

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN  
RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN  
RECURSOS HUMANOS**

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN  
APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS, EN RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DEL  
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (CEDI),  
IMPORTACIONES RERE, UBICADA EN SAN JUAN  
DE TIBÁS, SAN JOSÉ 2019”**

**SUSTENTANTE:**

**José Pablo Acuña Martínez**

**TUTORA:**

**M. Sc. Susana Araya Zamora**

**Marzo, 2019**

## Contenido

Índice de contenido .....	i
Índice de Cuadros .....	v
Índice de Tablas .....	vi
Índice de Gráficos .....	viii
Índice de Ilustraciones .....	x
Declaración Jurada.....	xi
Carta Aprobación de la Tutora .....	xii
Carta Aprobación de la Lectora .....	xiii
Carta de Aprobación del Filólogo .....	xiv
Dedicatoria.....	xvi
Agradecimiento .....	xvii
Abreviaturas.....	xviii
RESUMEN .....	xix
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	22
1.1.2 PROBLEMATIZACIÓN .....	26
1.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	28
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	32
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	33
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	33

<b>1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....	<b>34</b>
1.4.1 ALCANCES.....	34
1.4.2 LIMITACIONES .....	35
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1 CONTEXTO HISTÓRICO</b> .....	<b>37</b>
2.1.1 HISTORIA .....	37
2.1.2 VISIÓN .....	41
2.1.3 MISIÓN .....	41
2.1.4 VALORES.....	41
2.1.5 Ubicación geográfica .....	42
2.1.6 Estructura organizacional .....	43
<b>2.2 CONCEPTO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b> .....	<b>45</b>
2.2.1 Variable independiente .....	45
2.2.2 Variable dependiente .....	69
<b>2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	<b>78</b>
2.3.1 Métodos de evaluación del desempeño.....	79
2.3.2 Métodos de evaluación del desempeño basados en el futuro .....	82
2.3.3 Errores y sesgo del evaluador .....	84
2.3.4 Gestión del desempeño.....	86
2.3.5 Entrevista de evaluación .....	87
2.3.6 Rendimiento laboral .....	88
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>89</b>
3.1.1 Finalidad (Teórica y/o aplicada).....	89
3.1.2 Dimensión temporal (Transversal/longitudinal) .....	90
<b>3.1.3 Marco (Mega-macro-micro)</b> .....	<b>91</b>
3.1.3.1 Marco .....	91
<b>3.1.4 Naturaleza (cuantitativa y/o cualitativa)</b> .....	<b>94</b>
<b>3.1.5 Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa</b> .....	<b>96</b>
<b>3.2 Sujetos y fuentes de información</b> .....	<b>97</b>

3.2.1 Sujetos.....	97
3.3.2 Fuentes.....	99
3.2.3 Primera mano.....	99
3.2.4 Segunda mano.....	100
<b>3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO .....</b>	<b>102</b>
3.3.1 Población.....	103
3.3.2 Muestra .....	103
3.3.3 Probabilística o no probabilística.....	104
<b>3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN .....</b>	<b>105</b>
3.4.1 Cuestionario .....	106
3.4.2 La observación.....	107
3.4.3 Entrevista .....	107
<b>3.5 OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>108</b>
3.5.1 Variable independiente: Proceso de inducción.....	109
3.5.2 Variable dependiente: Desempeño laboral.....	111
3.5.3 Cuadro de operacionalización de las variables.....	113
<b>4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE .....</b>	<b>119</b>
4.1.1 Descripción de los datos.....	119
<b>4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE .....</b>	<b>119</b>
4.1.1 Descripción de los datos.....	119
4.1.2 Interpretación o explicación de los gráficos .....	120
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>160</b>
5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	161
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>170</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>170</b>
6.1 INTRODUCCIÓN.....	171
6.2 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	172
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	179

6.3.1 Objetivo general .....	179
6.3.2 Objetivos específicos .....	179
<b>6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>180</b>
6.4.1 Alcances.....	180
6.4.2 Limitaciones .....	180
<b>6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>181</b>

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro 1</b> fuentes de segunda mano.....	101
<b>Cuadro 2</b> Población.....	103
<b>Cuadro 3</b> Definición operativa de inducción .....	110
<b>Cuadro 4</b> definición operativa de desempeño laboral .....	112
<b>Cuadro 5</b> operacionalización de las variables .....	113
<b>Cuadro 6</b> Conclusiones y recomendaciones Objetivo 1.....	162
<b>Cuadro 7</b> Conclusiones y recomendaciones Objetivo 2.....	166
<b>Cuadro 8</b> Conclusiones y recomendaciones Objetivo 3.....	167
<b>Cuadro 9</b> Conclusiones y recomendaciones Objetivo 4.....	168
<b>Cuadro 10</b> Programa de inducción.....	190

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> ¿Género?.....	121
<b>Tabla 2.</b> Puesto que desempeña.....	122
<b>Tabla 3.</b> Edad.....	123
<b>Tabla 4.</b> ¿Cuánto tiempo lleva laborando para Importaciones RERE?.....	124
<b>Tabla 5.</b> ¿Cuándo usted ingresó a laborar en Importaciones RERE, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?.....	126
<b>Tabla 6.</b> Temas que fueron desarrollados en el proceso de inducción:.....	128
<b>Tabla 7.</b> ¿Cómo califica el proceso de inducción recibido?.....	130
<b>Tabla 8.</b> ¿Cuáles aspectos o temas Considera que deben de impartirse durante el proceso de inducción que no le fueron explicados?.....	131
<b>Tabla 9.</b> ¿En qué momento recibió el proceso de inducción?.....	133
<b>Tabla 10.</b> ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?.....	134
<b>Tabla 11.</b> ¿Considera usted que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?.....	136
<b>Tabla 12.</b> ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o compañero como apoyo en el proceso de adaptación la organización?.....	137
<b>Tabla 13.</b> ¿Sabe usted quien es el encargado de realizar el proceso de inducción a los colaboradores de nuevo ingreso?.....	139
<b>Tabla 14.</b> ¿Cómo calificaría la información brindada por el encargado de la inducción?.....	140
<b>Tabla 15.</b> ¿Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma?.....	141
<b>Tabla 16.</b> ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc.... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?.....	142
<b>Tabla 17.</b> El material recibido durante este proceso fue:.....	144
<b>Tabla 18.</b> ¿El capacitador mostró claridad para explicar y transmitir los temas impartidos?.....	145
<b>Tabla 19.</b> ¿Cómo fueron los medios de comunicación utilizados?.....	145
<b>Tabla 20.</b> De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. ....	147
<b>Tabla 21.</b> Las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. ....	149
<b>Tabla 22.</b> ¿Le generó algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limitó la comunicación?.....	150
<b>Tabla 23.</b> ¿Cree usted que existió una buena planeación para el programa de inducción?.....	151
<b>Tabla 24.</b> Considera usted que en el proceso de inducción fueron abarcados todos los temas necesarios para poder realizar sus funciones de una manera adecuada. ....	152
<b>Tabla 25.</b> ¿De cuánto tiempo fue la inducción que recibió?.....	154
<b>Tabla 26.</b> ¿Cree usted que el tiempo en el cual se impartió la inducción fue la suficiente?.....	155

<b>Tabla 27.</b> ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos? .....	156
<b>Tabla 28</b> Presupuesto Material .....	196
<b>Tabla 29</b> Presupuesto de Recursos .....	197
<b>Tabla 30</b> Diagrama de Gantt.....	202

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Género.....	121
<b>Gráfico 2.</b> Puesto que desempeña .....	122
<b>Gráfico 3.</b> Edad.....	124
<b>Gráfico 4.</b> ¿Cuánto tiempo lleva laborando para Importaciones RERE? .....	125
<b>Gráfico 5.</b> ¿Cuándo usted ingresó a laborar en Importaciones RERE, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones? .....	127
<b>Gráfico 6.</b> Temas que fueron desarrollados en el proceso de inducción.....	129
<b>Gráfico 7.</b> ¿Cómo califica el proceso de inducción recibido? .....	130
<b>Gráfico 8.</b> ¿Cuáles aspectos o temas Considera que deben de impartirse durante el proceso de inducción que no le fueron explicados? .....	132
<b>Gráfico 9.</b> En qué momento recibió el proceso de inducción. ....	133
<b>Gráfico 10.</b> ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?.....	135
<b>Gráfico 11.</b> ¿Considera usted que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron? .....	136
<b>Gráfico 12.</b> ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o compañero como apoyo en el proceso de adaptación la organización?.....	138
<b>Gráfico 13.</b> ¿Sabe usted quien es el encargado de realizar el proceso de inducción a los colaboradores de nuevo ingreso? .....	139
<b>Gráfico 14.</b> ¿Como calificaría la información brindada por el encargado de la inducción? .....	140
<b>Gráfico 15.</b> ¿Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma? .....	142
<b>Gráfico 16.</b> ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos? .....	143
<b>Gráfico 17.</b> El material recibido durante este proceso fue:.....	144
<b>Gráfico 18.</b> ¿El capacitador mostró claridad para explicar y transmitir los temas impartidos? .....	145
<b>Gráfico 19.</b> ¿Cómo fueron los medios de comunicación utilizados?.....	146

<b>Gráfico 20.</b> De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo.....	148
<b>Gráfico 21.</b> Las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. ....	149
<b>Gráfico 22.</b> ¿Le generó algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limitó la comunicación? .....	150
<b>Gráfico 23.</b> ¿Cree usted que existió una buena planeación para el programa de inducción? .....	151
<b>Gráfico 24.</b> Considera usted que en el proceso de inducción fueron abarcados todos los temas necesarios para poder realizar sus funciones de una manera adecuada. ....	153
<b>Gráfico 25.</b> ¿De cuánto tiempo fue la inducción que recibió?.....	154
<b>Gráfico 26.</b> ¿Cree usted que el tiempo en el cual se impartió la inducción fue la suficiente? .....	155
<b>Gráfico 27.</b> ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?.....	157

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> IMPORTACIONES RERE .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Ilustración 2</b> G.M. SERVICENTRO S.A.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Ilustración 3</b> ubicación geográfica .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Ilustración 4</b> Organigrama .....	44
<b>Ilustración 5</b> Efectos de un programa de inducción en la tasa de rotación y en los niveles de los empleados. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Ilustración 6</b> proceso de socialización .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Ilustración 7</b> Efectos internos y externos de los cinco objetivos de desempeño .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Ilustración 8</b> Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

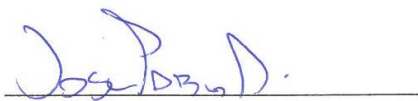
# Declaración Jurada

## DECLARACIÓN JURADA

Yo **José Pablo Acuña Martínez**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **1-1195-0158** egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

**Análisis del proceso de inducción aplicado por el Departamento de Recursos Humanos, en relación con el desempeño laboral de colaboradores del centro de distribución (CEDI), Importaciones RERE**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 13 días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1195-0158

## Carta Aprobación de la Tutora

### CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Llorente, 13 de diciembre del 2019

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

Estimados señores:

El estudiante **José Pablo Acuña Martínez**, cédula de identidad número 1-1195-0158 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (CEDI), IMPORTACIONES RERE, UBICADA EN SAN JUAN DE TIBÁS, SAN JOSÉ 2019"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Camé Colegio Profesional N° 011457**

# Carta Aprobación de la Lectora

## CARTA DE LECTORA

San José, 2 de enero 2020

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Recursos Humanos

### Estimados señores:

El estudiante Jose Pablo Acuña Martínez , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (CEDI), IMPORTACIONES RERE, UBICADA EN SAN JUAN DE TIBÁS, SAN JOSÉ 2019"** Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Firma  
Milena Sotela Ramírez  
Cédula 1-573-526

## Carta de Aprobación del Filólogo

San José, 9 de enero, 2020

Señores


Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el proyecto de graduación: "Análisis del proceso de Inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos, en relación con el desempeño laboral de colaboradores del Centro de Distribución (CEDI), Importaciones RERE, ubicada en San Juan de Tibás, San José, 2019", elaborado por el estudiante José Pablo Acuña Martínez, cédula 1-1195-0158, para optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,



M. Sc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Comeo: edgarrojasg27@gmail.com

## BIBLIOTECA UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José 13 de diciembre 2019

Señores:  
 Universidad  
 Centro de Información Tecnológica (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito José Pablo Acuña Martínez con número de identificación 1-1195-0158 autor del trabajo de graduación titulado *Análisis del proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos, en relación con el desempeño laboral de colaboradores de centro de distribución, Importaciones RERE*, como requisito para optar por el grado de licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos; Si autorizo a la Biblioteca de la Universidad Hispanoamericana para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6883, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
 Firma y Cédula de Identidad



## Dedicatoria

Dedicada a mis padres, Oscar Acuña y Patricia Pérez que fueron un completo apoyo en toda mi trayectoria académica, desde sus inicios, quienes depositaron toda su fe y confianza en que podía lograr esto, a mi hija Camila, que me motivó montones a lograr esto y por entender la razón del porqué algunas noches no estuve presente.

Y a todos aquellos que de una u otra forma estuvieron en esta trayectoria tan emocionante, siempre atentos y preguntando.

Y a la tutora Susana Araya, que en una etapa complicada, estuvo presente en brindarme todo su apoyo.

## **Agradecimiento**

A mis padres, por su sacrificio, apoyo y paciencia.

A la tutora, por ser una persona que me motivó y me apoyó en una etapa complicada emocionalmente para mí.

A Camila Acuña, que siempre ha estado en mis pensamientos, haciendo que saliera de mí esa motivación intrínseca, para lograr darle un ejemplo de que las cosas se pueden alcanzar con perseverancia y sacrificio.

