las actividades que se desarrollan desde la parte del procesamiento contable (Ver anexo 6). Esta entrevista permitió conocer de manera mas amplia las oportunidades específicas que existen para desarrollar una solución al problema planteado. El analista entrevistado cree que se han mejorado muchas cosas en el proceso de inducción pero que aun faltan muchos aspectos para poder mejorar el proceso de inducción, no solo en los procesadores de SAP, sino que también en diferentes cargos del equipo de activos fijos. Una de las oportunidades de mejora que identifica el analista es poder automatizar procesos innecesarios que están quitándole tiempo a los colaboradores, tiempo que se podría aprovechar para generar valor en otros campos. La automatización de estos procesos se ha convertido en prioridad, estas automatizaciones también le permiten al equipo mitigar los errores en los controles internos y de esa manera poder tener la tranquilidad de que cuando las auditorías externas lleguen a la organización, no se van a presentar inconsistencias en la información. Estas automatizaciones aun pueden demorar un tiempo y se hace necesario poder mejorar el proceso de inducción, se necesita una inducción mas completa y que no sea solo enfocada en lo operativo. Además, el analista considera que se necesita tener una base para empezar a trabajar y adaptar una inducción que sea oportuna para la presencialidad, la virtualidad y los diferentes cargos que hay en el equipo de activos fijos.

Por último, se hizo una entrevista al líder del equipo para poder agrupar los puntos de vista y llegar a las conclusiones necesarias para poder darle una solución al problema planteado(Ver anexo 6). El líder del equipo cuenta con una amplia experiencia en la organización y ha tenido la oportunidad de trabajar en diferentes países, identificando así las necesidades específicas que pueda estar presentando el equipo de activos fijos en Colombia. Para el, la mejoría del proceso de inducción de los nuevos colaboradores es algo que se requiere con urgencia y que, de lo contrario, se van a

seguir presentando los riesgos y los errores que se han cometido en el pasado. A partir de lo expresado por Carlos, se tuvo la oportunidad de definir un plan de capacitación que pudiera servir para los procesadores de SAP, pero que, a su vez, pueda adaptarse para diferentes cargos dentro del centro de operaciones de activos fijos y si es posible a otras áreas de la organización. Este proceso de inducción va a constar de un manual de bienvenida para colaboradores donde se usará Microsoft Excel, VBA, Microsoft Word y las diferentes herramientas de la empresa. El manual de inducción se presentará en un Excel, donde tendrá una introducción por medio de formularios de Visual Basic (Ver anexo 4). En esta introducción, se exigirá un usuario y una contraseña y unos pequeños datos para poder llevar un seguimiento de quienes utilizan el manual de inducción y con tanta frecuencia para determinar la importancia de este en la capacitación de los nuevos colaboradores. Dentro del manual de inducción se encontrarán diferentes hojas que logren agrupar los manuales operativos desarrollados anteriormente con sus respectivas mejoras teóricas y operativas, se creará un directorio de herramientas de apoyo para las actividades del día a día y la resolución de posibles problemas/inconsistencias. Además, se diseñará un calendario mensual de seguimiento para las actividades de capacitación que debe tener el colaborador para poder adaptarse de la mejor manera a sus actividades en el cargo. Para los analistas específicamente habrá un calendario mensual con las respectivas actividades y fechas importantes, esto permitirá que la adaptación de este manual hacia los demás cargos sea mucho más efectiva.

Después de el desarrollo del manual de inducción y el aprobado del líder del equipo, se procederá a implementar un plan piloto de la herramienta con un nuevo colaborador. Aprovechando la oportunidad del ingreso de un nuevo colaborador, se realiza un plan piloto de aproximadamente un mes desarrollando las actividades que contiene la herramienta. La respuesta del colaborador frente al manual de inducción permitirá identificar posibles oportunidades de mejora y aspectos positivos a resaltar. Los cambios que surjan del piloto a realizar serán de gran ayuda para la terminación del manual y así comenzar a analizar la posible adaptación de la herramienta para los diferentes cargos del área y de los centros de operaciones de la organización. Para identificar las oportunidades de mejora se tendrá a disponibilidad del colaborador una planilla de comentarios y recomendaciones de la herramienta implementada.

