

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL DIRIGIDO A LOS**  
**COLABORADORES DE UNA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES DE LA CIUDAD**  
**DE GUATEMALA**



**LICENCIADO**  
**JORGE ANDRE ROCA CONEDERA**  
**Guatemala, agosto de 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL DIRIGIDO A LOS**  
**COLABORADORES DE UNA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES DE LA CIUDAD**  
**DE GUATEMALA**

Informe final de Trabajo Profesional de Graduación para la obtención de Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

**DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES**

**AUTOR: JORGE ANDRE ROCA CONEDERA**

Guatemala, agosto de 2022

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal II: MSc. Hayde Grajeda Medrano  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar  
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez


**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL  
DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Lcda. MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Evaluador: Lcda. MSc. Mildred Dámaris Guillén Camel  
Evaluador: Lcda. MSc. Karla Krings Cotero

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Jorge Andre Roca Conedera**, con número de carné: **201504840**

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes

Autor: 



ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-026-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 9 de Octubre de 2022, a las 12:00 - 12:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Lic. **Jorge André Roca Conedera**, carné No 201504840, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL DIRIGIDO A LOS NUEVOS COLABORADORES DE UNA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **23/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 9 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.



Msc. Claudia Aquino  
Coordinador

Msc. Karla Krings  
Evaluador

Msc. Mildred Guillen  
Evaluador

Lic. Jorge André Roca Conedera  
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

### ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Lic. Jorge André Roca Conedera**, Carné 201504840 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	66
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	23
<b>Nota final:</b>	<b>89</b>

APROBADO

Guatemala 15 de Octubre de 2022.

(F) \_\_\_\_\_

MSc. Msc. Noemi Carrillo  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS:** Por su infinita misericordia a mi vida, por darme la capacidad, la inteligencia, gracia y fuerza para culminar mis estudios de postgrado. Sin Él no sería capaz de llegar hasta donde me encuentro.
- A mis padres:** Jorge Roca Cameros y Gloria Elizabeth Conedera Saloj. Por su amor incondicional en todo momento, por el apoyo y múltiples sacrificios por mi bienestar, palabras de ánimo antes, durante y reciente en todo este proceso. Son un gran tesoro para mi vida.
- A mis abuelos:** Salomón Conedera y Dominga Saloj. Por su amor, muestras de cariño desde que tengo uso de razón y estar siempre pendiente de mis avances académicos. Siempre les llevo en mi mente y corazón. Descansen en paz amados abuelos.
- A mi hermano:** Dennis Roca. Por sus consideraciones para que pudiera estudiar y concentrarme tranquilamente. Vos también seguí cosechando éxitos en todo lo que emprendas.
- A mis amigos:** Por sus palabras de exhortación, su agradable amistad, tiempo de calidad y charlas amenas.
- A mis compañeros:** En especial a William, Yoselin Sarmiento, Joselin Hernández, por su apoyo y hacer que las horas de estudio fueran más dinámicas y alegres durante toda la maestría.
- A:** La organización, docentes y la Universidad de San Carlos. Por permitirme alcanzar una formación académica y profesional.

# CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	1
1.1 Antecedentes de estudios .....	1
1.2 Antecedentes del sector.....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
2.1 El proceso de la inducción.....	8
2.1.1 Tipos de Inducción para las empresas.....	9
2.1.2 El proceso de inducción y sus efectos en una organización .....	11
2.1.3 Contenido y elementos fundamentales de la inducción general.....	13
2.1.4 Contenido y elementos fundamentales de la inducción específica .....	16
2.1.5 Necesidad de implementación de un programa de inducción general para la organización .....	17
2.1.6 Necesidad de incluir la inducción específica dentro del programa .....	18
2.1.7 Consideraciones de un manual de inducción como parte del proceso de inducción ..	19
2.1.8 Limitaciones y efectos del programa de inducción general y específico .....	20
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	23
3.1 Definición y planteamiento del problema .....	23
3.1.1 Planteamiento del problema .....	23
3.2 Objetivo de la investigación.....	24
3.2.1 Objetivo general .....	24
3.2.2 Objetivos específicos .....	25
3.3 Método de investigación .....	25
3.4 Tipo de estudio y Diseño o alcance de la investigación .....	25
3.5 Unidad de análisis.....	26
3.6 Periódico histórico.....	26
3.7 Ámbitos de la investigación .....	26
3.7.1 Ámbito geográfico .....	26
3.7.2 Ámbito institucional.....	26
3.7.3 Ámbito personal .....	27



3.7.4	Ámbito temporal .....	27
3.7.5	Ámbito geográfico .....	27
3.8	Universo y tamaño de la muestra .....	27
3.8.1	Población.....	27
3.8.2	Muestra.....	28
3.9	Técnicas de recopilación de investigación.....	30
3.9.1	Encuestas .....	30
3.10	Instrumentos de medición aplicados.....	30
3.10.1	Cuestionario .....	31
3.11	Resumen del procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación.....	31
<b>4.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>56</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>58</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>64</b>
	<b>Índice de tablas</b> .....	<b>33</b>
	<b>Índice de figuras</b> .....	<b>34</b>

## RESUMEN

La investigación realizada fue enfocada en una concesionaria distinguida de automóviles importados de la ciudad de Guatemala. El trabajo expone la situación actual sobre el proceso de inducción de la organización, en la cual, dicho proceso no dispone del contenido necesario para orientar e informar al nuevo personal. Además, carece de un programa de inducción general dirigido para los nuevos colaboradores que están por ejercer un puesto de trabajo.

Ya que, en la actualidad las actividades realizadas y contenido impartido durante la inducción, son practicadas con subjetividad y de forma empírica. Por ende, al individuo le es necesario acoplarse y adaptarse a la organización. Por lo que se busca dar respuesta a la interrogante planteada en la investigación la cual trata de indagar en cuál es la importancia de analizar el proceso de inducción de la unidad objeto de estudio a manera de brindar una propuesta de un programa de inducción general significativo para el nuevo personal que ingresa a la concesionaria.

Para llegar a dicho análisis, la metodología del trabajo de investigación fue realizado por medio del método científico en las diferentes etapas que la conforman. Se utilizó la investigación bibliográfica, el cual fue analizado y agregado para complementar los antecedentes y marco teórico. Por consiguiente, se estableció utilizar una muestra para el personal operativo y se encuestó a los encargados de los puestos de gerencia o jefatura de cada departamento, del cual la técnica para la recopilación de información fue a través de encuestas realizadas a los colaboradores de la organización, jefaturas y/o gerencias de área y al encargado del área de recursos humanos.

Los resultados de la investigación señalaron que, más de la mitad de los encuestados recibieron una inducción general pero que ésta carecía de organización e información completa, a manera de conocer a la organización y lograr adaptarse en el menor tiempo posible. Además, como información complementaria, las diferentes jefaturas indican no brindar un soporte continuo durante el proceso de la inducción específica ya que no existe una base clara por escrito para dar seguimiento a la inducción.

Ya que, dicho proceso posee deficiencias en relación con un esquema que indique el contenido fijado al puesto, entregas para el nuevo colaborador, explicaciones en relación con la operación del área durante la inducción directamente entre jefe inmediato y subalterno. Mientras que por parte del área de recursos humanos se observa un desconocimiento del impacto que puede generar un programa de inducción para que el nuevo colaborador logre acoplarse y comprometerse con la organización y con su puesto de trabajo.

Por lo tanto, el epítome a la cual se llegó en el presente trabajo, fue que la concesionaria de automóviles importados de la ciudad de Guatemala, carece de un programa cuyo contenido esté enfocado a la organización, a manera de acelerar la etapa de familiarización con la institución y las responsabilidades del perfil del puesto como parte del proceso de inducción.

## INTRODUCCIÓN

La concesionaria de automóviles importados es una organización ubicada en la ciudad de Guatemala, pionera en la distribución de su marca de vehículos por más de 46 años de participar en el mercado nacional. Como resultado de la trayectoria y crecimiento organizacional que ha adquirido en los últimos años en el giro del negocio, la gestión de incorporar nuevo personal en los últimos años es un aspecto que se ha convertido en proceso que surge con cierta regularidad.

No obstante, al momento que la organización expande su participación en el mercado, dicho acontecimiento conlleva una serie de retos que debe afrontar de manera interna. Entre los cuales, uno de los principales desafíos, es en relación directa con el personal interno. Es decir, lograr presentar, comunicar y fomentar el cumplimiento de la filosofía empresarial y todo lo vinculado con dicha institución, desde el momento en que el individuo empieza a formar parte de la concesionaria. Ya que, dicha persona ingresa a la corporación con un desconocimiento, por lo que surge la necesidad de socializar toda la información pertinente de la empresa para aclarar y alinear los intereses individuales con los fines colectivos.

Derivado de ello, se observó que en la actualidad, la unidad objeto de estudio presenta una falencia de atención en dicho asunto como parte del proceso de inducción. Dado que, carece de un programa de inducción enfocado en la organización dirigido para los nuevos colaboradores que inician su relación laboral con la concesionaria de automóviles importados de la ciudad de Guatemala. Por ende, el personal que recién ingresa puede resultar perjudicado en la etapa de adaptación e involucramiento con dicha institución.

En consecuencia, el trabajo realizado presenta un estudio que analiza el proceso de inducción gestionado la organización y con ello, determinar una propuesta de mejora que aporte un beneficio para la organización y al nuevo personal que esté por ingresar e iniciar su relación laboral con la unidad objeto de estudio. Motivo por el cual, la investigación expone diversos capítulos con el fin de brindar un panorama el cual aporte y genere una

respuesta pronta ante dicha problemática. Ya que, al momento de implementar la propuesta planteada, la misma puede ser una herramienta estratégica para beneficio de los objetivos organizacionales proyectados.

Por consiguiente, en el desarrollo de la investigación el capítulo I, presenta los antecedentes que refieren al tema abarcado en el trabajo. De igual forma, se muestran diferentes estudios realizados respecto a la propuesta planteada. Luego, el capítulo dos, expone el marco teórico las cuales complementan la investigación con conceptos básicos teóricos relacionados con el proceso de inducción enfocado en la unidad objeto de estudio.

Posteriormente, el capítulo tres señala la metodología que fue de base para el desarrollo de la investigación, entre los temas abordados, se menciona el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, universo y tamaño de la muestra, técnicas de recopilación de información, instrumentos, entre diversos aspectos incluidos dentro de dicho capítulo.

Seguido, el capítulo cuatro, trata de la discusión de los resultados sobre la investigación de campo, donde se presenta la información obtenida de las técnicas de recolección de datos a manera de dar respuesta a los objetivos establecidos del trabajo realizado. De modo que, se exponen las debidas conclusiones y recomendaciones de la investigación, en adición con la bibliografía consultada para respaldar el análisis plasmado.

En adición, en los anexos se presenta la propuesta de un programa de inducción general y específico dirigido para la concesionaria de automóviles importados de la ciudad de Guatemala. Del cual, contiene una propuesta de portada, justificación, objetivos del programa, responsables, recursos, presupuesto, políticas del proceso de inducción, verificación de actividades y terminología de conceptos de la inducción y una guía de actividades del programa de inducción general y un específico sugerido. Y se exhiben los

instrumentos realizados para el desarrollo del capítulo predecesor. Finalmente, se observa una oportunidad de mejora para presentar un esquema el cual incluya los aspectos básicos para incluir al proceso de inducción y como resultado brindar una posible solución a las diferentes falencias existentes por lo cual se presenta la propuesta de la investigación realizada.

# 1. ANTECEDENTES

Toda organización que integre personal lleva a cabo el ejercicio de orientar e impartir información referente a dicha empresa, esto como parte de la apreciación que se tiene al capital humano con el objetivo que el personal realice un desempeño favorable y un desarrollo de capacidades en las funciones de su trabajo. Es por ello que tal acción se le conoce parte de la inducción, el mismo trata de una serie de pasos que permitan que los nuevos integrantes conozcan de manera efectiva sobre la filosofía de la compañía.

## 1.1 Antecedentes de estudios

Lavagnino, E. (2017) en su tesis el cual se titula como “Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la universidad De San Carlos de Guatemala”, mencionó como objetivo general, determinar si el proceso de inducción para el personal administrativo de recién ingreso a la institución, se lleva a cabo de forma efectiva para una mejor adaptación a la institución. Y en las conclusiones se comprobó que dicho proceso es efectivo si se brinda al inicio de la relación laboral, ya que favorece en su adaptación al momento de haber conocido la Universidad y su influencia a nivel nacional. Sumado a ello, se mencionan deficiencias en aspectos de comunicación, específicamente en la divulgación de las fechas de los programas de inducción, así como la falta de implementación de políticas institucionales enfocada en la obligatoriedad de participación de dichos programas, evaluaciones posteriores a la inducción y un seguimiento adecuado de los temas impartidos.

Por consiguiente, se logra percibir la necesidad de evaluar el impacto real y potencial de la inducción actual, el cual puede generar un efecto positivo o desfavorable al momento de la inclusión del nuevo personal que ingresa en una institución pública o privada. Un aspecto interesante a considerar es la manera que los programas de inducción deben ser elaborados estratégicamente para que sean llevados a cabo bajo diferentes contextos, es decir, con capacidad de realizar la inducción de manera presencial y virtual, según las necesidades y disponibilidades de la organización.

Sánchez, N. (2016) en su tesis de maestría titulado “Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, en la contraloría municipal de los Guayos del estado Carabobo”, de la universidad de Carabobo en Venezuela, relata que su objetivo general es proponer un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso de dicha contraloría, así como describir el proceso de inducción que se aplica actualmente y por ende identificar las fortalezas y debilidades de dicho programa.

Dicho autor señaló en sus conclusiones que, logró interpretar los requerimientos en el ámbito de diseñar la propuesta del programa de inducción, que a su vez confirmaron los factores internos que determinan las fallas del antiguo programa de inducción. Finalmente, el autor estableció las debilidades del proceso de inducción actual, el cual parte desde una deficiencia de fortalecimiento de los conocimientos de los trabajadores en sus funciones hasta la falta de indicaciones formales sobre los beneficios a gozar durante la relación contractual.

En consecuencia, la inducción una vez establecida, el mismo puede ser estudiado a manera de esclarecer los puntos que requieran mayor atención por medio de estrategias aplicables, tal es el caso del análisis FODA. Con ello, se genera una ventaja competitiva para el departamento de Recursos Humanos y, por consiguiente, de la organización. De la misma manera, aporta valor significativo al contribuir en la reducción de los gastos administrativos y demás aspectos vinculados con el personal, tales como son: los índices de rotación, ausentismo, la motivación de los colaboradores, asignación de puesto-persona, entre otros.

Mejía, C. (2016) en su tesis de maestría, titulado como “Propuesta metodológica para la inducción y capacitación en el área de producción en laboratorios Ropsohn para el buen desempeño, bajo los requerimientos de la resolución 1160 numeral 10 del 2016”, de la universidad Libre en Colombia, menciona que el objetivo de su investigación es proponer una metodología para la inducción y la capacitación del personal de producción de dicho laboratorio, cuyo fin era facilitar la adaptación a su puesto de trabajo y con ello generar



desde un inicio el sentido de confianza y pertenencia para con la empresa. Por ende, realizar un diagnóstico para conocer la situación actual del proceso que maneja en tema de inducción. Por lo tanto, entre las conclusiones menciona que el tiempo de inducción recibida es reducido y que la información de la misión, visión y el puesto no se transmite de manera clara.

Por otra parte, cabe destacar, tal como menciona el autor, la inducción requiere de un esquema metodológico estructurado por los altos mandos, el cual va dirigido para el nuevo personal que ingresa a una organización. Sin embargo, es necesario que su ejecución sea monitoreada por el personal adecuado para que los colaboradores reciban la información de la mejor manera posible dentro de un orden cronológico que detalle información como la duración, actividades, costos y responsables de la inducción.

Quezada, M (2017) en su tesis de maestría “Plan de mejora del proceso de inducción en el Ministerio de la Juventud, Santo Domingo, para el año 2017”, de la universidad APEC en República Dominicana, alude como objetivo general de brindar una propuesta de mejora y actualizada del manual de inducción sobre su unidad de análisis, del cual como objetivos específicos es indagar, examinar y evaluar la importancia del proceso interno de inducción como parte de la administración pública. En las conclusiones, se estableció que existe una analista encargada de coordinar talleres y actividades en función de formar a los nuevos integrantes. Además, agrega que la implementación de dicha propuesta del proceso de inducción posee resultados favorables que permitan alcanzar y desarrollar los objetivos institucionales e individuales.

De modo que, el proceso de inducción es de gran utilidad para la organización y para el personal que se incorpora por primera vez o asume un nuevo puesto. Es por ello que optar por propuestas basadas en la inducción puede aportar otros beneficios en las labores, ya que contribuye a reducir la falta de experiencia y/o conocimientos técnicos. Mientras que, elegir por la omisión del mismo afecta significativamente a la organización, al incrementar el margen de error del personal y la productividad en el trabajo.

Sánchez, M. (2017) presentó una tesis de maestría titulada “Percepción en relación al proceso de inducción de los profesionales de enfermería que ingresaron al hospital escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños”, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. El autor señaló que, el objetivo era determinar la percepción del proceso de inducción del personal profesional de dicho hospital, y caracterizar el personal que ha ingresado en el año dos mil diecisiete, describir los elementos del proceso de inducción general brindado a los profesionales y establecer sugerencias que aporten mejoras. Se concluyó que los elementos del proceso son positivos de manera general, sin embargo, posee ciertas debilidades al momento de incluir a futuros colaboradores. Por otro lado, los resultados muestran que la percepción fue satisfactoria debido a que el personal tiene un nivel alto de conocimiento sobre distintos temas impartidos en la inducción. Y finalmente agregó que se debe incluir la integración pronta del nuevo empleado en los programas de inducción.

Altamirano, O. (2018) en su tesis de maestría titulada “Propuesta de un programa de inducción inclusiva para personas con discapacidad, en el Distrito de Salud 17D10 Cayambe-Pedro Mucayo, en el segundo semestre del 2016”, en la universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, planteó analizar las incidencias que genera la inducción inclusiva para el personal con discapacidad y a su vez contextualizar la relación entre discapacidad, inclusión laboral e inducción inclusiva para dichos empleados a manera de analizar el proceso de inducción. En sus conclusiones que dicho proceso no es funcional y el tema de la inducción inclusiva es inexistente. También, se logró contextualizar lo planteado, por lo que se espera que en futuras contrataciones sean mejor planificadas. Por otro lado, sobre el análisis realizado, el proceso de inducción para PCD, por parte de R.R.H. determinó que la inducción era mínima y casi nulo. Finalmente, las personas contratadas que poseen un carnet especial, no se les realiza un análisis previo de sus necesidades.

A fin de brindar información relevante sobre los programas de inducción, se debe contemplar ciertas diferencias que se encuentran inherentes dentro de dicho programa mencionado. Por un lado, se encuentra la inducción específica, la cual busca orientar al

nuevo colaborador sobre puntos específicos y determinados del puesto que ocupará. Y por el otro, está la inducción general, la cual se basa en comunicar procesos productivos fundamentales, así como las políticas, normas, valores entre otros aspectos, a su vez sobre éste último punto se requiere enfatizar la presente investigación.

Sánchez, L. (2017) en su tesis de maestría, la cual se titula “Procesos de inducción y reinducción de los docentes del instituto educativo distrital Cafam Santa Lucía y su incidencia en la práctica pedagógica”, en la universidad Externado de Colombia, tuvo como objetivo el analizar dichos procesos de su unidad de análisis, así como caracterizar la población objeto de estudio y, por ende, identificar como describir los procesos de inducción. Además, definió como objetivo establecer la incidencia entre los procesos de inducción y reinducción con la práctica pedagógica. Como conclusiones, la autora menciona que existe una inducción general y amplia, luego el personal recibe una segunda inducción en referencia con la filosofía institucional y luego una inducción específica del cargo que desempeña. Además, añade que dicha institución carece de un área específica que brinde el acompañamiento y orientación en los procesos de inducción.

Cornejo, D. (2017) en su tesis de maestría titulada “Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y La Equidad de Género”, en la universidad de Chile, presentó como parte de su problema, oportunidades de mejora debido a la falta de un programa de inducción de los funcionarios sobre aspectos básicos de la institución, de la cual expuso las bases del diseño sobre dicho programa. Como conclusión, generó los fundamentos planteados, además conforme a los resultados que obtuvo de los grupos focales, se constató la importancia que tiene una organización al constar con un programa de inducción formalizado para sus nuevos miembros, para aquellos que cambian de funciones y para los funcionarios actuales que se encuentran separados o alejados físicamente de la organización por un gran espacio de tiempo. La misma puede aportar en la consecución de los objetivos de los puestos y el Ministerio.

