

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado Plan de Intervención

Licenciatura en Psicología

“La Inducción de Nuevos Colaboradores en la Empresa”

Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

Autor: Micolini, Lucía Belén

Legajo: PSI03644

Docente y Director de Tesis: Dr. Y Mgter. Rubén M. Pereyra

Córdoba, diciembre 2020

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Presentación de la línea temática escogida	6
Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional.....	6
Síntesis de la organización	8
Datos generales.....	8
Reseña histórica.....	9
Misión de la empresa.....	10
Valores de la empresa.....	11
Organigrama.....	12
Delimitación del problema/necesidad objeto de intervención	13
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Justificación	17
Marco teórico	18
Capítulo 1: La inducción en la empresa sustentable.....	18
Capítulo 2: Los recursos humanos y la inducción.....	21
Capítulo 3: El proceso de inducción.....	23

	2
Capítulo 4: Capacitación para una buena inducción.....	28
Plan de acción del plan de intervención.....	30
Encuentro N° 1.....	32
Encuentro N° 2.....	34
Encuentro N° 3.....	38
Encuentro N° 4.....	41
Encuentro N° 5.....	43
Encuentro N° 6.....	46
Diagrama de Gantt.....	49
Recursos.....	50
Esquema de gastos.....	51
Evaluación.....	53
Resultados esperados.....	55
Conclusión.....	56
Agradecimientos.....	58
Referencias.....	59
Anexo I.....	65
Anexo II.....	67
Anexo III.....	69
Anexo IV.....	71

Resumen

El presente Plan de Intervención corresponde al Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. Luego de un análisis exhaustivo de los datos y las características del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se ha delimitado la necesidad de abordaje de un proceso de inducción. Se propone capacitar en el proceso de inducción a colaboradores de la organización a través de un dispositivo de capacitación. Se han planificado un total de seis encuentros de uno por semana, desarrollando en forma pautada actividades que permitan brindar conocimientos, recursos y herramientas para los nuevos colaboradores, mejorar su adaptación y favorecer en ellos una comunicación asertiva. Una vez concluida dicha capacitación, se realizará una evaluación de impacto con la finalidad de valorar los logros obtenidos, brindar información útil y efectuar las recomendaciones futuras en dicha organización.

Palabras claves: Inducción, Hotel, Capacitación, Proceso, Recursos.

Introducción

El presente trabajo constituye el Seminario Final de Grado de la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. El tema principal que se tratará en este TFG es la inducción de población de nuevos colaboradores al personal del Howard Johnson Villa Carlos Paz. Este proceso de inducción se abordará desde la línea temática de intervención de un aspecto del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional consiste en la aplicación sistemática del saber de las ciencias de la conducta ya sea de carácter grupal, intergrupalo o en el conjunto de la organización para lograr un cambio planificado. Entre los objetivos del desarrollo organizacional se pueden mencionar: una mejor calidad en el ámbito laboral, en la productividad, en la adaptabilidad y en la eficacia. Además, promueve el conocimiento del comportamiento, para así modificar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas para que de esta forma la organización tenga una mayor adaptabilidad a un entorno altamente competitivo y dinámico, al avance tecnológico y a los cambios del ambiente (Newstrom, 2011).

La inducción es un proceso esencial en la empresa, es el momento en el que el nuevo colaborador se hará consciente del lugar donde estará trabajando, de qué manera se deberá desempeñar, y de cuáles serán los objetivos y metas que deberá lograr en su nuevo puesto de trabajo (Alles, 2008). La inducción no es solamente un período de prueba en la que se ayuda al nuevo colaborador a adaptarse a la organización, sino que además debe ofrecer mecanismos para tener acceso a los valores, puntos de vista e intereses de los nuevos colaboradores. Éstos se deben transmitir a la alta gerencia y toda persona que tome decisiones (Meighan, 1992).

El Hotel Howard Johnson VCP, como todas las organizaciones que desean que sus colaboradores realicen su trabajo de manera efectiva y eficiente, requiere de la necesidad de implementación de un proceso de inducción actualizado y adaptado a las características de la organización y de los requerimientos de un entorno dinámico.

La inversión de recursos en la implementación de un buen proceso de inducción constituye, para toda organización, la columna vertebral de la integración y adaptación del nuevo colaborador y será clave para retener el capital humano y transformarlo en un eslabón fundamental para lograr los objetivos organizacionales. Tanto el personal que ya está en la empresa como aquellos que ingresan por primera vez se beneficiarán enormemente con la aplicación de un programa de inducción adaptado a los nuevos cambios y requerimientos de estos tiempos que corren.

Presentación de la línea temática escogida

Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, según lo define Newstrom (2011), es “la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles, ya sea grupal, intergrupal y en la organización en su conjunto para realizar el cambio planeado” (p. 371). Entre los objetivos del desarrollo organizacional se incluyen: mejor calidad en el contexto de trabajo, productividad, adaptabilidad y eficacia. Además, promueve el conocimiento del comportamiento, para así modificar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas para que de esta forma la organización tenga una mayor adaptabilidad a un entorno altamente competitivo y dinámico, al avance tecnológico y a los cambios del ambiente (Newstrom, 2011).

La línea temática elegida está relacionada directamente con la organización escogida para esta tesis final de grado, debido a la importancia de entender que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz puede ser observado como una organización inmersa en un sistema con diferentes elementos dependientes e interactuantes entre sí. En conclusión el desarrollo organizacional tiene como objetivo fundamental no solamente brindar un servicio eficiente y de calidad, sino también, fomentar en todas las áreas de la organización el desarrollo de un aprendizaje organizacional continuo y de auto renovación para de este modo hacer de la organización un espacio más humano y sensible.

La Teoría General de los Sistemas produjo un cambio de paradigma por cuanto no comprendía un sistema sin analizarlo como un todo y no sólo como un conjunto de

partes individuales. La TGS es aplicada con éxito a la gestión de organizaciones tomando a la empresa como un sistema dentro de un ambiente con innumerables actores que interactúan permanentemente para transformar el entorno. Además, estos elementos poseen una dinámica interna que influyen en la empresa y la condicionan en su desempeño y logros de objetivos (Peralta, 2016).

Síntesis de la Organización

Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

Datos Generales

El Howard Johnson Villa Carlos Paz es un condo hotel con una franquicia de la cadena hotelera internacional Howard Johnson. La empresa combina la actividad hotelera en sí misma con el negocio inmobiliario. Los accionistas del hotel son dueños de los departamentos que conforman el hotel y reciben una renta anual por el uso de los mismos. Sin embargo, la administración está a cargo de sus socios mayoritarios, la familia Elliott. Los propietarios y accionistas del hotel cuentan con beneficios como por ejemplo cantidad de noches de ocupación o descuentos especiales para ellos o sus familias (Canvas, 2019).

Este hotel se encuentra ubicado en calle Azopardo esquina J. G. Artigas, en la ciudad de Villa Carlos Paz X5152, Córdoba, Argentina., ocupando una superficie de 10.000 m² cubiertos y 600 m² para eventos. Además de un espacio para eventos con capacidad de 380 personas, el condo hotel cuenta con un restaurante propio (The Lord), un Spa (Iluminé), tres piletas exteriores, un kid's club, terrazas, espacio verde y otras amenities.

- Tel.: 0810-122 HOJO (4656)
54 3541-213887 / 03541-15213904
- Correo electrónico: reservas@hvjillacarospaz.com.ar

- Página web: <http://hvjillacarlospaz.com.ar/>
- Facebook: <https://www.facebook.com/hvjillacarlospaz/?fref=ts>

(«Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz», s. f.)

Reseña Histórica

Howard Johnson abre su primer hotel en la Ciudad de Buenos Aires en 1997. Desde allí realiza su primera carrera de crecimiento sostenido ya que dos años más tarde empieza a desplegarse en diferentes provincias de Argentina. La llegada de Howard Johnson al país marca un hito en la hotelería nacional debido a que se ubica en diferentes localidades, y no necesariamente en las más habitadas, dando así la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Debido a esto, Howard Johnson se convierte en uno de los principales referentes en el desarrollo de localidades de pequeño y mediano tamaño de Argentina.

En el año 2011, la familia Elliott, oriunda de Salta y ya con experiencia hotelera en su provincia natal, inaugura el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que conserva su impronta de pyme. El hotel es gestionado por Pablo Elliott y sus hijas, Jessica y Bárbara Elliott.

Este proyecto se origina de la idea de construir un condo hotel que tuviera como objetivo la construcción de 120 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todos los servicios necesarios de un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias. La obra es finalizada en tres años con el aporte de inversionistas que confían en el proyecto.

En octubre del año 2016, el hotel contrata ochenta colaboradores, los capacita en diferentes áreas y en diciembre de ese mismo año, en una jornada a puertas abiertas, la comunidad de Carlos Paz es invitada a conocer las instalaciones del nuevo condo hotel. Además, personas de confianza de los dueños son invitadas a recorrer el hotel y así poder obtener de ellos retroalimentación y detectar de esta manera, cualquier falla que hubiese pasado inadvertida por los dueños. El 16 de diciembre de ese mismo año el hotel se inaugura oficialmente con la presencia de importantes autoridades nacionales e internacionales. Finalmente, en febrero del año 2017, durante la época de los carnavales, el hotel Howard Johnson Carlos Paz está en su plena ocupación (Canvas, 2019).