## Abreviaturas

- CEDI: Centro de distribución.
- RERE: Repuestos Retana.
- RRHH: Recursos Humanos.
- INS: Instituto Nacional de Trabajo.
- CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende mostrar cómo actualmente las organizaciones deben de mantener procesos de inducción adecuados de acuerdo a sus necesidades, ya que este se relaciona con el desempeño laboral, y son considerados como un eje central de la presente investigación, en donde se puede hacer un análisis de una problemática, esto debido a que la inducción es el primer contacto que tienen los colaboradores con las empresas, esto es un proceso conocido también como socialización, es de aquí que surge la necesidad de la investigación, para poder determinar si se está aplicando un debido proceso de inducción en la empresa de división ferretera, Importaciones RERE, al hacer esta investigación nos puede facilitar hacer un análisis del proceso de inducción aplicado con relación al desempeño laboral, son procesos de vital importancia, debido que a través de ella se pueden implementar programas que normalmente se ignoran, como familiarizar a el empleado con la empresa y con los compañeros de trabajo, con la cultura, con sus supervisores, jefes, o a quien se deban de dirigir, con esto lo que se busca es determinar las necesidades de inducción que tienen las organizaciones, como la inducción general. Inducción específica, evaluación, plan de trabajo y su relación con el desempeño laboral, así como las barreras que se pueden presentar y de esta manera poder hacer un análisis para lograr determinar si se está aplicando un adecuado proceso de inducción, en cuanto al desempeño laboral, es una variable de mucha importancia, ya que a raíz de un programa de inducción adecuado permitirá conocer como los colaboradores realizan su trabajo, el alcance de metas, la facilidad, o no de

trabajar en equipo, lo cual podremos medirlo por medio de la realización de evaluaciones de desempeño.

En los seis capítulos de la presente investigación se puede encontrar la siguiente información:

**Capítulo I:** Presenta los antecedentes históricos de la división ferretera Importaciones RERE, así como los antecedentes investigativos, la problematización, la justificación, la formulación del problema, los objetivos de la investigación y finalmente, los alcances y limitaciones.

**Capítulo II:** El marco teórico, donde nos muestra el marco histórico y conceptual, que contiene las definiciones relacionadas con los temas de la administración de los recursos humanos, o capital humano.

**Capítulo III: Marco Metodológico,** se identifican las ramas metodológicas (Tipos, métodos, fuentes, instrumentos, entre otros) que marcan las pautas de la investigación de estudio, por medio de la definición de las variables, esto permitirá tener la guía desde un principio hasta el final de lo que se pretende desarrollar.

**Capítulo IV: Análisis e interpretación de Datos,** se analizan e interpretan los datos obtenidos, por medio de las herramientas utilizadas para la investigación, según las variables definidas.

**Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones,** se ofrece por cada análisis una conclusión y recomendación para mejorar el proceso de inducción y su relación con el desempeño laboral mediante el análisis realizado.

**Capítulo VI: Propuesta,** se brinda la opción de la propuesta.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La presente investigación se realiza con los funcionarios del departamento de Recursos Humanos y colaboradores de la división ferretera, Importaciones RERE, en edades comprendidas entre los 18 años y 65 años, en la provincia de San José, en el cantón de Tibás, durante el segundo cuatrimestre del año 2019.

### **1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Según (Chiavenato, Idalberto, 2017), expresa que “La expresión Recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones de utilización de sus competencias para dinamizar los recursos organizacionales” (p. 32).

De esta manera, es que las personas se requieren para que cumplan con las actividades de las organizaciones, así como para sus operaciones, de la misma manera necesitan de los recursos financieros, materiales y tecnológicos, estas, sin el recurso humano no tendrían la capacidad de operar y las personas necesitan de las organizaciones para realizarse, es decir, se espera una reciprocidad.

“Capital humano: es el capital de la gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (Chiavenato, Idalberto, 2017, p. 213).

El capital humano es el motor de cualquier organización, por lo que se requiere elegir de una manera adecuada a las personas que llegarán a ser parte de la misma, dependiendo de la efectividad, calidad y rendimiento, así será su producción, “de este modo el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas” (Chiavenato, Idalberto, 2017, p. 213).

Es por esto que es importante contar con programas de inducción que se adecuen a las necesidades de la empresa, afirma (Dessler G. y., 2017) “la inducción a los empleados es un procedimiento mediante el cual a los nuevos trabajadores se les ofrece información básica sobre los antecedentes de la empresa” (p. 90), en Importaciones RERE, ya existe un programa formal para la inducción del personal, donde el mismo no se aplica de una manera correcta, ya que puede presentar barreras de comunicación, lo que ocasiona que el personal de nuevo ingreso o trasladados a otros puestos pierdan el sentido de pertenencia de la empresa, lo que genera que el capital humano no tenga un sentido de pertenencia dentro de la organización, por lo tanto, esto genera muchas veces confusión a la hora de realizar las funciones, o tareas asignadas.

Como lo menciona (Villalpando, Rosángela Flores, 2014), “es un proceso mediante el cual las empresas preparan a su personal para que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones y contribuyan con el logro efectivo de los objetivos de la empresa” (p. 67).

Uno de los factores importantes de mencionar es que el proceso de inducción del personal actual, aplicado por el departamento de Recursos Humanos no proporciona información al respecto de las tareas y las expectativas del

desempeño, lo cual no contribuye el ajuste de los colaboradores nuevos dentro de la organización.

Esto genera bastante confusión en los colaboradores a la hora de realizar tareas, ya que muchas veces desconocen la forma correcta de realizarlos, lo que genera en ocasiones desmotivación, ya que no se sienten identificados con la organización, esto lleva a que el colaborador no logre calmar sus miedos e inquietudes. Otro aspecto importante, es que actualmente el proceso que se realiza de inducción no permite que se tenga conciencia al respecto de los valores sobre los cuales se rige la organización, en relación con los valores con los que llega cada colaborador.

“La inducción (o “bienvenida”) de los trabajadores implica más elementos de los que comúnmente se cree. La inducción de los empleados ofrece a los trabajadores nuevos la información que requieren para realizar sus funciones (como las contraseñas para el acceso a las computadoras y las reglas de la empresa); de manera ideal, también debería ayudar a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa” (Dessler G. y., 2017, p.2017), esto muchas veces se debe a barreras de comunicación que se pueden presentar.

La gestión del desempeño de una organización es un desafío si no se ha logrado llevar un proceso adecuado de inducción del personal, esto debido a que cada organización tiene sus necesidades y por medio de programas de inducción, puede adecuar a sus recursos humanos, para con estos obtener la máxima colaboración.

Cuando se trata del desempeño laboral afirma (Chiavenato, Idalberto, 2017, p.206) “el desempeño (performance) es el conjunto de características, o capacidades de comportamiento, o rendimiento de una persona, equipo u organización...es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades, y, con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados...es el elemento que produce la excelencia operativa responsable de la eficiencia y eficacia de una organización”.

“La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurarse el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes” (Chiavenato Idalberto, 2017, p. 213).

“El desempeño de las personas puede y debe de ser mejorado de modo gradual e incesante, por lo tanto, el jefe no solo debe de supervisar y evaluar el desempeño, si no, sobre todo realizar el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, se desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban realimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puedan alcanzar niveles extraordinarios de desempeño. Esto es lo que se denomina excelencia operativa” (Chiavenato Idalberto, 2017, p. 213).

Para Nelly Acosta (2018) “el desempeño laboral es la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación basada en el esfuerzo de cada persona”.

### 1.1.2 PROBLEMATIZACIÓN

“Ello implica una explicación resumida acerca de las razones por las cuales la situación a investigar merece ser objeto de una investigación formal, como lo es la tesis de grado. Se puede apoyar en alguna literatura y estadística para dar peso a la problematización; sin embargo: no debe de entenderse que se puede introducir definiciones o metodología, ya que para esto se cuenta con los capítulos segundo y tercero de la tesis” **(Segura, Alexis, 2018, p. 16).**

“Problema de investigación es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por tanto, de estudiar” (Bernal C. , 2016, p.116).

Por esta razón es importante definir un proceso estructurado de inducción que permita facilitarle al personal las herramientas necesarias para lograr cumplir con un alto desempeño laboral en sus funciones y a su misma vez ayudar a motivar el desarrollo de sus habilidades y su crecimiento continuo dentro de la organización, o departamento.

Dado que el personal encargado en el área de Recursos Humanos desempeña la labor de reclutar, seleccionar y contratar el talento humano que se adapte a la organización, por eso es importante, que dichos funcionarios cuenten con métodos idóneos de inducción aplicables a los colaboradores. Todo lo anterior con la finalidad de adaptar a los trabajadores, para que realicen su labor con eficiencia y eficacia para la organización.

La inducción debe de proporcionar información útil y de interés para los colaboradores de cualquier organización, los puntos que se toman en una inducción los define cada empresa en la virtud de lograr abarcar los aspectos que se deben de especificar con claridad.

La inducción es la primer experiencia que vive un empleado en la organización, es de suma importancia para que este logre adaptarse y para poder dar un mejor rendimiento, la etapa de la inducción empieza luego de haber llevado todo un proceso por parte del departamento de Recursos humanos, que va desde la publicación de la vacante, reclutamiento, selección, contratación, inducción, seguimiento, evaluación, “La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de una manera satisfactoria” (Bernardo Torrealba, 2019).

Existen dos tipos de inducción, la inducción general y la inducción específica, además es necesario saber que esta puede ser formal o informal, y esta consta de etapas. Siguiendo un proceso adecuado al personal, este trae muchas ventajas a la organización, a continuación, algunas de las tantas posibilidades que se pueden obtener:

- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos
- Crea una aptitud favorable hacia la empresa
- Crea sentido de pertenencia
- Acelera la integración del nuevo individuo
- Crea un compromiso moral con la organización

Importaciones RERE, no da un proceso de inducción interactivo, ni de seguimiento, los procesos de inducción se renuevan de la mano con los avances tecnológicos y según las necesidades de las organizaciones, en Importaciones RERE no hay un mentor que esté dando seguimiento y un control a los colaboradores, el mentor asignado es cualquier persona, por lo cual, los valores en los que rige Importaciones RERE no están siendo inculcados de una manera efectiva así como la necesidad de realizar las tareas de una forma correcta y segura, lo que afecta directamente el desempeño laboral.

En síntesis, el problema que se investigará es realizar un análisis al proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores del CEDI, Importaciones RERE y su relación con el desempeño laboral.

### **1.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Las temáticas que justifican una investigación son: de conveniencia; relevancia social; implicaciones prácticas; valor teórico; o utilidad metodológica” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 36).

La inducción consiste en la orientación, ubicación, supervisión y seguimiento que se les da a los colaboradores actuales y de nuevo de ingreso. Este proceso también es aplicado a colaboradores que son transferidos a nuevos puestos de

trabajo dentro de la organización, quienes inician una nueva etapa laboral con nuevas funciones y sujetos a un periodo de prueba, con la finalidad que puedan adaptarse de la mejor manera a sus nuevas funciones. Con ello se busca mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades y conductas de dichos colaboradores.

“Actualmente, la mayoría de las compañías formales cuentan con un proceso de inducción para sus colaboradores, estas compañías implementan sus procesos, pero pasan los años, sin que sean evaluados, ni actualizados y un buen proceso de inducción ayuda a la motivación de los colaboradores dentro de la compañía” (Fernández, 2016) [www.elfinancierocr.com/](http://www.elfinancierocr.com/)

El proceso de inducción fomenta de manera positiva el desarrollo del personal humano en las organizaciones. Su finalidad es brindar las herramientas necesarias para que los trabajadores puedan iniciar sus labores de la forma correcta, dando resultados positivos, aumentando su eficiencia y efectividad para beneficio de la organización, y el suyo propio, además de fomentar una cultura organizacional positiva.

Por lo que se menciona en los párrafos anteriores es importante para el departamento de Recursos Humanos, contar con herramientas que le permitan aplicar una mejor inducción del personal del centro de distribución, debido a que el departamento de Recurso Humanos es el encargado de reclutar y seleccionar a los potenciales oferentes para llenar los puestos que se encuentren vacantes, de

tal manera que estos se adapten a las necesidades organizacionales, así como el puesto que van a desempeñar.

Debido a esto es que se debe de hacer dicho análisis al proceso de inducción aplicado en el centro de distribución, para determinar si es posible establecer un equilibrio entre la teoría de la Administración Recursos Humanos y la aplicación de un adecuado proceso de inducción, que permita ver cómo es el desarrollo del colaborador dentro del puesto al que se ha elegido a desempeñar, y para estos efectos ver si el proceso es idóneo o si bien existen desajustes provocados por una aplicación inadecuada del proceso que afecte el desempeño laboral.

El análisis del proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos adquiere importancia debido a que le permite a la organización conocer cuales aspectos puede mejorar y cuáles se pueden adicionar al proceso de inducción.

En cuanto a su relación con el desempeño laboral es determinante en las organizaciones, ya que con ello lo que se pretende es medir el desempeño de los colaboradores y verificar si el programa de inducción está dando los resultados esperados planteados al inicio del período a evaluar y cumpliendo con los objetivos esperados, de esta manera las jefaturas pueden tener una idea de cuál será el desempeño de los colaboradores de nuevo ingreso y de los que son transferidos a nuevos puestos, esto brinda al departamento de Recursos Humanos las necesidades de ver en qué necesitan mejorar con respecto al programa de inducción, o ver en qué área necesita mejorar cada colaborador, esto con el fin de darles un plan de mejora con la finalidad de desarrollar un plan integral de acuerdo

con el plan de desarrollo de cada colaborador y que ambas partes sean beneficiadas con los buenos resultados del talento humano en relación con la misión, visión y los valores de la organización.

Si una organización cuenta con un programa de inducción que no esté correctamente diseñado, este puede impactar directamente con los resultados esperados de la organización, ya que se puede generar desmotivación y los resultados para la compañía no van a ser los esperados.

Realizar un análisis profundo del proceso de inducción y su relación con el desempeño laboral le ayudará a la organización tener una mayor capacidad para poder evaluar a sus colaboradores, esto les brindará mayor confianza por la imparcialidad donde se evaluará de acuerdo a los objetivos y responsabilidades del cargo a desempeñar.

La evaluación del desempeño brinda varios beneficios, los cuales se dividen tanto como para los jefes, el talento humano y para la organización como un todo, esto denota lo importante que resulta tener dicho proceso implementado de manera efectiva en las organizaciones.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de inducción es un método para lograr validar los objetivos esperados de los nuevos colaboradores, o los trasladados a otros puestos de trabajo dentro de un período establecido, ya que estos son determinantes para medir sus competencias.