Por otro lado, después de la entrevista con el líder del equipo y un analista con experiencia, surgió la importancia de acelerar el proceso de automatización del procesamiento en SAP. Esta automatización podría eliminar reprocesos, tiempos muertos, actividades innecesarias y errores

contables. A partir de esta necesidad, también fue importante poder entrar un poco a entender esos procesos innecesarios y de que manera puede estar afectando los procesos dentro del equipo. Se realizaron unos reportes del tiempo que se gasta un procesador en realizar cada tipo de solicitudes, esto permitió identificar la necesidad de automatizar ciertos procesos (Ver anexo 5). Los reportes van a permitir al equipo de activos fijos poder plantear el problema a el equipo de IT y así poder acelerar este proceso. Este proceso de automatización genera la necesidad de crear un manual de inducción amplio y que se permita modificar en cualquier momento, como se observa la empresa esta en constantes transiciones y es importante tenerlo en cuenta a la hora de realizar el manual de inducción para nuevos colaboradores.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de las investigaciones realizadas a lo largo del trabajo se pudieron evidenciar unas falencias importantes en el proceso de inducción de nuevos colaboradores a la organización, especialmente la de los practicantes. La investigación ayudo considerablemente a determinar las principales necesidades de la organización en el proceso de inducción de nuevos colaboradores. Los puntos de vista de las personas entrevistadas permitieron esclarecer el problema planteado y lograr identificar los puntos más importantes para poder atacarlos directamente. Los resultados fueron muy positivos, en un trabajo realizado en conjunto con los demás integrantes del equipo se pudo desarrollar un manual de inducción que se adecuara a la virtualidad y presencialidad de nuevos colaboradores del área de finanzas, especialmente para los nuevos colaboradores en el área de procesamiento de SAP. Este manual es totalmente ajustable para cualquier tipo de cargo y esto genera un valor agregado de la herramienta informática desarrollada.

Los resultados obtenidos en la investigación fueron muy alineados a la propuesta inicial de la investigación. El método de recolección de datos fue apropiado para agrupar las ideas y poder centrarse en los puntos más débiles del proceso de inducción. La herramienta informática se puso en practica en un nuevo colaborador y las respuestas fueron muy positivas, a partir de estas respuestas exigieron variaciones que permitieron estructurar y complementar de la mejor manera el manual presentado. Los estudios previos analizados en la investigación fueron otro punto clave para presentar la importancia de la pronta solución a el problema planteado. Los tiempos perdidos, los impactos contables, la motivación del colaborador y la adaptación efectiva fueron aspectos que se atacaron, estos aspectos fueron identificados en los estudios previos e investigaciones realizadas en las diferentes bases de datos. Para el desarrollo del manual de inducción se tomaron ideas de estudios

como el de A. Umar (2021), Virgiawan (2021), Bernardes (2019), entre otros que fueron de gran relevancia para crear un manual de inducción que tuviera los aspectos necesarios y poder cumplir con los objetivos planteados. Como se mencionaban en estudios previos, las fortalezas que le puede brindar a un colaborador tener una inducción completa y alineada con todos los aspectos laborales son muchos, entre esos destacamos principalmente su motivación y desempeño a la hora de realizar sus actividades.

La investigación realizada para el Colombia Finance Hub fue un proceso de gran aprendizaje para el estudiante y para los integrantes del equipo. En cada avance de la creación del manual de inducción y las herramientas de recolección de datos se fueron encontrando nuevas oportunidades que podrían agregar valor a esta herramienta. A pesar de que los procesos en SAP siguen siendo los mismos, se pudo encontrar una mejoría notable en la adaptación del nuevo colaborador con el que se probó el manual de inducción. La solicitud de los permisos para poder procesar en el programa SAP fue un 80% más rápido en comparación con el anterior practicante. En las entrevistas realizadas a los analistas contables del equipo, se evidenció una respuesta positiva sobre el desarrollo de las actividades de los nuevos colaboradores de procesamiento, es decir, se han mitigado los errores en la digitación. Esta reducción de errores de digitación está muy ligada a un manual de inducción mucho más completo, donde se juntaron los aspectos operativos con los aspectos teóricos, siendo esto una de las principales falencias que se plantearon en un principio. Además, en la entrevista con el nuevo colaborador que tuvo la oportunidad de utilizar este manual de inducción, se encontró que el acceso a las diferentes herramientas de apoyo para resolución de inquietudes y problemas se pudo encontrar con mucha facilidad y esto le hizo ahorrar tiempo y enfocarse directamente en las actividades que le pueden generar valor a la organización. Por último, se evidenció que el canal de seguimiento creado en el paquete de bienvenida le ayudó mucho al nuevo colaborador a organizar su tiempo y lograr acoplarse a sus actividades escalonadamente y de una manera más rápida. El desarrollo de este manual de inducción fue muy positivo para todos los integrantes del equipo ya que el nuevo colaborador puede ser independiente desde el momento cero y podrá entender el manejo contable con mucha más claridad.