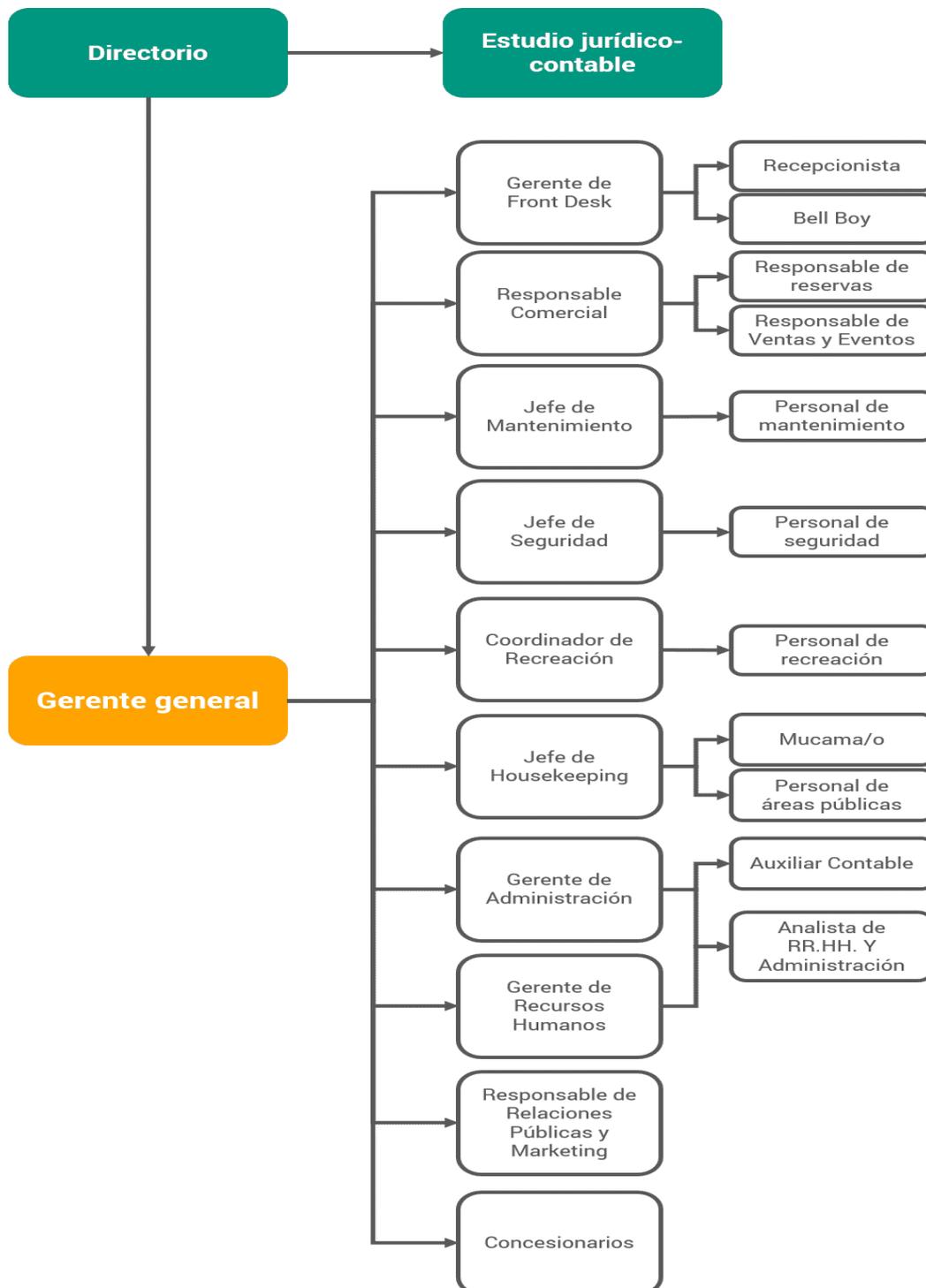
Misión de la Empresa:

Según Canvas (2019), desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Valores de la Empresa:

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

Gráfico 1: Organigrama



Fuente: Canvas (2019)

Delimitación del Problema/Necesidad objeto de intervención

Luego de haber realizado una lectura exhaustiva del material brindado por Canvas (2019), se puede inferir que la necesidad a abordar en la empresa es *la inducción de población de nuevos colaboradores al personal del Howard Johnson Villa Carlos Paz*. La capacitación de los colaboradores que ingresan por primera vez al hotel está a cargo del supervisor inmediato quien los acompaña para mostrarles el hotel y las actividades a realizar. A partir de esto, se puede observar que los colaboradores no reciben, antes de ingresar al establecimiento, una capacitación formal para posteriormente aplicar los conocimientos adquiridos en dicha capacitación de manera práctica en el hotel, acompañados y guiados por el supervisor del área donde se desempeñará el futuro colaborador.

Mondy (2010), define a la inducción como el "esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles a cerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo" (p. 210). Es de suma importancia que una empresa cuente con un programa de inducción adecuado ya que el primer impacto que reciben los nuevos colaboradores tendrá influencia en la decisión de irse o quedarse en la compañía. En caso de quedarse, determinará el inicio o no de una relación laboral sana. El proceso de selección de personal es muy costoso en tiempo, dinero y esfuerzo como para subestimar una buena inducción (Mondy, 2010).

La inducción laboral es la ubicación, orientación y supervisión de los nuevos colaboradores que ingresan por primera vez a la empresa y de aquellos transferidos durante el período de prueba (Figueroa y Navarrete, 2018).

Según Snell y Bohlander (2013), "la razón fundamental por la que las organizaciones capacitan a los nuevos empleados es la de aumentar su KSA (conocimientos, habilidades y capacidades), hasta el nivel requerido para su desempeño satisfactorio" (p. 294). A medida que los empleados continúan en el puesto, una capacitación adicional les ofrece las oportunidades para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades.

En estos tiempos, la capacitación de los futuros colaboradores es la clave del éxito organizacional, ya que las competencias (habilidades, conocimientos y experiencias) que éstos adquieren tanto desde un principio y luego durante su trayecto en la organización, les proporcionarán una gran ventaja sobre sus competidores. La rapidez del avance tecnológico demanda un perfeccionamiento continuo por parte de los colaboradores para que actualicen sus competencias y de esta manera, poder tratar los nuevos procesos y sistemas. El empowerment y el trabajo en equipo, tanto de la gestión administrativa como la de los colaboradores, se ha convertido en el fundamento sobre el cual se basa la calidad total en la administración (Snell y Bohlander, 2013).

Como antecedentes de inducción, algunas empresas son especialmente inspiradoras a la hora de contratar a los nuevos empleados por la eficacia de sus programas. Entre ellas se pueden mencionar a Google, que con más de 85 mil empleados en el mundo, utiliza un proceso de incorporación a nivel de equipos y no de manera centralizada. Se asigna un "compañero anfitrión" que ayudará al nuevo colaborador a construir su red social en el lugar de trabajo y organizar reuniones para fomentar el diálogo continuo. Otro gigante tecnológico que es reconocido por su excelencia en el proceso de inducción es Facebook. La compañía tiene un protocolo de "entrenamiento" de seis semanas donde los futuros colaboradores se imbuyen en la cultura y el funcionamiento de la empresa; este período de inmersión les permite observar qué área

es la más apropiada para trabajar dado sus intereses o aptitudes. Desde el período que va desde la aceptación de la oferta laboral al desembarco en la empresa, Twitter, otro ejemplo de empresa que va a la vanguardia en RRHH, prepara de manera anticipada el ingreso del nuevo colaborador de tal manera que su entrada sea lo más relajada posible. Por ejemplo, esto incluye la reserva de un lugar especial con el equipo de compañeros durante el almuerzo, para evitarle así, el estrés que genera el hecho de no saber con quién sentarse durante las primeras semanas en la empresa (Team, 2020).

La necesidad detectada se alinea perfectamente con la línea temática de intervención de un aspecto del desarrollo organizacional, debido a que la inducción del colaborador a la empresa fortalece los tres pilares fundamentales del sistema constituido por tres actores elementales: la empresa, su capital humano y sus clientes. Una apropiada inducción genera un fuerte impacto en la empresa, otorgándole competitividad y excelencia en el servicio; en el colaborador, proporcionándole herramientas, motivación y seguridad; y por último, y no menos importante, en el cliente, brindándole un alto nivel de satisfacción y un servicio de óptima calidad.

Objetivo General

- Capacitar en el proceso de inducción a colaboradores del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz a través de dispositivos de capacitación.

Objetivos Específicos

- Brindar conocimientos, recursos y herramientas inherentes a la labor que realizará el nuevo empleado.
- Mejorar el nivel de adaptación del nuevo empleado.
- Favorecer la comunicación asertiva.

Justificación

En la actualidad, toda organización que desee sobrevivir en un ambiente tan competitivo y sujeta a los vaivenes permanentes de su entorno social, económico y político, sumado al avance tecnológico y al fenómeno de la globalización, requiere de un plan de proceso de inducción adecuado a sus propias necesidades y alineado con su misión, visión y valores.

El proceso de inducción, también llamado *onboarding*, ha pasado a ser una prioridad en todo departamento de RRHH (Team, 2020). Entre los principales aportes que brindaría al Hotel Howard Johnson VCP la aplicación de un óptimo y eficaz proceso de inducción se pueden mencionar: la facilitación de la socialización y la resultante adaptación de los nuevos colaboradores con sus compañeros de trabajo, para que se sientan parte de la organización desde el primer día; la integración de los nuevos empleados para imbuirlos de la cultura organizacional y lograr su fidelización a la empresa; la provisión de recursos y herramientas apropiados para aumentar de este modo la productividad del equipo de la empresa, y finalmente, la promoción de una comunicación asertiva que involucre a toda la empresa en el proceso de inducción.

La inducción como proceso esencial en la empresa, es el momento en el que el nuevo colaborador se hará consciente del lugar donde estará trabajando, de qué manera se deberá desempeñar, y de cuáles serán los objetivos y metas que deberá lograr en su nuevo puesto de trabajo. Según lo expresa Alles (2008):

El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura; no es un tema menor y debe fijarse una política al respecto. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, a su estilo, pero debe existir un proceso, de un modo u otro (p.141).