Turcios y Aveñanado (2016) presentaron su tesis de maestría titulada como “Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass, S.A”, en la Universidad del Norte, en Colombia. En el cual planteó como problema, la falta de un programa de selección e inducción adecuada, la cual pueda contrarrestar la falta de experiencia de los colaboradores nuevos que ingresan a la planta de hornos. Es por ello que su objetivo fue diseñar un programa de selección e inducción a dichos empleados mediante un modelo de competencias y requerimientos para mejorar el nivel de producción. Y como conclusión, el programa mencionado favoreció en asegurar que la contratación se dé para la persona apta al puesto y facilite en el proceso de integración, además añadió que el conocimiento que tendrán los operarios con una inducción bien realizada brindará más apoyo al proceso productivo, demostrado en los resultados de las evaluaciones e indicadores de una prueba piloto realizada.

Es por tal motivo, que se evidencia la importancia que posee el programa de inducción y como ésta puede aportar un valor significativo al momento que los nuevos colaboradores se integran a la organización, lo cual queda respaldado por las diferentes investigaciones de los autores citados anteriormente. Además, aquellas empresas que poseen un programa de inducción desactualizado pueden perjudicar en las funciones que realizan los perfiles que componen las áreas de la empresa y, por ende, en los objetivos generales planteados. Con la observación que las propuestas de solución, como la implementación de un programa de inducción deben ser elaborados con la información pertinente por el personal que conforma el nivel táctico y estratégico para el logro de su efectividad, la cual puede ser en función del puesto de trabajo y de la organización.

## 1.2 Antecedentes del sector

La unidad objeto de estudio es una organización independiente de la entidad privada ubicada en la calzada Roosevelt de la zona 11 de la ciudad de Guatemala, cuyo sector se ubica en el área comercial minorista a nivel nacional. Debido a que su giro de negocio está enfocado en la venta de automóviles de agencia, servicios de mantenimiento y repuestos de la marca. Además, dicha organización se define por los altos estándares y valores que identifican al distintivo nombre comercial que representan la manera de brindar soluciones efectivas de transporte de alta gama a sus clientes.

Por ende, la entidad busca alcanzar sus objetivos organizacionales, los cuales se refuerzan por medio de su filosofía. Por un lado, su visión es ser una empresa líder en el sector automotriz con compromiso en la excelencia, al ofrecer una experiencia con altos estándares de calidad y efectividad, centrados en la satisfacción de sus clientes. De igual manera, su misión está basada en ofrecer la mejor línea de su marca para el mercado nacional, en el cual satisfaga las necesidades de sus clientes con el más alto nivel de servicio y calidad. Por consiguiente, la empresa busca poner en práctica los valores de honradez, ética, disciplina, lealtad, actitud de servicio, trabajo en equipo y responsabilidad. Además, la organización busca distinguirse en el mercado por medio del apoyo de todas sus actividades con un grupo dinámico de personas calificadas y comprometidas con el mejoramiento continuo de la calidad de todos los servicios que ofrecen y cuyos principios morales, como éticos, respalden su actuar.

## 2. MARCO TEÓRICO

El propósito del marco teórico es abarcar y exponer el análisis de las teorías conceptuales, la cual fundamenta la investigación en la búsqueda de una respuesta ante el tema de estudio sobre la implementación de un programa de inducción general y específico para los colaboradores de la concesionaria en la ciudad de Guatemala. La misma se expresa a continuación.

### 2.1 El proceso de la inducción

En la actualidad existen múltiples descripciones sobre la inducción, en el ámbito laboral. Aldi (2018), sugiere que dicho proceso está orientado en facilitar la integración entre el individuo y la organización, cuya finalidad es brindar información general, de manera amplia y suficiente para que se logre una ubicación del colaborador y su rol dentro de la misma a manera de fortalecer el sentido de pertenencia. Por tal motivo, un aspecto importante a tomar en cuenta en las características de la inducción es la esencia que dicho acto posee el potencial de aportar al desarrollo e involucramiento del colaborador en las organizaciones.

Además, la inducción conlleva una serie de procedimientos pertinentes y previamente establecidos, los cuales cumplen con la finalidad de una efectiva adaptación del nuevo colaborador o aquel personal que es promovido, con relación a los aspectos compartidos por toda la organización. Según Espejo y Pérez (2019), la inducción parte del hecho que los nuevos colaboradores requieren de un periodo de tiempo para acoplarse, de lo contrario puede surgir con retrasos en las actividades de los colaboradores debido a desconocimientos generales de toda la empresa.

Es por ello que, en primera instancia, se debe contemplar que la inducción como tal, fomenta un apoyo tanto a la organización como a los nuevos miembros de la organización. Según Diaz (2020), el personal que es bien recibido en una organización puede generar mayores probabilidades de adquirir una comunicación apropiada con sus

superiores y compañeros de trabajo, del cual su resultado es la mejora en productividad y buen funcionamiento a la organización. No obstante, dicho esto, es importante abarcar aquellas características fundamentales que permitan conocer y elaborar una adecuada inducción. Por ende, a continuación, se presentan distintos aspectos que permitirán observar un panorama con mayor amplitud, los cuales se relacionan con el tema de investigación.

Cabe agregar que, como parte del proceso de inducción, es fundamental establecer y comprender los objetivos de la inducción para los nuevos colaboradores que ingresan a la organización. Al respecto, Pardo (2018), indica que dichos objetivos son fundamentales debido al desconocimiento que posee el nuevo colaborador en cuanto a las normas, políticas, procedimientos y tal situación puede orientar a que el colaborador tenga dificultades mayores para adaptarse en la calidad de vida laboral al empezar la relación laboral. En adición, se puede indicar que la planificación de objetivos basados en el proceso de inducción puede favorecer con efecto positivo al colaborador y a la organización, al contemplar la información necesaria para el desenvolvimiento del individuo y la contribución para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### 2.1.1 Tipos de Inducción para las empresas

Ya que se conoce la esencia de la aplicación de la inducción, la cual se ha abarcado a través de múltiples estudios administrativos a lo largo de las últimas décadas, en la actualidad se tiene establecido distinciones particulares que provocan que la inducción se lleve a cabo basado en objetivos independientes, pero sin perder su característica principal. En otros términos, la misma se divide en dos ramas fundamentales, los cuales son aplicados en las organizaciones, se trata de la inducción general y la específica. No obstante, cabe mencionar cuales son algunos puntos que determinan la eficacia de cada uno de ellos.

Por un lado, la inducción general conforma la información fundamental del cual el nuevo colaborador conoce los aspectos generales de la organización a manera de promover

que el recurso humano se identifique con dicha empresa. Según Barragán et al. (2016), en ella se da a conocer la visión general de la empresa, así como los organigramas, la misión, instalaciones, horarios de descanso, actividades específicas rutinarias, información de uniforme, horarios, políticas, reglamentos, entre otros aspectos relacionados y practicados por todo el personal de dicha institución. Lo que permite deducir que la inducción general forma parte esencial del proceso de dicha inducción y a la vez, permite al colaborador identificarse en cuestión de principios, valores, y demás creencias compartidas entre individuo y entidad.

Un aspecto a considerar en el contexto de su aplicación, es que la inducción general, ejerce mayor efectividad cuando es realizada por el personal del departamento de Recursos Humanos. Ya que, dicho capital humano posee las aptitudes y capacidades para influenciar, transmitir, así como dar a conocer la importancia de todas las áreas, puestos y funciones que conforman la empresa. De igual manera, se logra magnificar el alcance y apoyo que brinda cada miembro al desarrollo de la organización.

Por otra parte, existe la inducción específica, la cual tiene la particularidad de profundizar en los puestos de trabajo que el colaborador ejercerá dentro de la organización, la cual puede contener aspectos con un enfoque más técnico y práctico para la gestión del perfil de trabajo. En consecuencia, dicho proceso deja por un lado las características generales y se enfoca en brindar información detallada de prácticas que requiere el puesto, cuya finalidad pretende aclarar los objetivos específicos esperados del nuevo colaborador. Según Ribadeneira (2017), agrega que la misma se debe realizar a modo que sea consolidada con la información necesaria para que ayude a mejorar las labores diarias, el cual su resultado es contar con personal competente y comprometido.

Como último punto referente a los tipos de inducción que se manejan por parte de las organizaciones dentro del proceso de inducción, se presenta un cuadro el cual contiene ciertas distinciones pertinentes en destacar. Dicha ilustración resume las finalidades sobre los componentes del tema investigado. No obstante, cabe agregar que la función



que tiene el siguiente cuadro es puramente didáctica, la cual facilita al lector comprender diferencias entre la inducción general y la inducción específica.

**Tabla 1**

*Cuadro comparativo entre inducción general e inducción específica*

Inducción General	Inducción Específica
* Información enfocada en generalidades de la organización	* Información enfocada en un puesto específico
* Aplicación para todos los nuevo colaboradores	* Aplicado para determinado grupo o individuo
* Adquiere mayor eficacia cuando es dirigido por personal de Recursos Humanos	* Mayor eficacia cuando es monitoreado por jefes inmediatos o un facilitador de R.R.H.H. que conozca del puesto
* En algunos casos puede ser omitida cuando se trata de reincorporaciones recientes	* De preferencia no debe ser omitir por especificaciones o limitaciones para el puesto

*Fuente:* adaptado de Barragán et al. (2016), Ribadeneira (2017) Elaboración propia (2021).

### 2.1.2 El proceso de inducción y sus efectos en una organización

Al momento de profundizar sobre los mecanismos que permiten a las organizaciones contar con un capital humano sincronizado con la parte de la filosofía y cultura organizacional, su consecuencia genera múltiples aportes en dirección al cumplimiento de los objetivos organizacionales de una empresa. Los cuales suelen observarse bajo

diferentes perspectivas, ya que el proceso de la inducción realizado de manera estratégica, por naturaleza promueve resultados en favor tanto de los colaboradores, así como de las compañías.

Es por ello, que el proceso de inducción está diseñado para mejorar múltiples gestiones laborales. En relación con el recurso humano, las competencias forman un factor importante en el dinamismo de las organizaciones, las cuales son potencializadas a través de dicho proceso. Según Díaz (2020), las competencias de los colaboradores deben ser desarrolladas por las organizaciones para conseguir que se gestione la motivación e incite al nuevo integrante en realizar su puesto de trabajo de manera positiva y proactiva, el cual puede fomentar el sentido de pertenencia del individuo. A su vez, la productividad individual laboral y la competitividad del mercado pueden formar parte de los efectos que aportan un valor significativo a la organización, la cual puede ir en incremento según lo defina la gerencia de recursos humanos a manera de lograr el alcance de los objetivos de la empresa.

En temas relacionados con el proceso de establecer metas y elegir los medios más acordes sobre la inducción, es necesario establecer los parámetros sobre los cuáles el departamento de recursos humanos pueda gestionar todo aquello vinculado con dicho proceso. Dicho en otros términos, en la planeación estratégica sobre el recurso humano, la misma se ve reflejada en los programas de inducción general. Además, en ella se trata de establecer las bases sólidas de cómo se lleva a cabo el proceso de integrar a los colaboradores de recién ingreso en la organización para que logre involucrarse efectivamente dentro de la empresa.

Para finalizar, parte de los objetivos fundamentales que se pretenden en los procesos de inducción, es de facilitar el involucramiento y llegada de los miembros de recién ingreso a la organización. Por lo tanto, su aplicación puede brindar beneficios en el corto plazo, ya que el personal puede integrarse con mayor facilidad con su equipo de trabajo y con la organización. Según Aguilar y Cubero (2018), agrega que los procesos de inducción de un inicio pretenden desarrollar una mejora continua a manera de lograr la mejor

versión del desempeño laboral, debido a la satisfacción del colaborador y su búsqueda por la excelencia.

### 2.1.3 Contenido y elementos fundamentales de la inducción general

Luego de indagar en investigaciones sobre lo que concierne a definiciones y objetivos de la inducción y sus procesos, surge una necesidad de comprender cuales son aquellos puntos que permiten que un programa de inducción general alcance una eficacia real al momento de su impartición al nuevo personal. Como punto de partida, se debe añadir que, en cuestión del tipo de su contenido, existen ciertas diferencias de los manuales de inducción. Estos últimos suelen entregarse por escrito a los colaboradores y, por otro lado, los programas de inducción generales contienen un valor agregado. Ya que, se realizan con mayor amplitud de información y a su vez, pretenden influenciar para que el colaborador comience a identificarse con la organización.

Al respecto, Magali (2018), agrega que los programas más complejos pueden incluir hasta contenido diferente al escrito o tradicional, tal como es el caso de películas, cortometrajes, presentaciones audiovisuales sobre la historia de la empresa, mensajes pregrabados entre otros ejemplos relacionados. Del cual se deduce, que su finalidad es brindar una cálida bienvenida y a la vez, abra paso para que se logre presentar aquellos valores de mayor importancia, a manera de ser intencional en la perspectiva que pretende la organización mostrar ante los nuevos colaboradores.

De igual manera, al analizar lo que compete al término de “contenido”, la misma se refiere a cuáles son aquellos requisitos o exigencias esenciales que define al programa de inducción general. Según Rázuri (2017), añade que un punto que se pretende con ello, es acortar la curva de adaptación y aprendizaje con un correcto seguimiento a manera de generar vínculos efectivos entre el nuevo colaborador y la empresa, desde el inicio de sus actividades y con ello cubrir satisfactoriamente con las expectativas del capital humano al momento que ingrese a la organización.

Lo cual significa que, una parte fundamental del proceso de integrar al nuevo personal, se puede observar si el mismo contiene aquellos puntos clave de la organización. Al respecto, Marcelo y Vaillant (2017), mencionan que se puede identificar una serie de factores que facilitan u obstaculizan la etapa de la inducción, la cual puede ser plasmada a través de políticas y programas según las necesidades de la organización. De modo que logre contextualizar y ampliar la esencia global de la organización para los colaboradores recién integrados, contemplados en programas de inducción generales.

Por consiguiente, Lozada (2016), menciona los requisitos que debería incluir la inducción del personal. Los cuales, permiten alcanzar la objetividad adecuada de la misma. De tal forma, los mismos deben contener los siguientes puntos:

- Ser inmediato a manera de asistir y facilitar el proceso de adaptación a la cultura organizacional.
- Ser completo en cuestión de las acciones orientadas al recibimiento por parte de la empresa
- Contener aspectos técnicos, en donde el personal que imparta la inducción, posea un dominio sólido en diferentes conceptos, metodologías flexibles y recursos didácticos para gestionar un manejo dinámico del programa

Ahora bien, una vez establecido el tipo de contenido que debería incluirse en los programas de inducción general, es apropiado abarcar aquellos elementos principales que deben contemplarse dentro del mismo. Al respecto, Wether, Davis & Guzmán (2014), comentan que los puntos más comunes se categorizan como temas globales de las organizaciones, los cuales son frecuentes para el conocimiento de todos los colaboradores. Por lo tanto, a continuación, se presenta una imagen, la cual expresa lo mencionado, de manera más detallada.

**Tabla 2***Temas cubiertos en los programas de orientación de los nuevos colaboradores*

Organización Global	
*La historia de la empresa	*Tiempo de prueba
*Estructura de la empresa	*Las normas de seguridad del personal
*Clasificación de funciones y nombres de los principales ejecutivos	*Líneas de servicios y/o productos
*Lugares físicos de la empresa	*Políticas y normas relacionadas con la empresa
Servicios y prestaciones	
*Salarios y compensaciones	*Programas de jubilación existentes
*Asuetos y vacaciones	*Atención médica especializada
*Capacitaciones para el personal y su desarrollo	*Áreas de relajación y cafeterías
*Asesoría por profesionales	
*Beneficios de seguros	
<i>Temas cubiertos en los programas de orientación de los nuevos colaboradores en sus puestos de trabajo</i>	
Presentación e incorporación a:	
	* Los subordinados
	* Jefes inmediatos
	* Supervisores
	* Compañeros
Deberes/funciones, especificaciones	
*Objetivo del puesto	*Función o su relación con otros puestos
*Tareas u cargo del empleado	*Descripción del puesto
*Las normativas de seguridad	

Fuente: adaptado de Wether, Davis & Guzmán (2014). Elaboración propia.

Además, es importante considerar que, dentro del proceso de inducción, directamente en la inducción general, es importante considerar que las organizaciones deben contemplar y velar por la comunicación del contenido abarcado. Según, Corletto (2018), añade que dichos aspectos conforman una planeación de la inducción a manera de mantener las metas y procedimientos como parte de la formación del nuevo colaborador que ingresa a dicha empresa.

#### 2.1.4 Contenido y elementos fundamentales de la inducción específica

Por otro lado, al referirse a los temas contemplados en la inducción específica, los mismos son parte fundamental dentro del proceso de inducción. La misma está diseñada para orientar al nuevo colaborador dentro de las funciones que debe ejercer en su puesto de trabajo. Al respecto, Mendoza (2013), comenta que la inducción específica tiene como objetivo brindar al nuevo miembro de la organización los datos relacionados a sus funciones, interacción y resultados esperados en la ejecución de sus actividades diarias, para que pueda cumplir con los objetivos de su cargo en la empresa.

Además, en esta etapa se debe coordinar en conjunto con el departamento de Gestión del Talento Humano, se lleva a cabo las reuniones y presentaciones entre el nuevo colaborador y el jefe inmediato, al igual que los compañeros y demás personal clave que se relaciona. Según la Corporación Universitaria Americana (2020), añade que entre los temas abordados en la inducción específica se encuentra la presentación con el equipo de trabajo, dentro de su área de ubicación física, si compete para el puesto del nuevo colaborador.

Luego de comprender la objetividad y relevancia de la inducción específica, es de vitalidad abarcar las características o elementos que deben ser incluidos dentro de la inducción específica. Es por ello que, Ramírez (2004) comenta una lista de temas como parte de la inducción específica, entre ellos, se destacan los siguientes:

- a. Obligaciones y derechos del empleador
- b. Estándares o normas de seguridad

- c. Equipos de protección (si el puesto lo requiere)
- d. Manual de funciones
- e. Sistemas de turnos, rotaciones, horarios y permisos
- f. Materiales de trabajo, espacios físicos y equipo
- g. Presentación del grupo de trabajo
- h. Organigrama del departamento de trabajo
- i. Descriptor de puestos

#### 2.1.5 Necesidad de implementación de un programa de inducción general para la organización

En cuestiones administrativas y de practicidad de las operaciones que se realizan en la organización, el programa de inducción general contribuye significativamente en los objetivos organizacionales, como se ha mencionado anteriormente. Por ende, hoy en día las empresas para lograr un crecimiento en el ciclo de vida empresarial y ser competitivas, así como satisfacer la demanda del mercado laboral, deben establecer nuevos procesos para que el personal logre realizar sus labores con eficacia y el desempeño laboral sea eficiente. Para lograr resolver dicho asunto, una de las estrategias a elaborar es por medio de los programas de inducción generales, los cuales son fundamentales para que el nuevo personal logre conocer de manera clara cómo se estructura y compone una organización.

Del cual, por medio de la implementación adecuada del programa mencionado, el capital humano adquiera mayor capacidad para ejercer su puesto de trabajo y más importante aún, se fomenta el sentido de pertenencia o identidad corporativa cuyo beneficio se genera en favor de la organización. En otros términos, las organizaciones pueden ver sus objetivos alcanzados, cuando el personal está familiarizado e involucrado con la empresa, realizado por programas de inducción general efectivos.

Además, al momento de contar con programas de inducción generales adecuados en cuanto a su contenido y estructuración, se cumplen diferentes propósitos vitales de una

inducción asertiva en beneficio de la organización, que, de caso omiso, las empresas pueden ser perjudicadas al no contar con personal calificado para formar parte de dicha institución. Al respecto, Montoya et al. (2016), añade que las empresas deben preparar al personal desde el inicio de la relación laboral, en busca que el capital humano opte por la mejora continua, beneficie aspectos en cuanto al clima laboral y de esa forma, se facilita el cumplimiento de los objetivos gerenciales.

Ahora bien, basado en el análisis de Montoya, cabe resaltar aquellos fines alcanzados en apoyo de la implementación de los programas de inducción general, los cuales se mencionan a continuación:

- Presentación adecuada de la organización ante los nuevos colaboradores, por medio de una bienvenida adecuada.
- El capital humano puede comprender con mayor panorama, los componentes esenciales de la organización, tal como la historia empresarial, misión, visión, valores, políticas entre otros.
- Permite influenciar de manera positiva en el actuar del colaborador dentro y fuera de las instalaciones.
- Se logra esclarecer lo que la organización espera de los nuevos colaboradores o aquel personal trasladado a una nueva área con relación en el desempeño laboral y la conducta individual de trabajo.

#### 2.1.6 Necesidad de incluir la inducción específica dentro del programa

Luego de establecer el proceso estructurado de la inducción, al igual que las generalidades, conceptos e instrucciones proporcionados a todo el nuevo personal, como a los colaboradores reubicados en los puestos de trabajo, se debe dar un ajuste respecto a su contenido. Es decir, la inducción general por su naturaleza tiene el objetivo de brindar información amplia de la organización. Sin embargo, el mismo puede estar estructurado con mayor solidez, cuando se incluye la terminología, características mencionadas dentro de la inducción específica.