10.1 RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados de la investigación se pueden plantear recomendaciones que permitan un mejoramiento continuo en los procesos dentro de la organización. Después de ver las respuestas positivas que trajo el manual de inducción desarrollado a partir de esta investigación,

se pueden plantear recomendaciones que ayuden a mantener y mejorar los procesos de inducción en las diferentes áreas de la organización. Principalmente se plantean recomendaciones de automatización en el proceso de digitación en SharePoint a partir de oportunidades que se encontraron desarrollando el manual de inducción. Por otro lado, se recomienda mantener y seguir ampliando el manual de inducción que contenga la información operativa, teórica y cultural necesaria para obtener el mejor desempeño de los colaboradores dentro de la organización. Por último, se recomienda ampliar el manual de inducción para los diferentes cargos del área y a su vez a diferentes áreas que requieran de estas herramientas de apoyo.

En el análisis realizado con los reportes mensuales del procesamiento de solicitudes en SAP, se encontraron oportunidades de mejora que permitirán reducir tiempos en el procesamiento de solicitudes y eliminación de tiempos improductivos. Las cifras de los análisis de cada tipo de solicitud permitieron identificar una demora sustancial en 4 tipos de solicitudes. En gran parte, estas demoras se presentan por desconocimiento del proceso del equipo de operaciones, usualmente la información esta incompleta y esto genera una demora y una intermitencia en las actividades desarrolladas. Se recomienda crear un plan de capacitación para que los solicitantes tengan presente el tipo de información que debe tener cada tipo de solicitud y así evitar estos tiempos muertos. Además, en otros tipos de solicitudes se identificaron ciertos procesos innecesarios que pueden ser automatizados por parte del área de tecnología. Esta automatización es algo que se viene analizando, se recomienda tomar acción inmediata para que los colaboradores puedan mejorar su productividad laboral. Teniendo en cuenta que muchos de estos procesos contables se requieren de manera urgente, es de gran importancia poder automatizar los procesos de recolección de información y digitación para poder cumplir con las fechas establecidas para la depreciación mensual de los activos.

El manual de inducción debe actualizarse constantemente, pues los tipos de solicitudes que se digitan manualmente son muy volátiles y esto requiere de una actualización constante del manual para mitigar errores en la contabilidad mensual de la organización. Es de gran importancia seguir ampliando el contenido y las capacitaciones de contabilidad de la empresa para que el colaborador pueda estar seguro de los procesos realizados en el día a día en todo tipo de solicitudes. Se debe ampliar el contenido de capacitación para las capitalizaciones manuales, capitalizaciones de costos, capitalizaciones de mejora y retiros de activos, esto es un punto clave en las auditorías que le realizan a la empresa trimestralmente. Los errores en estos tipos de transacciones pueden traer problemas legales a la hora de las auditorías. Además, se debe crear un manual especial para todo tipo de

solicitudes provenientes de Ecuador, las transacciones ligadas a este país son muy delicadas por los temas fiscales y se evidenciaron desconocimientos por parte del equipo de operaciones y del equipo de activos fijos que pueden traer consecuencias en las auditorias.

Por último, se recomienda poder ampliar este manual de inducción para los diferentes cargos dentro del equipo, del área y de las áreas interesadas. Este manual de inducción le servirá a cualquier tipo de cargo de acuerdo con sus necesidades, este manual no solo es un apoyo para el momento cero, sino que también servirá de apoyo durante su estadía en dicho cargo, pues tendrá a la mano las diferentes herramientas que pueda necesitar en la resolución de cualquier incertidumbre. Para los analistas contables y cargos similares puede ser muy importante este manual ya que hay un plan de seguimiento para todas sus actividades y responsabilidades mensuales. Los analistas contables tienen fechas límites para diferentes tipos de transacciones, entre estas están las fechas límites de depreciación, fechas límites de cierre de proyectos, activos en construcción y límites de los montos de depreciación mensual. Este manual ayudara a tener un mayor control sobre sus responsabilidades y los diferentes momentos mensuales de la contabilidad de la empresa. Este manual será el primer paso para una adaptación hacia los diferentes cargos dentro del área y en las demás áreas de la organización.

11. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Las limitaciones que se encontraron a la hora de realizar esta investigación pueden tener mucha relación a la virtualidad en la que se esta trabajando. El problema de esta investigación esta directamente asociado a la adaptación con la virtualidad y los nuevos modelos de trabajo remoto. Fue complejo poder encontrar un problema potencial para desarrollar esta investigación ya que al trabajar remotamente se conoce muy poco de la organización y los vínculos son muy restringidos. Al desconocer las principales funciones del área dentro de la organización y los impactos que pueden generar las actividades a desarrollar, se genera una dificultad en recolectar la información adecuada para crear el manual de inducción que se plantea como propuesta en la investigación. Además, es difícil determinar rápidamente cuales pueden ser las consecuencias contables de dicho problema para la investigación ya que no existe un apoyo entre lo operativo y lo contable a la hora de la inducción. La recolección de información para el trabajo fue una de las mayores limitaciones ya que al trabajar remotamente, el contacto es muy limitado con las demás áreas de la organización, esto genero una dificultad en poder escuchar los diferentes puntos de vista para realizar los contrastes necesarios en la investigación.

A partir de las limitaciones y los resultados obtenidos en la investigación se pueden determinar unas futuras líneas de investigación en diferentes aspectos. A medida que se desempeñó el cargo dentro de la organización se empezó a contemplar la opción de automatizar el proceso de procesamiento en SAP. Conjunto a el departamento de tecnología, el departamento de operación y el departamento de activos fijos se puede trabajar en un proceso de automatización en el SharePoint para poder reemplazar procesos innecesarios. Durante el manual de inducción que se realizó por medio de esta investigación se plantearon algunas propuestas para la automatización de algunos procesos para que se puedan analizar de manera más profunda y así lograr eliminar procesos innecesarios para aprovechar ese tiempo. Por otro lado, a partir de las limitaciones que se obtuvieron en la investigación y teniendo en cuenta que la organización quiere seguir trabajando remotamente pueden surgir nuevas líneas de investigación. Una de ellas, consiste en buscar la manera de integrar las diferentes áreas relacionadas para lograr mayor alineación y comunicación que permita sentir más amena la virtualidad. Como mencionamos en la investigación, tener mayor influencia e incursión dentro de la organización puede generar mayor motivación en los colaboradores. Además, se pueden identificar oportunidades para desarrollar sesiones de capacitaciones específicas sobre temas de interés que permitan una adaptación más rápida de los nuevos colaboradores dentro de la organización

13. REFERENCIAS

A. Umar, S. Isaac, K. Dinker and P. Puri, "100-day Employee On-Boarding Program," 2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference - Europe (TEMSCON-EUR), 2021, pp. 1-5, doi: 10.1109/TEMSCON-EUR52034.2021.9488638.

Barreto, D., 2020. Fortalecimiento del proceso de inducción en Schlumberger. [online] Repository.javeriana.edu.co. Available at: <<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50261/Fortalecimiento%20del%20proceso%20de%20induccio%cc%81n%20en%20Schlumberger.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Accessed 8 September 2021].

Virgiawan, A. R., Riyanto, S. ., & Endri, E. . (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>

Bernardes, R. F., Guzzo, R. F., & Madera, J. M. (2019). Millennial Attitudes Toward Online and Traditional Training Methods: The Role of Training Utility and Satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(4), 320–334. <https://doi.org/10.1177/1938965519843488>

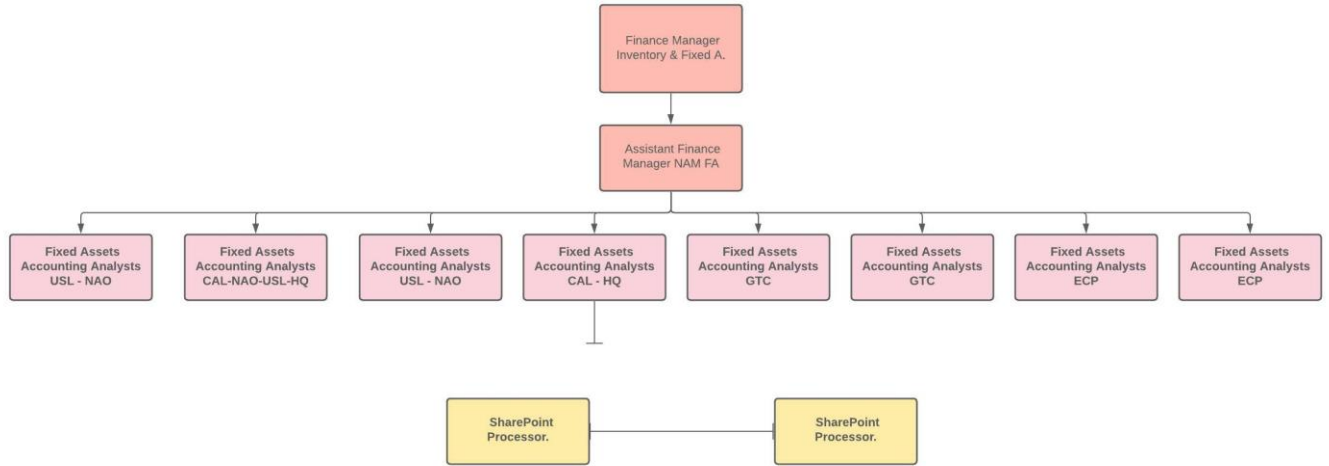
Barragán C., J. P. (2018). Programa de Inducción en las Empresas como Herramienta de Mercadotecnia Emocional. . *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*.