Marco teórico

Capítulo 1: La Inducción en la Empresa Sustentable

*No son los más fuertes de la especie los que sobreviven, ni los más inteligentes.
Sobreviven los más flexibles y adaptables a los cambios.*

Charles Darwin

Según Werther y Davis (2008), “el grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta nueva economía global depende de la manera como funcionen sus organizaciones públicas y privadas” (p.4). De gran parte de las empresas dependen el bienestar y la riqueza de una sociedad, mientras más bienes y servicios éstas puedan aportar a la economía global, más contribuirán a mejorar el nivel socioeconómico y la calidad de vida de su población (Werther y Davis, 2008).

La empresa moderna está inmersa en un entorno dinámico y altamente competitivo, por lo tanto, requiere de una constante adaptación y flexibilidad para mantener su vigencia y ser sustentable en el tiempo. El éxito de las empresas no solamente depende de los procesos y funciones sino también del factor humano, el cuál es de radical importancia para lograr los objetivos organizacionales.

Una pieza fundamental para esta adaptación lo constituye una buena implementación de un proceso de inducción acorde a las características de cada organización. Un aspecto básico a tener en cuenta en este proceso es la socialización como recurso para integrar a los nuevos colaboradores en la organización. En relación a esto, Werther y Davis (2008) afirman que “los programas de inducción ofrecen una excelente

herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo” (p.230).

Entre las muchas ventajas que posee una buena inducción podemos mencionar: la disminución de la ansiedad de los nuevos colaboradores y la agilidad en el cumplimiento de funciones y tareas en sus puestos. Así lo afirman Werther y Davis (2008) cuando declaran que:

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas (p.230).

¿Cuáles son algunos de los beneficios de la aplicación de un correcto programa de inducción?

- Disminución de las tasas de rotación.
- Menores costos de rotación.
- Familiarización con la organización y su función en la misma.
- Socialización con sus compañeros de trabajo.
- Conocimiento de las políticas vigentes.
- Alineamiento con los objetivos de la empresa.
- Aumento de la productividad.

El objetivo final de la inducción es la orientación de los nuevos colaboradores, su socialización en la organización con la finalidad de brindar una visión amplia de la misma, sus programas y proyectos. Perea Rivera (2006) destaca las bondades de lo que él llama inducción-orientación cuando expresa:

La orientación tiene como finalidad el brindar información al nuevo personal de su posición laboral dentro de la organización, facilitando su rápida adaptación al ambiente de trabajo, de propiciarle el interés por su nuevo trabajo e inculcarle el sentimiento de seguridad y que su integración a la organización sea bajo una filosofía de calidad y excelencia laboral (p.117).

Dos ejemplos de empresas que emplean la inducción de manera exitosa, lo constituyen las empresas FareHarbor, diseñadora de software para viajes, y RXBAR, productora de alimentos nutricionales como barritas proteicas y snacks.

Para el nuevo colaborador de la empresa FareHarbor, no interesa mucho a qué equipo se unirá, debido a que las primeras dos semanas de onboarding intensivo el entrenamiento se realiza “como en un aula”. Los participantes del entrenamiento, luego de las primeras dos semanas siguen su práctica y capacitación con su equipo específico. Esto permite que los nuevos colaboradores puedan realizar ejercicios de juegos de roles, práctica en resolución de problemas y seguimiento, explica Bri Tonns, Gerente de Operaciones en FareHarbor (Beyer, 2020).

De la misma manera, en la empresa RXBAR, cada empleado en particular sin importar a qué nivel o departamento pertenece, transcurre sus primeras dos semanas en el área de servicio al cliente. Según el Vicepresidente de Personal y Organización Leslie Joseph, esta forma de adaptación permite que los empleados interactúen con los clientes a los que la empresa brinda servicios diariamente y adaptarlos a la mentalidad de servicio que caracteriza a la misma (Beyer, 2020).

Capítulo 2: Los Recursos Humanos y la Inducción

Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano.

Tom Peters

La función primordial del área de recursos humanos consiste en administrar, atraer, seleccionar e incorporar el personal de manera rigurosa, además de capacitar, entrenar, desarrollar y evaluar el desempeño de los colaboradores. Entre otras funciones, también, realiza el seguimiento de los vínculos laborales, recopila datos, administra la documentación, los sueldos, las prestaciones y beneficios, entre otras (Franklin y Krieger, 2011).

El reclutamiento, la selección e inducción de personal por parte del departamento de recursos humanos de una organización, será de suma relevancia en el desempeño, adaptación y socialización de los nuevos colaboradores en la empresa. Aquí yace la relevancia del proceso de inducción y su correcta implementación. Una organización en la que el proceso de inducción ocupe un lugar destacado, demuestra su responsabilidad en cuanto a la estrategia, la ética y a la responsabilidad social.

El Hotel Howard Johnson VCP, objeto de estudio de esta TFG, cuenta con un personal de planta permanente de 80 personas en las instalaciones de la empresa, los cuales casi en su totalidad habitan en VCP (Canvas, 2019). En su organigrama se puede observar que la empresa dispone de un Gerente de Recursos Humanos de quien depende un Analista de Recursos Humanos y Administración.

Según Canvas (2019), el Gerente de Recursos Humanos “es el responsable de asesorar, planificar y gestionar acciones para llevar al equipo de trabajo a su máximo

potencial de rendimiento. Es responsable de la formación, capacitación, motivación, selección de personal y demás procesos asociados a la gestión del capital humano”. De la misma manera, Canvas (2019) define las funciones del Analista de Recursos Humanos y administración como el “responsable de la administración de la nómina, de brindar soporte a la ejecución de los planes de recursos humanos y brindar soporte en cuestiones administrativas generales y relacionadas a las inversiones”.

Entre las funciones que desempeña el Gerente de RRHH y la que resulta de especial interés por ser el objeto del plan de intervención de esta TFG, es que según Canvas (2019), “asesora en cuestiones soft de recursos humanos: reclutamiento, selección e inducción, motivación, capacitación, eventos, gestión de carrera, etcétera”.

Alles (2008) incluye a la inducción dentro de la función Atracción, Selección e Incorporación, dependiente de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Gráfico 2



Fuente: Adaptado de Alles (2008)

Capítulo 3: El Proceso de Inducción

Forma bien a la gente para que pueda marcharse, trátales mejor para que no quieran hacerlo.

Richard Branson

3.1 Tres Teorías y un Proceso de Inducción: El Psicoanálisis, la TGS y la Logoterapia

Desde la postura del Psicoanálisis, creado por el médico y neurólogo austriaco Sigmund Freud, los vínculos constituyen un aspecto importante del individuo (Velázquez Bay, 2017). Desde el principio de su existencia, el ser humano como todas las especies del planeta ha tenido como objetivo principal la supervivencia, el bienestar y por ende el cuidado de su vida y la de su descendencia. El ser humano es un ser gregario y por lo tanto, todo lo que afecta a su salud individualmente, afectará a su entorno. A través de los siglos la humanidad ha tratado de encontrar diferentes formas y métodos, a partir del conocimiento, para mejorar su estado de bienestar. Esto denota la importancia de la construcción de un vínculo sano entre el colaborador y la empresa desde un principio.

Freud sostiene que la clave de la "normalidad" psíquica es "amar y trabajar". Más allá del ingreso económico, el trabajo proporciona al individuo una identidad y una autoestima que le permiten alcanzar una vida plena. Un buen proceso de inducción a través de una adecuada adaptación del individuo a su entorno laboral garantizará el bienestar y la salud integral del mismo. Es muy importante que los colaboradores mantengan sus ideales, pero que éstos no sean inalcanzables, de lo contrario podría

aparecer alguna patología. De esto se desprende que la calidad del proceso de inducción dependerá del equilibrio entre los ideales individuales y los de la empresa en su totalidad. Y por último, Freud destaca la importancia de la sublimación: canalizar los deseos a través del amor, el trabajo, la creación y la cultura como fuentes generadoras de salud (Daneri, 2014). Es menester que todos los colaboradores de la empresa puedan canalizar sus deseos de alguna manera que aporte a su nivel de satisfacción y felicidad en el trabajo, ya que este estado, indefectiblemente, se verá reflejado en su contribución a los objetivos de la empresa.

Por otro lado, la Teoría General de Sistemas (TGS), concebida por el biólogo y filósofo austriaco Ludwig Von Bertalanffy, tiene como objetivo principal estudiar los sistemas en general y desde una perspectiva interdisciplinaria. La TGS consiste en la identificación de los diversos elementos de un sistema o de cualquier entidad definida dentro de éste, con partes interrelacionadas e interdependientes en la cual el todo es más que la suma de sus partes. Todo sistema está relacionado con su entorno pero a su vez debe poder diferenciarse del mismo. Esta teoría puede ser aplicada a diversas disciplinas, entre ellas, la administración de empresas, además de otros campos vinculados al ser humano (Raffino, 2020).

La administración de empresas ha logrado tomar conceptos de la TGS para poder interpretar fenómenos que suceden en las organizaciones y poder así, observar a la empresa desde una mirada de 360°. Esta visión de la misma abarca los distintos actores que interactúan en y con la empresa: los elementos que la integran y su ambiente externo. La TGS no sólo ayuda a observar a la empresa y su dinámica, sino también, la manera en que se analizan dificultades, inconvenientes y situaciones de carácter real que se gestan en la organización. Esta teoría permite arribar a conclusiones y tomar decisiones

innovadoras y creativas que marcan la diferencia en los procesos de gestión de una empresa y por ende, y no menos importante, en el proceso de inducción (Peralta, 2016).

Esta teoría puede ser aplicada para solucionar problemas de distinta índole, tanto personales, como laborales. Las problemáticas son analizadas aplicando el sentido común, teniendo en cuenta los distintos elementos que tienen efectos sobre ellas (Tamayo Alzate, s.f.).