Como parte de buscar un mejor análisis en cuanto a los resultados que genera el análisis del proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos de Grupo RERE a los colaboradores del CEDI y su relación con el desempeño laboral se plantea la siguiente interrogante:

**¿Cómo influye el proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos con relación al desempeño laboral?**

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general debe de reflejar el planteamiento del problema y la idea expresada en el título de investigación. Lo cual quiere decir, que debe de responder de manera general a la pregunta planteada y la idea expresada en el título de la investigación.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación cuenta con el siguiente objetivo general:

- Analizar el proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores del centro de distribución (CEDI), Importaciones RERE con relación al desempeño laboral.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

La razón de contar con objetivos específicos es lograr desglosar e indicar los pasos definidos observables para lograr cumplir con el objetivo general, de esta manera los objetivos específicos corresponden a:

- Identificar el proceso de inducción que aplica el departamento de Recursos Humanos de la empresa Grupo RERE a los colaboradores.

- Determinar los canales de comunicación que aplica el departamento de Recursos Humanos de la empresa Grupo RERE en el desarrollo del programa de inducción.
- Analizar los tipos de barreras de comunicación que se presentan durante el programa de inducción a los colaboradores de la empresa Grupo RERE.
- Evaluar el cumplimiento del programa de inducción a los colaboradores de la empresa Grupo RERE.
- Elaborar una propuesta que ayude a mejorar al programa de inducción actual aplicado a los empleados de Grupo RERE.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 ALCANCES**

Con la presente investigación lo que se pretende es sensibilizar al departamento de Recursos Humanos sobre la importancia y el impacto que tiene un proceso de inducción. Este aplicado de una forma adecuada puede mejorar la efectividad tanto del colaborador para sí mismo como en beneficio para la empresa, y con esto se puede hasta mejorar el clima organizacional logrando que se adapte de acuerdo a los valores que la empresa comparte, por medio de esta investigación se busca proveerle al colaborador de una forma integral las herramientas para que se pueda identificar de una manera correcta con la organización y por último fomentar la motivación de los empleados en su rol laboral, a nivel individual y organizacional para con este obtener un mejor desempeño laboral.

#### **1.4.2 LIMITACIONES**

- No se cuentan con registros de seguimiento de programas de inducción.
- Falta de documentos formales y estudios previos realizados con el personal.
- Resistencia de algunos funcionarios y colaboradores por temor a repercusiones.
- Tiempo de entrega de información solicitada para la continuación a tiempo del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 HISTORIA**

El 6 de diciembre de 1976, Guillermo Retana Solís decide iniciarse en el mercado costarricense como microempresario, instalando en el garaje de su casa una pequeña venta de repuestos y enfibrado para vehículos pesados a la que llamó REPUESTOS RETANA S.A.

Con mucho esfuerzo y dedicación, la pequeña empresa creció con la integración del apoyo familiar, se crearon opciones de inversión para el desarrollo de nuevas unidades de negocio, convirtiéndose en un grupo de empresas que le ofrece a las costarricenses variedades de productos y servicios de alta calidad.

Actualmente, GRUPO RERE se ha destacado como un importante importador de marcas reconocidas internacionalmente para el sector automotriz, motos, ferretero, industria y de consumo, las cuales son distribuidas a lo largo y ancho de todo Costa Rica.

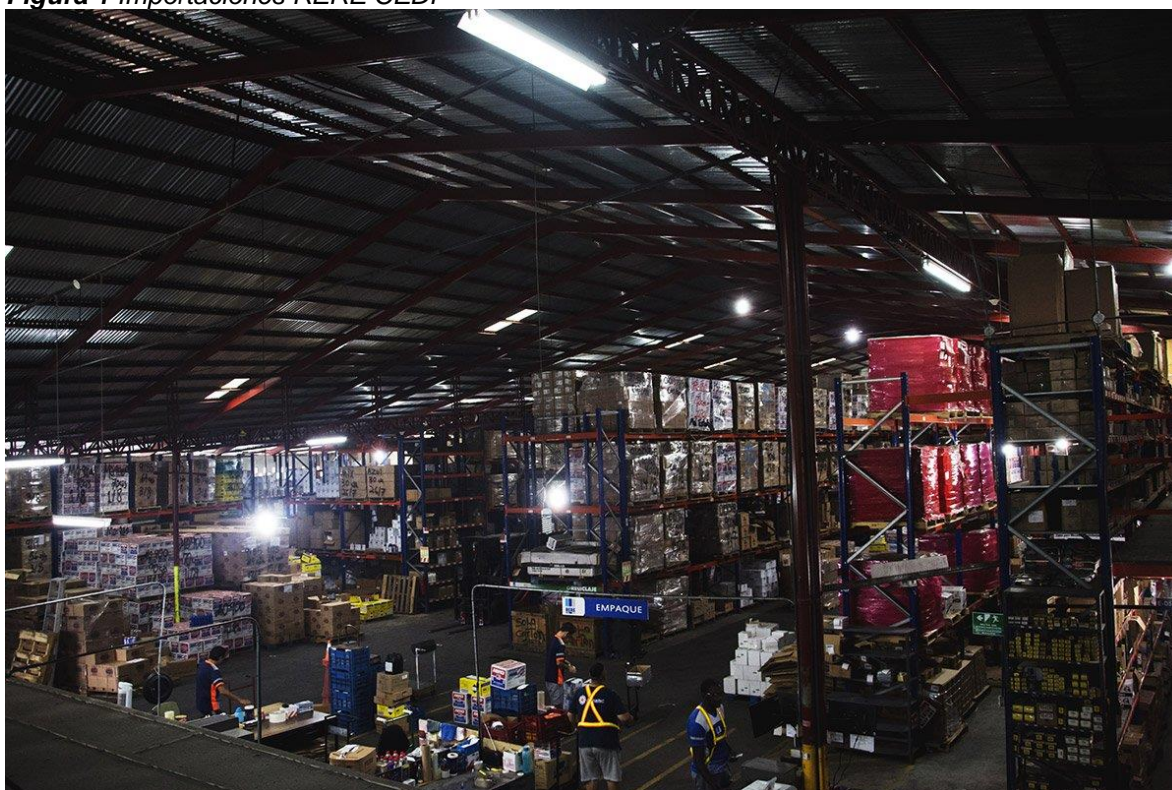
De esta manera GRUPO RERE se ha mantenido a través de los años como una compañía en constante evolución y de gran prestigio en el mercado nacional.

Con mucho esfuerzo y dedicación, rápidamente fue desarrollándose, creando nuevas compañías e integrando en ellas a sus hermanos.

Las empresas del Grupo Re-Re son:

1. Importaciones Re-Re S.A., dedicada a la importación y venta al por mayor de productos de uso automotor y artículos de ferretería.

**Figura 1** Importaciones RERE CEDI



**Fuente:** <http://www.gruporere.com/> 12/09/19

2. Repuestos Retana S.A., dedicada a la venta al detalle de productos automotrices, para moto, ferretería, consumo, hogar y artículos de oficina.

**Figura 2** Repuestos Retana S.A.



Fuente: <http://www.grupore.com/> 12/05/2019

G.M. Servicentro S.A., es un centro de servicio en mecánica liviana y otros.

**Figura 3** G.M. Servicentro S.A.



**Fuente:** <http://www.gruporere.com/> 12/05/2019

3. Rodeo Arrendamiento S.A., dedicada al alquiler de servidores.

4. Re - Re Auto-centro S.A., dedicada al alquiler de vehículos para distribución.

Las relaciones comerciales van más allá de nuestras fronteras, pues importamos directamente de Estados Unidos, Japón, Taiwán, China, Corea, Puerto Rico, y México por citar algunos países. Hoy, somos un grupo consolidado, lo que nos permite estar en los primeros lugares del mercado automotor.

### **2.1.2 VISIÓN**

Ser una empresa comercializadora consolidada y líder en diferentes sectores de la economía de Costa Rica y con proyección en Centro América.

### **2.1.3 MISIÓN**

Trabajar todos los días en el crecimiento de la división automotora, motos, ferretería, industria y consumo, tanto en canales tradicionales como no tradicionales, como ejes para alcanzar los objetivos trazados. Nuestro trabajo debe ser altamente personalizado con nuestros CLIENTES, PROVEEDORES, COLABORADORES Y ACCIONISTAS de la compañía de una forma rentable.

### **2.1.4 VALORES**

- Actitud Positiva
- Deseos de superación
- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Respeto

### 2.1.5 Ubicación geográfica

La división ferretera cuenta con tres divisiones, Importaciones RERE, que se encuentra ubicado en el cantón de Tibás y cuenta con Almacén D'todo y RERE Auto centro, ambos ubicados en el cantón de Moravia, para efectos de la investigación, esta se estará realizando sólo en Importaciones RERE, localizado en el cantón de Tibás.

**Figura 4** Ubicación geográfica

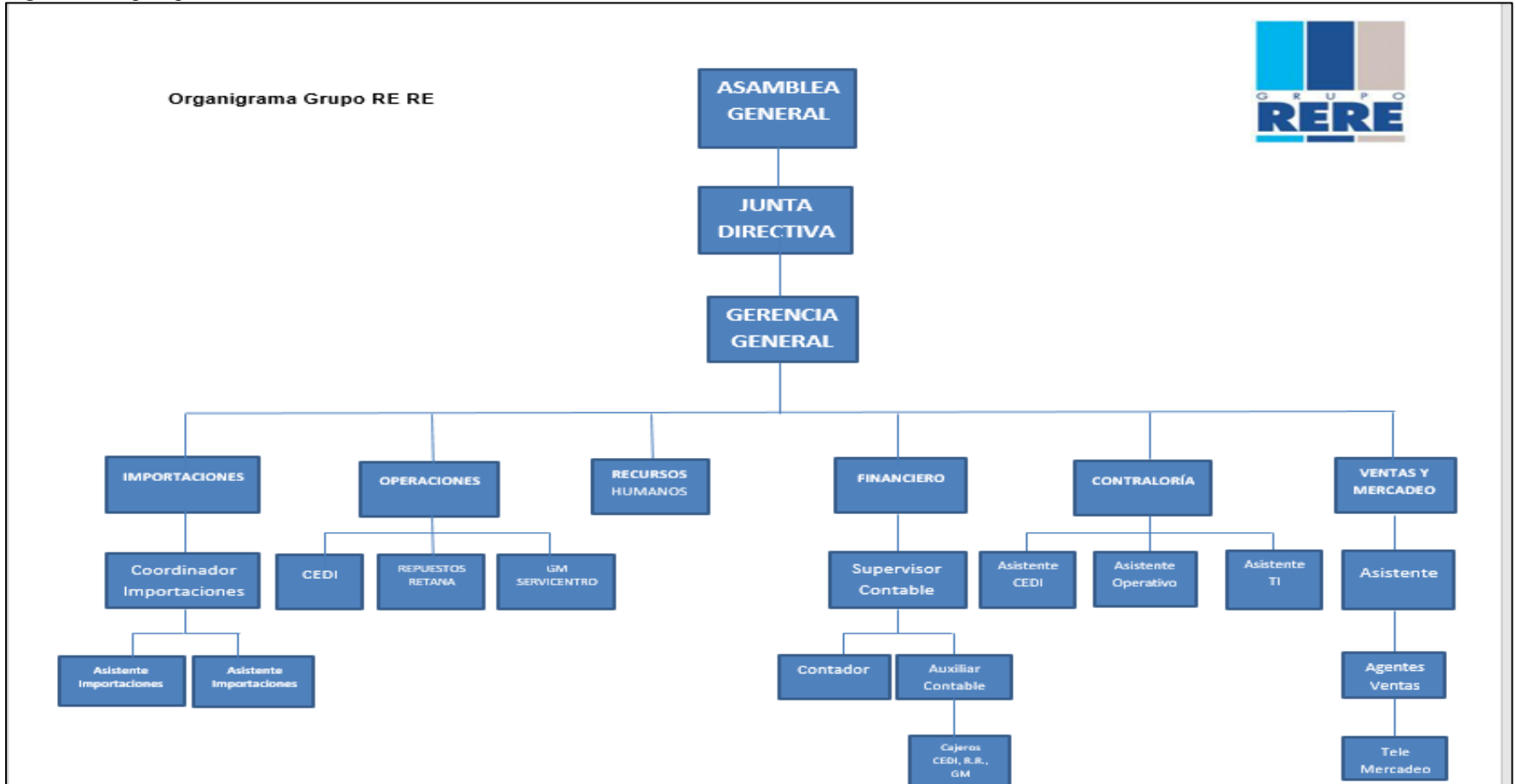


Fuente: <http://www.grupore.com/importac> 1

### **2.1.6 Estructura organizacional**

Esta es la forma en que una empresa gestiona y cómo define sus objetivos y las metas a conseguir. Se pueden diferenciar dos tipos de estructuras organizacionales, la estructura formal está basada en las relaciones marcadas por la dirección de la empresa, mientras que la informal, son un conjunto de relaciones no definidas por una dirección, sino que se basa en las necesidades de los trabajadores. La organización como lo es grupo RERE se distribuye en varios niveles, pero todos manejan los mismos programas administrativos en una estructura formal.

Figura 5 Organigrama



Fuente: TEC RRHH Flory Muñoz, 06/05/19

## **2.2 CONCEPTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.1.1 Variable independiente**

#### **2.2.1.1 Inducción**

Los programas de inducción según (Chiavenato I. , 2017) “Son programas más intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internas” (p. 214).

“De acuerdo a Gary Dessler (2015), “la inducción es la forma de facilitarle al nuevo empleado toda la información necesaria para realizar las funciones asignadas con éxito y formar parte del proceso de socialización el cual es un proceso importante para todo el personal de la organización donde se le debe inculcar valores, actitudes, cultura, patrones de conducta entre otros”.

Al inicio de toda relación laboral, se pueden encontrar varias barreras, que se deben de tomar en cuenta para que los colaboradores logren sentirse familiarizados con la organización y no se sientan desorientados. A este proceso inicial se le conoce como inducción del personal.