Martins, L. B., Zerbini, T., & Medina, F. J. (2019). Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(1), 27–37. doi:10.5093/jwop2019a4

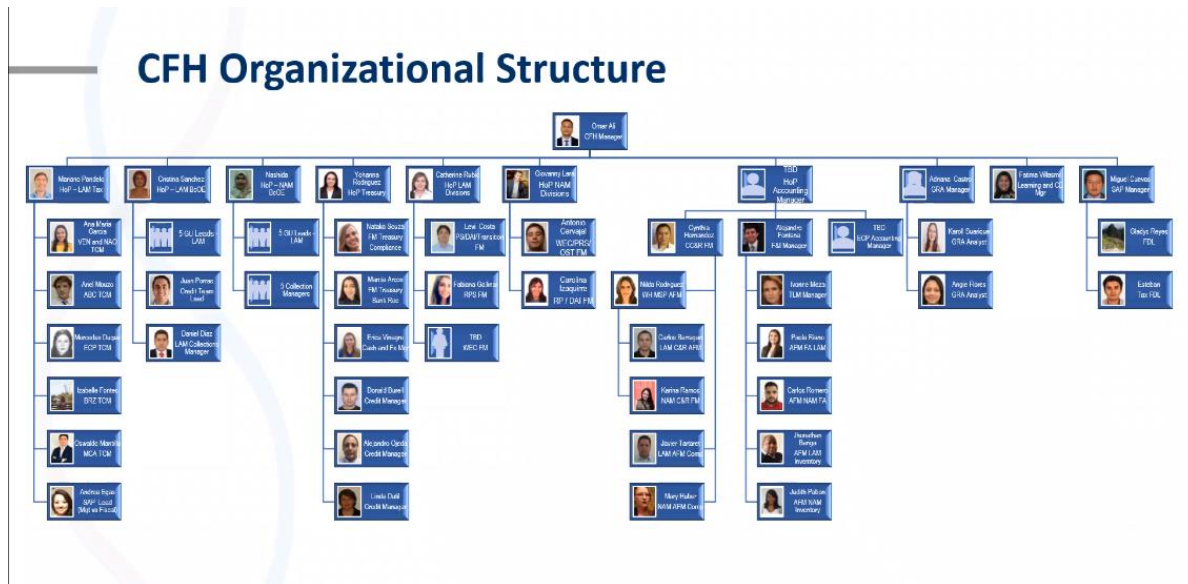
Chopra, Anjali & Bhilare, Priyanka. (2020). Future of Work: An Empirical Study to Understand Expectations of the Millennials from Organizations. *Business Perspectives and Research*. 8. 227853371988745. 10.1177/2278533719887457.

14. ANEXOS (Máximo 10 páginas de anexos)

Anexo 1:



Anexo 2:



Anexo 3:

CRONOGRAMA ACTIVIDADES																	
EMPRESA		Schlumberger															
AREA DE PRACTICA		Financiera															
OBJETIVO GENERAL		Desarrollar un manual de inducción para que los nuevos colaboradores del "Colombia Finance Hub" se logren alinear eficazmente a la cultura del área y a los procesos necesarios para ejecutar sus actividades laborales.															
Objetivo específico #1	Actividad	P R	SEMANAS														
			8/01/2021	8/08/2021	15/08/2021	22/8/2021	29/8/2021	9/05/2021	9/12/2021	19/9/2021	26/09/2021	10/03/2021	10/10/2021	17/10/2021			
Conocer la experiencia de los colaboradores recientemente vinculados para encontrar las falencias más representativas en el proceso de inducción.	Consultar colaboradores que hayan ingresado recientemente.	P R	█														
	Elaboración de preguntas que se adapten a la investigación.	P R		█													
	Realizar las entrevistas semiestructuradas.	P R		█													
	Análisis de resultados y comparaciones.	P R			█	█											
Objetivo específico #2	Actividad																
	Consultar analistas del equipo con mayor experiencia y contacto con SP.	P R	█	█	█	█	█										
	Realizar entrevistas semiestructuradas y análisis de las mismas.	P R		█	█	█	█	█									
	Identificar puntos clave para el desarrollo del manual de inducción	P R							█	█	█						
Objetivo específico #3	Actividad																
	Agrupar las herramientas de apoyo junto a una guía educativa de manera que el nuevo colaborador conozca para que sirve cada herramienta y además pueda conocer los impactos que tienen sus actividades a nivel contable en la organización.	P R								█	█						
	Realizar una bienvenida por VBA introduciendo la herramienta.	P R							█	█							
	Crear los manuales educativos para cada aplicación.	P R						█	█	█							
Objetivo específico #4	Actividad																
	Realizar mejoras a los manuales existentes.	P R								█	█						
	Desarrollo de la herramienta con toda la información unificada.	P R							█	█	█						
	Implementación de la herramienta en nuevo colaborador.	P R											█	█			
Realizar un piloto del manual de inducción con un nuevo colaborador y a partir de este piloto generar los cambios pertinentes.	Revisar detalladamente los comentarios realizados por el nuevo colaborador.	P R											█	█			
	Realizar cambios de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas.	P R											█	█			
	Revisión de la herramienta en su totalidad.	P R													█	█	
																	█