La TGS es muy valiosa al momento de mirar a la organización debido a que no solamente pone atención en el individuo, sino también al resto de los actores que interactúan con él. Para realizar un cambio se deben tener en cuenta los diferentes puntos de vista, el bagaje de experiencia y cómo el nuevo personal actúa frente a la nueva organización. La mayoría de las veces, los empleados seleccionados llegan a la organización con ideas novedosas y con el deseo de tener un papel preponderante en su nuevo puesto de trabajo (Meighan, 1992). Cada nuevo colaborador trae consigo ideas, valores, prejuicios, temores, costumbres, cultura, hábitos, conocimientos, habilidades, etc. La función primordial de la empresa al momento de realizar la inducción será, por lo tanto, integrar al nuevo trabajador al sistema de la organización pero respetando y considerando a su vez los elementos que constituyen su propio sistema, que a su vez van a interactuar con los sistemas de los demás colaboradores de la empresa.

Finalmente, una teoría con una base filosófica muy particular y creada por el neurólogo y psiquiatra austríaco Viktor Frankl, es la Logoterapia. Esta teoría sostiene que el ser humano puede siempre dar sentido a su vida, más allá de las circunstancias que lo rodean. Esta búsqueda de sentido y significado es su principal motivación. Pero además, considera que la persona tiene cierto grado de la libertad para decidir qué actitud tomar frente a las situaciones adversas de su vida. Esta búsqueda de sentido, debido al vacío

existencial, produce síntomas físicos, psíquicos y espirituales. Frankl se refirió a tres clases de valores que dan significado y producen felicidad al ser humano: los relacionados a la creación (trabajo y aporte a la sociedad), los que tienen relación con sus experiencias (interrelación con personas y sensaciones) y los de actitud (reacción ante el sufrimiento) (Triglia, s.f.).

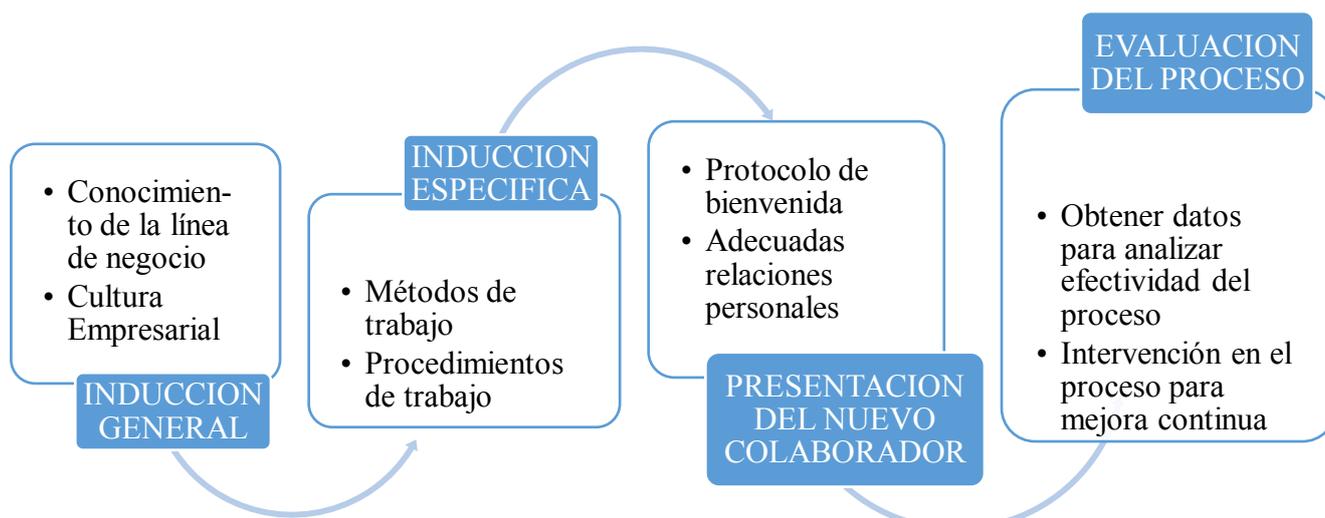
Es importante también que la inducción se realice no sólo para aquellos colaboradores que ingresan por primera vez a la empresa, sino también para los que asumen nuevos cargos en ella (Meighan, 1992). Cada persona que ocupe un puesto de trabajo, ya sea nuevo o no dentro de la empresa, necesita encontrarle un sentido y un significado a lo que hace. Esta es la columna vertebral de la Logoterapia. Un buen proceso de inducción no sólo permitirá que el nuevo colaborador conozca mejor su puesto de trabajo (habilidades y conocimientos que necesita) y la organización, sino también que sienta que su trabajo tiene sentido, es valorado, lo satisface, que progresa, que aporta algo a la sociedad y obtiene a su vez reconocimiento por su labor. Eso servirá de amortiguador para el nerviosismo, la ansiedad, el temor, la soledad y la inseguridad de enfrentarse a lo nuevo.

3.2 La Inducción: Etapas

En la primera etapa, cuando el colaborador ingresa a la organización, se le debe proporcionar información general sobre la empresa: misión, visión, políticas y lineamientos, historia, reglamentos y normativa. En la segunda etapa, se le debe brindar información más específica sobre el puesto que ocupará, como por ejemplo, habilidades y conocimientos inherentes al desempeño en su puesto de trabajo. En la tercera etapa, el jefe directo debe presentar al nuevo colaborador al resto de la organización para facilitar

la socialización del nuevo integrante a la misma. Y en la cuarta y última etapa, se realiza la evaluación del proceso de inducción, ya que luego de haber transcurrido aproximadamente un mes, la misma persona que tuvo a su cargo la inducción deberá utilizar una herramienta de medición apropiada para medir la efectividad de dicho proceso (Mendoza Jiménez, 2013).

Gráfico 3: La Inducción y sus Etapas



Fuente: Adaptado de Mendoza Jiménez (2013)

Capítulo 4: Capacitación para una Buena Inducción

No hay fórmula mágica para el éxito, pero sí hay un solo camino que te llevará a él: La capacitación y la acción constante.

Luis Fallas

Según Mondy (2010) la capacitación se puede definir como las “actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (p.198). El aprendizaje como producto de la capacitación excede los límites de los conocimientos, habilidades y experiencia que el colaborador posee de su puesto de trabajo actual. Entre las ventajas de una buena capacitación, especialmente al momento de la inducción, se pueden mencionar (Mondy, 2010):

- Alinear a los nuevos trabajadores de la empresa con los objetivos corporativos.
- Promover la satisfacción y el bienestar general de los empleados y elevar su moral.
- Aumentar la tasa de retención.
- Disminuir la tasa de rotación.
- Incrementar la productividad de la empresa.
- Elevar la satisfacción del cliente.
- Mejorar el desempeño de los individuos y equipos.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta para que en una organización el proceso de aprendizaje sea continuo y permanente, es que la organización en su conjunto sea consciente y reconozca la gran relevancia de la capacitación para mejorar el desempeño.

Para que esto sea viable es necesario el apoyo de la alta administración, de no ser así, todo intento de aplicar un programa de capacitación fracasará (Mondy, 2011).

Una capacitación que se precie de efectiva debe ser lo suficientemente motivadora y presentar un desafío para las necesidades de los nuevos colaboradores. Esto garantiza una transferencia de los conocimientos y habilidades de manera adecuada para evitar que el colaborador se sienta abrumado y poco motivado. Alles, (como se citó en Franklin y Krieger, 2011) afirma:

En este proceso de búsqueda de mejoras permanente, la formación de las personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente [...]. Por tanto, la capacitación se desarrolla siempre resolviendo la atención entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios (p.90).

No debe olvidarse que la capacitación no consiste solamente en ofrecerle al colaborador nueva información, habilidades y conocimientos, sino que también, se lo debe preparar para que cuente con cierta autonomía que le permita buscar nuevas alternativas a las soluciones de los diversos problemas y brindarle la libertad suficiente para la toma de decisiones, desarrollar sus potenciales y destrezas. Las personas aprenden de manera diferente, a un ritmo diferente y con características individuales diferentes.

Plan de Acción del Plan de Intervención

Para el abordaje de la necesidad de inducción de población de nuevos colaboradores al personal del Howard Johnson Villa Carlos Paz se realizará una capacitación dirigida al Gerente de Administración, Gerente de Recursos Humanos, Analista de Recursos Humanos y Administración, Gerente de Front Desk, Jefe de Mantenimiento y Jefe de House Keeping.

Esta capacitación constará de seis encuentros de una duración de 90 minutos cada uno, compuestos a su vez por dos actividades. Los encuentros se llevarán a cabo en un lapso de tiempo de seis semanas durante los meses de octubre y noviembre de 2020. Los mismos tendrán lugar en el ambiente confortable y distendido, del salón de conferencias del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Línea Estratégica de Intervención	Necesidad Objeto de la Intervención	Objetivo General	Objetivos Específicos	Encuentros	Actividades
Intervención de un aspecto del desarrollo organizacional	Proceso de Inducción	Capacitar en el proceso de inducción a colaboradores del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz a través de dispositivos de capacitación.	Brindar conocimientos, recursos y herramientas inherentes a la labor que realizará el nuevo empleado.	1	1-Título de la Película: Power Point
			2-La Lámpara de Aladino		
			Mejorar el nivel de adaptación del nuevo empleado.	2	1-El Boicoteador de Ideas
			2-¡Trato Hecho!		
			Favorecer la comunicación asertiva.	3	1-Prueba y Error
			2-Palabras que Transforman		
			Favorecer la comunicación asertiva.	4	1-Los Retos de Simbad
			2-Batman Y Robin		
			Favorecer la comunicación asertiva.	5	1-La Oportunidad de mi Vida
			2- Emociones de Plastilina		
			Favorecer la comunicación asertiva.	6	1-La Cucharla que Charla
			2- La Alfombra de Aladino con Lluvia de Avioncitos		

Encuentro N° 1

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo dos actividades.

Tema: Bienvenida y presentación de la capacitación y conocimiento de las expectativas de los participantes.