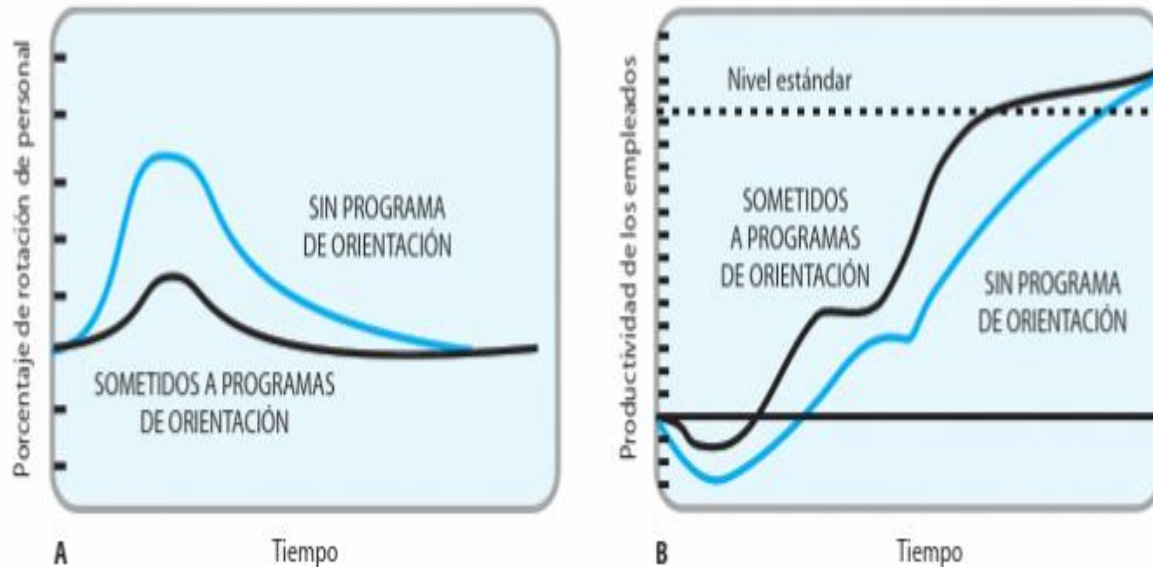
Esta es una etapa posterior al reclutamiento, selección del personal y contratación, donde envuelve toda una etapa inicial, donde los colaboradores empiezan a conocer más a la organización, esto con el fin de que se sientan familiarizados, bienvenidos y en confianza para empezar a realizar sus labores. Una vez que el colaborador se encuentra dentro de la organización, el

departamento de Recursos Humanos debe preparar un documento especial de socialización a la empresa.

Partiendo de esto, se pueden encontrar una gran serie de ventajas que nos puede ofrecer un buen programa de inducción de personal, ya que de esta manera se puede lograr que el colaborador se incorpore a las tareas asignadas de una manera más rápida y eficiente y con ello lograr un buen desempeño laboral.

La inducción es un proceso de los Recursos Humanos, debe de aplicarse en todas las organizaciones por el contenido que esta etapa explica, es el primer paso del empleado con la organización, el sentirse parte de la organización es muy importante para todos los empleados y para su constante desarrollo, un buen programa de inducción puede reducir la disonancia cognoscitiva, que es cuando las personas se sienten incómodas cuando no se está en armonía con lo que se hace, esto ayuda a los colaboradores a la disminución de la brecha psicológica que se genera a la llegada de un nuevo trabajo o puesto, y de la misma manera elimina barreras, esto debido a la realidad de su labor, si esta no es tratada adecuadamente es posible que el colaborador abandone la empresa, aumentando la tasa de rotación generando costos para la misma organización y el departamento de Recursos Humanos.

**Figura 6** Efectos de un programa de inducción en la tasa de rotación y en los niveles de los empleados.



**Fuente:** Adm RRHH, Willian B.

Para (Villalpando, 2014) “es importante recordar que los empleados de reciente incorporación pueden suponer la aportación de nuevas capacidades y oportunidades para la organización. Sin embargo, gran parte del entusiasmo, la creatividad y el compromiso a menudo se pierde debido a una orientación deficiente” (p. 66).

En conclusión, durante la etapa de acogida e incorporación se trata de que el colaborador conozca la empresa en la que trabaja, logre identificar sus responsabilidades en tiempo y forma, y, que establezca vínculos con su equipo de trabajo. Para ello, tanto el departamento de Recursos Humanos como el jefe inmediato deben de verificar que el proceso se lleve adecuadamente.

Un adecuado y debido proceso de inducción reduce la rotación del personal, ya que al haber una mayor rotación del capital humano se van a generar costos para la organización así como para el departamento de Recursos Humanos, en programas de reclutamiento y selección, así como otros costos para la empresa, como el suministro de sus herramienta de trabajo, capacitaciones, inscripciones a las instituciones de salud como el INS y la CCSS, una debida inducción al empleado ayuda a cumplir tanto los objetivos personales, como los organizacionales.

Para alcanzar resultados más efectivos, es preciso que se planifique con anticipación los materiales que se van a utilizar en la inducción, tomando en cuenta que no sólo es de aspectos básicos de la organización, sino una armonía que genere el agrado entre ambas partes.

#### **2.2.1.2 VENTAJAS DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL**

Según (Fuentes, 2013) si se proporciona una buena inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto se podrían obtener las siguientes ventajas:

En cuanto a la empresa:

- Reduce costos de reclutamiento y selección; mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para la selección.

- Se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.
- Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado o empleada.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que la persona sujeta a la inducción sienta que pertenece al grupo.
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- Valora la tarea específica del puesto.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- Se compromete moralmente con la organización.
- La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprende su significado.
- Permite afinar los perfiles.
- Cierra muchos procesos.
- Funciona como primera evaluación del desempeño.
- Cuida los aspectos legales.
- Verifica aspectos de seguridad e higiene.

En cuanto al puesto:

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores.
- Labora con más seguridad en su tarea.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Evita interrupciones por preguntar información (datos específicos, reglamentos, políticas, entre otros)
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción.
- Disminuye el porcentaje de accidentes.
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad (p.343).

### **2.2.1.3 INDUCCIÓN GENERAL**

Cuando se lleva a cabo la contratación del personal, se procede a realizar una inducción general. Para realizar esto el departamento de Recurso Humanos delega la necesidad de preparar una serie de material informativo y actividades, para que el colaborador conozca más a profundidad a la organización.

“Consiste en dar información general acerca de la empresa. Entre otros puntos se encuentran: una breve historia de la empresa, su giro, productos o servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laboran, organigramas, entre otros” (Fuentes, 2013).

La inducción general es muy importante para lograr que el colaborador se vaya familiarizando con la organización, la inducción general, como lo menciona fuentes, no solo implica lo citado, también es importante que se realice una visita a las instalaciones, de igual manera es importante dar a conocer todo lo que la organización implica, tanto como el reglamento interno así como las políticas de la empresa, algunas como remuneraciones, seguros, vacaciones, promociones, horas de trabajo, capacitación y ascensos, entre otros. El manejo adecuado del factor de integración dependerá, en gran medida de la persona que da la inducción sea un buen instructor, y que conozca en si a la organización, proporcionar un manual de bienvenida al colaborador puede ser muy funcional.

#### **2.2.1.4 INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

La inducción específica también es conocida como inducción al puesto, tiene como objeto señalar todo lo que respecta al puesto de trabajo, así como las tareas que va a desempeñar dentro de la organización. Con la inducción específica se facilita lo que es el proceso de socialización, así como el aprendizaje de los procedimientos que se deben de realizar, esto a medida que el colaborador conozca más a fondo sus funciones y se familiarice con el proceso, de esta

manera brindará resultados positivos para la organización, logrando un avance positivo para ambas partes.

Es aquí donde un alto porcentaje de empresas obtienen resultados inadecuados, pocas organizaciones presentan un curso de inducción al puesto y además no lo hacen como deberían. Debe de elaborarse un formato con los puntos que se van a tratar en forma de lista verificable o tipo de guía para quienes lo imparten.

Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, lo más posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que se haga, como lo puede hacer y la forma en cómo va a ser evaluada, si individual o colectivamente. “aunque la persona tenga experiencia en el puesto, cada empresa posee idiosincrasia operativa, es decir un estilo para hacer las cosas” (Fuentes, 2013), el tiempo dedicado por cada organización dependerá del giro que esta tenga y el tamaño de la planilla. Se recomienda que la inducción sea como mínimo de un mes, pero que se realice si es posible, inmediatamente después de la contratación, para poder determinar un tiempo y poder observar la conducta de la persona.

Una orientación adecuada hará que el colaborador se sienta cómodo e integrado con sus nuevas responsabilidades laborales, además ayuda a reducir las posibilidades de un bajo desempeño, de la misma manera, una renuncia inesperada a tan solo días de haber comenzado sus nuevas labores.

### **2.2.1.5 PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL**

Este proceso de administración se encuentra clasificado por Bernal (2014) en tres momentos distintos de la relación entre la persona y la empresa:

1. Ingreso de la persona a la organización, y todas las actividades previas que transforman a una persona de aspirante a un cargo, a trabajador de una empresa.
2. Período de permanencia en la organización, es el periodo más prolongado e importante en la relación-organización, por el grado de interacción mutuo.
3. Momento de desvinculación, cuando-independientemente de la(s) razón(es) y las partes, se toma una decisión de retiro.

De una manera más precisa, Dessler y Varela (2017) llaman a este proceso administración de talento, y lo define más detalladamente “como el proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar y desarrollar, administrar y remunerar a los empleados” (p. 46), es de esta manera que se establecen varias características distintivas en aquellos gerentes que adoptan esta perspectiva de administración:

1. Consideran que el reclutamiento y capacitación están interrelacionadas.
2. Se aseguran de que todas las decisiones de administración de talento (como dotación del personal, capacitación y salario) estén dirigidas a metas.

3. Utilizan el mismo perfil de habilidades, conocimientos y conductas humanas (competencias) necesarias para formular planes de reclutamiento, decisiones de selección, capacitación, evaluación y remuneración correspondientes.
4. Segmenta y administra a los empleados de la empresa y luego gestiona su desarrollo y sus recompensas de forma separada de los demás trabajadores.
5. Coordinan e integran activamente las funciones de administración del talento, como el reclutamiento y la capacitación.

Por lo tanto, cuando se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización de acuerdo con los objetivos establecidos, se habla de planeación estratégica de capital humano y esta planeación se puede realizar con anticipación al proceso de inducción y “por medio de esta actividad se intenta definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para un periodo determinado” (Werther y Davis, 2014, p.69).

Como lo plantea Bernal (2014), la administración inicia en el siglo XX con los planteamientos de uno de los padres de la administración, Henry Fayol, y contiene un modelo estructurado que hoy se conoce como “proceso administrativo”, y es desde este punto de vista, que el trabajo humano en las organizaciones se debe de planificar, organizar, dirigir y controlar.

En su libro Administración – Una perspectiva global y empresarial, se considera la integración de personal (o staffing) como una función gerencial independiente y no como una fase del proceso de organización; sumando una función más a las ya establecidas cuatro, básicamente, con el objetivo de “dar una mayor importancia al

elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2014, p.284).

### 2.2.1.6 SOCIALIZACIÓN

El proceso de socialización involucra muchas fuentes de influencias, de lo cual algunas están fuera del control directo de las organizaciones, sin embargo, los colaboradores reciben información de una variedad de fuentes, las cuales, si está

controladas por la organización durante su proceso de inducción.

**Figura 7** Proceso de socialización



**Fuente:** Adm. RRHH, William B

La socialización tiende a crear un equilibrio entre los objetivos de la organización y los objetivos personales para lograr la armonía tanto entre el colaborador y la organización, un grado adecuado permitirá que se dé una mejor adaptación hacia los cambios de la empresa, como parte de la socialización la organización puede acudir a ciertas actividades que le permitan transmitir y refrescar la cultura organizacional, asimismo, los valores.

“Los empleados recién contratados deben de aclimatarse a la cultura organizacional, recibir la capacitación apropiada y obtener los conocimientos necesarios para realizar el trabajo de manera consistente con los objetivos de la organización (Robbins, 2014, p. 392).

La orientación por su parte, tiene dos marcos; uno que se encuentra en relación directa con el puesto de trabajo a desempeñar y el otro en relación con la organización como un todo, sus objetivos, políticas, procedimientos y, en general, todas aquellas condiciones que existen que le permitan a la persona lograr un efectivo desempeño en su puesto de trabajo.

**Figura 8** Temas cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados.

<b>Temas de la organización global</b>	
• Historia de la compañía	• Normas de seguridad
• Estructura de la compañía	• Línea de productos o servicios
• Nombre y funciones de los ejecutivos principales	• Descripción del proceso de producción
• Estructura de edificios e instalaciones de la empresa	• Normas y políticas de la empresa
• Periodo de prueba	
<b>Prestaciones y servicios al personal</b>	
• Política salarial y de compensación	• Seguros individuales y/o de grupo
• Vacaciones y días feriados	• Programas de jubilación
• Capacitación y desarrollo	• Servicios médicos especiales
• Asesoría profesional	• Servicios de cafetería y restaurante
<b>Presentaciones personales</b>	
• Al supervisor	• A los compañeros de trabajo
• A los capacitadores	• A los subordinados
• A los jefes del supervisor	
<b>Funciones y deberes específicos</b>	
• Ubicación del puesto de trabajo	• Descripción del puesto
• Labores a cargo del empleado	• Objetivo del puesto
• Normas específicas de seguridad	• Relación con otros puestos

**Fuente:** Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*.

“La socialización laboral hace referencia al amplio proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los aspectos actitudinales, comportamentales, valorativos y las representaciones sociales que le permitan incorporarse al mundo del trabajo y desarrollar actividades productivas dentro de lo que, en el marco cultural de nuestra sociedad, se entiende por trabajo” (González, 2009, p. 6), con esto podemos entender que el proceso de socialización es un proceso continuo y dinámico que permite la integración de todos los miembros de la organización.