P	Planeado o programado.	█
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	█
Fechas S #	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente	

Anexo 4:



Data ✕

Data


First Name:

Last Name:

Gender: Male Female

Email:

Clean **Save** **Continue**



Objective ✕

**WELCOME TO THE
COLOMBIA FINANCE HUB!**

Main Objective:

This document will be of great help for an optimal development of your functions within the organization, transmitting a friendly and communicative environment.

Continue



Content

×

CONTENT

Link Sheet

Training Checklist

Monthly Timetable

This link sheet will allow you to have different support tools for when you need them, there are some more essential than others but possibly all will be useful at some point, check them well and if you have any questions, do not hesitate to contact a member of the team .

Let's Start!

Anexo 5:

Count of ID Request	Period			Grand Total	Min per Transaction	Min per Month
	Jul	Aug	Sep			
ALS Capitalization	3	4	8	15	25	125
Asset Shell	2	1		3	15	15
Asset Tracking	20	22	15	57	20	380
AUC Capitalization	5	3	14	22	25	183
Bits			3	3	7	7
Bits Asset Shell		1		1	7	2
Capitalization	7	12	3	22	20	147
Cost Capitalization	3	3	8	14	20	93
Disposal	29	48	30	107	25	892
IT	1	3		4	5	7
Merge	1	3	3	7	20	47
Misc	64	85	53	202	10	673
Misc			14	14	2	9
Misc Life Change	5		6	11	15	55
Refurbishment	2	8	5	15	30	150
Split	2		3	5	20	33
Transfer	10	18	21	49	30	490
Grand Total	154	211	186	551	296	3,309

Minutes per month	Hours	Days	FTE
3,308.67	55.14	2.30	0.46

Anexo 6:

Entrevistas Semiestructuradas

Estas entrevistas fueron realizadas con el objetivo de conocer mas a fondo los puntos de vista de los 3 tipos de cargos que hay dentro del equipo. A continuación, se va a presentar una transcripción de lo mas importante de cada entrevista que se realizó.

Entrevista #1: Assistant Finance Manager NAM FA

Juan Diego Silva: Buenas tardes, Carlos, para ponerte en contexto, esta entrevista será fundamental para el desarrollo de un proyecto de investigación que se va a realizar en la Pontificia Universidad Javeriana como proyecto líder. A partir de tu experiencia en la empresa y en el equipo, que oportunidades de mejora crees que hay en el ingreso de nuevos colaboradores al equipo, especialmente a los que entran a realizar los procesamientos en SAP, ¿que son los practicantes hoy en día?

Assistant Finance Manager: Bueno Juan, como te he comentado anteriormente, siempre vamos a tener espacios para mejorar y para aprender. Por el hecho de que este cargo lo estén asumiendo los practicantes, esto no quiere decir que ustedes no nos puedan enseñar algo. Al contrario, nosotros también podemos aprender de ustedes y esa es la idea. En cuanto a procesos que necesitamos mejorar en cuanto a el ingreso de nuevos colaboradores, yo veo necesario desarrollar o mejorar las herramientas de inducción que tenemos para los nuevos ingresos. Lo que te he comentado, que hemos venido trabajando en el Welcome Package, la mejora de los manuales operativos y lo que has venido trabajando, de verdad que estamos bastante contentos con eso.

Juan Diego Silva: ¿Tú crees que puedan existir algunos riesgos a partir de estas falencias en el proceso de inducción? ¿Ya sean riesgos contables o a nivel del trabajo en equipo?