Ahora bien, al momento de atender la necesidad de incorporar la inducción específica dentro de un programa de inducción, los resultados favorables pueden surgir con claridad. Debido a que, al momento de integrar al nuevo colaborador, o bien trasladar al personal actual dentro de un puesto de trabajo, la organización posee diversos retos vinculados con su personal. Según Córdova (2016), comenta que la adecuada implementación del contenido de la inducción específica puede contribuir en la optimización de los recursos de la empresa, gastos derivados del margen error de los colaboradores, entre otros factores relacionados con las operaciones del personal de la organización.

Por ende, existen diversos factores que favorecen a una organización al momento de abarcar la inducción específica dentro del proceso de inducción que recibe un colaborador. Según Sánchez (2017), indica que aplicar la inducción como una estrategia de recursos humanos permite fomentar una relación intrínseca entre el colaborador y la organización, ya que la misma se basa en la comprensión, aceptación de valores y normas compartidas en la empresa.

#### 2.1.7 Consideraciones de un manual de inducción como parte del proceso de inducción

En adición a la información mencionada, es fundamental abarcar la relevancia que aporta al proceso de inducción, un manual o una guía esencial para llevar a cabo el contenido establecido en los programas mencionados. Según, Mendoza (2013), señala que los manuales brindan un entendimiento de los subprocesos que han de ser desarrollados en la inducción. De tal modo, que una guía de dicho proceso, contribuye en gran medida al desarrollo y aclaración de los días, horarios, actividades y responsables. Sin embargo, la metodología implementada puede ser realizada con mayor efectividad cuando, dicho proceso contiene una rigidez sólida en la práctica y el contenido de la inducción general y específico se basa en un rediseño del mismo. Además, diversos autores y expertos opinan que basar la terminología de la palabra manual se interpreta como aquel detalle de información. Tal como añade el Instituto para la Investigación Educativa y Desarrollo

Educativo de Colombia, (IDEP), el mismo puede ser con el objetivo de brindar las disposiciones y directrices que orienten las actividades de la inducción.

#### 2.1.8 Limitaciones y efectos del programa de inducción general y específico

Como se ha mencionado anteriormente, basado en información recabada de investigaciones anteriores, los programas de inducción generales pueden aportar un valor significativo en el sentido de pertenencia del personal de los colaboradores de recién ingreso en la organización. Sin embargo, como cualquier programa general establecido, al poseer aspectos propios de la definición al ser ordinario, la misma puede carecer de ciertas barreras, aún si dicha inducción contiene las características esenciales citadas anteriormente. O bien, pueden surgir consecuencias desfavorables para la organización y el personal si éste, no se lleva a cabo de la manera correcta, las cuales pueden generar resultados irreversibles. Por lo tanto, en el presente apartado, se abarcan algunos puntos a tomar en consideración.

Un aspecto a considerar es, que un programa de inducción general al no incluir la información sustancial necesaria que conforma a la empresa, puede generar ineficacia entre lo proyectado y obtenido dentro del contexto organizacional. Según Infante (2020), algunas consecuencias se relacionan con experiencias negativas, como tal fuera el caso si se tratase de una falta de claridad sobre los objetivos organizacionales y del puesto que ocupará el colaborador, el cual puede prevalecer durante el tiempo del vínculo laboral. Por tal motivo, aquel personal que se incorporó a la organización, pero al mismo tiempo tuvo que afrontar situaciones similares, los riesgos de adquirir un sentido de pertenencia con la empresa pueden disminuir significativamente dentro del corto plazo.

También existen ciertas ocasiones en las cuales, al no contar con una estructura universal establecida ya que es realizada en el dinamismo y particularidad de cada organización, pueden surgir programas de inducción generales sin márgenes que limiten la manera de impartir su contenido. Es decir, los mismos pueden llevarse a cabo de maneras poco convencionales, provocando que la captación de interés y atención padezca deficiencias.

De igual manera, puede acontecer la informalidad en su ejecución, en el cual se den los programas de inducción en condiciones poco adecuadas en cuanto a instalaciones, capacidad instalada, equipo, material de apoyo entre otros. Su analogía se resume como un programa de inducción con contenido asertivo, pero con la amenaza de un bajo nivel en la identidad corporativa debido a la manera de comunicar.

Además, al referirse a la inducción específica, se debe hacer hincapié en posibles restricciones en factor tiempo. Por lo que, considerar la efectividad de dicha inducción puede variar según las necesidades del puesto e incluso del giro de negocio de la organización. Ya que, entre la diversidad de empresas donde se priorizan planes de trabajo, proyectos, etc., y basados en el perfil del colaborador, el tiempo estimado para impartir la inducción específica suele variar en la cantidad de horas adecuada del mismo. Por ejemplo, la organización minera Gold Fields en su programa de inducción específica establece un máximo de treinta y dos horas para operarios y técnicos con la finalidad de esclarecer y optimizar las gestiones.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta aquellos aspectos independientes de la ejecución en los programas de inducción. Se trata de distintos componentes del proceso administrativo, tales como las gestiones previas, hablese de las etapas de reclutamiento y selección. Se debe aclarar que la estrategia del capital humano mencionada no se exenta de problemáticas como lo es, la rotación del personal, la cual puede aportar en una disminución significativa de su índice, más no solucionar en un cien por ciento dicho asunto. Lozada (2016), agrega que, a manera de disminuir el estrés y cotidianidad laboral, se debe dar continuidad luego de los programas de inducción para promover un enriquecimiento de las actividades que se desarrollan diariamente en los colaboradores recién incorporados.

Según Magali (2018), las limitaciones o desventajas de los elementos en los procedimientos de inducción no surgen en mayores magnitudes, sin embargo, considera que se debe tomar en cuenta aspectos relacionados con costos que pueda requerir el diseño del programa de orientación y de los recursos necesarios para su ejecución y

seguimiento, tales como equipo de cómputo, papelería y útiles, servicio de electricidad, alimentación entre otros. No obstante, dicha inferioridad planteada, puede ser contrarrestada con mayor facilidad desde la toma de decisión de los altos mandos.

La misma puede ser, a través de la ampliación de un presupuesto considerable para el departamento de recursos humanos, ya que la rentabilidad del capital humano puede verse reflejado tanto en el corto o largo plazo al momento que el personal competente logra identificarse con la organización y dicho compromiso promueve una voluntad de continuar con la relación laboral, el cual surge desde un adecuado diseño del programa de inducción general. Además, cabe agregar que el mismo, debe ser monitoreado, o bien en palabras claras, darle seguimiento respecto a la información brindada al nuevo colaborador a manera de obtener retroalimentación para evaluar puntos de mejora del programa y de futuras inducciones.

Finalmente, se debe señalar la importancia de establecer la manera de comunicar el contenido adecuado tanto en la información general como específica, debido a que uno de los grandes retos que afrontan las organizaciones es influir de manera efectiva en el nuevo colaborador para que dicho individuo comprenda por qué y para qué del actuar de una organización. Al respecto Ortiz (2018), indica que una vez se haya establecido un adecuado proceso de inducción, el mismo puede aportar en acelerar el compromiso, permanencia y pertenencia del colaborador, cuya causa surge debido a que se planificó un proceso de socialización del contenido de la inducción.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Definición y planteamiento del problema

La definición del problema es una parte fundamental que promueve el proceso de estudio del plan de investigación, el mismo está conformado por las especificaciones, al igual que la delimitación de dicho problema. Dicho, en otros términos, se trata del punto de partida de la investigación, la cual se describe a continuación:

##### 3.1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, múltiples organizaciones se encuentran en la búsqueda de integrar al personal idóneo, tal esfuerzo adquiere auge luego de concluir con el proceso de reclutamiento y selección. Por tal motivo, un tema de estudio abarcado y diseñado por el nivel estratégico y táctico, es la gestión de la inducción que se imparte al personal de recién ingreso o los colaboradores actuales trasladados a una nueva área dentro de la empresa. Sin embargo, para que dicho talento humano contribuya eficazmente en la consecución de los objetivos organizacionales, es necesario que la inducción abarque las características principales que permitan una adecuada incorporación del personal en una determinada institución. De igual manera, el mismo puede ser llevado a cabo a través de programas de inducción, cuyo contenido abarque información pertinente en favor de las organizaciones

En Guatemala, diferentes ámbitos laborales realizan el programa de inducción según lo establecido en la planificación estratégica establecida. No obstante, aquellas organizaciones que optan por un programa de inducción que tiene diversas carencias en su contenido, pueden perjudicar en la identidad del colaborador dentro de la organización, el cual pueda generar consecuencias mayores en el corto y mediano plazo. Además, se ve afectado significativamente el rendimiento y la productividad laboral de los colaboradores dentro de sus actividades laborales.

Además, los programas de inducción generales son de gran importancia, ya que están basados en la empresa, es decir, contienen información fundamental sobre la misma. A su vez, aportan un valor significativo al capital humano en temas relacionados como el sentido de pertenencia y más importante aún, la consecución de los objetivos organizacionales. Es por ello que, surge la necesidad de encontrar el aprovechamiento que proporciona el programa de inducción general y específico el cual sea eficaz a la organización para contribuir en la solución de posibles deficiencias o carencias dentro de distintas gestiones empresariales de los colaboradores. Por lo que, para brindar una propuesta adecuada de un programa de inducción general, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la importancia de analizar el proceso de inducción general para la elaboración de un programa significativo en una concesionaria de la ciudad de Guatemala?

No obstante, dentro de los límites que abarca el trabajo, se expresan ciertos criterios conformados por: la unidad de análisis, el período histórico y el ámbito geográfico sobre el cual se especifica, profundiza y a su vez se extiende la presente investigación. Los mismos, se muestran de la siguiente forma:

### 3.2 Objetivo de la investigación

Los objetivos del plan de investigación representan la finalidad que persigue el presente trabajo, es decir aquellos logros específicos que se pretenden alcanzar, los cuales surgen luego de la identificación del planteamiento del problema plasmado, además de formar parte de la solución sugerida. Los mismos se relacionan íntimamente con el título de dicho estudio y se detallan de la siguiente manera:

#### 3.2.1 Objetivo general

Analizar el proceso de inducción que reciben los colaboradores de una concesionaria de la ciudad de Guatemala

### 3.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el proceso de inducción general de la concesionaria de automóviles de la ciudad de Guatemala.
- Proponer un programa de inducción general dirigido a los nuevos colaboradores de la concesionaria de la ciudad de Guatemala.

### 3.3 Método de investigación

Según la aceptación de la comunidad científica, basado en Hernández Samperi, el trabajo realizado fue basado en la investigación científica, ya que se realizaron las diferentes etapas, desde concebir la investigación, plantear el problema, elaboración del marco teórico, definir la investigación, determinación de la población y muestra, recolección de datos, analizar dichos datos hasta la presentación de resultados.

### 3.4 Tipo de estudio y Diseño o alcance de la investigación

Con la finalidad de comprender con mayor facilidad los fenómenos acontecidos de la investigación, se debe mencionar los distintos tipos contemplados en dicho estudio. En consecuencia, el diseño de la investigación es no experimental, ya que la misma no realizó manipulación de variables. Además, el tipo de investigación del trabajo se clasifica como una investigación cuantitativa y transversal, debido a que la misma presenta datos cuantitativos, los cuales serán medibles y serán de base para el análisis de la información. En adición, es transversal dado que, se lleva a cabo en un solo momento. En consecuencia, el trabajo realizado se detalla de la siguiente manera.

- **Investigación Descriptiva:** Dado que dicho documento pretende desarrollar las características de un programa de inducción general y específico efectivo en cuanto a su contenido. Además, se busca definir una porción de la realidad sobre el proceso de inducción de la organización.
- **Investigación Exploratorio:** Debido a que pretende abordar con la mayor claridad posible el problema planteado de la unidad de análisis y a su vez aportar ideas sobre la manera adecuada de estructurar e impartir la inducción para el nuevo colaborador.

### 3.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis es una concesionaria de automóviles importados.

### 3.6 Periódico histórico

La investigación fue llevada a cabo de septiembre del año dos mil veintiuno a noviembre de dos mil veintidós.

### 3.7 Ámbitos de la investigación

A continuación, se detallan los ámbitos contemplados del trabajo realizado.

#### 3.7.1 Ámbito geográfico

El trabajo profesional de graduación de la investigación es llevado a cabo en el departamento de Guatemala, Guatemala.

#### 3.7.2 Ámbito institucional

La investigación es realizada dentro una concesionaria reconocida de automóviles importados de la ciudad de Guatemala



### 3.7.3 Ámbito personal

El ámbito personal contemplado para la investigación está conformado por el personal en relación de dependencia y proveedores de servicios ubicados dentro de las instalaciones de la organización. Por ende, se incluye personal del área de créditos y cobros, contabilidad, finanzas, mercadeo, ventas, repuestos, taller de servicios, recursos humanos y jefaturas o gerencias de áreas de la organización.

### 3.7.4 Ámbito temporal

El tiempo abarcado para la realización del trabajo profesional de graduación es desde el mes de mayo a noviembre del año dos mil veintidós.

### 3.7.5 Ámbito geográfico

La ubicación donde se encuentra la organización es en el Km. 14 Calz. Roosevelt Z.11 del municipio de Mixco, del departamento de Guatemala, Guatemala.

## 3.8 Universo y tamaño de la muestra

En relación con la cantidad de colaboradores, los cuales son establecidos como una población finita dentro de la investigación, se estableció asignar una proporción del universo, el cual fuese representativo para los fines de la investigación.

### 3.8.1 Población

Por tal motivo, respecto a la población enfocada en el nivel táctico, es decir de los distintos departamentos de la organización, se estableció utilizar la técnica del censo, el cual se subdivide en el departamento de créditos y cobros, finanzas, contabilidad, mercadeo,

ventas, repuestos, taller de servicios y recursos humanos. Y con ello, presentar un análisis del total de gerentes de los diferentes departamentos de la organización. En adición se consideró al personal a cargo del área de recursos humanos para la obtención y claridad de información respecto al proceso de inducción general y específico.

**Tabla 3**

*Descripción de la población*

<b>Departamento</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>No. De personas</b>
Finanzas		1
Créditos y Cobros		1
Contabilidad		1
Ventas		1
Marketing	Gerencia	1
Recursos Humanos		1
Taller de Servicios		1
Repuestos		1
<b>Total de personas</b>		<b>8</b>

*Nota: Población de las gerencias por departamento de la unidad objeto de estudio*

### 3.8.2 Muestra

Además, se estableció abarcar al subgrupo del personal de la organización de nivel operativo y administrativo. Al comprender una muestra como un subconjunto representativo y finito extraído de una población, se detallan distintas descripciones respecto a la investigación. En primera instancia el tipo de muestreo es el muestreo probabilístico, debido a que se pretende brindar la misma oportunidad para todo el personal de la colaboración por igual al momento de su elección, la cual se realiza por un procedimiento al azar.

Por consiguiente, en la adquisición de información de la muestra para indagar del proceso de inducción general, se optó por elegir a todo el personal operativo y de nivel medio de cada departamento. Por tal razón, se definió utilizar el muestreo aleatorio simple, dado la

naturaleza de su aplicación. Es decir, a cada unidad de la muestra proveniente de la población objetivo, se le asigna un número y por selección aleatoria se define el personal perteneciente a la muestra. Posteriormente se estableció la muestra conformado por el total de personal representado por los números aleatorios.

La muestra establecida para la organización está basada en la información del ámbito personal considerado. Es por ello que, el cálculo de la muestra fue realizada basada en una población finita, del cual el total de la población para la fecha de realización de la investigación es de sesenta y cinco. Por ende, se expresa la siguiente fórmula que explica el cálculo de la muestra para la investigación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

- **N** = Total de la población (65 colaboradores).
- **Z $\alpha$**  = Nivel de confianza del 95% (1-  $\alpha$  = Z = 1.96)
- **P** = Probabilidad de éxito (50% o 0.5)
- **E** = Error de muestreo aceptable (5% o 0.05)

$$n = \frac{(65) (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{((5 - 1) (0.05)^2) + ((1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5))}$$

$$n = \underline{\underline{56}}$$

De tal manera, se determinó que la muestra establecida que representa a la población de la organización es de cincuenta y seis personas. Dicho valor será de importancia para la determinación de información ante el tema investigado, ya que representa un grupo significativo de las diferentes áreas de la empresa.

### 3.9 Técnicas de recopilación de investigación

El trabajo realizado se subdivide en diferentes tipos de técnicas, debido al uso a la información necesaria por recabar. En primera instancia se debe mencionar que las técnicas aplicadas son basadas de diferente manera para abarcar mayor comprensión del tema de interés en la investigación, la cual se detalla a continuación:

#### 3.9.1 Encuestas

La misma se conforma por una serie de preguntas que permitan la accesibilidad de la información pertinente al interés del trabajo, a manera de indagar la información pertinente sobre los procesos de inducción dentro de la concesionaria. Dentro del contenido y estructura de las preguntas, las mismas se subdividen en preguntas dicotómicas, ya que permite obtener información con facilidad y simpleza para su posterior análisis. Además, se incluyen preguntas de selección múltiple para comprender la opinión de los colaboradores respecto al proceso de inducción actual de la organización, orientadas a trasladarse a los colaboradores asignados de la organización.

Es por ello, que se estableció utilizar encuesta para el personal operativo y administrativo de la organización cuya información proviene de la muestra mencionada. Además, se utilizó el censo para el nivel táctico de la organización, es decir el gerente o encargado de cada departamento. Y finalmente se estableció realizar una entrevista al encargado del departamento de recursos humanos por medio de un cuestionario diseñado en asuntos del tema de interés., ya que de dicha manera se puede obtener información pertinente para conocer de manera amplia sobre el proceso de inducción.

#### 3.10 Instrumentos de medición aplicados

En el desarrollo de la investigación, surge la necesidad de establecer los procedimientos certeros que permitan obtener la información requerida y a su vez, lograr el cumplimiento de los objetivos plasmados. Por tal motivo, dicho trabajo basa su recopilación por medio

de las fuentes primarias, debido a que los datos recibidos son de manera directa. Es por ello que se detalla a continuación.

### 3.10.1 Cuestionario

Por otra parte, se opta por utilizar el cuestionario conformado por preguntas cerradas, los cuales se categorizan en ser preguntas dicotómicas, al igual que preguntas con varias opciones de respuesta, cuyo fin es interpretar de mejor manera la información recabada de las técnicas mencionadas.

### 3.11 Resumen del procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación

En resumen, se puede mencionar que, para dar respuesta a los objetivos plasmados ante el planteamiento del problema, el trabajo se define como un diseño de investigación no experimental, por lo cual es de tipo descriptivo y transversal. Además, se definió las clasificaciones del ámbito contemplado. Por consiguiente, al referirse al universo y tamaño de la muestra, el mismo se estableció trabajar con una representación de la población finita de la unidad de análisis, es decir la cantidad de los cincuenta y seis colaboradores.

De igual manera, se trata de un muestreo probabilístico y se estableció realizar el muestreo aleatorio simple. A su vez, al referirse a la muestra, el total de colaboradores representativos de la organización es de 56 individuos del nivel operativo y administrativo. En términos de las técnicas empleadas se llevó a cabo la encuesta para obtener información sobre la inducción general, y a parte una segunda encuesta para conocer la situación actual de la inducción específica con la finalidad de comprender de mejor manera dicho proceso. El instrumento impartido para la recolección de datos brindado por los colaboradores, es por medio de un cuestionario, cuyo fin es obtener la mayor

cantidad posible de información adecuada para comprender la situación actual de la unidad de análisis objeto de estudio.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

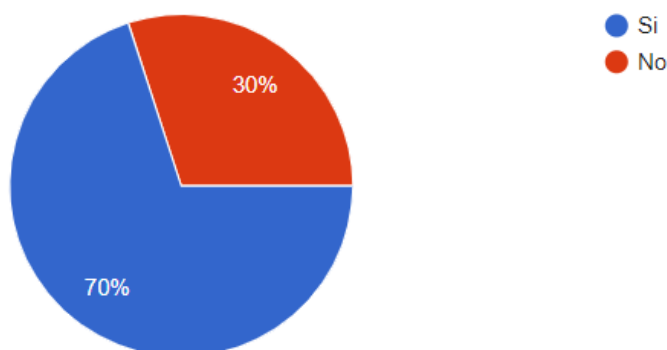
Luego de obtener los resultados de los instrumentos, del cual su enfoque es brindar respuesta a los objetivos del presente trabajo profesional de graduación, a continuación, se muestran las siguientes gráficas que permiten ampliar la situación actual referente al tema de estudio. Los mismos se muestran de la siguiente manera:

- **Encuesta al personal operativo y administrativo**

En primera instancia, se presenta un análisis como resultado de la información proporcionada del personal cuyo enfoque está basado en conocer el proceso de inducción general y específico. Los resultados se desglosan a continuación.