La socialización organizacional, definida en términos generales como un proceso mediante en el que los sujetos considerados como ajenos a la organización son transformados en miembros efectivos y participantes de la misma, la lealtad y el desempeño de los colaboradores dependen de la capacidad del departamento de Recursos Humanos y toda la organización de manejar procesos de socialización, de aquí la necesidad de que el departamento mantenga un programa adecuado de inducción, esto con el fin de poder retener el capital humano y obtener un mejor desempeño laboral.

El colaborador que está mal socializado no comprende la importancia de la integración a la organización, esto desarrolla una pérdida de lo que se hace, generando un bajo desempeño laboral.

### **2.2.1.7 CANALES DE COMUNICACIÓN**

Todo ser vivo tiene su propio sistema de comunicación, por esto es evidente que las personas no viven aisladas unas de las otras y tampoco son autosuficientes, por esta razón necesitamos o interactuamos bajo un sistema bastante complejo de comunicación que se utiliza todo el tiempo, es por ello que hay que entender la comunicación como la transferencia y la comprensión de los significados.

La comunicación dentro de una organización se define como formal o informal, la comunicación formal: es aquella que tiene lugar por las tareas y acuerdos del trabajo que ya están pre escritos.

En cuanto a la comunicación informal es la comunicación que no está definida por una jerarquía dentro de la organización.

Con respecto a los canales de comunicación hace referencia en que “Consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Koontz Harold, 2012, p. 456).

Para los procesos de inducción, según diversos autores, la comunicación es un desencadenante de la motivación y la satisfacción en el trabajo por lo cual se ha llegado a la conclusión de que estas dependen mucho del nivel de identificación, implicación, valoración y protección de los colaboradores por parte de la organización, lo cual para (Cuenca Joan, 2018, p. 19), “la función de la comunicación interna está en línea directa con los componentes básicos de la

motivación, a la vez que de las actividades que favorezcan la consecución de los objetivos de la compañía”.

La gestión de comunicación interna es muy importante para de esta manera lograr mantener un adecuado funcionamiento de la organización. Ya que no solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, si no que a la misma vez permite la creación de un clima laboral saludable.

Existen diversos canales de comunicación dentro de las organizaciones, se puede señalar canales de información formales e informales. Cuando se habla de los canales formales, son utilizados para la comunicación formal de una organización, mientras que los canales informales hacen referencia a las conversaciones y rumores, si bien es cierto, los canales de comunicación formales permiten llevar un control más eficaz del flujo de información, no permiten pronosticar el comportamiento colectivo dentro de la organización.

La comunicación en una organización, es un factor determinante en el éxito, una buena comunicación se puede traducir en eficiencia, organización y coordinación, mientras que una deficiente comunicación puede ser motivo de conflictos internos, desorden e ineficacia, de aquí la importancia de que el departamento de los Recursos Humanos cuente con un buen canal de comunicación desde el momento de hacer el reclutamiento del talento humano especialmente en el momento de realizar la inducción del personal.

Para (Javier, 2014) “La comunicación interna de la empresa es la que se produce en los departamentos y entre los miembros de la propia estructura

organizativa” (p. 22), en una organización, los niveles superiores como lo es el departamento de recursos humanos necesitan de la comunicación para lograr transmitir órdenes a los niveles inferiores, a los recién llegados y en sí a toda la organización, interna o externa necesitan asesorarse, tomar decisiones y ordenar los recursos propios de una organización, en cuanto a los niveles inferiores la necesitan para de esta manera tener claras sus competencias y objetivos, cumplir con la responsabilidad delegada e informar sobre todos sus procesos y encargos a sus superiores y subordinados.

#### **2.2.1.8 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN**

Las principales funciones de la comunicación, en el marco de una empresa, son las siguientes:

- **Controlar:** cada persona tiene una distinta forma de pensar y actuar y, por tanto, se comporta y se comunica de manera diferente a los demás y por ello, que dentro de la organización un empleado puede hacer saber sus intereses de una manera formal a su jefe inmediato y de esta forma las ideas se están comunicando de manera controlada.
- **Motivar:** cuando un empleado es sobresaliente por su dedicación a la labor que realiza, y esta es comunicada de manera positiva a esa persona, esto representa un acto de satisfacción, y complacencia, por la persona quién recibe el halago.

- **Expresión emocional:** es determinante y consecuente para todo empleado. Asimismo, el grupo de trabajo representa una fuente primaria de convivencia social y, por tanto, la comunicación figura un lugar importante en el cual puede compartir sus sentimientos, frustraciones y la satisfacción se ve reflejado en sus emociones.
- **Informar:** es un elemento aportado únicamente por la comunicación, y todo individuo necesita de esta, para satisfacer sus necesidades laborales, familiares, sociales y otras. En el ámbito organizacional ninguna puede existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

#### 2.2.1.9 PROCESO DE COMUNICACIÓN

Se define como proceso a cualquier actividad que presenta alguna modificación en un lapso determinado, aunque también, puede ser que esté en un cambio continuo y debido a esto, no es fácil darse cuenta en qué momento inició, pero sí se detecta el momento en el que finaliza.

Al momento de aceptar el uso de un proceso de comunicación, debemos también contemplar que es una situación dinámica, lo cual permite interactuar con las demás personas, dentro de este proceso participan varios elementos que

normalmente no percibimos, sin embargo, en una plática pueden participar varias veces, podemos mencionar cinco elementos básicos que son:

- **Emisor o Fuente:** es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- **Transmisor o codificador:** es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- **Canal:** es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.
- **Receptor o Decodificador:** es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- **Destino:** es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

#### **2.2.1.10 VÍAS DE COMUNICACIÓN**

Existen varios tipos de comunicación que permiten desarrollar y transmitir el mensaje deseado según el contexto donde se esté desarrollando una determinada situación, a continuación, se detallan los de mayor relevancia, que son utilizados con mayor frecuencia en un ambiente laboral:

- **Comunicación verbal:** es el tipo de comunicación que se lleva a cabo por medio de utilización de palabras. A su vez, la comunicación verbal se divide en comunicación escrita (la cual utiliza signos escritos para transmitir la

información) y comunicación oral (se basa en signos orales y palabras habladas, incluyendo sonidos como el llanto y la risa).

- **Comunicación no verbal:** en numerosos casos, este tipo de comunicación se manifiesta de manera inconsciente ya que se lleva a cabo sin la necesidad de utilizar palabras ni habladas ni escritas. Entre ellas se encuentran la postura, los gestos corporales, las expresiones faciales y cualquier otro tipo de expresión corporal que se utilice para transmitir información.
- **Comunicación auditiva:** este tipo de comunicación es percibido por los oídos, es decir, es cualquier sonido que recibimos cuando estamos andando por cualquier lado, es cualquier movimiento que se presente en el medio y que nuestros oídos puedan captar.
- **Comunicación visual:** caracterizada por usar medios visuales para transmitir información, esto debido a que el receptor es la vista. Entre algunos se pueden mencionar, televisión, carteles, internet, etc.
- **Comunicación colectiva:** comunicación que incluye a más de dos personas, existe un emisor y varios receptores que median en el proceso.
  
- **Formal e informal:**

Canales oficiales: son los que están establecidos formalmente por la política de comunicación de la empresa y se desarrolla de acuerdo con unas normas y organigramas.

Canales informales: son aquellos por los que circula la información de manera espontánea entre personas y departamentos.

- **Vertical, horizontal, ascendente y descendente.**

**Vertical:** es la comunicación en la que el emisor y receptor tienen la misma categoría profesional.

**Horizontal:** se manifiesta entre personas que se encuentran en un mismo nivel jerárquico dentro de una organización.

**Ascendente:** es la comunicación que parte de un subordinado hacia un superior jerárquico.

**Descendente:** es la comunicación que parte de un superior a un subordinado. Es necesario transmitir las órdenes a los niveles inferiores, captar la información necesaria, tomar decisiones y ordenar los recursos de la organización.

La comunicación hace referencia en parte a la cultura organizacional como un modo de actuar concreto de una organización que se transmite y enseña a todos los miembros de la empresa como una serie de características que la identifican de una manera muy peculiar.

### **2.2.1.11 LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN**

Continuamente se está en comunicación, pero llegar a entenderlo es fundamental para que la comunicación sea eficaz, para que un mensaje sea comunicado de una manera eficaz debe de reunir algunas características según (Javier, 2014):

- Claridad: el mensaje tiene que ser nítido y fácilmente comprensible.
- Precisión: la información transmitida tiene que ser específica y completa.
- Veracidad: la información debe de ser verdadera, auténtica, imparcial y sobre todo objetiva.
- Oportunidad: el mensaje tiene que transmitirse cuando resulta de utilidad, ni antes ni después.
- Interés: para que el mensaje cree una reacción positiva en el receptor debe de resultarle importante y atractivo (p. 27).

### **2.2.1.12 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

“Llamamos barreras de comunicación a todos aquellos aspectos físicos o no, que dificultan la comunicación” (De Manuel Dasí Fernando, 2018, p. 17).

**Figura 9** Barreras del proceso de comunicación.



**Fuente:** Chiavenato I, *Administración de los recursos: el capital de las organizaciones*

Una simple conversación puede contener preguntas, respuestas, explicaciones, aclaraciones que facilitan y mejoran la comunicación, pero también hay elementos que la afectan negativamente; son las llamadas barreras de comunicación, para (Javier, 2014) hay diferentes tipos de barreras de comunicación:

- Ambientales: están relacionadas con el entorno físico que rodea la comunicación. Por ejemplo, situaciones de incomodidad (calor o frío en la

sala, asientos incómodos, etc.), distracciones visuales, interrupciones, ruidos, etc.

- Verbales: están relacionadas con la forma de hablar. Por ejemplo, personas que hablan muy de prisa, que utilizan distinto idioma, que tienen distinto acento, o que no explican las cosas adecuadamente.
- Interpersonales: están relacionadas con el asunto a tratar entre las personas que intervienen en la comunicación:
  - Suposición: es algo que se da por hecho sin su comprobación.
  - Percepción: es nuestro punto de vista a partir de lo que vemos y oímos. Dos personas pueden percibir un mismo mensaje con distinto significado cuando se deja llevar por su propio punto de vista.
  - Prejuicios: son las ideas preconcebidas acerca de algún tema concreto (p. 30).

El no escuchar bien, o prestar suficiente atención a nuestro interlocutor es también un tipo de barrera de comunicación. Un aspecto importante en la comunicación es la empatía, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar del otro con objeto de comprender mejor cuáles son sus necesidades, preocupaciones y motivaciones.

### **2.2.1.13 EVALUACIÓN**

El proceso de evaluación consiste en realizar un análisis del conocimiento impartido, con la finalidad de poder comprobar que los puntos que fueron expuestos en la inducción general y específica han sido lo suficientemente claros, entendidos y absorbidos por el colaborador, así como para la organización.

Al respecto, Chiavenato (2017) indica lo siguiente:

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p.243).

Una forma de lograr realizar este proceso es mediante una serie de preguntas y respuestas que permitan al colaborador y al departamento de Recursos Humanos medir el conocimiento, pueden ser escritas u orales, estas respuestas sirven de retroalimentación para poder detectar algunas fortalezas y debilidades que se pueden estar presentando en el programa de inducción, permitiendo de esta manera poder trabajar específicamente sobre los puntos que muestran debilidades.

Para este efecto existen varios tipos de evaluaciones, como lo menciona (Fuentes, 2013) para tal efecto se recomiendan las siguientes evaluaciones:

- Diagnóstica, o pre-test: se aplica al inicio del curso y sirve de línea base para comparar con los resultados del pos-test. Consiste en realizar una prueba antes de iniciar la inducción para conocer el grado de conocimiento de colaborador al iniciar el proceso de inducción.
- Terminal o pos-test: medición de los logros finales del aprendizaje. Mide los efectos del curso, este al finalizar la inducción, permite comparar resultados iniciales con los resultados finales.
- Formativa o inter-fase: se aplica durante el curso, después de cada tema o cuando se estime conveniente. Su intención es verificar el grado en que los objetivos de aprendizaje se están logrando. Minimiza los errores que se pueden ir presentando en el camino.
- Reacción al evento: se mide al final del curso y se mide la aceptación del mismo, identifica agrado-desagrado de la inducción.

## **2.2.2 Variable dependiente**

### **2.2.2.1 Desempeño laboral**

“Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo” (EcuRed, 2019), quiere decir que habla de la aptitud que los colaboradores demuestran durante la realización de sus tareas, también es una evaluación individual basada en el esfuerzo que cada colaborador haga al realizar sus funciones, esta viene de la mano de la inducción, si la inducción al colaborador es bien impartida, y se tratan

las barreras que lo afectan de una manera adecuada, el desempeño laboral tendrá mejores resultados, una de las tareas más importantes que debe de realizar el departamento de Recursos Humanos es la evaluación del desempeño una vez que se haya impartido en un tiempo prudente una inducción adecuada.

El desempeño son todas aquellas acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son notables para el alcance de los objetivos de la organización y que pueden ser evaluados en términos de competencias en relación a cada individuo y su nivel de contribución a la organización, este también puede ser considerado como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre el comportamiento de los colaboradores.

La evaluación del desempeño pretende medir las fortalezas y debilidades de los colaboradores, con el fin de orientar al personal de manera eficiente a los objetivos de la organización.

El colaborador en esta etapa manifiesta las competencias laborales, alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que ayudan a realizar los objetivos trazados, tanto personales como organizacionales.

Se refiere en realidad a lo que hace el trabajador, y en sí, no solo a lo que sabe hacer, por eso hay aspectos esenciales como: las aptitudes, el comportamiento, el cumplimiento de las normas de seguridad dadas por la organización, salud laboral y las cualidades personales, de aquí la importancia de la necesidad de realizar un

análisis al proceso de inducción, para determinar cuál es su relación con el desempeño laboral.