Assistant Finance Manager: Bueno, los riesgos pueden existir a la hora del proceso, de pronto se vaya a realizar una falla en digitación por falta de conocimiento de la persona. Los riesgos pueden ser muchísimos, sobre todo en temas de procesos y de hacer algo erradamente. Esto lo que va a traer es un doble para la persona que se equivoca e incluso para el resto de los analistas.

Juan Diego Silva: ¿Claro, y pueden traer riesgos en las auditorías que se hacen en la empresa?

Assistant Finance Manager: Exactamente, en las auditorías internas y externas se pueden presentar puntos de faltas de controles internos.

Juan Diego Silva: Tú crees que estas falencias o estas oportunidades de mejora también se podrían encontrar en la adaptación de otros cargos, por ejemplo, ¿en los analistas? ¿Si es así, tú crees que la herramienta que estamos desarrollando se podría adaptar y amplificar a otros cargos?

Assistant Finance Manager : Si, totalmente. Yo les mencionaba que la idea era atacar hoy en día a los practicantes y posteriormente desarrollarla y mejorarla para las tareas, actividades y

responsabilidades de los analistas. Evidentemente esta sería una herramienta que serviría al Scope donde tú te encuentras, sino que también sería de utilidad para todo el equipo de activos fijos en todo el hemisferio e inclusive para los otros pilares que tenemos, como por ejemplo general accounting, el equipo de impuestos. Se puede diseñar algo de este estilo para cada uno de esos pilares con sus detalles y requerimientos necesarios sería de muy gran utilidad para la empresa.

Juan Diego Silva: Listo Carlos, Por último, por lo que hemos está viendo en los reportes y mensualmente, ¿en algún momento será oportuna la automatización de algunos procesos en el SharePoint y en el procesamiento de las solicitudes en SAP?

Assistant Finance Manager: Si Juan, hace poco se analizo cuanto era el tiempo consumido por persona para poder automatizar estas solicitudes y a partir de estas evaluaciones, ya se va a empezar a estudiar la posibilidad de desarrollar una nueva plataforma que será por medio de PowerApps. Para que todas esas solicitudes sean manejadas a través de un Bot automáticamente. No se sabe cuando se pueda concluir, sin embargo, el equipo de IT ya esta empezando a trabajar en eso.

Juan Diego Silva: Ah que bueno Carlos, que bueno saber eso. Esas eran las preguntas en las que quería hacer énfasis, te agradezco mucho y sé que esta información será de mucha ayuda para la investigación en curso.

Anexo 7:

Entrevista #2: (Practicante febrero 2021- agosto 2021)

Juan Diego Silva: Yudy, me gustaría poder escuchar tu punto de vista sobre algunos temas relacionados con tu instancia dentro de la organización.

Practicante: Hola Juan, si claro con todo gusto.

Juan Diego Silva: ¿Quisiera que me contaras como fue tu proceso de inducción a tu cargo?

Practicante: Cuando yo entre a la organización, todos esos SWI, que son los manuales operativos de cada tipo de solicitud no existían, eso se desarrollo junto a un compañero y junto a dos analistas que nos colaboraron para poder desarrollar estos manuales. Si te has dado cuenta estos manuales te dicen como realizar el paso a paso de cada tipo de solicitud que llega al SharePoint y creo que estos manuales son de mucha ayuda. Yo tuve una inducción sobre la organización llamada el NEST, creo

que todos los colaboradores que ingresan a la organización deben tener esta inducción. Ya cuando ingrese a trabajar, el proceso fue siempre de aprendizaje, es decir no había ningún manual o algún tipo de seguimiento para saber como desempeñarme dentro del cargo. A pesar de esto, tuvimos buen apoyo por parte de los analistas y del jefe que en su momento era Alejandro Fontana.

Juan Diego Silva: ¿Crees que este proceso de inducción al cargo específicamente podría mejorar? ¿Qué mejoras crees que podría tener este proceso?

Practicante: Si claro, pues creo que ya cuando tu ingresaste y existían los manuales operativos, fue mucho más fácil para ti y esto te ayuda a guiarte en cualquier momento que no recuerdes el procedimiento o algún tipo de aprobación que sea necesaria para esa solicitud en específico. Eso, por un lado, sin embargo, creo que si se pueden mejorar muchas cosas. Dependiendo del proceso que estes realizando, tu vas a necesitar algunas herramientas o paginas web para poder verificar diferentes cosas, sin embargo, no hay ningún documento donde se encuentren estas herramientas y esto frena un poco el proceso y las actividades a desarrollar. Además, al ser un proceso tan operativo, al principio tu no sabes muy bien lo que estas haciendo y tampoco hay un manual que te explique los movimientos contables que se realizan en el programa. En mi experiencia, tuve muchos errores de digitación porque desconocía lo que estaba realizando en profundidad.