### Figura 1

*Confirmación de Inducción general al personal de la organización*



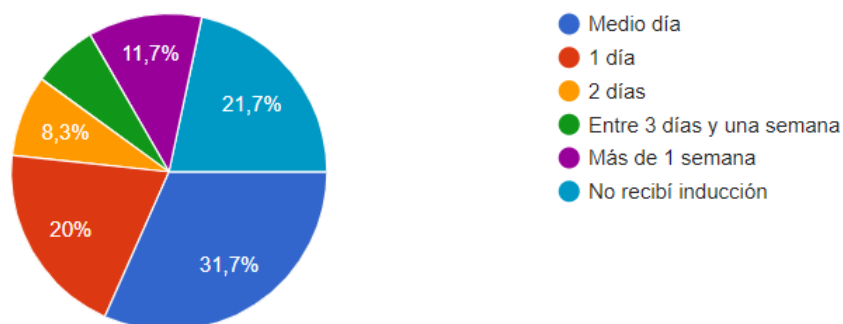
*Nota:* Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022.

Basado en los datos proporcionados sobre la confirmación de inducción general del personal, se observó que la mayoría de los colaboradores operativos y administrativos efectivamente reciben ciertos temas e información durante el proceso general de la inducción. Además, en el desarrollo del presente capítulo, el encargado de recursos humanos comenta tener establecido el contenido necesario desde el proceso de inducción para el nuevo colaborador, los cuales se observan en el análisis de la última herramienta realizada para recabar información. (Ver tabla no.3)

No obstante, tales respuestas están sujetas a la idealización que posee el personal en cuanto al contenido brindando en la inducción. Ya que, cuando la inducción general se lleva a cabo, la misma carece de fundamentos básicos contemplados en el proceso de inducción general, el colaborador queda expuesto a posibles escenarios donde se genera un bajo nivel de identificación con la organización, deficiencias en relación con el desempeño laboral, entre otros factores.

## Figura 2

### *Duración de la inducción general*



*Nota:* Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022.

Como consecuente al cuestionamiento al personal sobre la duración del proceso de inducción general que se le imparte en la concesionaria, se observa una prevalencia que la misma tiene una duración de medio día laboral, seguido de una parte significativa que indica no haber recibido una inducción al momento de que ingresó a la organización. Es por ello que se observa, la falta de atención al momento que el nuevo colaborador se incorpora a la organización.

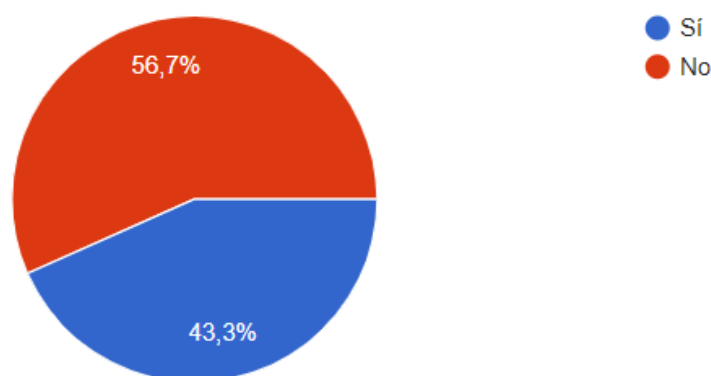
Tal realidad se contrasta con la información proporcionada por parte del Encargado al comentar que la inducción impartida tiene una duración de 1 día. Motivo por el cual se evidencia que la información brindada por los colaboradores es un punto a resaltar, debido a la duración de la inducción general, así como la inexistencia de inducción de un



porcentaje representativo de los colaboradores, los cuales no recibieron una inducción general adecuada.

### **Figura 3**

*Presentación de la estructura organizacional de la empresa hacia los colaboradores*



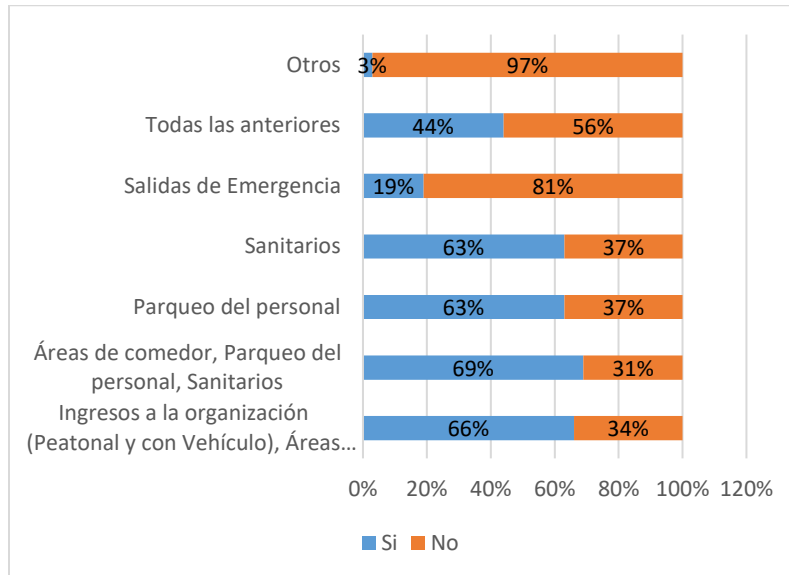
Nota: Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022.

Por otro lado, al referirse en el tema de brindar una presentación al nuevo colaborador sobre el organigrama de la organización, se observa un predominio por mayor del 50% sobre un desconocimiento del mismo durante el proceso de la inducción general. Tal como menciona Motivo por el cual, se hace una observación de la falencia de comunicar un aspecto relevante para que el personal pueda ser orientado de manera pertinente en la estructura de la unidad de análisis, tal como se respalda en la teoría mencionada.

Además, al momento de recabar información sobre dicho asunto, se hace la notoriedad el hecho de prestar atención a dicha carencia. Ya que, a pesar de que el encargado indicó que la información proporcionada en el proceso de inducción general es completa, la misma debe contener esencialidades en cuanto a su contenido, en tal caso, específicamente en el tema de la estructura organizacional. Al respecto, Mendoza (2013), sugiere que parte de la inducción general es fundamental presentar la estructura a todo colaborador que ingresa por primera vez a una organización a manera de esclarecer cómo está definida dicha empresa.

### Figura 4

*Apertura de las instalaciones de la empresa durante la inducción general en los colaboradores*



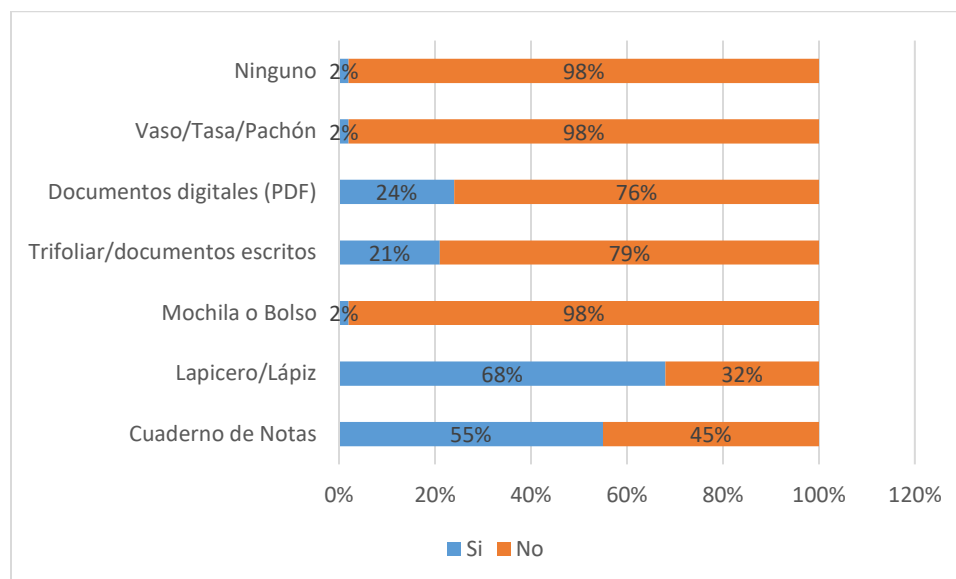
*Nota:* Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022.

Ahora bien, cuando se refiere al análisis de las instalaciones físicas de la organización, se logra observar que un porcentaje representativo indica que le fue presentado los diferentes puntos en relación a las ubicaciones e infraestructura. Dado que, al momento de confirmar sí el personal recibió un recorrido, el resultado muestra que efectivamente le fue presentado los lugares con un total de cincuenta y cinco por ciento.

Y de dicho valor, los mismos se desglosan entre las distintas opciones observadas en la gráfica. Del cual se destaca que la mayoría indicó en las alternativas de área del comedor, parqueo y sanitarios. Mientras que los menos señalados fueron las salidas de emergencia. Dicho aspecto debe ser tomado en cuenta como un factor importante a mencionar en el proceso de inducción para prevenir riesgos ante posibles escenarios de emergencias.

## Figura 5

*Entrega de materiales de apoyo e insumos durante el proceso de inducción general en los colaboradores*

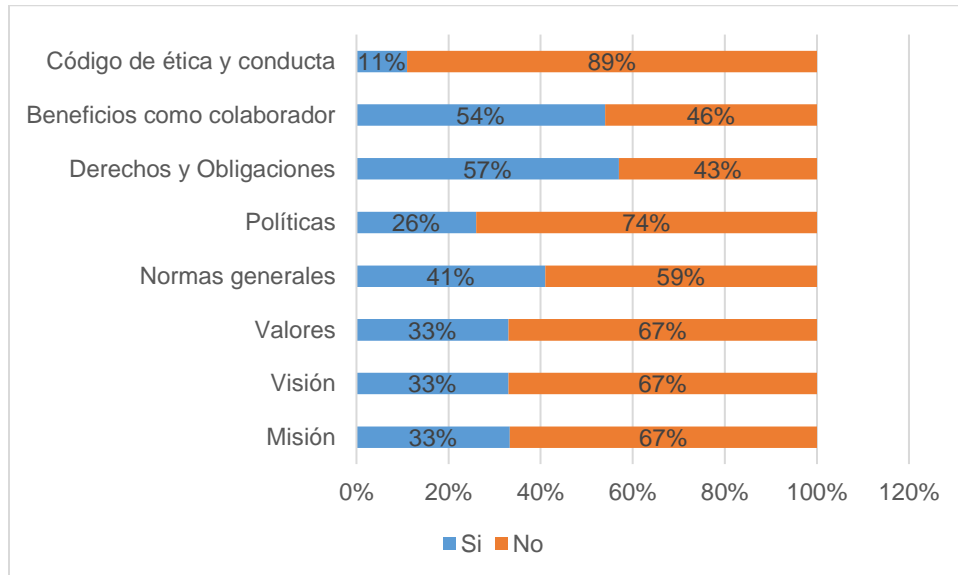


*Nota:* Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022.

Al respecto, gran parte del personal encuestado señaló que adquiere ciertos insumos de apoyo, con un total de sesenta y siete por ciento. En relación de los materiales de apoyo para el proceso de inducción general, se observa únicamente dos variables como las más sobresalientes, es decir el cuaderno de notas y el lapicero en el cual ambos se encuentran por encima del cincuenta por ciento. Sin embargo, aunque una parte representativa indica recibir materiales, al momento de interpretar la relevancia o impacto de los mismos, se logra observar un nivel bajo en cuanto a la calidad que puedan generar tales insumos en el nuevo colaborador. Lo que significa que el nuevo personal carece de insumos o documentación relevantes sobre la información general de la organización o bien productos complementarios dentro de la inducción general.

## Figura 6

### *Explicación de costumbres y tradiciones generales como parte de la cultura de la organización*



*Nota:* Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022.

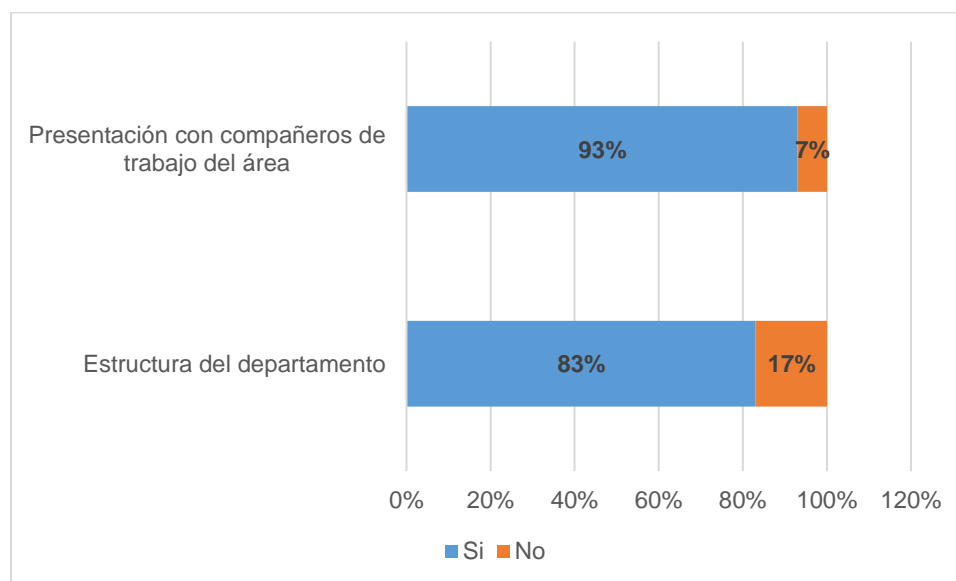
Al referirse al tema de comunicar cuáles son las costumbres y tradiciones practicadas a nivel general dentro de la organización, un cincuenta y cinco por ciento indicó no haber recibido información sobre las prácticas de la cultura organizacional. Lo cual evidencia que existe una lista de puntos importantes omitidos dentro del proceso de inducción general y como consecuencia de ello, se pueden ver afectados diversos temas relacionados como el desempeño laboral, sentido de pertenencia, estrés laboral, entre otros ejemplos relacionados entre colaborador y empresa.

No obstante, del personal que señaló recibir información de dicho asunto, la figura presentada permite observar únicamente que los beneficios, derechos y obligaciones sobrepasan el cincuenta por ciento. Mientras que el resto de temas impartidos solo ha sido expuesto en promedio al treinta por ciento. Se destaca el porcentaje bajo que obtuvo la comunicación de la filosofía empresarial. Cabe agregar que tal como presenta Corletto

(2018) en su propuesta, es fundamental el considerar toda la información general respecto a la organización y no limitar la información que pueda ser de ayuda al colaborador para familiarizarse con la organización.

### **Figura 7**

*Presentación del equipo de trabajo dentro del área de trabajo con el colaborador*



*Nota:* Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022.

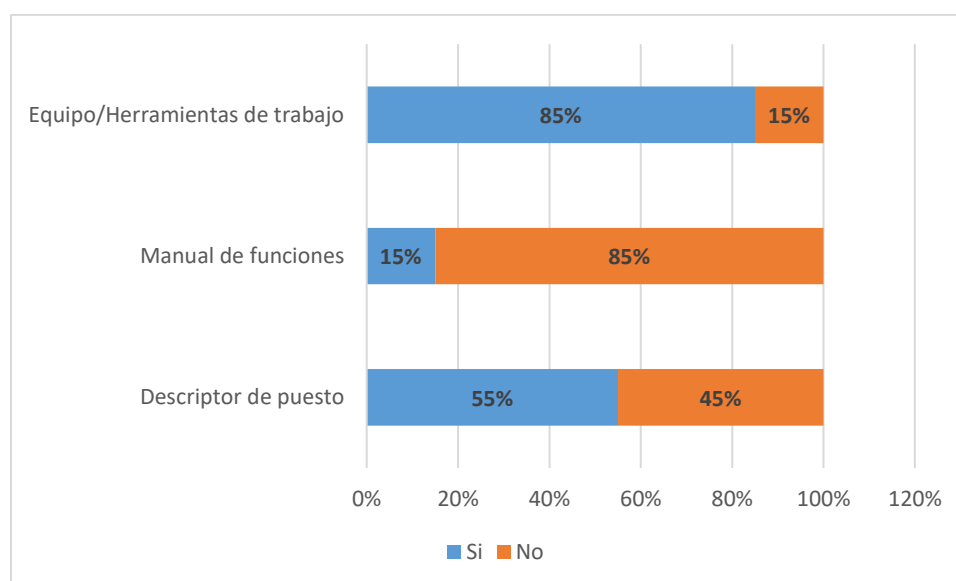
En relación con la información proporcionada por parte del colaborador, como parte del proceso de inducción específico, se observaron ciertas particularidades referentes a aquellos factores determinantes para incentivar un acoplamiento favorable para el colaborador dentro del departamento o área ubicado. En primera instancia se observa un acercamiento directo entre el nuevo colaborador y el resto del equipo de trabajo. Dicho proceso, pese a que pudiera suceder de manera regular, resulta que el mismo, en ocasiones suele ser omitido como parte del proceso de inducción específica por diversas razones. Entre los ejemplos por mencionar está; aspectos geográficos, cultura organizacional, factores externos a la organización, entre otros.

En otros términos, el porcentaje que indicó una falta de ser presentado con su equipo de trabajo en el proceso de inducción puede suceder por diversos factores, los cuales

afectan tanto al colaborador, como al equipo de trabajo dentro de los objetivos organizacionales. Además, se destaca que el ochenta y tres por ciento muestra la falta de exhibir la estructura organizacional específica del departamento establecido para el nuevo colaborador. Dado que no existe una formalidad de dicha actividad y una falta de su cumplimiento por parte del jefe inmediato.

### Figura 8

*Factores que influyen para el funcionamiento del puesto de trabajo al colaborador en la organización en el proceso de inducción específica*



*Nota:* Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022.

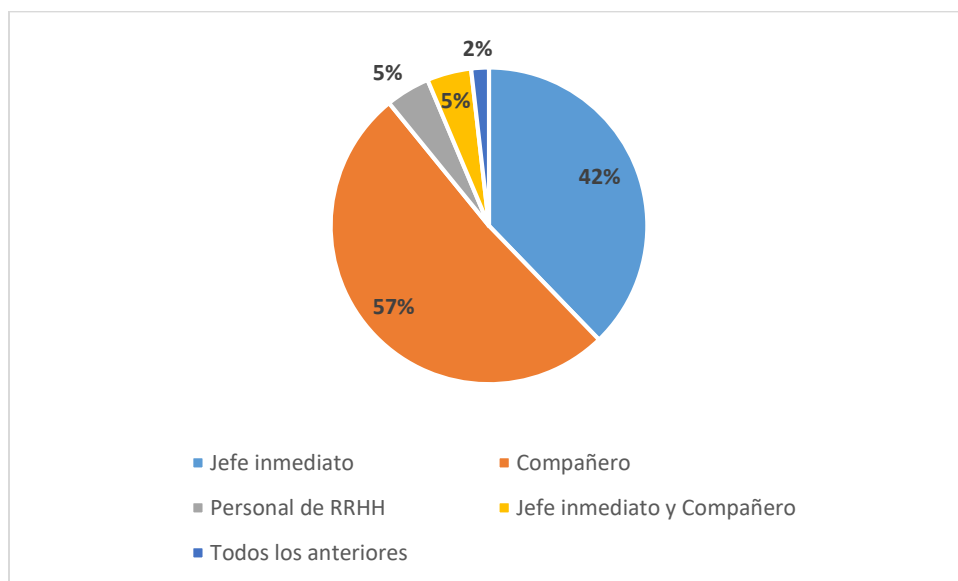
En adición a lo mencionado, se debe hacer referencia a los elementos o factores esenciales para el funcionamiento del puesto de trabajo. Es por ello que los colaboradores indicaron recibir los mismos, pero no en su totalidad. Es decir, por un lado, más del ochenta por ciento de la muestra indicó recibir herramientas o equipo de trabajo. Además, se observa un resultado relativamente favorable en la entrega del descriptor, lo cual hace sentido derivado de brindar el elemento ya mencionado.

No obstante, se observa una falencia significativa, la cual trata del manual de funciones para el puesto, durante el proceso de inducción específico. Cabe resaltar que únicamente

el quince por ciento comenta haber recibido tal documento, lo cual puede ser un reflejo de la falta de conocimiento de en el proceso de inducción específica, cuyo resultado orienta al colaborador un resultado deficiente dentro de la empresa.