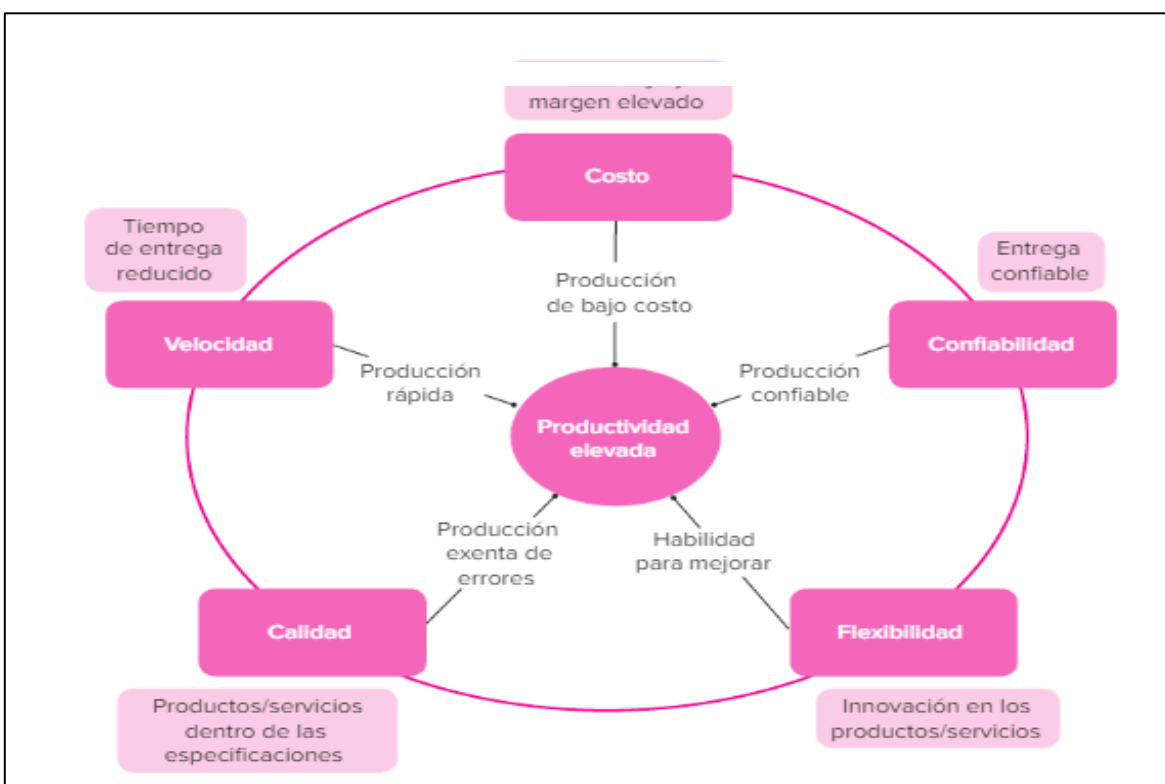
Señala Chiavenato (2017) que “el desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados”.

La evaluación del desempeño del capital humano es necesaria, permite el logro de objetivos, de la misma manera al colaborador le permite solicitar un feedback sobre la puntuación obtenida por el comportamiento y desempeño en su periodo de prueba, es una evaluación que permite y proporciona oportunidades de mejora para de esta manera, tener el conocimiento de lo que se está realizando en forma deficiente y que se puede mejorar a través de un feedback en los programas de inducción y en el colaborador.

En relación con las definiciones anteriores, se puede decir que la evaluación del desempeño es un procedimiento de la administración de los Recursos Humanos que permite medir, evaluar las habilidades y los resultados de un colaborador.

#### **2.2.2.2 OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

1. Calidad: producción totalmente exenta de errores ofreciendo productos y servicios dentro de las especificaciones.
2. Velocidad: prontitud y tiempo de entrega reducido.
3. Confiabilidad: producción, entrega segura y confiable.
4. Flexibilidad: a través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios.



**Figura 10.** Efectos internos y externos de los cinco objetivos de desempeño.

**Fuente:** I. Chiavenato, Adm. RRHH 2017

Expresa Chiavenato (2017) “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p. 213).

### **2.2.2.3 PORQUE ES NECESARIO EVALUAR EL DESEMPEÑO**

- Primero, la mayoría de los empleados basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
- Segundo, las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
- Tercero, con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
- Cuarto, las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de carrera del trabajador a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- Por último, gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación y determinar las medidas remediales requeridas (Dessler G. , 2015, pp. 226-227).

Según Gómez, Balkin y Cardy (2016) “La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones” (p. 230).

Estos se detallan a continuación:

- **La identificación:** significa determinar qué áreas del trabajo debería de analizar el directivo cuando mide el rendimiento. El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de características irrelevantes para el rendimiento como raza, la edad, o el sexo.
- **La medida:** punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre bondad o maldad del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe de ser algo coherente en toda organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben de mantener estándares de calificación comparables.
- **La gestión:** es el objetivo de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica, o alaba a los colaboradores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe de optar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden realizar para alcanzar su potencial en la organización.

Según Chiavenato (2017) los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.

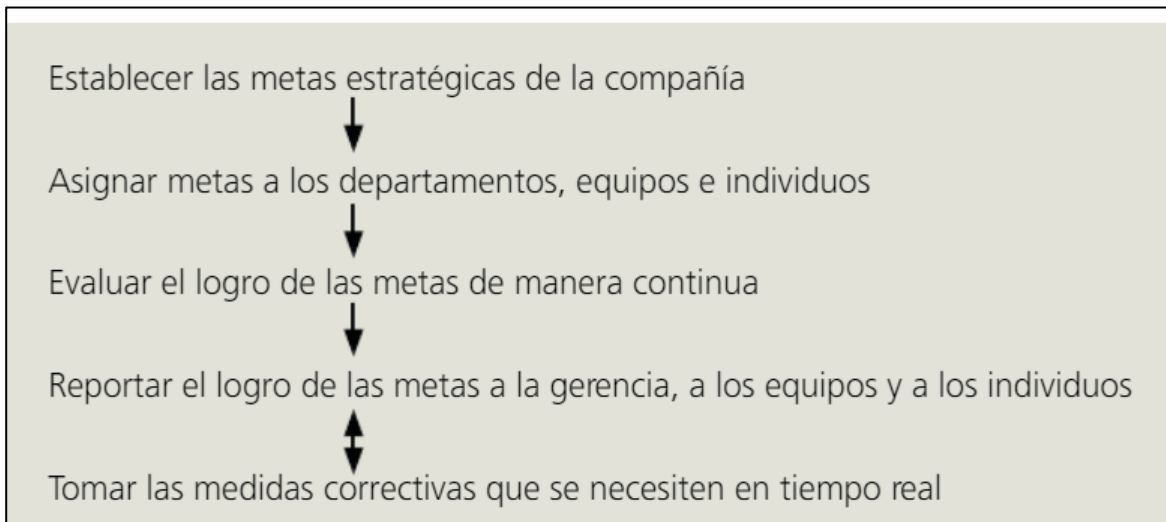
2. Permitir que los empleados se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuyo desempeño y productividad puede desarrollarse según la forma de gestión.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos (p. 214).

#### **2.2.2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Si bien es cierto, la teoría de la evaluación del desempeño es necesaria, pero en la práctica no siempre resulta ser sencilla, si no se establecen metas periódicas en la evaluación o se cuenta con evaluaciones anuales, pueden ir en contra del sentido común del departamento de Recursos Humanos, esto debido a que los colaboradores deben de conocer las metas, la retroalimentación del desempeño laboral tiene que ser de utilidad para ambas partes, y de suscitarse algún problema, se debe de tomar las medidas inmediatas y no meses después.

Uno de los beneficios es que permite mantener un proceso continuo de Identificar, medir y desarrollar el desempeño de los colaboradores y equipos, así como de ajustar su desempeño a las metas de la organización.



**Figura 11.** Beneficios de la evaluación del desempeño laboral.

**Fuente:** Adm RRHH, Gary Dessler

Wertther y Davis (2014) establecen que los beneficios que se obtienen cuando se evalúa en forma sistemática son varios:

1. Clarifica los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. El empleado conoce hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Permite detectar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Define claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Permite inventariar los recursos que están disponibles, o que se requerirán para el logro de los objetivos.

6. Conformar un parámetro documentado por escrito de los resultados de cada empleado, o que permite tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Mejora la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, es decir, genera un buen ambiente de trabajo.
8. Crea la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, lo que permite intercambiar puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

Por otra parte, Dessler (2017) la define como la “evaluación del desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño” (p. 183), lo que permitirá conocer el rendimiento laboral de sus colaboradores a lo largo de un periodo y realizar acciones para mejorar su desempeño y así lograr más productividad del colaborador y por consiguiente el éxito empresarial.

Es por esta razón que se debe entender que no todas las personas están hechas a la medida de un puesto de trabajo, sobre todo actualmente en donde las empresas son constantemente cambiantes, por lo que es necesario brindar la formación necesaria a los colaboradores por medio de un programa de inducción y evaluación del desempeño para con este, dotar a los colaboradores de las herramientas que necesita para el cumplimiento de objetivos.

Los beneficios para el gerente de Recursos Humanos según (Chiavenato I. , 2017)

### **Beneficios para los colaboradores**

- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los colaboradores de la organización.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, y según su evaluación en sus puntos fuertes y débiles.
- Hacer una evaluación y una crítica personal a su desarrollo.

### **Beneficios para la organización**

- Evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar a los empleados que necesitan rotación dentro de la misma organización o ascensos.
- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el trabajo.

## **2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño ha conducido a muchos métodos, los métodos basados en el pasado tienen ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede ser medido, tiene como desventaja que no se puede cambiar lo que ya ocurrió. Cuando se logra recibir retroalimentación sobre el desempeño, los colaboradores pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta organizacional y poder cambiar su conducta.

Hay métodos que se pueden utilizar para evaluar el rendimiento o desempeño laboral de los colaboradores de una organización, eso sí, cada uno posee sus ventajas y desventajas. Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados por los departamentos de recursos humanos son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y la lista de verificación.

### **2.3.1 Métodos de evaluación del desempeño**

- 1. Escalas gráficas de puntuación:** es el método más antiguo sencillo y popular para evaluar el desempeño, donde el evaluador califica de manera subjetiva el desempeño del empleado en una escala que va de baja a alta. Entre sus ventajas está la facilidad del desarrollo de la misma y la sencillez de su aplicación, consta de desventajas tales como de que se centra en el hecho de que es muy general y pierde la oportunidad de retroalimentación.
- 2. Método de elección forzada:** este método nació con el fin de eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad de las escalas gráficas. El evaluador dispone de dos descripciones positivas y dos negativas sobre el trabajo de una persona y debe de seleccionar la frase que mejor se ajusta al desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Una ventaja es que disminuye las distorsiones que pueden ser introducidas

por el evaluador; sin embargo, los enunciados pueden ser de carácter general y no relacionarse de una manera específica con el puesto.

- 3. Método de investigación de campo:** es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Requiere que un representante calificado del departamento de recursos humanos participe de una manera conjunta con el jefe inmediato en el proceso de calificación de cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que el proceso posea mayor confiabilidad y comparabilidad, pero como es de un costo elevado, hace que este método sea muy caro y poco práctico en muchas organizaciones.
- 4. Métodos de incidentes críticos:** el evaluador lleva una bitácora en la que anota las acciones destacadas del evaluado, ya sean, negativas o positivas. Dado en que es un método que genera descripciones de comportamiento según la situación en particular, permite tener la retroalimentación basada en conductas concretas como una ventaja y no en características o rasgos personales. Su desventaja surge en el nivel de precisión con el que se recaben los detalles de los acontecimientos y la subjetividad del mismo.
- 5. Lista de verificación:** se basa en la que la persona que califica selecciona enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características, así como cada uno de esos factores del desempeño que recibe una evaluación cuantitativa. Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de su administración, la escasa capacitación que

requieren los evaluadores y su estandarización. Una de las desventajas radica en que el uso de enunciados de carácter general reduce el grado de relación que guarda el puesto específico.

- 6. Escalas de calificación conductual:** comparan el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es reducir los factores que provocan distorsión y subjetividad; pero consta de una limitante, ya que no puede ser una herramienta útil para trabajos donde lo importante es el resultado y no la conducta.
- 7. Establecimiento de categorías:** el evaluador clasifica a sus empleados en una escala de méritos. Entre las ventajas del método se cuenta con la facilidad de administrarlo y explicarlo; sin embargo, puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes.
- 8. Método de distribución obligatoria:** este método utiliza la “distribución forzosa” debido a que el supervisor debe de asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor. Su ventaja principal es que se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, sin embargo, por esta misma razón su desventaja está en quienes reciban puntuaciones bajas pueden sentirse evaluados injustamente.

- Aprende con rapidez
- Su trabajo es preciso y confiable
- Con frecuencia llega tarde
- Trabaja con gran empeño
- Constituye un gran ejemplo para sus compañeros
- Se ausenta con frecuencia.

**9. Método de clasificación interna:** este método consiste en clasificar a los empleados del mejor al peor respecto de una o varias características. Se llama alternada puesto que se pone de inicio de la lista el mejor subordinado y al final el peor, luego se van rellenando los puestos de la mitad de la lista.

**10. Métodos de comparación contra el total:** este método supone comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. Precisamente, esta es su ventaja, debido a que fuerza al evaluador a comparar el rendimiento de cada titular con el de todos los demás.

### **2.3.2 Métodos de evaluación del desempeño basados en el futuro**

Este método se basa en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o establecimiento de objetivos, se le consideran algunas técnicas base:

- Autoevaluación

- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación
- Sistema de evaluación 360 grados.

**Autoevaluaciones:** puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en caso donde el objetivo es alentar el desarrollo individual, cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos futuros, permite la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

**Administración por objetivos:** Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles, los empleados pueden hacer ajustes para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se realizan de una manera adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.

**Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado, es un proceso costoso.

**Centros de evaluación:** Constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Es un enfoque costoso en tiempo y dinero, debido a que requiere de una instalación especializada. Se hace ir a los empleados con gran potencial de desarrollo al centro especializado para someterlo a una evaluación individual.

Luego se selecciona a un grupo idóneo para someterlos a una entrevista profunda, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, en todas las actividades van siendo evaluados por un grupo evaluador.