Objetivo General del Encuentro:

- Realizar una presentación de las distintas instancias y objetivos a lograr en la capacitación.
- Detectar las expectativas de los participantes con respecto a la capacitación.

Actividad 1: Título de la Película: Power Point

Materiales: computadora y proyector.

Tipo de Estrategia: Expositiva (presentación de Power Point).

Tiempo Estimado: 30 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor realiza una breve presentación de sí mismo y de las diferentes instancias y contenido de la capacitación, seguido por los objetivos que se desean lograr en la misma.
- 2) El instructor realiza una presentación de Power Ponit de 20 diapositivas claras, precisas y atractivas para resumir las diferentes instancias que tendrá la capacitación, además de los objetivos que se pretenden lograr en el transcurso de la misma.

- 3) Luego de concluida la presentación de diapositivas, el instructor brinda un espacio de 5 minutos para que los participantes puedan hacer alguna pregunta o aclarar dudas acerca del contenido de la presentación.

Actividad 2: La Lámpara de Aladino

Materiales: rota folio, cinta adhesiva, marcadores, lapiceras, hojas A4 y afiche blanco.

Tipo de Estrategia: puesta en común.

Tiempo Estimado: 60 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor facilita a cada integrante una hoja de papel, una lapicera y un marcador.
- 2) El instructor explica a los participantes que cuentan con 10 minutos para anotar en la hoja su nombre, un hecho que el considere muy importante es su vida y tres deseos o expectativas que tengan con respecto a la capacitación.
- 3) Cuando todos los participantes hayan escrito la información solicitada, el instructor revisa los deseos y hechos importantes de la vida de cada participante. Cada participante tendrá cinco minutos para expplayarse acerca de lo que escribió. Luego, entre todos hacen un resumen, comparan sus deseos con los demás participantes, notan diferencias y similitudes, etc.
- 4) Para finalizar, el instructor pega con cinta adhesiva las seis hojas en el rota folio para que al momento de finalizar la capacitación, se comparen los resultados de la misma con los deseos y expectativas iniciales.

- 5) El instructor da por finalizado el encuentro, agradece a los participantes, su colaboración y asistencia al encuentro. Además, les recuerda fecha y hora del próximo encuentro.

Encuentro N° 2

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo dos actividades.

Tema: Innovación en el uso de recursos y herramientas para la inducción.

Objetivo General del Encuentro:

- Realizar una tormenta de ideas de cómo reciclar de manera innovadora los recursos y herramientas existentes para una mejor inducción.

Actividad 1: El Boicoteador de Ideas

Materiales: afiche blanco, rotafolio, marcador, hojas de papel, lapiceras, dos rectángulos de papel blanco y caja pequeña.

Tipo de Estrategia: tormenta de ideas y puesta en común.

Tiempo Estimado: 60 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor da la bienvenida a los participantes.
- 2) El instructor escribe en el pizarrón cinco situaciones problemáticas comunes que pueden surgir en un proceso de inducción.

- 3) El instructor explica a los participantes que tendrán que formar dos equipos de tres participantes cada uno, y le facilita tres hojas de papel y tres lapiceras a cada equipo.
- 4) El instructor coloca en la caja pequeña los dos rectángulos de papel doblados (para que la escritura no sea visible); un papel que dice "equipo boicoteador" y otro papel que dice "equipo innovador".
- 5) El instructor solicita a un integrante de cada equipo que proceda a extraer de la caja un papel que identificará qué función tendrá su equipo: boicoteador o innovador.
- 6) El instructor explica a los participantes que cada grupo deberá pensar y plantear en un tiempo de 15 minutos, al menos tres razones; en el caso del grupo boicoteador, para *no hacer algo o hacer lo mismo de siempre*; y en el caso del grupo innovador, tres razones *creativas e innovadoras* para encarar las situaciones problemáticas planteadas por el instructor.
- 7) Finalizado el tiempo, el instructor explica que cada equipo presentará los resultados de la tormenta de ideas. Primeramente, uno de los integrantes del equipo boicoteador lee en voz alta las ideas boicoteadoras para cada situación problemáticas. Luego, uno de los integrantes del equipo innovador hace lo mismo pero con las ideas innovadoras.
- 8) Finalmente, los últimos 10 minutos de la actividad el instructor escribe en el pizarrón una síntesis dividida en dos partes, una columna encabezada por una carita feliz (innovadores) y otra con una carita triste (boicoteadores). En cada columna el instructor escribe palabras claves que los participantes asocien con la idea de ser boicoteadores o innovadores ante una situación determinada.

Actividad 2: ¡Trato Hecho!

Materiales: seis cuadrados de papel post it, dos fichas, un marcador y una caja mediana.

Tipo de Estrategia: juego de roles

Tiempo Estimado: 30 minutos

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor explica a los participantes que deberán formar dos equipos de tres integrantes cada uno. Uno de los integrantes de cada equipo será un *gerente*, otro será un *colaborador subordinado* y el otro un *observador*.
- 2) El instructor explica a los participantes que este es un ejercicio de negociación en parejas en el que el colaborador subordinado trata de convencer al gerente de hacer o cambiar algo que este último no preferiría hacer.
- 3) El instructor coloca en la caja pequeña los seis post it (colocados de manera que la escritura no sea visible). En dos post it el instructor habrá escrito con anterioridad la palabra *gerente*, en otros dos la palabra *colaborador*, y en otros dos la palabra *observador*.
- 4) El instructor indica a los participantes que deben extraer de la caja un papel que les indicará a cada uno el rol que tendrán en el equipo. Los participantes forman libremente dos equipos con un gerente, un colaborador y un observador.
- 5) El instructor les entrega a cada equipo una situación escrita en una ficha técnica en la cual explica que el gerente desea continuar con el mismo proceso de inducción, pero el colaborador que conoce los pormenores del funcionamiento del hotel y propone en su nombre y en el de sus pares un cambio en el proceso de inducción que consiste en que el nuevo colaborador solamente reciba instrucciones, información y bienvenida, para que pueda adaptarse de manera

relajada durante la primer semana para bajar los niveles ansiedad. El gerente se resiste a esto ya que considera que con la lectura del manual de inducción es suficiente y aprenderá "sobre la marcha". Frente a esta situación el colaborador se siente frustrado y trata de explicar las ventajas y los beneficios que traería para la empresa tal innovación. El observador prestará mucha atención al diálogo entre el gerente y el colaborador, además de las reacciones que observa en cada uno. Esta actividad tendrá una duración de 20 minutos.

- 6) Concluido el juego de roles, el instructor solicitará a los observadores de cada equipo su opinión acerca de lo que observaron, sintieron y piensan acerca de la conversación entre el gerente y el colaborador subordinado.
- 7) Finalmente, el instructor solicitará a los gerentes y a los colaboradores que expresen lo que sintieron durante la negociación, además de proponer un acuerdo posible que satisfaga a ambas partes para beneficio de la organización.
- 8) El instructor da por finalizado el encuentro, agradece a los participantes, su colaboración y asistencia al encuentro. Además, les recuerda fecha y hora del próximo encuentro.

Encuentro N° 3

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo dos actividades.

Tema: Acciones para una buena adaptación e integración del nuevo colaborador.

Objetivo General del Encuentro:

- Mejorar la integración y adaptación del nuevo colaborador en el proceso de inducción.

Actividad 1: Prueba y Error

Materiales: block de notas, lapiceras, computadora y proyector.

Tipo de Estrategia: Expositiva, tormenta de ideas y puesta en común.

Tiempo Estimado: 70 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor da la bienvenida a los participantes.
- 2) El instructor informa a los participantes que verán un video de 9 minutos (ver Anexo IV) en el cual se explica que acciones se deben realizar para lograr una buena inducción. Además, el instructor aclara que se puede tomar nota durante el mismo si los participantes desean y les entrega a cada uno un block de notas y una lapicera.
- 3) Luego de haber visto el video, el instructor les indica a los participantes que formen dos grupos de tres personas cada uno para trabajar en equipo.
- 4) El instructor les dice a los equipos que deben tratar de recordar algunos casos en que colaboradores y/o compañeros se hayan ido de su organización u otra en la

cual hayan trabajado anteriormente. Basándose en las experiencias de los participantes, el instructor les realiza la siguiente pregunta en la que se basará la tormenta de ideas: *¿Piensan, ustedes, que si hubieran conocido oportunamente el problema o situación, se podrían haber tomado medidas y recaudos que dieran como resultado la retención de ese personal?, ¿qué medidas tomarían en este momento con los nuevos conocimientos de inducción que han ido adquiriendo en esta capacitación?* Los participantes tienen 30 minutos para esta actividad.

- 5) El instructor solicita que cada grupo exponga los casos que surgieron de la tormenta de ideas y los posibles errores y soluciones para los distintos casos.

Actividad 2: Palabras que Transforman

Materiales: equipo de sonido, cartulinas de colores y marcador.

Tipo de Estrategia: baile y dramatización.