### Figura 9

*Responsable asignado en brindar orientación y apoyo en el proceso de inducción específica*



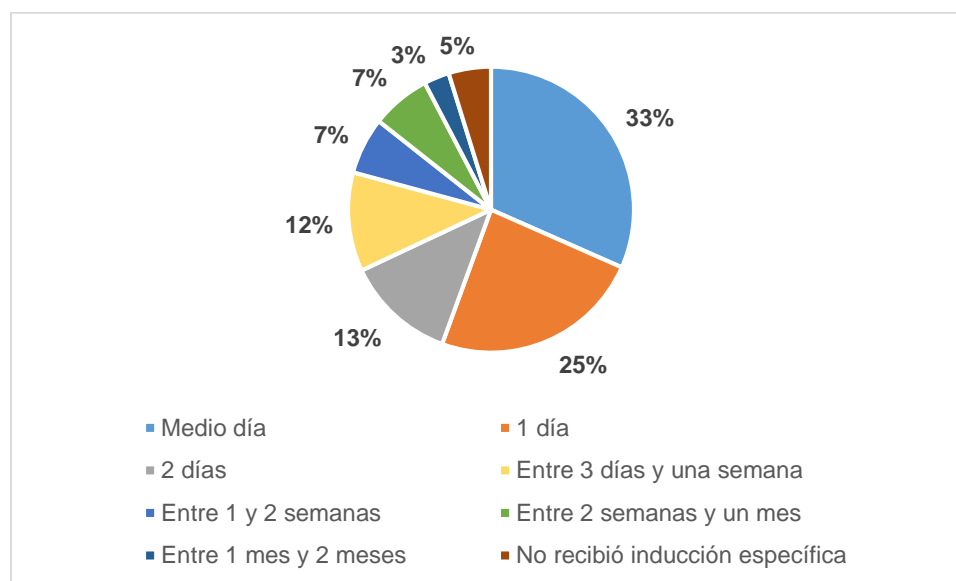
*Nota:* Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022.

Referente al análisis de la forma que está estructurada la responsabilidad de asistir al nuevo colaborador dentro del proceso de inducción específico, más de la mitad de la muestra indicó que, es llevado únicamente por su compañero de trabajo, seguido de un porcentaje cercano con un cuarenta y dos por ciento que indica que recibe dicho soporte por medio del jefe inmediato. Lo que permite comprender que en la gran mayoría no se brinda una colaboración conjunta entre jefe inmediato y compañero de trabajo para realizar dicha gestión.

Como resultado, tal como se comenta en la investigación de Lavagnino (2017), dichas carencias generan conflictos en comunicación, integración efectiva dentro del equipo de trabajo, ya que no se cuenta con políticas, prácticas previamente definidos como parte del proceso de inducción específica. Del cual, perjudica de manera individual y grupal al personal dentro de la organización.

## Figura 10

*Plazo del proceso de inducción específica de los colaboradores dentro del departamento o área de trabajo*



*Nota:* Muestra del personal operativo y administrativo de la organización, junio 2022

Posteriormente, al momento de comprender el tiempo dedicado al colaborador para recibir la inducción específica dentro de la organización, se destacaron ciertas particularidades. El personal consultado, en su gran mayoría señaló que dicho aspecto es recibido en un treinta y tres por ciento, sin embargo se observa una gran dispersión en cuanto al plazo establecido para impartir la inducción específica. Ya que el segundo resultado más destacado es con una duración de un día laboral con un porcentaje que únicamente llega a conformar un tercio de la muestra encuestada.



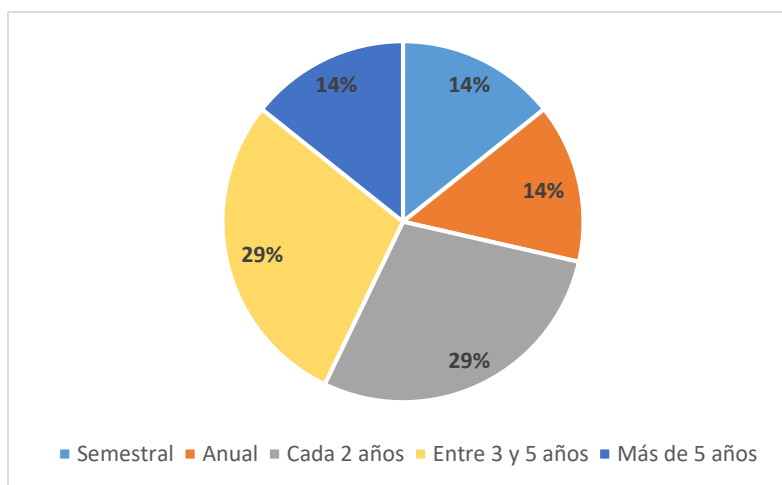
Por ende, con la información brindada por parte de los colaboradores, se logra observar una deficiencia altamente significativa en cuanto a una estructuración y asignación de temporalidad para la inducción específica. Cabe señalar, a pesar de los diferentes tipos de puestos de trabajo y responsabilidades existentes, el tiempo adecuado de la inducción específica debe estar sujeta a la complejidad que requiera el puesto y con ello lograr un acoplamiento a la organización como a su trabajo, tal como refiere Díaz, mencionado en el marco teórico de la presente investigación.

- **Censo dirigido a las gerencias o jefaturas de los departamentos de la organización**

A continuación, se muestra la información obtenida, la cual brinda un acercamiento sobre la identificación en el contenido del proceso de inducción con énfasis en el proceso específico para el puesto de trabajo, basado en la información de las jefaturas y gerencias de área dentro de la unidad de análisis. Por tal motivo, se muestra el siguiente análisis:

### Figura 11

*Temporalidad de ingreso de nuevo personal en los departamentos de la organización*



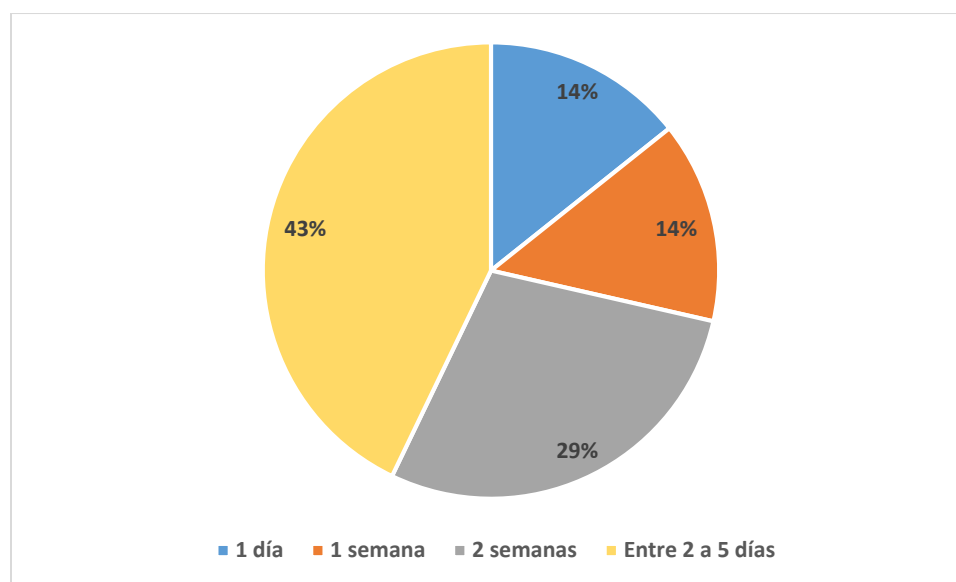
*Nota:* Censo a gerentes o jefes de cada departamento de la organización, junio 2022.

Respecto al tiempo que suele tomar en la incorporación de nuevos colaboradores en la organización, se logra observar que, en su mayoría, dichos ingresos ocurren con una regularidad de cada dos años, al igual que en un periodo de tres a cinco años. Lo que representa la existencia y regularidad en la integración del nuevo personal dentro de los departamentos de la organización. Por tal motivo, se muestra que la concesionaria debe procurar establecer fundamentos claves para que el nuevo colaborador se acople de manera adecuada a su puesto de trabajo. Además, el contar con el material adecuado genera un valor agregado a la empresa y a su vez fomenta la competitividad en términos del mercado laboral.

Por otro lado, al referirse al impacto que genera la rotación de personal en los diferentes departamentos de la organización, dicho aspecto sucede con un bajo nivel de ocurrencia, lo que representa un índice estimado menor al quince por ciento anual. Sin embargo, se destacó que el área de Taller de Servicios, es la que suele padecer de movimiento en cuanto al ingreso y egreso del personal, específicamente en el nivel operativo, en el puesto de mecánico. Por lo cual, dicha gráfica complementa el veintinueve por ciento mencionado. Además, en relación con la frecuencia que ocurre la inducción, se investigó que la concesionaria lleva a cabo dicho proceso en un estimado de cada trimestre o cuatrimestre, del cual dependerá del número de altas del personal que ingresa a formar parte de la organización. Al respecto, Peña (2019), refleja la importancia de establecer la periodicidad del proceso de inducción que se impartirá a los colaboradores.

## Figura 12

### *Temporalidad de inducción específica al puesto de trabajo*



*Nota:* Censo a gerentes o jefes de cada departamento de la organización, junio 2022.

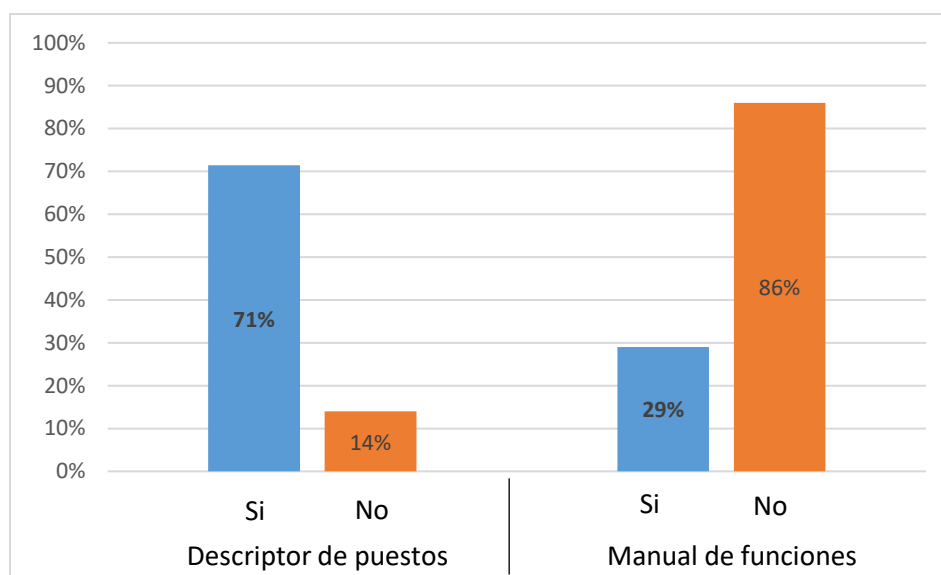
Uno de los temas a resaltar, trata de la información sobre cuánto tiempo se tiene determinado para que el colaborador reciba la inducción de su puesto de trabajo dentro de la concesionaria. La mayoría de jefaturas y gerencias han determinado que la misma dura entre dos y cinco días. Al momento de establecer la efectividad asignada de días, la misma dependerá de diversos factores, tales como la planificación estratégica del área de recursos humanos, la complejidad del puesto, la experiencia y aptitudes del colaborador, entre otros.

Sin embargo, si se toma en cuenta el resto de respuestas señaladas por parte de las jefaturas, se observa que una parte significativa establece que la inducción específica posee una duración de dos semanas, con un valor de veintinueve por ciento. Dicha variable supera a las jefaturas que indican un tiempo de un día y la opción de una semana. Por lo tanto, existe una diversidad significativa en cuestión de la temporalidad entre los departamentos de la organización, lo cual puede generar una consecuencia poco

favorable cuando en dicho tiempo no se abarca la cantidad de horas necesaria para impartir la inducción específica al puesto.

### Figura 13

#### *Entrega de material específico sobre deberes y funciones para el puesto de trabajo*



*Nota:* Censo a gerentes o jefes de cada departamento de la organización, junio 2022.

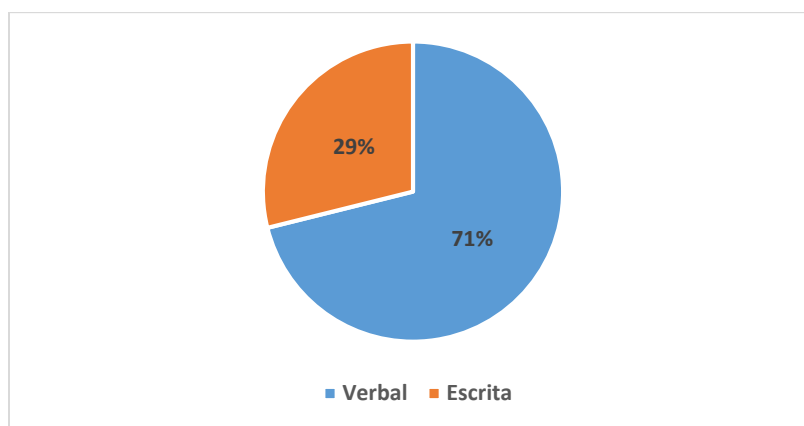
En relación con la entrega del contenido necesario para que el colaborador realice sus responsabilidades eficazmente, las respuestas por parte de los jefes presentan aspectos favorables en cierta medida, pero a la vez, se muestra una carencia por destacar. Por un lado, se muestra que más de dos tercios del nivel táctico entrega el descriptor de puestos a sus subordinados dentro de los distintos departamentos que conforman a la concesionaria. Pero al mismo tiempo dentro del censo se observa que el ochenta y seis por ciento presenta deficiencias en la entrega de manuales de funciones para la operatividad del personal.

Los resultados de ambos componentes de la inducción específica deben ser contemplados y entregados en su totalidad por cada jefatura o gerencia en los departamentos de la organización. Dicha información es consecuencia de la falta de

estructura y asignación dentro del proceso de la inducción específica al puesto de trabajo. Por ende, se logra identificar una falencia clave para que el colaborador tenga mayor capacidad en el desenvolvimiento en su área de trabajo.

### **Figura 14**

*Formas de Comunicación entre Jefe y nuevo colaborador en el proceso de inducción específica*

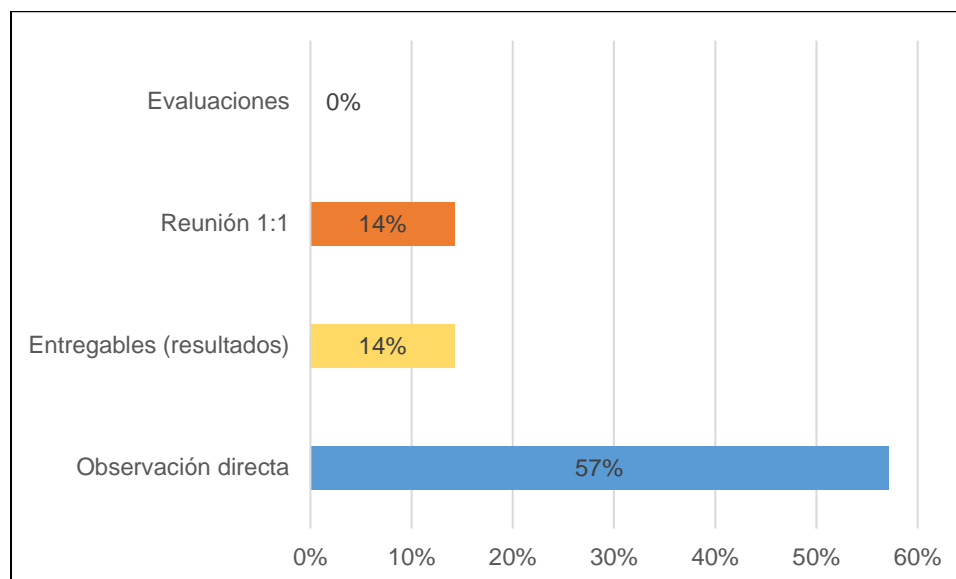


*Nota:* Censo a gerentes o jefes de cada departamento de la organización, junio 2022.

Según la información recabada sobre las distintas maneras en que el jefe inmediato se comunica con el nuevo colaborador en el proceso de inducción específica, se determinó un aspecto importante a mencionar. El mismo trata que, a pesar de que más del setenta por ciento del censo indica que realiza una comunicación de manera verbal, existe una cantidad que la brinda de forma escrita. Lo que significa que la comunicación y acercamiento con los colaboradores no está previamente definido. Al contrario, se maneja una inestabilidad en las formas en que el jefe se dirige al colaborador. En contraparte, la manera de conocer una vía correcta de comunicar entre ambos tipos de puestos debiera de ambas maneras por igual.

**Figura 15**

*Monitoreo del jefe inmediato al colaborador como parte de la adaptación al puesto de trabajo en la inducción específica*

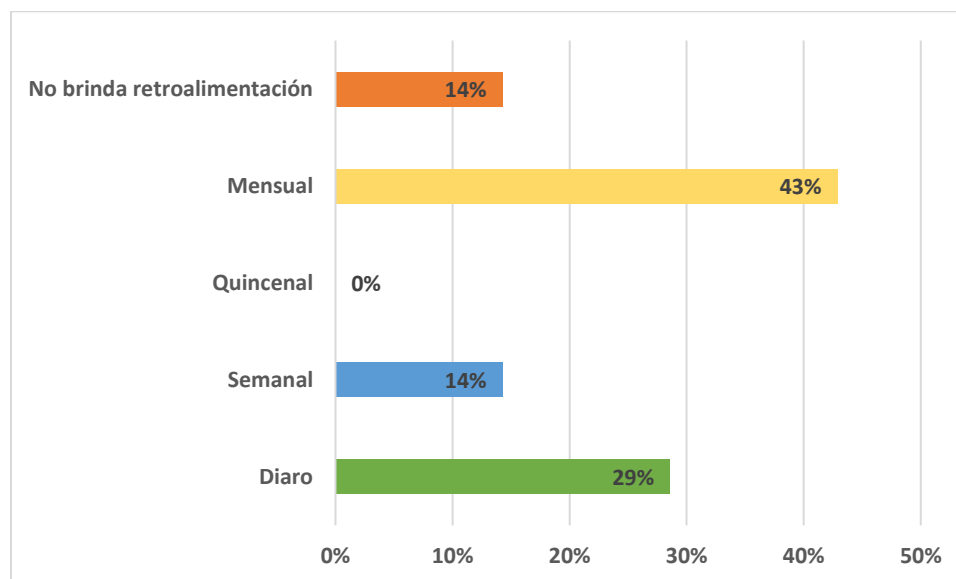


*Nota:* Censo a gerentes o jefes de cada departamento de la organización, junio 2022.

Parte del proceso de la inducción específica es brindar un monitoreo por jefes inmediatos o facilitadores del área de recursos humanos con conocimientos en un puesto determinado. Por ende, las jefaturas indican que se da un seguimiento y de dicha acción, la opción más practicada es por medio de la observación directa en un cincuenta y siete por ciento. Y en una menor escala otra elaboración es por medio de documentos entregables y reuniones entre jefe y subordinado con el detalle que se lleva a cabo en porcentajes por debajo al quince por ciento. Por último, la organización, no realiza ningún tipo de evaluación durante y al final de dicha inducción. Por tal motivo, se logra comprender que parte del control ejercido sobre la información impartida en la inducción específica es realizada de manera empírica, sin fundamentos teóricos o previamente establecidos.

## Figura 16

*Eventualidad de la retroalimentación como parte final del proceso de inducción específica al puesto de trabajo*



*Nota:* Censo a gerentes o jefes de cada departamento de la organización, junio 2022.

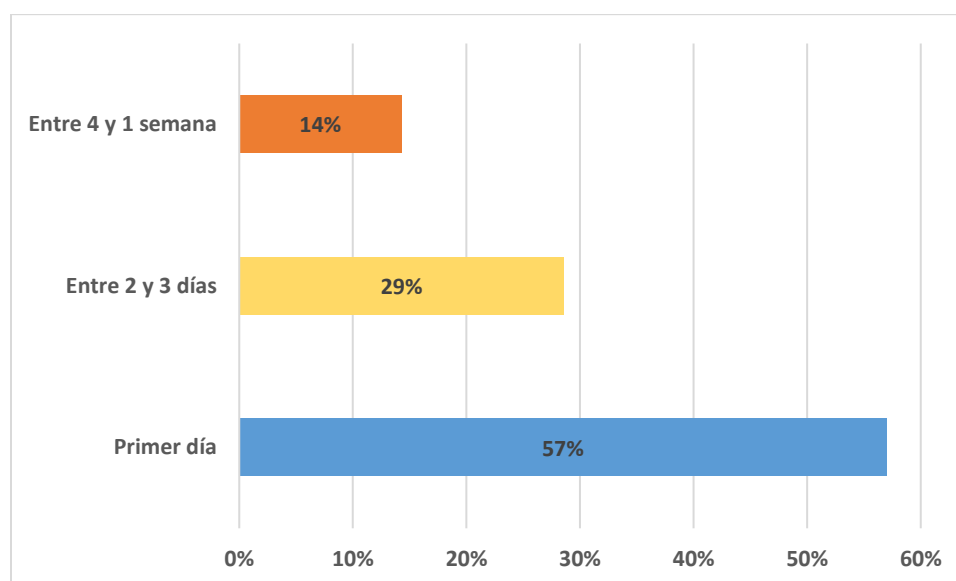
Al momento de analizar la eventualidad o frecuencia en que el personal recibe retroalimentación, se encontraron ciertos hallazgos en los resultados como parte del proceso de inducción específico. En primera instancia se hace mención que efectivamente se realiza dicha actividad de brindar información sobre puntos favorables y oportunidades de mejoras durante el avance de la inducción específica en diferentes temporalidades en cada departamento de la organización.