**Evaluación 360:** en este sistema de evaluación del desempeño participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor, el objetivo es la creación de una herramienta que permita al supervisor y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en proceso, mediante la creación de planes de desarrollo. Es una manera sistematizada de obtener diferentes opiniones de diferentes personas con respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o toda una organización.

### **2.3.3 Errores y sesgo del evaluador**

Según afirma Dessler y Varela (2017) “...en el mundo ideal, todos los empleadores utilizarían sistemas de administración del desempeño con metas claras, evaluaciones justas, retroalimentación expedita e instrucción útil. Sin embargo, esto rara vez ocurre” (p. 198).

“El error del evaluador es un error en la evaluación del desempeño que refleja sesgos constantes por parte de la persona que realiza la evaluación” (Luis R. Gómez-Mejía, 2016, p. 241).

Algunos de los errores más habituales y más investigados son:

- 1. Estándares poco claros:** para remediar este error, se busca incluir descripciones claras que definan, o ejemplifiquen cada una de las características, que produzcan evaluaciones más congruentes y fáciles de explicar:
- 2. Efecto de halo:** el error más habitual que cometen los evaluadores se produce cuando se tiende a calificar de la misma manera distintas dimensiones del rendimiento.
- 3. Tendencia central:** en lugar de utilizar los extremos al puntuar, existe la tendencia en los evaluadores a asignar valores medios del rendimiento de los sujetos evaluados. Esto podría distorsionar las evaluaciones, de manera que estas no sean útiles para definir ascensos, salarios, compensaciones y beneficios entre otros.
- 4. Indulgencia:** cuando se califican todos los empleados de un grupo de trabajo concreto por encima de la calificación que deberían de haber recibido de una manera objetiva.

5. **Severidad:** en extremo opuesto de la indulgencia se encuentra el error de severidad, en el cual los evaluados reciben calificaciones desfavorables independientemente de su nivel de rendimiento y por alguna razón solo utiliza la parte inferior de la escala.
6. **Efecto de recencia:** este efecto permite que lo que el trabajador realizó en un tiempo determinado le impida ver cómo ha sido su desempeño durante el rango completo del período a evaluar.
7. **Efectos de contraste:** se produce cuando la evaluación queda afectada de forma indebida por la evaluación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.
8. **Efectos del contagio:** se produce cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, sean positivas o negativas, influyen indebidamente en la evaluación presente.
9. **Efecto de semejanza:** tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen más a él.

#### **2.3.4 Gestión del desempeño**

En cuanto a la gestión del desempeño, para que esta sea de utilidad, se debe de tomar más que una medida dentro de las organizaciones y es por esa razón que debe de estar enfocada en mejorar el rendimiento.

Cuando la evaluación del desempeño ya ha finalizado, se debe de realizar una entrevista que suele hacerla el supervisor con el colaborador para de esta manera informarle sobre rendimiento.

### **2.3.5 Entrevista de evaluación**

La entrevista de evaluación es una de los procesos mas importantes de la evaluación, actualmente muchos directivos le temen a la entrevista, esto de una forma particular cuando no se tienen noticias positivas para compartir, sin embargo, tiene como ventaja que permite estructurar con anticipación la entrevista con el propósito de proporcionar retroalimentación.

Werther y Davis (2014) definen las entrevistas de evaluación como “sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su trabajo y su potencial a futuro” (p. 236).

Por lo tanto, es de esta manera, que uno de los desafíos más grandes que surge de las evaluaciones es la retroalimentación apropiada que de cierta manera equilibre las áreas de desempeño positivo con aquellas que tienen un desempeño deficiente o que requiera de una mejora; lo que básicamente se busca es que el colaborador adquiera una perspectiva real de sus esfuerzos.

El diseño de un sistema eficaz de evaluación del rendimiento, la realización de entrevistas y la retroalimentación contribuirán de una manera positiva a que el desempeño sea efectivo.

Es a partir de este punto donde los directivos deben de utilizar la información recolectada para analizar y determinar las causas de las deficiencias en el rendimiento y con ello encontrar medidas correctivas, donde se pueda involucrar la capacitación y formación de los empleados.

### **2.3.6 Rendimiento laboral**

El rendimiento se relaciona con el vínculo que existe entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado final, laboral por otro lado está relacionado con el trabajo (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental que se da a cambio de una prestación económica), lo que ambas definiciones permiten es compilar la idea de rendimiento laboral como el resultado logrado en un entorno laboral en relación con los recursos disponibles.

De esta manera, podemos utilizar el rendimiento laboral como un sinónimo de productividad, que van de la mano con la eficiencia y eficacia.

Cuando se habla de recursos humanos el rendimiento laboral va asociado al programa de inducción recibido, temas de estrategia, capacitaciones y remuneraciones.

Este concepto de desempeño o rendimiento laboral no solo hace referencia a lo que el colaborador sabe hacer, sino a la misma ejecución, y por lo tanto es importante tomar en cuenta aspectos como, las aptitudes, el comportamiento, la disciplina, tareas específicas en relación al puesto y las cualidades personales.

La importancia del desempeño laboral es debido a que es donde el individuo manifiesta sus competencias laborales en las que se encuentra integrado en todo como un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, características personales y los valores que ayudan a contribuir con los resultados que la organización espera.

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1.1 Finalidad (Teórica y/o aplicada)

La finalidad de la investigación es hacer referencia a los aportes que se darán, para lograr tener un mayor conocimiento de objeto de estudio sobre el proceso de inducción aplicado en las organizaciones y su relación con el desempeño laboral.

La investigación cuenta con dos finalidades: **la teórica y/o aplicada “la investigación teórica, es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”** (Barrantes, 2013). Por eso se dice que este tipo de investigación es parte de un conocimiento ya existente, pero que a su misma vez se considera que está incompleto, cuya finalidad es dotar de más y un mejor conocimiento a efecto de contribuir con la teoría ya existente.

En cuanto a la aplicada su fin es sobre todo resolver problemas concretos y cotidianos, existentes de un país, empresa, institución, comunidad, o un grupo de

personas, tomando como base para esto los datos y la información generada por la investigación. En otras palabras, cuando la investigación es aplicada, los datos y la información recabada son utilizados para resolver problemas, pues se pueden extraer de ellos, luego de sus análisis, acciones, recomendaciones, planes, lineamientos, manuales, entre otros, según Barrantes (2013) “la investigación aplicada tiene como finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa”. Es decir, con base en la información recabada por diferentes autores, la investigación aplicada plantea y elabora recomendaciones para resolver problemas concretos que ocurren en un determinado lugar. Según el objetivo de estudio y las finalidades que se desean, la investigación puede clasificarse en teórica o aplicada.

**En relación con los conceptos que se han mencionado en los párrafos anteriores, se aplicará una investigación de tipo teórica por la necesidad de entender la relación del proceso de inducción de una organización con relación al desempeño laboral.**

### **3.1.2 Dimensión temporal (Transversal/longitudinal)**

En cuanto a la dimensión o alcance temporal, existen básicamente dos tipos de investigaciones, a saber: la transversal y la longitudinal.

La **investigación seccional o transversal**, es aquella en la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.

La **investigación longitudinal** a diferencia de la investigación seccional o transversal, que obtiene datos en un solo momento u oportunidad, obtiene datos de la misma población en distintos momentos durante un periodo determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo (Bernal, 2016, p.123).

**La presente investigación tomará como referencia los conceptos señalados, por lo cual contará con una dimensión temporal transversal, ya que esta se desarrollará durante el primer semestre del año 2019**

### **3.1.3 Marco (Mega-macro-micro)**

#### **3.1.3.1 Marco**

“El marco de la investigación se refiere al tamaño de la investigación o amplitud de la investigación, es decir a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar. Refiere, entonces, a que tanto abarca la investigación; lo cual depende, entre otras cosas, de la existencia o no de recursos económicos, de tiempo, de cantidad de investigadores y del grado de conocimiento de la temática” (González et al., 2018, p. 36).

“Cuando, entonces se pretende estudiar un gran espacio o temática, se dice que la investigación tiene un marco mega; a saber, una investigación es mega

cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa, o cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral” (González et al., 2018, p. 36).

**Por una parte, se tomará una parte de las unidades de observación (muestra) sobre los cuales se realizará un estudio y los resultados se generalizan para dicha institución.**

“Lo macro, en cambio, refiere a el estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de toda una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, acerca del salario mínimo” (González et al., 2018, p. 37).

“Finalmente, el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo, puede ser una investigación de la evaluación del desempeño extrayendo una muestra del departamento de mercadeo de la empresa, o un estudio sobre la relación entre el salario mínimo y motivación en un departamento de la CCSS” (González et al., 2018, p. 37).

**Al realizarse la investigación extrayendo una muestra de la población total de todos los funcionarios de la división ferretera Grupo RERE,**

**específicamente de Importaciones RERE, el marco de la investigación será en un marco micro.**

### 3.1.4 Naturaleza (cuantitativa y/o cualitativa)

En cuanto a la naturaleza de las investigaciones, las mismas pueden ser clasificadas en cuantitativa o cualitativa, las cuales se detallan a continuación:

Para Hernández *et al.*, (2014) la investigación cuantitativa o método tradicional refiere a “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la numeración numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Según Hernández *et al.*, (2014) el enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos de orden secuencial y probatorio por lo que no se pueden eludir pasos. Inicia con una idea que va de poco delimitándose y una vez alcanzado este paso, se definen los objetivos y las preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye el marco teórico.

El estudio cuantitativo busca establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población, debido a su naturaleza es utilizada en las llamadas ciencias “exactas o naturales”, es un conjunto de procesos de un orden secuencial y probatorio.

En cuanto al enfoque cualitativo el mismo Hernández *et al.*, (2014) menciona que la investigación cualitativa “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación, o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7).

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas de investigación; sin embargo, este tipo de estudios desarrolla las preguntas y las hipótesis antes, durante o después de la recolección de datos.

“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p. 7).

También se guía por áreas o temas de investigación, de acuerdo a Hernández et al., (2014), “el enfoque cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual, es decir, como vive, se comporta y actúa el sujeto de estudio, entre otros aspectos que permitan comprenderlo” (p. 43).

En las investigaciones el método cualitativo busca entender una situación social como un todo, en cambio la investigación cuantitativa pretende conceptuar sobre la realidad con base a la información obtenida de la población estudiada.

**Tomando como referencias los modelos de investigación cualitativa y cuantitativa en referencia a las variables señaladas inicialmente, se hará una investigación de tipo cualitativa, debido a que vamos a obtener la percepción de los colaboradores de la empresa RERE en relación con el tema de la Inducción y el desempeño laboral.**

### 3.1.5 Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa)

(Hernández Sampieri, 2014, p. 90). “el tipo del estudio varia con respecto a la estrategia de la investigación. Asimismo, el diseño, los procedimientos y otros elementos del proceso serán distintos en estudios dependiendo del alcance escogido. Pero en la práctica, cualquier investigación debe de contener componentes de más de uno de los alcances”.

En cuanto a la Investigación **exploratoria** de acuerdo con Hernández *et al.* (2014) el estudio exploratorio “se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso... o si es bien es dado también menciona que los estudios exploratorios se realizan cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91).

Según (Sampieri R, et al., 2014) el estudio **descriptivo** “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

“Con los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger la información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas” (Hernández et al., 2014, p. 92).

“Los estudios **correlacionales** tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Sampieri R, et al., 2014, p. 93).

En cuanto al carácter **explicativo** menciona Hernández et al., (2014) “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales”.

**La presente investigación se considera de carácter exploratorio porque nunca se ha realizado un estudio sobre este tema y descriptiva debido a que se va ir narrando los resultados encontrados en relación al proceso de inducción y desempeño laboral aplicado por el departamento de Recursos Humanos.**

## **3.2 Sujetos y fuentes de información**

### **3.2.1 Sujetos**

La población de la presente investigación son los 58 funcionarios de la división ferretera, Importaciones RERE.

Los sujetos se definen como “...aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información” (Barrantes, 2013, p.124). Considerando el significado de sujetos, se puede mencionar que son las personas que brindarán ayuda para la

recolección de información, para de esta manera llevar a cabo la investigación y su análisis de datos.

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representan de una manera automática. Suele ocurrir que algunos estudios que solo se basan en muestras de estudiantes universitarios (porque es fácil aplicar en ellos el instrumento de medición, pues están a la mano) hagan generalizaciones temerarias sobre jóvenes que tal vez posean otras características sociales. Es preferible, entonces, establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales” (Hernández., et al., 2014, p. 174).

### 3.3.2 Fuentes

#### 3.2.3 Primera mano

Según Hernández., et al., (2014) “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 61).

“Además, las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones, porque estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas” (Hernández et al., 2014, p. 65).

Bernal (2016) nos señala que las fuentes de primera mano: “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información” (p. 258).

Se conocen como todas aquellas fuentes que se obtienen directamente y no han sido analizadas ni interpretadas por otros, se puede mencionar que las fuentes primarias de investigación corresponden a las entrevistas realizadas al departamento de Recursos Humanos, así como los cuestionarios aplicados a los colaboradores.

Como sujetos y fuentes de información de primera mano para la investigación, se cuenta con la participación de los funcionarios del departamento de Recursos Humanos y los colaboradores, de Importaciones RERE, a los cuales se les aplicó

una encuesta de 28 preguntas para la obtención de la información y los datos requeridos para el respectivo análisis.

### **3.2.4 Segunda mano**

Son “libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado se pueden incluir documentos tomados de sitios Web siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación” (González Vallejo, 2018, p. 35).

Según Hernández et al., 2014 “Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos” (p. 254).

También identificada como información secundaria, es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica.

Para la presente investigación se utilizaron una variedad de libros relacionados con información sobre inducción del personal, desempeño laboral, administración en general, administración de recursos humanos y metodologías de investigación.