Juan Diego Silva: ¿Estos errores que cometiste, afectaron negativamente el proceso contable o en que te afectaron esos errores?

Practicante: Si, principalmente en las auditorias internas los analistas tuvieron que recordarme varias veces ya que cuando eran los fines de mes y ellos iban a revisar los montos de depreciación, encontraban algunos errores en los procesos que yo hacía. En una ocasión, cuando hicieron auditoria externa encontraron algunas solicitudes que no tenían las justificaciones necesarias y esto fue un problema para todo el equipo. Al igual, mi compañero también tuvo bastantes errores y con el tiempo fuimos aprendiendo, y como te digo los manuales operativos creo que son importantes, pero deben estar junto a un manual mas completo donde nosotros sepamos como manejar nuestro día y cuales son las fechas importantes para tener en cuenta.

Juan Diego Silva: Yudy, muchas gracias por permitirnos escuchar tu punto de vista, será de mucha importancia para proceder con la investigación.

Anexo 8:

Entrevista #3: (Analista de GTC)

Juan Diego Silva: Camilo, buenas tardes, esta entrevista es para poder identificar ciertos puntos críticos y poder desarrollar una investigación dentro del equipo de activos fijos. ¿Quisiera saber qué opinas del desempeño de los practicantes en lo que va de este año? ¿Como ha sido su proceso de adaptación?

Analista: Bueno Juan, es una pregunta un poco difícil porque ha sido un proceso de adaptación bastante grande, sin embargo, podríamos sacar algunas conclusiones por lo realizado entre Yudy, Johan y ahora usted que ingreso hace poco a desempeñar estas actividades. Yudy y Johan nos ayudaron a crear unos manuales que han sido de gran ayuda y creo que usted ya los conoce, son unos manuales que le ayudaran a usted a entender como usar SAP y como realizar cada tipo de solicitud que llega al SharePoint. Este proceso de los manuales operativas lo hicimos junto a Daniel Zambrano y con ayuda de los dos practicantes que estaban con nosotros desde enero. En el periodo que ellos estuvieron y recién empezaron hubo bastantes momentos de confusiones y por ende algunos errores en los procesos de digitación, sin embargo, creo que todos estábamos aprendiendo y lo importante es que con el tiempo ellos fueron entendiendo mejor y los errores de digitación fueron disminuyendo. Creo que con usted podremos seguir esa mejora y esperamos poder ayudarnos entre todos para poder adaptarnos lo más rápido posible.

Juan Diego Silva: ¿Crees que este desempeño se podría mejorar de alguna manera?

Analista: Si claro Juan, creo que hay bastantes cosas por mejorar y también creo que para todos es complejo este cambio que se generó de un momento a otro, hablo de la virtualidad que estamos viviendo. Es muy diferente tu capacitar a alguien de manera presencial, donde hay un contacto y una comunicación totalmente diferente. A pesar de que el proceso de adaptación ha sido un poco complejo, hay que adaptarse a cualquier situación y esta no es la excepción. Respecto a tu pregunta, creo que debemos buscar la manera de que estos procesos se logren automatizar un poco más y así evitar desgastes que podrían ser innecesarios. Sin embargo, estas automatizaciones no sabemos cuando se vayan a dar y por ahora esto debe seguir realizándose totalmente manual con el apoyo de los practicantes y los analistas. No sé si Carlos te comentó, pero estamos interesados en crear un manual un poco mas completo para que los practicantes cuando entren no tengan esos momentos de incertidumbre donde no saben que hacer, sino que a partir de este manual la persona que ingresa a la organización tenga la oportunidad de ubicarse rápidamente, estudiar las actividades

que va a desarrollar, entre otros apoyos que le pueda permitir este manual de capacitación. Y esto no solo sucede con los practicantes, también hemos querido desarrollar algo que funcione para nosotros los analistas, donde podamos organizar las fechas y responsabilidades de cada mes y así lograr todos estar un poco más alineados.

Juan Diego Silva: ¿Tú crees que un manual de inducción para practicantes se podría adaptar con facilidad para otros cargos?

Analista: Si claro Juan, como has visto las actividades que realizan los analistas y la que realizan ustedes esta muy relacionada y el fin es el mismo, al ser estas actividades netamente contables, la adaptación de un manual podría ser sencillo. Claramente podrán diferir en ciertas cosas, aspectos teóricos, las herramientas a utilizar en algunos casos o las fechas a tener en cuenta, sin embargo, con una base se pueden realizar las cosas con mucha más facilidad.