Tiempo Estimado: 20 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor previo a la capacitación se habrá asegurado de que exista en el salón de reuniones un espacio libre de sillas y otros muebles para que los participantes puedan realizar la actividad de baile y dramatización
- 2) El instructor le entrega a cada participante un cuadrado de cartulina con una lista de palabras que representan actitudes, virtudes y características positivas en un colaborador. Estas palabras, sigue explicando el instructor, son estimulantes y alentadoras para cualquier destinatario de un halago. La lista incluye a las siguientes palabras:

Amable	Comprometido	Empático
Dedicado	Cuidadoso	Motivador
Entusiasta	Respetuoso	Decidido
Accesible	Confiable	Buen compañero
Estimulante	Determinado	Buen comunicador
Flexible	Realista	Inteligente
Honesto	Positivo	Amigable

- 3) El instructor le indica a los participantes que se trasladen a la zona de la sala de conferencias preparada para el baile. El instructor explica a los participantes que deberán llevar su ficha con palabras positivas en sus manos y comenzar a realizar movimientos de baile libres y decirle en voz alta a cualquiera de sus compañeros una palabra positiva: "Eres amable", "Eres muy inteligente", etc. Se dirá una palabra de por vez y se podrá repetir la palabra y el interlocutor tantas veces lo deseen. Es importante que el instructor aclare que las frases deben ir acompañadas de contacto visual y ser pronunciadas con claridad y con gestos amables y sonrientes.
- 4) Antes de comenzar la actividad el instructor enciende el equipo de sonido con una canción de fondo (ver Anexo IV) que acompañará todo el ejercicio mientras los participantes bailan y pronuncian las frases positivas.
- 5) El instructor aplaude a los participantes y les pregunta cómo se sintieron después del "baile animador" y les agradece la buena predisposición para el ejercicio.
- 6) El instructor explica brevemente la importancia de recibir palabras de aliento, motivadoras, reforzadoras, no sólo en el momento de la inducción, sino también, diariamente para crear así una atmósfera acogedora y sana en el ambiente de trabajo.

- 7) El instructor da por finalizado el encuentro, agradece a los participantes, su colaboración y asistencia al encuentro. Además, les recuerda fecha y hora del próximo encuentro.

Encuentro N° 4

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo dos actividades.

Tema: Conocimientos para la adaptación del nuevo empleado.

Objetivo General del Encuentro:

- Impartir herramientas esenciales para que los nuevos colaboradores consideren su nuevo trabajo como un desafío motivador.

Actividad 1: Los Retos de Simbad

Materiales: block de notas, lapiceras y fichas.

Tipo de Estrategia: trabajo en equipo y puesta en común.

Tiempo Estimado: 60 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor da la bienvenida a los participantes.
- 2) Luego, les explica que deberán formar dos equipos de tres integrantes cada uno. Cada equipo recibirá una lista de cinco retos que representen cinco situaciones para los cuales los equipos deberán utilizar su creatividad, innovación y “valor” para superarlos. Además, seguirá explicando que los retos tienen un objetivo en

común: hacer que todo nuevo puesto sea para el nuevo empleado un desafío motivador. Los equipos tendrán 45 minutos para realizar esta actividad.

- 3) El instructor entrega a cada participante un block de notas y una lapicera.
- 4) Luego de concluido el tiempo, los equipos expondrán qué “acciones” realizaron para superar los retos solicitados. En este plenario los participantes podrán comparar los resultados y opinar acerca de los retos propios y de los demás participantes.

Actividad 2: Batman y Robin

Materiales: caretas de Batman y Robin y fichas.

Tipo de Estrategia: juego de roles y dramatización.

Tiempo Estimado: 30 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor solicita a los participantes que formen dos equipos de tres personas cada uno y les entrega una ficha cada equipo en la cual figure un puesto en el cual hay un nuevo colaborador, además de dos problemas con los cuales se enfrentará el nuevo empleado en la misma semana. Los otros dos participantes deberán simular ser Batman y Robin y pensar en cómo “rescatar” al nuevo empleado en problemas y qué herramientas y/o estrategias utilizarían. Los participantes cuentan con 15 minutos para realizar el trabajo en equipo.
- 2) Luego de transcurrido el tiempo, cada equipo presenta al frente de los demás participantes una dramatización de la situación expuesta en la ficha asignada y las

soluciones encontradas para “salvar” al nuevo colaborador. Para esto, “Batman y Robin” se pondrán las caretas respectivas para la dramatización.

- 3) El instructor da por finalizado el encuentro, agradece a los participantes, su colaboración y asistencia al encuentro. Además, les recuerda fecha y hora del próximo encuentro.

Encuentro N° 5

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo dos actividades.

Tema: Herramientas para una mejor comunicación.

Objetivo General del Encuentro:

- Activar los canales de comunicación para una mejor capacidad de escucha activa.

Actividad 1: La Oportunidad de mi Vida

Materiales: recuadro de papel afiche gris de 2x2 m.

Tipo de Estrategia: trabajo individual y en quipo; juego de roles, dramatización.

Tiempo Estimado: 45 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor da la bienvenida a los participantes.
- 2) El instructor explica que cada participante deberá cerrar los ojos e imaginarse que es un subordinado que tiene 1 minuto para decirle a su superior algo positivo que

alguna vez quiso decirle pero no puedo o no se animó. Deberá luego imaginarse que es un superior, jefe o gerente, y de la misma manera deberá pensar en algo positivo que quiera decirle a un subordinado pero no pudo o no se animó. Para esto los participantes tienen 20 minutos para preparar cada exposición que no debe exceder 1 minuto cada una.

- 3) Transcurrido el tiempo, el instructor invitará a los participantes a ponerse de pie sobre recuadro de papel de color gris que simula el piso de un ascensor.
- 4) El instructor explicará que tres de los participantes simularán ser jefes que están subiendo en un ascensor y en tres pisos diferentes irán subiendo los subordinados de a uno a la vez. El primer “subordinado” que suba al ascensor tendrá un minuto para decirle a los tres jefes lo positivo que siempre quiso decirles. Del mismo modo, los otros dos subordinados subirán en los pisos siguientes y harán lo mismo.
- 5) El instructor explicará que los tres participantes que simularán ser subordinados están bajando en el ascensor y de la misma manera los “jefes” irán subiendo en cada piso del ascensor y tendrán 1 minuto cada uno para decirle al “subordinado” lo positivo que siempre quiso decirle.
- 6) El instructor aclarará al principio que nadie puede interrumpir a la persona que tiene “la oportunidad de su vida”. Además pondrá en claro que las palabras deben solamente ser positivas evitando críticas.
- 7) Esta actividad tiene una duración de 10 minutos. Luego de que todos hayan tenido su “oportunidad” en el ascensor se hará una breve charla para explicar que sentimientos y emociones surgieron en el transcurso del ejercicio.

Actividad 2: Emociones de Plastilina

Materiales: barras de plastilinas de colores y equipo de sonido.

Tipo de Estrategia: trabajo individual.

Tiempo Estimado: 45 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor invita a los colaboradores a sentarse a una mesa grande donde en el centro de la misma y con anterioridad se habrá colocado una caja con plastilinas de diversos colores para que los participantes puedan sacar y utilizar según sus preferencias.
- 2) El instructor explica a los participantes que el siguiente ejercicio es una actividad de expresión personal y deberán pensar con la barra de plastilina en la mano en situaciones de comunicación negativa que le causaron tensión en algún momento de su vida laboral. Luego, deberán imaginar de qué manera se puede transformar esa situación negativa en algo positivo mientras modelan la plastilina y le dan una nueva forma a la misma. Esta actividad es de carácter libre y cada participante realizará su “obra de arte” y le pondrá un nombre.
- 3) El instructor pondrá música suave de relajación (ver Anexo IV) para acompañar la actividad.
- 4) Finalmente los últimos quince minutos del encuentro los participantes explicarán cómo se llama la obra que realizaron y qué significado tiene.
- 5) El instructor da por finalizado el encuentro, agradece a los participantes, su colaboración y asistencia al encuentro. Además, les recuerda fecha y hora del próximo encuentro.

Encuentro N° 6

Para este encuentro se ha dispuesto llevar a cabo dos actividades.

Tema: Comunicación positiva y escucha activa.

Objetivo General del Encuentro:

- Promover la comunicación asertiva a través de una escucha activa y un diálogo efectivo y flexible.

Actividad 1: La Cucharla que Charla

Materiales: cuchara de madera, marcador, plato grande de plástico y post-its.

Tipo de Estrategia: puesta en común.

Tiempo Estimado: 60 minutos.

Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor da la bienvenida a los participantes.
- 2) Previamente al encuentro, el instructor habrá preparado una mesa grande en la sala de conferencias con un plato grande en el centro y diez post-its colocados de manera circular sobre el plato y boca abajo. Cada post-it tendrá escrito un tema relacionado al proceso de inducción. Además, sobre el plato habrá colocado una cuchara de madera con una carita feliz dibujada en la parte más ancha de la misma.
- 3) El instructor explicará a los participantes que deberán sentarse alrededor de la mesa y cada uno de ellos, por turnos, tomará la cuchara, elegirá un post-it, lo levantará y leerá en voz alta el tema a tratar. La persona que tomó la cuchara tendrá 5 minutos para hablar del tema. El instructor aclara que el participante que

tiene la “Cucharla” no podrá ser interrumpido. Cuando este finaliza dejará la Cucharla sobre el plato y otro participante la tomará. Y así sucesivamente con los demás participantes y las demás temáticas de los otros post-its.

Actividad 2: La Alfombra de Aladino con Lluvia de Avioncitos

Materiales: rotafolio, hojas de papel A4 y lapiceras.

Tipo de Estrategia: puesta en común.

Tiempo Estimado: 30 minutos.