No obstante, basado en el tiempo adecuado o acostumbrado por la organización para brindar la inducción específica, se observa que la misma se lleva a cabo únicamente en un veintinueve por ciento. Debido a que la retroalimentación diaria se maneja en dichas cifras. No obstante, se observa que de manera semanal únicamente es realizado por debajo del quince por ciento, lo que significa que la ejecución en dar respuesta por parte del jefe es llevada con cierta parsimonia. De manera general, se puede inferir que la eventualidad de llevar a cabo dicha acción, no alcanza un porcentaje mínimo del

cincuenta por ciento, lo cual puede ser perjudicial en el proceso de inducción específica del puesto en cada departamento de la concesionaria.

### Figura 17

*Frecuencia del primer acercamiento del jefe/gerente con el personal subordinado durante la inducción específica*



*Nota:* Censo a gerentes o jefes de cada departamento de la organización, junio 2022.

Basado en la pregunta anterior, luego se procede a cuestionar si, además de la retroalimentación durante la inducción, el jefe procura realizar un acercamiento con el nuevo personal a su cargo. En otras palabras, se desea analizar con qué frecuencia ocurre la interacción y presentación del colaborador con el personal a quién ha de reportarle, todo ello bajo la temporalidad del proceso de inducción específico.

Es por ello, que se logra observar que la gran mayoría de jefes de área efectivamente realizan el acercamiento con el nuevo personal a su cargo, en el primer día que inicia la inducción específica, ya que el mismo se comprueba con el cincuenta y siete por ciento que respalda dicha afirmación. El resto del personal indica que tal procedimiento es



llevado a cabo a partir del segundo día, con un máximo de una semana para que el jefe se presente con el nuevo colaborador.

- **Encuesta dirigida al encargado del área de recursos humanos de la organización**

Luego de haber indagado y analizado la información obtenida de los colaboradores del nivel operativo y administrativo, así como las indicaciones y respuestas proporcionadas por parte de las jefaturas o gerencias de cada departamento de la organización, se procede a realizar un análisis del encargado de recursos humanos. Por ende, a través de la encuesta realizada, se muestran los siguientes hallazgos:

A continuación, se presenta el cuestionamiento realizado basado en conocer y contrastar diversas particularidades sobre la inducción general impartida a los colaboradores a través de una encuesta descriptiva con preguntas dicotómicas.

#### **Tabla 4**

*Preguntas y respuestas con base en la encuesta realizada al encargado del área de recursos humanos enfocado en el proceso de inducción general para los colaboradores de la unidad de análisis*

<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1.	¿Dispone de programas de inducción general para los colaboradores de la organización?	No
2.	¿Cuánto tiempo está determinado para impartir la inducción general a los nuevos colaboradores?	1 día
3.	¿Considera que la inducción general impartida incluye aspectos necesarios para que el nuevo colaborador conozca de la empresa?	Si

Nota: Censo al encargado de recursos humanos de la organización, junio 2022.

Basado en las respuestas proporcionadas por el encuestado, se destacan diferentes puntos a destacar. El primer aspecto relevante es que el mismo, confirma la inexistencia de un programa que contenga los fundamentos claves para el desarrollo de la inducción general al nuevo colaborador, lo que se logra evidenciar en la información mencionada por parte de los colaboradores. Sin embargo, menciona que se tiene la práctica de impartir la inducción al personal en una temporalidad de un día laboral.

Además, como último asunto a destacar, respecto a la pregunta para conocer la perspectiva y conocimientos básicos basados en temas relacionados con la inducción. A pesar de que la persona evaluada afirme abarcar el contenido necesario para fomentar al colaborador a acoplarse a la organización, se logra inferir que dicho proceso carece de contenido oportuno para introducir adecuadamente al colaborador con la organización. Dicho resultado respalda el trabajo destacado de Turcios y Aveñanado (2016), al mencionar que las organizaciones en asuntos de inducción carecen de dicha herramienta o bien, el mismo suele ser carente de contenido amplio para informar al colaborador sobre la organización a la cual se integra.

Parte de la encuesta realizada, se extrajo un apartado sobre el contenido del proceso de inducción específica al puesto de trabajo para los diferentes departamentos de la organización. Por tal motivo, se muestra la información proporcionada.

## **Tabla 5**

*Preguntas y respuestas con base en la encuesta realizada al encargado del área de recursos humanos enfocado en el proceso de inducción específico para los colaboradores de la unidad de análisis*

No.	Pregunta	Respuesta
1.	¿En la organización se utiliza un formato de programa de inducción específico para los nuevos colaboradores?	No
2.	¿Considera que la inducción específica abarca todo el contenido necesario para que el nuevo colaborador se acople a su puesto de trabajo?	Si
3.	¿De qué forma se le brinda apoyo al nuevo colaborador para que se familiarice con la organización? Señale los incisos pertinentes.	Otorgamiento de recursos. Presentación con jefe inmediato. Presentación con el personal del área de trabajo. Orientación y aclaraciones de dudas

Nota: Censo al encargado de recursos humanos de la organización, junio 2022.

Por otra parte, la información presentada evidencia aspectos significativos para el objetivo de la investigación. El primer tema a destacar es consecuencia de la falta de un programa de inducción general, es decir el encargado de recursos humanos confirma que la organización carece de un esquema formalizado sobre aquellos aspectos directos con el puesto de trabajo como parte del desempeño esperado, o bien la falta de un programa de inducción específico. Lo que permite comprender que las prácticas realizadas por parte de recursos humanos y jefe inmediato en cuanto a la enseñanza de la labor del colaborador, se lleva a cabo de forma empírica o informal dentro de las prácticas de recursos humanos en la organización.

Sin embargo, se destaca que recursos humanos brinda cierto apoyo dentro del proceso de inducción, por medio de los diferentes aspectos como la entrega de recursos o materiales necesarios para que el colaborador pueda alcanzar un resultado favorable en las gestiones de su puesto. Pero a la vez, padece de ciertas limitaciones ya que no se menciona información adicional u otros temas añadidos como parte de su respuesta.

A continuación, se muestra la interpretación de la información recibida referente a las estrategias de recursos humanos para retener al personal en el proceso de inducción de la organización:

**Tabla 6**

*Preguntas y respuestas con base en la encuesta realizada al encargado del área de recursos humanos enfocado en la planeación estratégica del talento humano para los colaboradores de la unidad de análisis*

No.	Pregunta	Respuesta
1.	¿De qué forma se imparte la modalidad de inducción general al nuevo colaborador?	Presencial
2.	¿Con que frecuencia realiza estrategias de recursos humanos sobre asuntos relacionados con la incorporación del nuevo personal?	Anualmente
3.	¿Posee una o varias estrategias enfocada en el proceso de inducción?	No
4.	¿De qué manera considera la información de inducción brindada al nuevo colaborador para conocer a la organización?	Completa

Nota: Censo al encargado de recursos humanos de la organización, junio 2022.

En relación con las estrategias de recursos humanos sobre el proceso de inducción, se encontraron ciertos hallazgos pertinentes por señalar dentro del proceso de la encuesta elaborada. El primer punto es la indicación que la inducción posee poca flexibilidad, debido a que la misma se imparte exclusivamente de forma presencial. Al respecto, dicho

resultado confirma los argumentos del trabajo de Infante (2020), comentado en el marco teórico, al referir que las diversas limitaciones de un programa de inducción general, entre ellas la manera de ejecutar únicamente presencial, pueden desfavorecer la calidad y objetividad de impartir la inducción. Por lo que las consideraciones que el autor señala sobre implementar un programa semipresencial en los puestos que se consideren oportunos por parte de la organización.

Basado en las respuestas de las estrategias implementadas para el personal de recién ingreso al puesto de trabajo, se observa una falta de concordancia en la información. Ya que, menciona que existe una planificación anual, pero al realizar una segunda pregunta a manera de indagar sobre la cantidad o estimado de estrategias realizadas, se obtiene un resultado que indica que en la actualidad no existe una preparación previa en dicho asunto. Lo que dirige a realizar el cuestionamiento sobre la veracidad en la pregunta enfocada de cómo visualiza el encargado de recursos humanos la información impartida al nuevo colaborador para incorporarse a la organización de forma eficaz.

Es decir, se logra observar la falta de elaboración de un esquema que contenga los fundamentos básicos para impartir dentro del proceso de inducción. Tal como menciona Cornejo en su investigación sobre las bases para el diseño de un programa de inducción, donde indica que un punto de mejora viable para las organizaciones es la implementación efectiva del mismo, como parte del proceso de inducción en una organización y con ello contrarrestar las posibles falencias en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como del puesto de trabajo dentro de la empresa.

## CONCLUSIONES

- El proceso de inducción realizado en la concesionaria es llevado a cabo con una estructuración empírica, amplia y con diversas deficiencias en cuanto a su contenido para los colaboradores de la organización. En el cual, a pesar de que una gran mayoría afirma haber recibido una inducción, la misma no llena los fundamentos adecuados para que el personal logre recibir la información necesaria y con ello pueda acoplarse a la organización como a su puesto de trabajo de forma eficaz, debido a que la duración del mismo en la mayoría de casos es de medio día. Ya que, en aspectos como la presentación del organigrama, las instalaciones, cultura y filosofía organizacional carecen de comunicación al personal. Por consiguiente, el proceso de inducción general no cumple con los fundamentos teóricos y prácticos necesarios para que el nuevo colaborador pueda adquirir un entendimiento sobre los aspectos generales que conforman a la concesionaria.
- Se observó la inexistencia de un programa de inducción general para los nuevos colaboradores de la organización. Dado que la empresa, presenta ciertas deficiencias sobre estrategias viables enfocadas en el área de recursos humanos, los cuales perjudican el desarrollo integral de los colaboradores en la concesionaria y por ende, perjudican el acoplamiento efectivo a la organización.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar un proceso efectivo previamente definido, el cual contenga los elementos básicos sobre la inducción, debido a las debilidades encontradas en el estudio en dónde éstas se manifiestan. Por ende, se propone enfatizar en la presentación de la estructura organizacional, establecer un día laboral para realizar dicho proceso a manera de abarcar la información necesaria sobre la organización. De igual manera incluir temas como la filosofía empresarial, estructura organizacional, presentación de las diferentes áreas que conforman a las instalaciones y una explicación completa de la cultura de la organización. Con el fin que el nuevo personal pueda identificarse con dicha empresa.
- Realizar un programa de inducción general dirigido a los nuevos colaboradores que sean incorporados dentro de la concesionaria. Y con ello, lograr estructurar tanto el contenido, procedimientos, temporalidad y responsables para que el proceso de inducción adquiera formalidad en su estructura y fundamentos sólidos para que el personal logre integrarse de forma adecuada en la concesionaria

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, C. & Cubero, C. (2018). Diagnóstico sobre los procesos de inducción al personal de enfermería en un hospital de Costa Rica. *Revista científica de Scielo*, 17(2). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74592018000200141](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592018000200141)

Aldi, H. (2018). Inducción y desempeño laboral. Estudio realizado con colaboradores del área de meseros y cocineros de la empresa Restaurante Don Carlos, de la ciudad de Quetzaltenango [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala].

Altamirano, O. (2018). Propuesta de un programa de inducción inclusiva para personas con discapacidad, en el Distrito de Salud 17D10 Cayambe-Pedro Mocado, en el segundo semestre del 2016 [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6093/1/T2560-MDTH-Altamirano-Propuesta.pdf>

Barragán, J., Guerra, P., Ortiz, A. & Sandoval, P. (2016). Programa de inducción en las empresas como herramienta de mercadotecnia emocional. *Revista científica Visión a Futuro*, 13(2), 211-222. [http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13\(2\)211-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A12.13(2)211-222.pdf)

Corletto, A. (2018). Inducción y rotación de personal. Estudio realizado a una empresa de agentes de seguridad de la región de Quetzaltenango [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Guatemala]. <http://biblio3.url.edu.gt/publiircifuentes/TESIS/2018/05/43/Corletto-Aliosha.pdf>

Córdova, D. (2016). Creación de un manual de procedimientos de inducción para la empresa dimarsa en la ciudad de puerto Montt [Tesis de Ingeniera, Universidad Austral de Chile, Chile]. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcic796c/doc/bpmfcic796c.pdf>



Cornejo, D. (2017). Bases para el diseño de un programa de inducción para el nuevo Ministerio de la Mujer y La Equidad de Género [Tesis de Maestría, Universidad de Chile, Chile].

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145515/Cornejo%20Kunz%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Corporación Universitaria Americana (2020). Procedimiento de inducción y reinducción. <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2021/02/Anexo-6.-P-TH-MD-005-Procedimiento-de-inducci%C3%B3n-y-reinducci%C3%B3n.pdf>

Díaz, M. (2020). Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del capital humano [Tesis de Licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia]. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020\\_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Espejo, K. & Pérez, A. (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (Centro Médico) de Villavicencio, meta-Colombia. *Revista de Dialnet*, 4(1), 2-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7008904>

Hernandez, S., Fernández C. & Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación. McGRAW - hill interamericana de México. [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)

Infante, C. (2020). Implementación de un programa de inducción semipresencial en una unidad virtual de una universidad privada licenciada de Lima metropolitana [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres, Perú]. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6932/infante\\_mcm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6932/infante_mcm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lavagnino, E. (2017). Auditoría del proceso de inducción institucional del personal administrativo de la universidad de San Carlos de Guatemala [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos]. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5723.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5723.pdf)

Lozada, M. (2016). La inducción y su impacto en el desempeño laboral del departamento de Canales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de octubre” Ltda [Tesis de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador, Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6957/1/T-UCE-0007-180.pdf>

Magali, S. (2018). Influencia de la inducción de la gerencia de recursos humanos en el desempeño laboral de los empleados de la gerencia Mina – Compañía Minera Antapaccay, Cusco [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín De Arequipa, Perú]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6225/RIsaaymv.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marcelo, C. & Vaillant, D. (2017). Políticas y programas de inducción en la docencia de latinoamérica. Revista científica Scielo, 47(166), 1224-1249. <https://www.scielo.br/j/cp/a/yHHMMHyY7TnCtkZFGCQrsKP/?lang=es&format=pdf>

Mares, E. (2015). La inducción como método de conocimiento de los principios éticos en la ética nicomáquea de Aristóteles. Revista científica Diánoia, Universidad Nacional Autónoma de México, 60(75), 31-53. <https://www.redalyc.org/pdf/584/58443617002.pdf>

Mejia, C. (2016). Propuesta metodológica para la inducción y capacitación en el área de producción en laboratorios Ropsohn para el buen desempeño, bajo los requerimientos de la resolución 1160 numeral 10 del 2016 [Tesis de Maestría, Universidad Libre, Colombia]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10947/ANTEPROYECTO%2003-10-2017%20INDUCCION%20Y%20%20CAPACITACION%20%20%20REVISADO%20POR%20PROFESOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza, T. (2013). Elaboración de un manual de inducción para el personal del editorial don bosco [Tesis de Licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>

Montoya, A., Alveiro, C., Saavedra, B. & Ramiro, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica Visión a Futuro*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Omar, A., Solana, A. & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de la identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Revista científica Scielo*, 14(2), 33-47. doi:10.11144. <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v14n2/v14n2a03.pdf>

Ortiz, F. (2018). Los procesos de inducción en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa eléctrica provincial cotopaxi s.a. de la ciudad de Latacunga [Informe final de Trabajo de Graduación de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27887/1/PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION.pdf>

Pardo, H. (2018). Inducción del personal administrativo nombrado y su incidencia en el rendimiento laboral en la universidad nacional de tumbes 2015 [Tesis de Maestría, Universidad de Tumbes, Perú]. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/230/TESIS%20DE%20MAESTRIA%20-%20ANTONIO%20PARDO%20VINCES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peña, H. (2019). Propuesta de un programa de inducción y reinducción para la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón. [Tesis de Licenciatura, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica]. [https://repositorio.uecr.ac.cr/bitstream/handle/123456789/123456789/1/Pe%C3%B1a,%20H.%20\(2019\).%20Propuesta%20de%20un%20programa%20de%20inducci%C3%B3n%20y%20reinducci%C3%B3n%20para%20la%20Direcci%C3%B3n%20Regional%20de%20Educaci%C3%B3n%20de%20P%C3%A9rez%20Zeled%C3%B3n.pdf](https://repositorio.uecr.ac.cr/bitstream/handle/123456789/123456789/1/Pe%C3%B1a,%20H.%20(2019).%20Propuesta%20de%20un%20programa%20de%20inducci%C3%B3n%20y%20reinducci%C3%B3n%20para%20la%20Direcci%C3%B3n%20Regional%20de%20Educaci%C3%B3n%20de%20P%C3%A9rez%20Zeled%C3%B3n.pdf)

[https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/91X97EPK6JYV6FYI1TGJH2IF87STRC.pdf](https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/91X97EPK6JYV6FYI1TGJH2IF87STRC.pdf)

Ramírez, G. (2004). Un proceso de inducción y entrenamiento. Administradora de Riesgos Profesionales.  
[https://www.arlsura.com/pag\\_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccion.pdf](https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccion.pdf)

Rázuri, L. (2017). Propuesta de mejoras en el manual de inducción del nuevo colaborador para optimizar su pronta adaptación en seguros Sura [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú].  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3391/1/2017\\_Razuri-Angerm%c3%bcler.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3391/1/2017_Razuri-Angerm%c3%bcler.pdf)

Ribadeneira, A. (2017). La influencia de la inducción del personal en el desempeño laboral [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador].  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2160/1/76582.pdf>

Sánchez, L. (2017). Procesos de inducción y reinducción de los docentes del instituto educativo distrital Cafam Santa Lucía y su incidencia en la práctica pedagógica [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia, Colombia].  
[https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1316/CBA-Spa-2018-Procesos\\_de\\_induccion\\_y\\_reinduccion\\_de\\_los\\_docentes\\_del\\_Instituto\\_Educativo\\_Distrital\\_Cafam\\_Santa\\_Lucia\\_y\\_su\\_incidencia\\_Trabajo.pdf;jsessionid=4F2EE7E679400706FBB0F67603F36795?sequence=1](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1316/CBA-Spa-2018-Procesos_de_induccion_y_reinduccion_de_los_docentes_del_Instituto_Educativo_Distrital_Cafam_Santa_Lucia_y_su_incidencia_Trabajo.pdf;jsessionid=4F2EE7E679400706FBB0F67603F36795?sequence=1)

Sánchez, N. (2016). Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso, en la Contraloría Municipal de los Guayos del Estado de Carabobo [Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo, Venezuela].  
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4331/nsanchez.pdf?sequence=1>

Sánchez, M. (2017). Percepción en relación al proceso de inducción de los profesionales de enfermería que ingresaron al hospital escuela “Dr. Alejandro Dávila Bolaños” [Tesis

de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua].  
<https://repositorio.unan.edu.ni/10483/1/t1018.pdf>

Turcios, B. & Avenañado, F. (2016). Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass, S.A [Tesis de Maestría, Universidad del Norte, Colombia].  
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7618/Dise%C3%B1o.pdf>

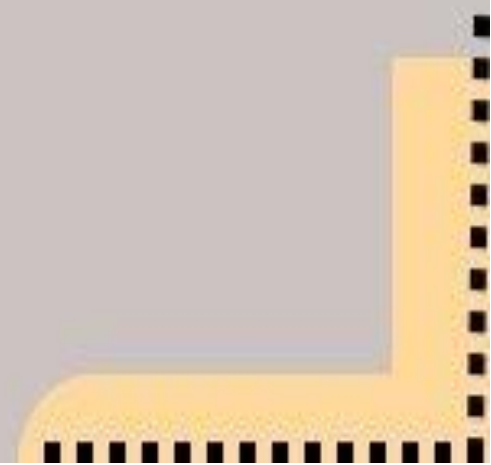
Quezada, M. (2017). Plan de mejora del proceso de inducción en el Ministerio de la Juventud, Santo Domingo, para el año 2,017 [Tesis de Maestría, Universidad APEC, República Dominicana].  
[https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MRH\\_13\\_2017\\_ET170516.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_13_2017_ET170516.pdf)

Wether, W., Davis, K. & Guzmán M. (2014). Administración de recursos humanos gestión del capital humano (pp. 164-171). México. Editorial Mc. Graw Hill.