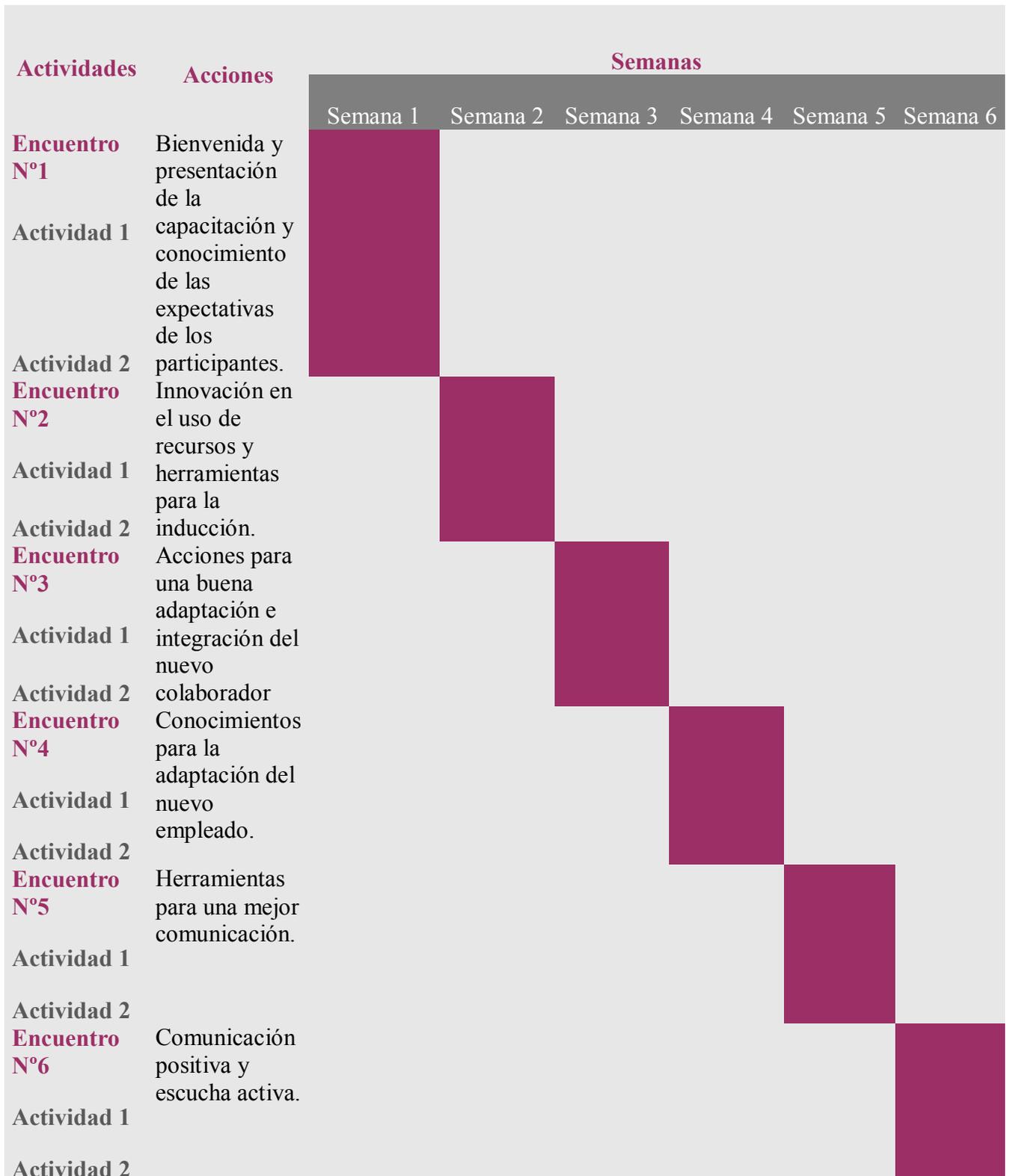
Instrucciones para el Coordinador:

- 1) El instructor habrá colocado previamente el papel del rotafolio con las hojas que contienen los deseos y nombre de cada participante realizado en la Actividad N° 2 del Encuentro N° 1.
- 2) El instructor solicitará a los participantes que se dirijan al rotafolio y que cada uno tome la hoja con el deseo que escribió durante el primer encuentro.
- 3) El instructor explica a los participantes que tendrán 5 minutos para reflexionar acerca de sus deseos y expectativas iniciales y si los mismos (deseos y expectativas) se cumplieron durante la capacitación. Si los participantes así lo desean, pueden compartir sus deseos y expectativas y verificar cuántos de ellos se cumplieron.
- 4) Al finalizar la actividad, el instructor entregará a cada participante una hoja de papel y una lapicera. Cada participante deberá confeccionar un avioncito de papel y escribirá en él una sugerencia u opinión acerca de la capacitación de forma

anónima. Cuando todos hayan terminado deberán “enviar” el avioncito hacia el instructor; es decir, tirarán el avioncito en dirección del instructor.

- 5) El instructor agradecerá la presencia de los participantes y los saludará. Sólo después de que los participantes se hayan marchado, recogerá del suelo los avioncitos con el feedback.

Diagrama de Gantt



Recursos

Recursos	Categorías	Descripción del Recurso	Cantidades
Materiales Técnicos	Computadora		1
	Proyector		1
	Pantalla para proyectar		1
	Equipo de sonido		1
	Mesa grande		1
	Sillas		7
	Rotafolio		1
Materiales de Contenido			
	Resma de hoja A4	Hoja blanca de 80g	1/2
	Lapiceras	Azules	7
	Marcadores de colores	Azul, verde y negro	7
	Plastilina de colores	Colores variados	2 cajas x 24u
	Cinta adhesiva	Pequeña	1
	Taco de post-it	Colores variados	1
	Papel afiche	Blanco y gris oscuro	2 blancos y 2 grises
	Cartulinas de colores	Colores variados y tamaño grande	2
	Block de notas	Blanco	6
	Fichas	Blanco	6
	Caretas de cotillón	2 de Batman y 2 de Robin	4
	Cuchara de madera	Grande para cocina	1
	Plato	Grande de acrílico	1
Caja de cartón	Mediana	1	

Esquema de Gastos

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con materiales y recursos que forman parte de la infraestructura de la organización. A continuación se detallan aquellos que ya están disponibles en la misma para la realización de los encuentros de la capacitación.

❖ Salón de conferencias amplio, confortable, iluminado y equipado con:

- Sillas y mesa grande para 7 personas
- Rotafolio
- Equipo de sonido
- Proyector
- Pantalla para proyectar

Entre los materiales no provistos por la organización será necesario adquirir los siguientes:

Materiales	Cantidades	Costo estimado
Resma de hoja A4 de 80g	1/2	\$ 200
Lapiceras	7	\$ 200
Marcadores de colores	7	\$ 400
Plastilina de colores	2 cajas x 24u	\$ 560
Cinta adhesiva	1	\$ 150
Taco de post-it	1	\$ 100
Papel afiche	4	\$ 200
Cartulinas de colores	2	\$ 50
Block de notas	6	\$ 225
Fichas	6	\$ 40
Caretas de cotillón	4	\$ 500
Cuchara de madera	1	\$ 120
Plato	1	\$ 180
Caja de cartón	1	\$ 0
	Total	\$ 2.925

El Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba, establece en la resolución de junta de gobierno 137/14 que los honorarios mínimos éticos profesionales son:

Aranceles profesionales mínimos en el área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, a partir del 1° de Julio de 2020:

D. Conducción o coordinación de espacios de formación: \$ 1880.

Recursos	Categoría	Descripción del recurso	Costo
Humanos	Profesional	Lic. en Psicología	\$1.880 (x hora) 9 hs x \$1.880
			Total \$16.920

Evaluación

Es fundamental considerar a la evaluación como un eslabón elemental y un recurso esencial para el monitoreo de las acciones de capacitación. Según Santos Guerra (1996):

La evaluación supone una plataforma de diálogo entre los evaluadores y los evaluados, entre diversos estamentos de los evaluados, entre las evaluaciones y las diversas audiencias, entre estas y los evaluados, etc. pero el diálogo tiene una doble finalidad: por una parte, trata de generar comprensión del programa y, por otra, de mejorar la calidad del mismo (p.2).

Con el fin de medir el impacto y los resultados obtenidos con la implementación de la capacitación se ha realizado una evaluación cuyos resultados proporcionarán un conocimiento preciso de cuan efectiva resultó la capacitación, y qué aspectos podrían mejorarse. Además, dicha evaluación permitirá conocer qué nuevos conocimientos se han adquirido como resultado de la capacitación.

En el Anexo I se adjunta el modelo de Evaluación de Impacto (matriz).

En el Anexo II se adjunta un cuestionario de escala Likert de valoración cuya posibilidad de respuesta es un valor del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima. Este cuestionario se debe administrar con anterioridad al comienzo de la capacitación para tener noción del conocimiento que poseen los participantes acerca del proceso de inducción.

En el Anexo III se adjunta un cuestionario de escala Likert cuya posibilidad de respuesta es un valoración de 5 respuestas con emoticones con una escala que va desde

nada satisfecho a muy satisfecho. Este cuestionario deberá ser completado luego de finalizada la capacitación para conocer en qué grado la información proporcionada por la capacitación, ha sido útil, productiva y suficiente; para realizar un buen traspaso de los conocimientos adquiridos en la capacitación, y así poder aplicarlos en situaciones laborales reales, especialmente en una mejora constante del proceso de inducción.

Resultados Esperados

A través de la aplicación del Plan de Intervención que consiste en abordar la necesidad de la implementación de un proceso de inducción de población de nuevos colaboradores al personal del Howard Johnson Villa Carlos Paz, se desea lograr un proceso de inducción eficaz y exitoso. Esto se realizará mediante un dispositivo de capacitación a los actores intervinientes claves en el proceso de inducción de los nuevos colaboradores en la organización.

Del mismo modo, se pretende lograr que aquellas personas encargadas del proceso de inducción en la empresa desarrollen y potencien sus habilidades para ayudar, motivar y entrenar a los nuevos colaboradores de manera más competente y profesional.

Conclusión

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo de la estructura y el funcionamiento de la organización, el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se concluye que la implementación de un proceso de inducción adaptado especialmente a las necesidades de la organización redundará en beneficios a corto, mediano y largo plazo para todos los colaboradores de la empresa.

Para la delimitación de la necesidad se consideró con detenimiento la información brindada por Canvas (2019). El hecho de que la necesidad no aparecía de manera explícita en la información recabada, y el no haber podido visitar y conocer de primera mano la organización, no impidió que se pudieran recolectar datos significativos que llevaran a pensar en la necesidad de mejorar el proceso de inducción que el hotel ya posee y del cual seguramente se beneficiará.

Para todo colaborador que recién ingresa a una empresa, el proceso de integración y adaptación a la misma puede ser sumamente estresante. El nuevo colaborador tendrá que aprender nuevas habilidades, utilizar sistemas y recursos que desconoce, sociabilizar con el entorno y adecuarse a una nueva cultura organizacional. Este es el motivo por el cual un proceso de inducción adaptado a las necesidades de la empresa es esencial para que el nuevo colaborador comprenda donde estará trabajando, cuáles son los objetivos a alcanzar y cuál será su desempeño en su puesto de trabajo, entre otros. Un proceso de inducción efectivo reducirá considerablemente las consecuencias negativas de la incertidumbre y todo lo que ésta trae aparejado: ansiedad, miedo, expectativas, desconfianza, etc.

Es indispensable que la empresa moderna se adapte a las nuevas demandas de un mundo globalizado y lo haga rápidamente pero de manera sustentable, y aprendiendo a desaprender para volver a aprender.

El capital humano de una organización es muy valioso como para escatimar en acciones que tiendan a mejorar su bienestar. La capacitación, en un proceso de inducción eficaz en el Hotel Howard Johnson VCP, no será un gasto sino que será una inversión que rendirá sus frutos y hará que la empresa potencie sus fortalezas, tenga mejores oportunidades, sea competitiva, sustentable y por sobre todo, exitosa.

Agradecimientos

Deseo dar las gracias desde el fondo de mi alma a las personas que me han acompañado en la escritura de esta tesis. Quiero agradecer profundamente a mi madre por haberme dado la vida, por acompañarme en cada paso, estar siempre a mi lado brindándome su amor incondicional, alentándome en todo momento y dándome fuerzas siempre. Asimismo, a mi Director de Tesis Dr. y Mgter. Rubén Pereyra a quien quiero expresarle mi más profunda gratitud por haberme guiado en este plan de intervención y por ser una persona de tanta integridad y pericia. Considero que ha sido un verdadero honor para mí haber contado con su guía y acompañamiento durante el transcurso de mi Trabajo Final de Grado. La vida se hace de momentos de siembra y de cosecha. Este es para mí un tiempo de cosecha. Y los frutos recogidos dependen muchísimo de que nos tengamos los unos a los otros.

Referencias

Soy una parte de todo lo que he leído.

John Kieran

Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (1ª Reimpresión). Recuperado de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratc3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>

Alles, M. A. (2008). [Gráfico]. Recuperado de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratc3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>

Beyer, J. (2020). Cómo 15 empresas logran el proceso de incorporación de empleados. Recuperado de <https://builtin.com/recruiting/employee-onboarding>

Daneri, C. (2014). ¿Qué es la salud mental? Recuperado de <https://www.cristinadaneripsicoanalista.com/que-es-la-salud-mental/>

Figuroa, D., y Navarrete, E. (2018). Caracterización del proceso de inducción laboral y comparación entre la percepción de los trabajadores y la gerencia de hoteles 5 estrellas de la ciudad de Santiago de Chile, en torno a los resultados obtenidos. *Revista De Turismo, Patrimonio Y Desarrollo*, (9), 3. Recuperado de <http://turpade.com/f/FG70.pdf>

Franklin, E. B., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina* (1.^a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.

Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. (s. f.). Recuperado de <https://hvjillacarospaz.com.ar/>

Meighan, M. (1992). *Programas de Inducción: Entrenamiento, Diseño y Ejecución*. Santafé de Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.

Mendoza Jiménez, T. E. (2013). *Elaboración de un Manual de Inducción para el Personal de la Editorial Don Bosco* (Tesis de grado). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>

Mendoza Jiménez, T. E. (2013). *Etapas del Proceso de Inducción* [Gráfico]. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos (11a. ed.)*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Agala*, 7(1), 122-146. doi: 10.22519/22157360.901

Perea Rivera, J. (2006). Gestión de Recursos Humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista De Investigación En Psicología*, 9(1), 109-122.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4032>

Raffino, M. E. (2020). Teoría de Sistemas. Recuperado de <https://concepto.de/teoria-de-sistemas/>

Santos Guerra, M. A. (1996). La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Recuperado de http://www.cucs.udg.mx/avisos/Martha_Pacheco/Software%20e%20hipertexto/Antologia_Electronica_pa121/Santos%20G.Eval.PDF

Snell, S., y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Editorial Pearson.

Tamayo Alzate, A. (s.f.). Teoría General de Sistemas. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf>

Team, G. (2020). 5 empresas con programas de bienvenida eficaces. Recuperado de <https://www.game-learn.com/5-empresas-con-programas-de-bienvenida-eficaces/>

Team, G. (2020). Inducción de personal: 3 ejemplos que te sorprenderán. Recuperado de <https://www.game-learn.com/inducion-de-personal-3-ejemplos-que-te-sorprenderan/>

Triglia, A. (s.f.). La Logoterapia de Viktor Frankl: teoría y técnicas. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/clinica/logoterapia#:~:text=Teor%C3%ADa%20del%20ser%20humano%3A%20sufrimiento,de%20sentido%20en%20la%20vida.>

Universidad Siglo 21 (2019). *Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)*. Recuperado de [https://siglo21.instructure.com/courses/9721/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org6.](https://siglo21.instructure.com/courses/9721/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org6)

Universidad Siglo 21 (2019). *Organigrama* [Gráfico]. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9721/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org6>.

Velázquez Bay, M. (2017). La influencia de la virtualidad en las relaciones humanas. Recuperado de <https://www.centropsicoanaliticomadrid.com/publicaciones/revista/numero-33/la-influencia-la-virtualidad-las-relaciones-humanas/>

Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas* (6.^a ed.). Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Anexo I: Matriz de Evaluación de Impacto

Capacitación sobre Proceso de Inducción a Colaboradores del Hotel Howard

Johnson Villa Carlos Paz.

Categorías de Análisis	Posibles Indicadores	Respuestas
<p>Aporte de conocimientos, recursos y herramientas inherentes a la labor que realizará el nuevo empleado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de colaboradores que han recibido herramientas y recursos de trabajo necesarias para el cumplimiento de sus funciones durante el proceso de inducción. ▪ Número de colaboradores que han recibido entrenamiento inherente y apropiado a su labor. 	
<p>Mejora del nivel de adaptación del nuevo empleado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de colaboradores que sienten que han recibido una inducción completa y adecuada a su puesto. ▪ Número de colaboradores que al momento de la inducción sintieron 	

	<p>que fueron bienvenidos, contenidos y reconocidos (por sus conocimientos y habilidades) por sus pares y superiores.</p>	
<p>Desarrollo de la comunicación asertiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de colaboradores a los que se les informó cuáles son las áreas con las que deben interactuar y cómo contactarse con ellas. ▪ Número de colaboradores que saben dónde encontrar información y documentos de orientación relacionados a sus funciones y ejecución de las actividades y tareas del puesto. ▪ Número de colaboradores que piensan que la comunicación que les facilita la empresa los hace sentir miembros de la misma y los compromete con sus objetivos. 	

Anexo II: Cuestionario Previo a la Capacitación

Marque con un círculo su valoración del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	1 Nada de acuerdo	2 Poco de acuerdo	3 De acuerdo	4 Bastante de acuerdo	5 Muy de acuerdo
Considero que el Proceso de Inducción es de suma relevancia para la organización.	1	2	3	4	5
Tengo un conocimiento amplio de qué significa la aplicación de un proceso de inducción en una organización.	1	2	3	4	5
Conozco perfectamente todas las etapas que componen un proceso de inducción.	1	2	3	4	5
Considero que el Manual de Inducción de la empresa contiene toda la información necesaria para una buena adaptación al puesto y a la organización en general.	1	2	3	4	5
Al momento de ingresar a la empresa se me informó cuáles son las áreas y/o departamentos con los que debo interactuar y cómo contactarme con los mismos.	1	2	3	4	5

Conozco los beneficios de la aplicación de un buen programa de inducción laboral.	1	2	3	4	5
Conozco las desventajas de la falta de un buen programa de inducción en la organización.	1	2	3	4	5
Pienso que es de gran importancia el acompañamiento y apoyo constante al nuevo colaborador durante el proceso de inducción.	1	2	3	4	5
Pienso que cuando un nuevo colaborador abandona la empresa, lo hace por problemas personales y no por una deficiente inducción.	1	2	3	4	5
Considero que la comunicación interna de la empresa al momento de la inducción es asertiva.	1	2	3	4	5

Anexo III: Cuestionario Post Capacitación

Marque con una cruz su valoración según los emoticones para indicar su grado de satisfacción con las siguientes preguntas:

					
¿Piensas que la información que recibiste te será de gran utilidad para llevarla a la aplicación de un mejor programa de inducción?					
¿Te han dado suficiente entrenamiento para realizar tu labor en el proceso de inducción con mayor eficiencia?					
¿Piensas que esta capacitación ha aportado herramientas y recursos para una comunicación más asertiva?					
Luego de esta capacitación ¿te sientes más seguro para aplicar una inducción más efectiva?					
¿Crees que con las herramientas que la					

capacitación aportó podrás mejorar tu desempeño como acompañante-guía del nuevo colaborador?					
¿Piensas que algunos de los recursos de comunicación de la capacitación te resultarán útiles para hacer sentir al nuevo colaborador bienvenido, valorado y seguro?					
¿Consideras que con la aplicación de las herramientas adquiridas en la capacitación se logrará elevar el nivel de retención de los nuevos colaboradores en la empresa?					
¿La capacitación sobre inducción fue interactiva e interesante?					

Anexo IV

Encuentro N° 3

Actividad 1

Conferencia: Ana María Godínez

https://www.youtube.com/watch?v=0Qma5_9jAnE

Actividad 2

Canción: Color Esperanza (Diego Torres)

<https://www.youtube.com/watch?v=Nb1VOQRs-Vs>

Encuentro N° 5

Actividad 2

Música relajante

<https://www.youtube.com/watch?v=L0yDOPtm7dc>