## **ANEXOS**



**PROGRAMA DE INDUCCIÓN**  
**General y específico**



## **Anexo no.1 Propuesta de un programa de Inducción General y Específico para la concesionaria de automóviles importados la ciudad de Guatemala**

### **Índice:**

#### **1. Información para la Gerencia General y Recursos Humanos**

1.1 Portada.....	1
1.2 Introducción.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.5 Alcance .....	4
1.4 Objetivos del programa de inducción.....	5
1.5 Responsables.....	5
1.6 Recursos de la propuesta.....	6
1.7 Presupuesto del programa.....	7
1.8 Políticas del programa de inducción.....	8
1.9 Verificación de actividades y aspectos del programa.....	9

#### **2. Presentación y actividades del programa de inducción general y específico**

2.1 Presentación con el nuevo personal.....	11
2.1.1 Carta de presentación.....	11
2.2 Lista de actividades a impartir sobre el programa de inducción.....	12
2.3 Guía de actividades de la inducción para nuevos colaboradores.....	13
2.4 Lista de corroboración de actividades de inducción.....	16



# **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN GENERAL Y ESPECÍFICO PARA LOS COLABORADORES DE LA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES IMPORTADOS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

## **1.2 Introducción**

En relación con el tema de estudio de la unidad de análisis, se procede a realizar una propuesta la cual sea de beneficio para la organización. La misma, contiene los lineamientos necesarios y principales del proceso de inducción, cuyo fin es alinear y fomentar al desarrollo de manera estratégica al personal dentro de dicho establecimiento. Es por ello, que se plantea el siguiente contenido y procedimientos, basado en los datos obtenidos de la investigación.

Para la ejecución del programa de inducción, se brinda información para ser evaluada y aprobada por la gerencia general. En dicho apartado, se incluyen objetivos, responsables, presupuesto, políticas, entre otros aspectos. En adición, se presenta documentos entregables que serán de base para el desarrollo de la inducción general y específica, es decir, guía, listas e ilustraciones, carta de bienvenida, verificaciones de contenido durante la inducción y una propuesta de la estructura organizacional a manera de reforzar los hallazgos de la discusión de resultados a manera de aportar para que el colaborador pueda identificarse con la organización.

Cabe resaltar que entre los múltiples beneficios que adquiere la organización al momento de incluir dicho programa, está en beneficio de ambos entes. Por un lado, se puede aclarar cuestionamientos, reducción de ansiedad y aquellos limitantes que podrían afectar el rendimiento del personal en la adaptación e involucramiento del nuevo personal a la organización. Y, por otra parte, la concesionaria se puede ver favorecida en la captación y retención del personal de recién ingreso, además de estructurar las bases para que los nuevos integrantes puedan aportar en su puesto de trabajo en beneficio al cumplimiento de la filosofía y objetivos organizacionales.

En consiguiente, la propuesta del programa, está basado en dos grandes partes que la componen. La primera es sobre una inducción general de toda la organización, la cual está diseñada para una duración entre 7.5 horas y 8 horas en el primer día laboral. Y la segunda, está a criterio del jefe inmediato, según sea considerado la complejidad del puesto de trabajo. Sin embargo, en el siguiente apartado se presenta información sugerida para una inducción específica.

### **1.3 Justificación**

Luego de haber analizado la información del proceso de inducción de la unidad de análisis, evaluar los hallazgos y explicar la discusión de los resultados, en consecuente con las conclusiones y recomendaciones se procede a presentar una propuesta para llevar a cabo el programa de inducción, el cual pueda contribuir al logro de los objetivos organizacionales y al cumplimiento de la visión de dicha empresa. Por tal motivo, a continuación, se expone aspectos claves para llevar a cabo dicha labor, a manera que el personal encargado de la gestión humana, obtenga una base clara sobre fundamentos teóricos y prácticos de inducción, el cual sea dirigido al nuevo personal que se integre en los años posteriores a la concesionaria mencionada.

### **1.4 Alcance**

El alcance esperado de la propuesta del programa de inducción para la organización tiene como finalidad alcanzar dar una solución al planteamiento de la investigación y a su vez, cumplir con los objetivos realizados en la investigación. Por lo que, dicho trabajo está enfocado tanto en los colaboradores que estén por ingresar a la organización a partir del primer semestre del año del año dos mil veintitrés. Además, se incluye la relación de la gerencia general, gerencias de los departamentos y el personal de recursos humanos sobre el proceso de inducción.

## **1.5 Objetivos del programa de inducción**

Por tal motivo, es pertinente mencionar cuáles son los objetivos a considerar para llevar a cabo el programa a modo que la gerencia y personal encargado de las gestiones de recursos humanos conozca la relevancia e impacto esperado del tema estudiado.

El objetivo general del programa de inducción es brindar al nuevo colaborador toda la información necesaria para acelerar el proceso de adaptación con la organización y puesto de trabajo, a través de comunicar todos los elementos clave en el proceso de inducción. Por ende, entre los objetivos específicos, se encuentran:

- Dar a conocer a los nuevos colaboradores que ingresan a la concesionaria, la información general, necesaria para que dicho personal se identifique con la organización, a modo de promover el desarrollo individual y colectivo
- Comunicar los derechos, obligaciones, políticas y reglamentos para fomentar un ambiente y una cultura organizacional favorable para la organizacional.
- Orientar al nuevo colaborador dentro de su área de trabajo para alinear los objetivos individuales, departamentales con los organizacionales y promover el cumplimiento de la filosofía empresarial.
- Brindar un fundamento estratégico para la adaptación del personal dentro del proceso de inducción en la organización.

## **1.6 Responsables de la ejecución del programa de inducción**

La asignación de responsables para cumplir con la propuesta planteada se desglosa por todo el proceso de inducción. Por consiguiente, la lista de involucrados que intervienen para el programa de inducción está basado en el personal administrativo y gerencial de la organización. Del cual, se debe definir el representante de cada una de las tareas claves en la inducción, los mismos se detallan a continuación:

- Gerente General: Es el responsable de aprobar la estrategia de recursos humanos, basado en el programa de inducción general y específico con el fin de iniciar la propuesta de la investigación, ya que dicha aceptación es el punto de partida para la ejecución de la propuesta.
- Encargado de R.R.H.: Es la persona responsable de liderar la operación de la inducción general de manera directa. Además, debe monitorear y brindar soporte en el avance del tiempo requerido durante el proceso de inducción específico entre el jefe inmediato y el nuevo colaborador.
- Gerente/Jefe de área: Tiene a su cargo realizar la entrega y analizar el descriptor de puestos al inicio del programa de inducción específica, al igual que presentar los objetivos, proyectos, avances de la situación actual del equipo de trabajo y toda la información pertinente con el fin de aclarar el contexto de la gestión del departamento asignado y con ello contribuir al aprendizaje del nuevo integrante.
- Tutor temporal: Posee la responsabilidad de brindar apoyo en la operación diaria y actividades técnicas cuyo propósito sea orientar y facilitar el aprendizaje del nuevo colaborador de la organización. Además de informar los avances del conocimiento adquirido del compañero del trabajo al jefe inmediato del departamento.

### **1.7 Recursos de la propuesta**

Una vez elaborado los puntos anteriores, se debe estructurar los elementos necesarios para la ejecución del programa de inducción. Es por ello, que se presentan los recursos necesarios para la finalización de dicha investigación. Los mismos se subdividen entre el recurso humano, el cual involucra al capital humano involucrado en el proceso de inducción del nuevo colaborador, el recurso financiero, comprendido como el costo y desembolso económico, y el recurso tecnológico implicado para el desarrollo de dicho programa. Los mismos se detallan de la siguiente forma:

- *Recursos para la implementación del programa de inducción general y específico*

<b>Recurso Humano</b>	<b>3</b>
Encargado de RRHH	1
Jefe inmediato	1
Tutor asignado	1
<b>Recurso Financieros</b>	
Papelería y Útiles	
Lápiz	1
Borrador	1
Lapiceros	2
Marcadores	2
Libreta	1
Paquete de Pos-it	2
<b>Recursos Tecnológico</b>	<b>2</b>
Laptop	1
Cañonera	1

### 1.8 Presupuesto del programa de inducción

Con el fin de llevar a cabo la elaboración de la propuesta, es fundamental realizar un estimado u costeo individual para el periodo del programa de inducción del nuevo colaborador. Cabe agregar, que el costo total está sujeto según surja el dinamismo de los índices de rotación y contratación. No obstante, se muestra el análisis para el nuevo personal, expresado de la siguiente manera:

- *Presupuesto del programa de inducción general y específico individual para el nuevo colaborador en la concesionaria de automóviles importados de la ciudad de Guatemala*

<b>No.</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
1	Programa de inducción (guía, carta, material de apoyo, lista de verificación)	Q25.00

1	Papelería e insumos (lapiceros, cuaderno de notas, marcadores)	Q15.00
1	Refacción (alimento y bebida)	Q20.00
<b>Total</b>		<b>Q60.00</b>

## 1.9 Políticas del programa de inducción

Luego que el Gerente General apruebe la implementación del programa de inducción general, en donde se defina en las políticas organizacionales su práctica, se sugiere incluir políticas explícitas del programa de inducción. Por tal motivo, se exponen el siguiente lineamiento, la cual establece el procedimiento y condiciones de la inducción, las mismas se explican de la siguiente manera:

- El área de R.R.H.H. debe realizar la gestión del programa de inducción general para los nuevos colaboradores, así como brindar asistencia y apoyo en orientar al nuevo colaborador en aspectos básicos durante el proceso de inducción, tal es el caso como resolución de dudas, inconvenientes, entre otros asuntos que puedan retrasar el proceso de inducción del personal.
- Las gerencias de los diferentes departamentos deben impartir, monitorear e informar al nuevo colaborador perteneciente a su departamento sobre operatividad y puesto de trabajo durante el proceso de inducción específico.
- Cada colaborador que ingresa a la organización para ocupar un puesto de trabajo en la organización debe pasar por el proceso de inducción establecido, es decir por la inducción general.
- La temporalidad de la inducción general posee una duración de ocho horas hábiles durante el horario de la jornada laboral establecido en el programa de dicho proceso.
- La temporalidad sugerida de la inducción está sujeta según las consideraciones del gerente de área, dado la complejidad del puesto. Sin embargo, dicho proceso debe realizarse durante el tiempo de prueba, es decir, el cual no exceda a dos meses de

labores. Así mismo, se asignará un compañero tutor que brinde apoyo en el proceso de inducción en el aprendizaje del nuevo colaborador en su puesto de trabajo.

### **1.10 Verificación de temas del programa de inducción**

Como parte del contenido abarcado en el programa de inducción general y específico, se requiere impartir fundamentos teóricos y prácticos expuestos al nuevo colaborador. Por ende, se debe realizar una verificación del entendimiento sobre la información expuesta al nuevo miembro incorporado en el proceso de inducción. En consecuencia, se presenta una lista de temas con el fin de aclarar los conceptos comprendidos del programa, los mismos se detallan a continuación:

#### **A. Temas de la inducción general**

- **Bienvenida:** Representa el acto de brindar un recibimiento ameno, en cuanto a un ambiente previamente preparado. El mismo requiere dar un primer mensaje oral u escrito dirigido al nuevo colaborador. Entre los aspectos a incluir, se puede brindar una carta de bienvenida, la cual contenga la importancia de incluir al nuevo colaborador en la organización, al igual del compromiso de dicha institución en el desarrollo y apoyo en el proceso de adaptación.
- **Historia de la organización:** Implica relatar la trayectoria a través de los años sobre la organización desde sus inicios hasta la actualidad. En dicho tema, se puede incluir información referente a la ubicación geográfica de la organización, así como cambios del giro del negocio, razón social y demás relato que explique el pasado de la empresa.
- **Filosofía empresarial:** Implica presentar la visión, misión y valores compartidos en la organización y la importancia de su aplicación dentro de las instalaciones como parte de la cultura practicada en la empresa.
- **Objetivos organizacionales:** Se refiere a las metas trazadas en el corto, mediano y largo plazo compartido por toda la organización con el fin de alcanzar un desarrollo organizacional e individual.

- Estructura organizacional: Consta de la presentación del cómo está conformada la empresa conforme a los departamentos y jerarquías establecidas en la empresa en los diferentes procesos organizacionales, así como la relación laboral.
- Expectativas esperadas: Trata de exponer los valores, comportamientos, habilidades y rendimiento esperado del nuevo colaborador en la organización, durante y después del proceso de inducción.
- Recorrido de las instalaciones: Implica presentar las diferentes áreas, ubicaciones y espacios cotidianos de la organización, es decir sanitarios, áreas de comedor, parqueos, salidas de emergencias, ubicación de los departamentos, entre otros lugares pertinentes establecidos en la empresa.
- Productos y servicios de la empresa: Se relaciona con los servicios que brinda la organización dentro del giro del negocio, así como los productos en venta a clientes externos e internos, el cual puede ser un aspecto favorable de conocimiento para el colaborador y positivo en términos generales de publicidad para la organización.
- Contratos, acuerdos y rescisiones: En dicho apartado se incluye todo aspecto regulado en la ley laboral en cuanto a los acuerdos entre patrono y colaborador. Es decir, el contrato de trabajo, confidencialidad, ética, información de la jornada de trabajo, descripción salarial y prestaciones de ley, servicios prestados de ley, entre otros.
- Presentación del reglamento de trabajo: Se comprende como la presentación y/o entrega del buen relacionamiento entre colaborador y patrono sobre la normativa a cumplir en las labores, entre los temas a considerar se incluyen las disposiciones disciplinarias, normales especiales de la relación laboral y demás temas incluidos dentro de dicho reglamento.
- Políticas, derechos y obligaciones: Trata de comunicar cuáles son aquellas políticas definidas en la organización para todo colaborador, por ende, se exponen las implicaciones de sanciones, amonestaciones y consecuencias disciplinarias de la relación laboral. Dicha información incluye cuáles son los derechos adquiridos del colaborador y a las obligaciones que debe acatar el nuevo personal en la organización desde aspectos mínimos de ley, así como las obligaciones internas por cumplir, en temas cómo permisos, ausencias, entre otros temas relacionados.



- Aspecto salarial y beneficios: Comprende abarcar información sobre términos de pago, aspectos técnicos sobre el método de pago y papelería requerida referente al pago de nómina o servicios. Además, se mencionan los beneficios adicionales a la ley que incluye la oferta laboral del puesto de trabajo.
- Formación y capacitaciones: Se relaciona con la comunicación de toda la información perteneciente a programas de capacitación, promociones, ascensos y formación profesional brindada en la organización al colaborador para el puesto de trabajo.
- Finalización de inducción general: En dicho apartado, se expresa al nuevo colaborador la terminación de comunicación sobre toda la información general de la organización, así como la entrega de documentación escrita, material de apoyo e insumos que permitan al colaborador tener presente el contenido impartido dentro del programa de inducción general.

## **B. Temas sugeridos de la inducción**

- Retroalimentación de contenido: Trata de brindar un resumen concreto sobre la información recibida a manera de reforzar la información impartida previo a impartir el contenido de la inducción específica.
- Presentación del jefe inmediato: Se comprende como el acercamiento del jefe inmediato con el nuevo colaborador bajo su cargo, en el cual se brinda una breve presentación bajo el criterio de dicho jefe.
- Entrega del descriptor de puesto: Se refiere al acto de hacer la entrega personal del descriptor del puesto de trabajo al nuevo colaborador, el cual detalla la información escrita del objetivo, funciones, actividades, competencias directamente del puesto.
- Presentación del tutor temporal: Entendido cómo el primer acercamiento entre el colaborador incorporado y el nuevo colaborador, cuya función se basa en brindar una orientación y explicación de la operación de las actividades similares.
- Explicación de los objetivos del departamento: Los mismos se refieren a los objetivos específicos del área de trabajo que responden a los objetivos generales de la organización.

- Relación laboral interna en el departamento: En ella se comprende la información del trato entre colaborador y jefe, medios de comunicación, la operación diaria, incluso se puede comprender información relacionada con las actividades y prácticas laborales del departamento de la empresa.
- Temporalidad del progreso de aprendizaje: Comprendido bajo el contexto del tiempo establecido por el jefe inmediato para impartir un aprendizaje en la operación del puesto guiado por las indicaciones del tutor temporal asignado.
- Finalización del proceso de inducción: Referente al último día comprendido en la inducción específica, el cual se define según la complejidad del puesto, establecido por medio del jefe inmediato, en el cual se sugiere un tiempo máximo de dos meses después de la fecha del primer día laboral.

## **2. Presentación y actividades del programa de inducción general y específico**

### **2.1 Presentación con el nuevo personal**

El primer paso a realizar como parte de la propuesta es mostrar el trabajo realizado junto al apartado que brinda una propuesta a la problemática planteada. Con ello, dicha documentación es trasladada al Gerente General de la organización, para que sea evaluada y posteriormente aprobada. Por consiguiente, al momento de tener la confirmación, basada de la discusión de resultados, en conjunto con las conclusiones y recomendaciones, se procede a ejecutar dicho planteamiento.

### **2.2 Carta de presentación**

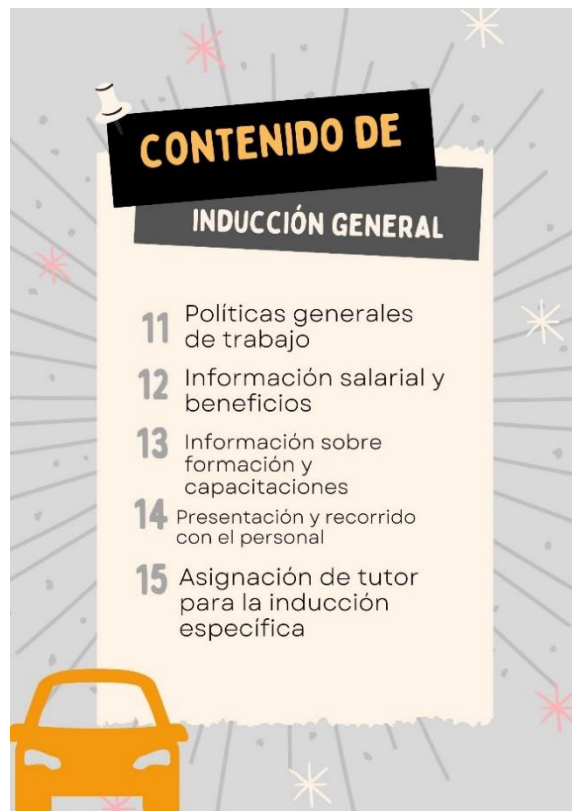
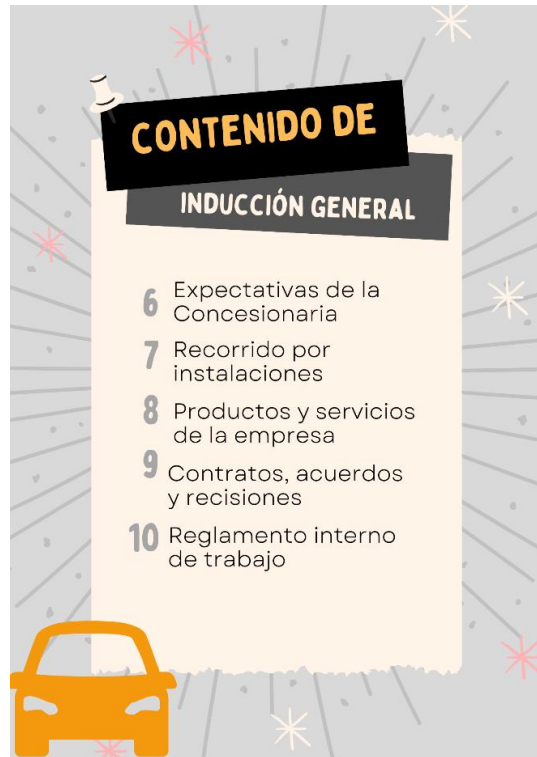
Un aspecto importante a considerar es proporcionar un documento escrito, el cual servirá como una herramienta de presentación por parte de un representante de la organización con el nuevo colaborador que se será incorporado a la concesionaria. Por consiguiente, se brinda una propuesta la cual sea de base para entregarla al nuevo integrante de la organización:

## 2.2 Lista de actividades a impartir sobre el programa de inducción

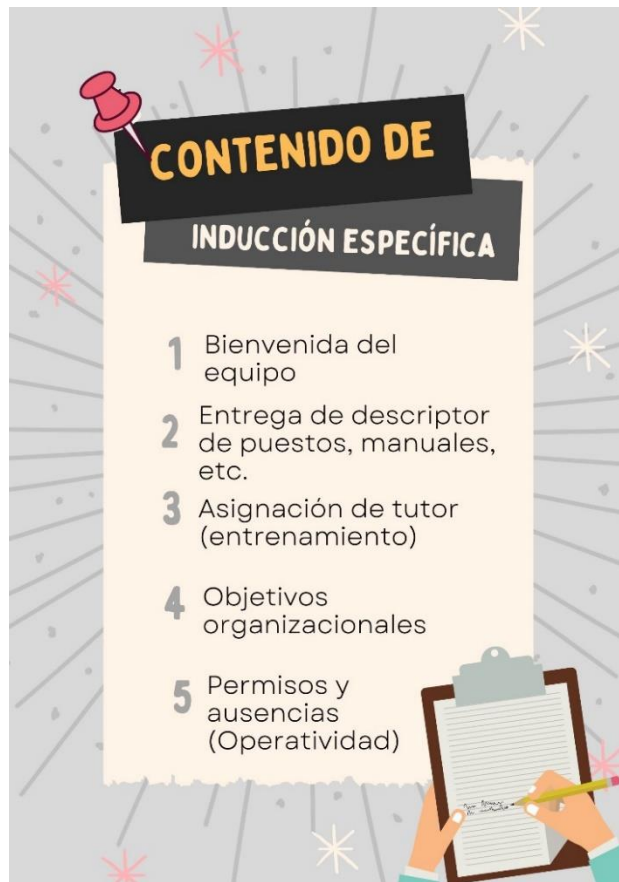
Respecto al contenido abarcado para el proceso de inducción general y específico, el mismo contiene una lista de elementos, conceptos y aspectos a comunicar en dicho proceso. Además, será entregado para conocimiento de la gerencia general y referencia del responsable de llevar a cabo la inducción, es decir el encargado de recursos humanos-administrativo, al igual que el jefe inmediato del nuevo colaborador incorporado a la organización. Por consiguiente, se brinda el siguiente contenido base a realizar para el nuevo colaborador:

- *Presentación resumida del contenido impartido en la inducción general*





- *Presentación sugerida del contenido impartido en la inducción específica*



### **2.3 Guía de actividades de la inducción para nuevos colaboradores**

A continuación, se presentan dos guías para la ejecución del proceso e inducción, la primera está enfocado para la inducción general y otra con enfoque específico al puesto de trabajo de los nuevos colaboradores que ingresen a la organización. El mismo se desarrolla de la siguiente manera:

#### **A. Guía del programa de inducción general para los nuevos colaboradores**

Para el contenido abarcado en el proceso de inducción general, se presenta información referente a la temporalidad de días hábiles, horarios durante la jornada laboral, actividades por realizar, responsables de dichas actividades y la metodología que será utilizada en dicho transcurso. El mismo se expresa de la siguiente manera

- *Guía del programa de inducción general para los nuevos colaboradores de la concesionaria de automóviles importados de la ciudad de Guatemala*

<b>GUIA BÁSICA DE INDUCCIÓN GENERAL PARA NUEVOS COLABORADORES</b>					
<b>DÍA</b>	<b>HORARIO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	
1	9:00 - 9:30	Bienvenida general	RRHH	Presentación visual por medio de diapositivas de PowerPoint	
	9:30 - 10:00	Historia de la organización		RRHH	Charla informativa
	10:00 - 10:30	Explicación de filosofía empresarial			
	10:30 - 11:00	Explicación de objetivos organizacionales			
	11:00 - 11:30	Tiempo de refacción/merienda			Ambiente con música de fondo
	11:30 - 12:00	Presentación de la estructura organizacional			Presentación con diapositivas y Charla informativa
	12:00 - 13:00	Expectativas generales de la organización			Charla informativa
	13:00 - 14:00	Hora de Almuerzo			
	14:00 - 14:45	Recorrido por las instalaciones	RRHH	Actividad personalizada	
	14:45 - 15:15	Explicación de productos y servicios de la empresa		Charla informativa	
	15:15 - 15:45	Entrega de contratos, acuerdos y recisiones			
	15:45 - 16:15	Presentación de reglamento interno de trabajo		Presentación con diapositivas y Charla informativa	
	16:15 - 16:45	Explicación de las políticas, derechos y obligaciones generales de trabajo			
	16:45 - 17:15	Presentación de información salarial y beneficios			
	17:15 - 17:45	Presentación sobre formación y capacitaciones			
17:45 - 18:00	Finalización del programa de inducción general	Actividad personalizada			

B. Guía del programa de inducción específico al puesto de trabajo para los nuevos colaboradores

Por otro lado, se brinda una guía la cual se enfoca directamente en el proceso de inducción entre el jefe inmediato y nuevo colaborador. Con la observación que, en el apartado de la temporalidad de días, el mismo está sujeta a las consideraciones de los días necesarios para que el nuevo personal logre adaptarse adecuadamente al área de trabajo, debido a la diversidad de complejidad de los distintos puestos. Dicha información se brinda a continuación.

- *Guía del programa de inducción sugerida al puesto de trabajo para los nuevos colaboradores de la concesionaria de automóviles importados de la ciudad de Guatemala*

GUIA DE INDUCCION SUGERIDA A NUEVOS				
DÍA	HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	METODOLOGÍA
2	8:00 - 8:30	Presentación de retroalimentación del contenido impartido	RRHH	Charla
	8:30 - 9:00	Presentación del jefe inmediato		Actividad personalizada
	9:00 - 9:15	Entrega del descriptor de puesto al nuevo colaborador	Jefe inmediato/RRHH	Actividad personalizada
	9:15 - 10:00	Revisión y aclaraciones del descriptor de puestos	Jefe inmediato	Charla personalizada
	10:00 - 10:15	Presentación del tutor para la inducción específica		Actividad personalizada
	10:15 - 11:00	Explicación de los objetivos y proyectos del departamento		Charla personalizada
	11:00 - 12:00	Explicación de la relación laboral diaria con el equipo de trabajo (normas, permisos,	Tutor asignado	Actividad personalizada
	12:00 - 13:00	Hora de Almuerzo		
	13:00 - 17:00	Inicio de aprendizaje al puesto de trabajo	Tutor asignado	Actividad personalizada
3 a 60	8:00 - 17:00	Continuación de aprendizaje según las consideraciones del jefe inmediato	Jefe inmediato/Tutor asignado	

## 2.4 Lista de corroboración de la inducción

Por consiguiente, a las actividades anteriores, se presenta la siguiente lista para que pueda corroborar y marcar el contenido y actividades impartidas tanto en la inducción general, como específica, una vez haya sido iniciado dicho proceso. Por tal motivo, se brinda la lista referencial de la siguiente manera:

<b>Concesionaria de Automóviles</b>	
<i>Lista de temas y actividades de Inducción</i>	
<b>Inducción General</b>	
Bienvenida / Carta de presentación	
Historia de la organización	
Filosofía empresarial	
Objetivos organizacionales	
Estructura organizacional (organigrama)	
Expectativas de la organización	
Recorrido por las instalaciones	
Presentación de los productos y servicios de la organización	
Explicación y entrega de contratos, acuerdos y recisiones de contrato	
Reglamento interno de trabajo	
Políticas generales de trabajo	
Información salarial y beneficios	
Información de formación y capacitaciones	
<b>GUIA DE INDUCCION SUGERIDA A NUEVOS</b>	
Presentación de Jefe inmediato	
Bienvenida y presentación al equipo de trabajo	
Explicación de los objetivos del departamento	
Entrega de descriptor de puestos, manuales, entre otros	
Asignación de compañero-tutor	
Explicación de permisos, ausencias y operatividad del departamento	



## Anexo 2. Carta de bienvenida

Guatemala, (mes) de 2022

**Estimado colaborad@r**

Es un gran gusto para nosotros darle una cálida bienvenida por unirse y formar parte de esta gran empresa. Es por ello que, es de gran aportar contar con su experiencia, conocimientos, formación y más aún, con su calidad humana a partir del día de hoy.

Para nosotros es importante que usted logre adaptarse en el menor tiempo que sea posible y crecer dentro de las instalaciones para cumplir con los objetivos y filosofía organizacional. Por ende, que le permita a usted desarrollarse de forma profesional, colectiva e individualmente.

Por tal motivo la empresa espera de usted un compromiso y cumplimiento de los valores organizacionales impartidos en todas las actividades que realice con sus superiores, personal a cargo, compañeros, proveedores, clientes y personal en general. Ya que somos parte de una institución que constantemente busca mejorar y expandirse a nivel nacional.

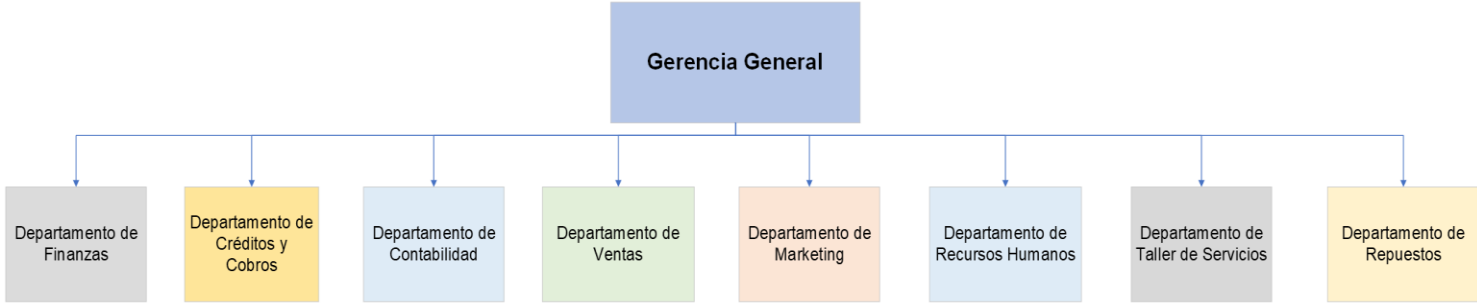
Finalmente, le expreso mis más sinceras felicitaciones por tomar la decisión de iniciar labores con nosotros,

Atentamente,

---

Ing. Fernando Arzú  
Gerente General

### Anexo 3. Estructura organizacional



## Anexo 4. Técnicas de la recopilación de información



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS



### CUESTIONARIO PARA ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo de la encuesta es obtener información para identificar el proceso de inducción general y específico del personal realizado en la organización. Motivo por el cual se le agradece de antemano su colaboración.

Sus respuestas serán de forma anónima, ya que dicha información es para fines académicos del estudio.

#### **PARTE I**

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. ¿Cuántos años tiene de trabajar en la organización?

Menos del año

Entre 1 y 5 años

Entre 6 a 10 años

Más de 10 años

2. ¿Le impartieron una inducción en la organización?

Si

No

3. ¿Cuánto tiempo duró la inducción general?

- Medio día
- 1 día
- 2 días
- Entre 3 días y 1 semana
- Más de una semana
- No recibí inducción

4. ¿Le presentaron la estructura de la organización en el proceso de inducción (organigrama general)?

- Si
- No

5. ¿Cree que la inducción de la organización se puede comprender con facilidad?

- Si
- No
- No aplica

6. ¿Le dieron un recorrido para conocer las instalaciones físicas de la organización?

- Si
- No

6.1 Si su respuesta fue "SI", indique los lugares que le fueron presentados

- Ingresos a la organización (Peatonal y con Vehículo)
- Áreas de comedor
- Parqueo del personal
- Sanitarios
- Salidas de Emergencia
- Todas las anteriores
- Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Le otorgaron material de apoyo e insumos en el proceso de inducción?

Si

No

7.1 Si su respuesta fue "SI", señale los incisos que le fueron entregados

Cuaderno de Notas

Lapicero/lápiz

Mochila o bolso

Trifolios/documentos escritos/otros

Documentos digitales (PDF; documentos en WORD, etc.)

Vaso/tasa/pachón

Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Cree usted que el tiempo de la inducción general fue suficiente para conocer a la organización?

Si

No

No aplica

9. ¿Le informaron las costumbres y/o tradiciones practicadas en la empresa?

Si

No

10. Si recibió una inducción, marque los temas que le fueron comunicados.

Misión

Visión

Valores

Normas generales de la organización

Políticas

Derechos y obligaciones

Beneficios como colaborador

Código de ética y conducta empresarial

No recibí inducción general

11. ¿Le informaron cuáles eran las políticas de la organización?

Si

No

11.1 Si su respuesta fue "SI", mencione los temas que le fueron informados

Vestimenta

Permisos

Términos y/o fechas de pago

Horarios

Todos los anteriores

Otros: \_\_\_\_\_

### Inducción Específica al puesto de trabajo

**Objetivo:** En este apartado la información requerida está basada en la inducción que le brindaron para realizar su trabajo.

## Parte II

**INSTRUCCIONES:** Indique la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

12. ¿Le indicaron la estructura del organigrama de su departamento?

Si

No

13. ¿Le presentaron al personal y/o compañeros de su departamento en la organización?

Si

No

14. ¿Le trasladaron su descriptor de puestos en el proceso de inducción?

Si

No

15. ¿Le trasladaron un manual de funciones sobre su puesto de trabajo?

Si

No

16. ¿Le entregaron su equipo-herramientas de trabajo para realizar sus funciones?

Si

No

17. ¿Cuánto tiempo transcurrió para que concluyera la inducción específica?

Medio día

1 día

2 días

Entre 3 días y una semana

Entre 1 y 2 semanas

Entre 2 semanas y un mes

Entre 1 y 2 meses

18. Indique los equipos o herramientas de su puesto que le fueron conferidos durante el proceso de inducción

Computadora/laptop

Mobiliario y equipo (silla, gaveta de escritorio, teléfono de oficina, etc.)

Papelería y Útiles (lapicero, marcador, corrector, engrapadora, clips, etc.)

Herramientas varias

Otros: \_\_\_\_\_

19. ¿Quién fue la persona responsable en apoyarle en el proceso de inducción?

- a. Jefe inmediato
- b. Compañero/a
- c. Personal de RRHH
- e. Todos los anteriores
- d. A y B

Otros: \_\_\_\_\_

20. Si la inducción la recibió por medio de compañeros o personal de RRHH ¿Obtuvo apoyo o respaldo de parte de su jefe inmediato?

- Si
- No
- No aplica, ya que recibí la inducción en apoyo de mi jefe inmediato

21. ¿Cuánto transcurrió para que tuviera un acercamiento con su jefe inmediato en la inducción?

- Primer día
- Entre 2 y 3 días
- Entre 4 días y 1 semana
- Más de 1 semana
- Nunca

22. ¿De qué manera le fue impartido la inducción específica del puesto?

- Teórica
- Práctica
- Teórica y Práctica
- No recibí inducción específica de mi puesto



23. Luego de haber pasado el tiempo de inducción. ¿Considera que la información que recibió de la organización, le resultó útil para acoplarse en la empresa?

- Si
- No
- No recibí inducción



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS



### CUESTIONARIO PARA CENSO A JEFATURAS Y GERENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo de la siguiente encuesta es obtener información para identificar el proceso de inducción específico del personal a su cargo dentro de la organización. Motivo por el cual se le agradece de antemano su colaboración.

Sus respuestas serán de forma anónima, ya que dicha información es para fines académicos del estudio.

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. Indique a qué departamento corresponde su área de trabajo

- Créditos y Cobros
- Finanzas
- Contabilidad
- Mercadeo
- Ventas
- Repuestos
- Taller de Servicios
- RRHH

2. ¿Con qué frecuencia considera que ingresa un nuevo colaborador bajo su cargo dentro del departamento?

- Bimestral
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Cada 2 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

3. ¿Se lleva a cabo una presentación del nuevo colaborador con el equipo de trabajo?

- Si
- No

4. ¿Cuánto es el tiempo establecido para que el colaborador reciba la inducción en su puesto de trabajo?

- 1 día
- Entre 2 a 5 días
- 1 semana
- 2 semanas
- 1 mes
- 2 meses

Otro: \_\_\_\_\_

5. ¿Le brinda el descriptor de puestos al nuevo colaborador dentro del departamento de la organización en el proceso de inducción?

- Si
- No

6. ¿Se asigna un responsable a cargo de impartir la inducción del puesto al nuevo colaborador?

Si

No

7. ¿Le entrega el manual de funciones al nuevo colaborador durante el proceso de inducción específico?

Si

No

8. ¿Le brinda equipo y herramientas de apoyo al nuevo colaborador durante la inducción?

Si

No

9. ¿De qué forma comunica la información al nuevo colaborador sobre el puesto de trabajo? Señale los incisos que considere pertinente.

a. Comunicación escrita

b. Comunicación verbal

e. Otros: \_\_\_\_\_

10. ¿De qué manera evalúa u observa que el nuevo colaborador logró adaptarse al puesto de trabajo?

Observación

Reunión 1 a 1

Trabajo presentado (resultados)

Evaluaciones

Otros: \_\_\_\_\_

11. ¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación al nuevo colaborador que está bajo su cargo?

Diario

Semanal

Quincena

Mensual

No brinda retroalimentación

12. ¿Considera que la información brindada al nuevo colaborador es completa para que pueda adaptarse al puesto de trabajo y a la organización?

Si

No

13. ¿Cuánto tiempo transcurre para tener un acercamiento con el nuevo colaborador?

Primer día

Entre 2 y 3 días

Entre 4 días y 1 semana

Más de 1 semana

No se tiene acercamiento



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS



### CUESTIONARIO AL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la siguiente encuesta es obtener información para identificar el proceso de inducción general y específico del personal dirigido al encargado, coordinador o jefe de RRHH. Motivo por el cual se le agradece de antemano su

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. ¿De qué forma se imparte la modalidad de inducción general al nuevo colaborador?

Presencial

Virtual

Híbrido

2. ¿Con que frecuencia realiza estrategias de recursos humanos sobre asuntos relacionados con la incorporación del nuevo personal?

Anualmente

Cada 2 años

De 3 a 5 años

No se realizan cambios

3. ¿El departamento de RRHH posee una estrategia enfocada en el proceso de inducción?

Si

No

4. ¿Dispone de programas de inducción general para los colaboradores de la organización?

Si

No

5. ¿En la organización se utiliza un formato de programa de inducción específico para los nuevos colaboradores?

Si

No

6. ¿De qué manera considera la información de inducción brindada al nuevo colaborador para conocer a la organización?

Completa

Incompleta

7. ¿Cuánto tiempo está determinado para impartir la inducción general a los nuevos colaboradores?

Medio día

1 día

2 días

3-5 días

Más de una semana

8. ¿Considera que la inducción general impartida incluye aspectos necesarios para que el nuevo colaborador conozca de la empresa?

Si

No

9. ¿Considera que la inducción específica abarca todo el contenido necesario para que el nuevo colaborador se acople a su puesto de trabajo?

Si

No

10. ¿De qué forma se le brinda apoyo al nuevo colaborador para que se familiarice con la organización? Señale los incisos pertinentes.

Otorgamiento de recursos

Presentación con jefe inmediato

Presentación con el personal de área

Otros: \_\_\_\_\_

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Cuadro comparativo entre inducción general e inducción específica .....	11
<b>Tabla 2:</b> Temas cubiertos en los programas de orientación de los nuevos colaboradores .....	15
<b>Tabla 3:</b> Descripción de la población .....	28
<b>Tabla 4:</b> Preguntas y respuestas con base en la encuesta realizada al encargado del área de recursos humanos enfocado en el proceso de inducción general para los colaboradores de la unidad de análisis .....	51
<b>Tabla 5:</b> Preguntas y respuestas con base en la encuesta realizada al encargado del área de recursos humanos enfocado en el proceso de inducción específico para los colaboradores de la unidad de análisis .....	52
<b>Tabla 6:</b> Preguntas y respuestas con base en la encuesta realizada al encargado del área de recursos humanos enfocado en la planeación estratégica del talento humano para los colaboradores de la unidad de análisis .....	54

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Confirmación de inducción general al personal de la organización .....	33
<b>Figura 2:</b> Duración de la inducción general .....	34
<b>Figura 3:</b> Presentación de la estructura organizacional de la empresa hacia los colaboradores.....	35
<b>Figura 4:</b> Apertura de las instalaciones de la empresa durante la inducción general en los colaboradores.....	36
<b>Figura 5:</b> Entrega de materiales de apoyo e insumos durante el proceso de inducción general en los colaboradores .....	37
<b>Figura 6:</b> Explicación de costumbres y tradiciones generales como parte de la cultura de la organización .....	38
<b>Figura 7:</b> Presentación del equipo de trabajo dentro del área de trabajo con el colaborador.....	39
<b>Figura 8:</b> Factores que influyen para el funcionamiento del puesto de trabajo al colaborador en la organización en el proceso de inducción específica .....	40
<b>Figura 9:</b> Responsable asignado en brindar orientación y apoyo en el proceso de inducción específica .....	41
<b>Figura 10:</b> Plazo del proceso de inducción específica de los colaboradores dentro del departamento o área de trabajo .....	42
<b>Figura 11:</b> Temporalidad de ingreso de nuevo personal en los departamentos de la organización .....	43
<b>Figura 12:</b> Temporalidad de inducción específica al puesto de trabajo .....	45
<b>Figura 13:</b> Entrega de materiales específico sobre deberes y funciones para el puesto de trabajo.....	46
<b>Figura 14:</b> Formas de Comunicación entre jefe y nuevo colaborador en el proceso de inducción específica .....	47
<b>Figura 15:</b> Monitoreo del jefe inmediato al colaborador como parte de la adaptación al puesto de trabajo en la inducción específica .....	48
<b>Figura 16:</b> Eventualidad de la retroalimentación como parte final del proceso de inducción específica al puesto de trabajo .....	49



**Figura 17:** Frecuencia del primer acercamiento del jefe/gerente con el personal subordinado durante la inducción específica.....50