**Cuadro 1** fuentes de segunda mano

<b>Autor o autores</b>	<b>Nombre del documento</b>	<b>Año</b>	<b>País</b>
Chiavenato Idalberto	Administración de los Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones	2017	México
Gary Dessler	Administración de los Recursos Humanos: enfoque latinoamericano	2017	México
Gary Dessler	Administración de los Recursos Humanos	2015	México
Rosa Flores Villalpando	Administración de los Recursos Humanos	2014	México
Bernardo Torrealba	Inducción: Proceso de Recursos Humanos	2019	induccionrrhh.blogspot.com
Rodrigo Barrantes Echavarría	Investigación: Un camino al conocimiento	2013	Costa Rica
Dr. Luis González Vallejo, Lic. Galo Guerra Vargas, M. Sc Amalia Jara Ocampo	Manual: Normas A.P.A: citas y referencias bibliográficas	2018	Costa Rica
César Augusto Bernal Torres	Metodología de la investigación: administración, humanidades y ciencias sociales	2015	Colombia
Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P	Metodología de la investigación	2014	México
César Augusto Bernal Torres	Metodología de la investigación, administración,	2016	Colombia

	economía, humanidades y ciencias sociales		
Lic. Santiago Viveros Fuentes	Reclutamiento: selección, contratación e inducción	2013	México

*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

Según la definición de Hernández et al., (2014) afirma que el muestreo es un “Subgrupo del universo del cual se recolectan los datos y que debe de ser representativo de ésta” (p. 173).

“Básicamente, categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra...” (Hernández et al., 2014, p. 175).

De acuerdo con Sampieri (2014) “Las unidades de análisis o los elementos muestrales se eligen siempre aleatoriamente para asegurarnos de que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido”.

### 3.3.1 Población

Hernández, et al., (2014) define población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Con respecto a las referencias mencionadas, para el desarrollo de la presente investigación la población que será tomada para la misma, son los funcionarios del departamento de Recursos Humanos y colaboradores de la división ferretera Importaciones RERE, durante el primer semestre del 2019, la cual cuenta con 58 personas.

**Cuadro 2** Población

Colaboradores	Cantidad
Hombres	55
Mujeres	3
Total	58

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.3.2 Muestra

Señala Hernández, et al., (2014) que un muestreo “Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tienen que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173).

Hernández, et al., (2014) indica. “Se debe de definir cuál será la unidad de muestreo/análisis y cuáles son las características de la población” (p. 174).

“La muestra es, en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández et al., p.175).

“Básicamente, categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra...” (Hernández et al., 2014, p.175).

**Para esta investigación se aplicó una muestra de 42 colaboradores debido a que no estuvieron anuentes a llenar el instrumento.**

### **3.3.3 Probabilística o no probabilística**

En cuanto a la muestra probabilística, Hernández, et al., (2014) indica que un “Subgrupo de la población es el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p.175). Es decir, este tipo de muestra se obtiene definiendo las características de la población de estudio, el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria de las unidades de análisis. Por otra parte, las muestras probabilísticas son de suma importancia para las investigaciones descriptivas y correlacionales-causales.

En cuanto a la muestra no probabilística, Hernández, et al., (2014) señala que es un “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de las características de la investigación” (p.176).

De esta manera en las muestras no probabilísticas, el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, si no que depende de toma de decisiones del investigador.

**Para efectos de la investigación y de acuerdo a las características de la misma, se utilizará una muestra no probabilística, en la cual se tomarán la población total de los funcionarios que trabajen en el departamento de Recursos Humanos e Importaciones RERE, es requisito para la presente investigación formar parte de la muestra.**

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

En todo proceso de investigación es necesario acudir a diferentes fuentes de información que permitan la recolección de datos o información, para poder basar la hipótesis o las teorías de la investigación. En ciertos casos las fuentes pueden ser ya existentes o el propio investigador puede sustentar la investigación en

instrumentos, para recolectar la información requerida, las técnicas más comunes son la entrevista y la observación.

Según Hernández et al., (2014) “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (p.199).

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables de estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos y eventos entre otros).

### **3.4.1 Cuestionario**

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados en las investigaciones para la recolección de datos, los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo.

Hernández et al., (2014) menciona: “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (p.199), de esta manera se considera importante definir cuáles son los instrumentos de medición para la recolección de datos que serán de utilidad para establecer conclusiones sobre los planteamientos que surgen de la investigación.

El cuestionario se divide en dos tipos de preguntas según Hernández et al., (2014), preguntas cerradas y abiertas:

- Las preguntas cerradas, contienen categorías u opciones que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, deben de acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) (p.217).
- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población (p.220).

### **3.4.2 La observación**

La investigación por medio de la observación no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos.

Hernández et al., (2014) menciona que: “este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p.252).

### **3.4.3 Entrevista**

Para (Echavarría, 2013, p.188) la entrevista “Es una conversación, generalmente oral, entre dos personas de los cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado. El papel de ambos puede variar según sea el tipo de entrevista”. Es

decir, por lo mencionado la entrevista es un intercambio de ideas y opiniones mediante la conversación que se da entre una o más personas, donde esta es recíproca y busca conocer más del entrevistado en plano profesional, esta puede ser llevada a un dialogo libre, el objetivo de esta es obtener determinada información, ya sea de tipo personal o no.

Para Bernal (2016) “Es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador” (p. 252).

La recolección de datos e información de la investigación se llevará a cabo mediante la técnica del cuestionario con la finalidad de poder obtener información más detallada sobre el proceso de Inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos y la relación con el desempeño laboral en Importaciones RERE.

**Para esta investigación se aplicará un cuestionario de 11 preguntas abiertas y 17 cerradas.**

### **3.5 OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES**

La operacionalización de las variables consiste en desarrollar los conceptos e indicadores correspondientes a las variables “Se elaboran conceptos, definiciones

e indicadores para explicar la manera cómo van a contrastar las variables” (González Vallejo, 2018, p. 36).

“Se refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico, se indica cuál definición se utiliza en esta investigación” (González et al., 2018, p. 41).

La definición operativa “se refiere a traducir en indicadores que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica donde la medición se realiza en aspectos concretos. Se indica con una escala gráfica, en la que se establece a partir de qué valor se toma como positivo” (González et al., 2018, p. 41).

En cuanto la definición instrumental “Se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información; según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables” (González et al., 2018, p. 41).

### **3.5.1 Variable independiente: Proceso de inducción.**

#### **3.5.1.1 Definición conceptual**

“Son programas más intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internas” (Chiavenato I. , 2017).

### 3.5.1.2 Definición operativa

Es una demostración del análisis de un proceso, en este caso se demostrará los resultados del análisis del proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos, en la división ferretera de Grupo RERE, Importaciones RERE. Se establecerá una escala del 35 al 100, donde se tomará como positivo mayor a 75.

0 \_\_\_\_\_ **Negativo** \_\_\_ - 75 + \_\_\_ **Positivo** \_\_\_\_\_ 100

**Cuadro 3** definición operativa de inducción

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
1 (10 puntos)	<b>Deficiente:</b> Proceso Inducción muy por debajo del básico esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99
2 (12 puntos)	<b>Regular:</b> Proceso de inducción básico conforme al mínimo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99
3 (15 puntos)	<b>Buena:</b> Proceso de inducción promedio por encima del proceso de inducción esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99
4 (18 puntos)	<b>Muy buena:</b> Proceso de inducción promedio conforme a lo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99
5 (20 puntos)	<b>Excelente:</b> Proceso de Inducción laboral excede extraordinariamente lo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 95 a 100

**Fuente:** Elaboración Propia

### **3.5.1.3 Definición instrumental**

Para la recolección de información referente al factor a o variable independiente se utilizará como instrumento de medición la encuesta, específicamente con los datos obtenidos de las 29 preguntas incluidas en el cuestionario.

## **3.5.2 Variable dependiente: Desempeño laboral**

### **3.5.2.1 Definición conceptual**

“El desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados” (Chiavenato I. , 2017).

### **3.5.2.2 Definición operativa**

Es una demostración de un proceso, en este caso se demostrará los resultados del desempeño laboral de los colaboradores de división ferretera del grupo RERE, importaciones RERE. S establecerá una escala de 35 al 100, donde se tomará como positivo mayor a 75.

**0 \_\_\_\_\_ Negativo \_\_ - 75 + \_\_ Positivo \_\_\_\_\_ 100**

**Cuadro 4** definición operativa de desempeño laboral

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>
1 (10 puntos)	<b>Deficiente:</b> Proceso Inducción muy por debajo del básico esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99
2 (12 puntos)	<b>Regular:</b> Proceso de inducción básico conforme al mínimo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99
3 (15 puntos)	<b>Buena:</b> Proceso de inducción promedio por encima del proceso de inducción esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99
4 (18 puntos)	<b>Muy buena:</b> Proceso de inducción promedio conforme a lo esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99
5 (20 puntos)	<b>Deficiente:</b> Proceso Inducción muy por debajo del básico esperado. Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.5.2.3 Definición instrumental

Para la recolección de información de la variable dependiente se utilizará como instrumento de medición la evaluación, específicamente con los datos obtenidos de las 29 preguntas.

### 3.5.3 Cuadro de operacionalización de las variables

*Cuadro 5 operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
<p>1. Identificar el proceso de inducción que aplica el departamento de Recursos Humanos de la empresa CEDI a los colaboradores.</p>	<p>Proceso de inducción</p>	<p>Contenidos Programas Encargados</p>	<p>“Son programas más intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internas” (Chiavenato I, 2017,p.2014).</p>	<p><b>Deficiente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99.</p> <p><b>Regular:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99.</p> <p><b>Buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99.</p> <p><b>Muy buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99.</p> <p><b>Excelente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de</p>	<p>Para la recolección de información referente al factor A o variable independiente se utilizará como instrumento de medición la encuesta, específicamente de las preguntas que van de la 5 a la 14</p>

<p>2. Determinar los canales de comunicación que aplica el departamento de Recursos Humanos de la empresa CEDI en el desarrollo del programa de inducción.</p>	<p>Canales de comunicación</p>	<p>Visual y Escrito Auditivo y Oral</p>	<p>“Consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p.456).</p>	<p>95 a 100. <b>Deficiente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99. <b>Regular:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99. <b>Buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99. <b>Muy buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99. <b>Excelente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 95 a 100.</p>	<p>Para la recolección de información referente al factor A o variable independiente se utilizará como instrumento de medición la encuesta, específicamente de las preguntas que van de la 15 a la 19</p>
--	--------------------------------	---	--	---	---

<p>3. Analizar los tipos de barreras de comunicación que se presentan durante el programa de inducción a los colaboradores de la empresa CEDI.</p>	<p>Barreras de comunicación</p>	<p>Físicas Fisiológicas Psicológicas</p>	<p>“Llamamos barreras de comunicación a todos aquellos aspectos físicos o ni, que dificultan la comunicación” (De Manuel Dasí Fernando, 2018)</p>	<p><b>Deficiente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99.</p> <p><b>Regular:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99.</p> <p><b>Buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99.</p> <p><b>Muy buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99.</p> <p><b>Excelente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 95 a 100</p>	<p>Para la recolección de información referente al factor B o variable dependiente se utilizará como instrumento de medición la evaluación del desempeño, específicamente con los datos obtenidos de las preguntas que van de la 20 a la 23.</p>
<p>4. Evaluar el cumplimiento del programa de inducción a los colaboradores de la empresa CEDI.</p>	<p>Programa de inducción</p>	<p>Cumplimiento</p>	<p>“La inducción es la forma de facilitarle al nuevo empleado toda la información necesaria para</p>	<p><b>Deficiente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 35 a 59.99.</p> <p><b>Regular:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 60 a 74.99.</p>	<p>Para la recolección de información referente al factor B o variable dependiente se utilizará como instrumento de medición la evaluación del</p>

			<p>realizar las funciones asignadas con éxito y formar parte del proceso de socialización el cual es un proceso importante para todo el personal de la organización donde se le debe inculcar valores, actitudes, cultura, patrones de conducta entre otros” Gary Dessler (2015).</p>	<p><b>Buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 75 a 84.99.</p> <p><b>Muy buena:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 85 a 94.99.</p> <p><b>Excelente:</b> Si la frecuencia relativa se encuentra de 95 a 100.</p>	<p>desempeño, específicamente con los datos obtenidos de las preguntas que van de la 24 a la 26.</p>
--	--	--	---	--	--

<p>5. Elaborar una propuesta que ayude a mejorar al programa de inducción actual aplicado a los empleados de CEDI.</p>	
--	--

**Fuente:** *Elaboración propia*

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE**

### **4.1.1 Descripción de los datos**

A partir de los datos recolectados del presente trabajo de información se busca conocer sobre el análisis del proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores y su relación con el desempeño laboral de Importaciones RERE.

Además de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la organización en estudio, se conversó con el departamento de Recursos Humanos sobre el proceso de inducción y su relación con el desempeño laboral.

Se pretende determinar realizando una encuesta de XXXX preguntas a quienes laboran actualmente, en especial a los que son de reciente ingreso.

## **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE**

### **4.1.1 Descripción de los datos**

Una vez obtenida la información a través de los cuestionarios, entrevistas o cualquier otro instrumento o medio utilizado, el análisis se debería desarrollar a través de una descripción de los datos, la interpretación de los mismos y profundizar en la causa, razón o juicio de la situación de la investigación.

#### **4.1.1.1 Gráficos**

Los gráficos se utilizan para ilustrar los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de una manera que resulte más comprensible para los lectores.

#### **4.1.1.1.1 Gráficos circulares**

Denominadas también gráfica de pastel o gráficas del 100%. “Se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones” (González, 2018, p. 58).

#### **4.1.1.1.2 Gráficos de barras**

Corresponde a barras horizontales o verticales para ilustrar los resultados. “Se emplean, en la mayoría de las ocasiones, las gráficas verticales para las series estadísticas cuantitativas o cronológicas. En el caso de las gráficas horizontales, se usan para las series de datos cuando la investigación es cualitativa, o geográfica” (González, 2018, p. 60).

Para la interpretación de los datos recolectados durante la presente investigación, se utilizarán gráficos circulares para las preguntas cuyas respuestas sean cerradas, es decir, que su respuesta se basa en sí o no, mientras que los gráficos de barras serán utilizados para aquellas preguntas que cuentan con múltiples opciones de respuesta, y en las cuales las personas entrevistadas deben brindar una serie de información que justifique su respuesta.

#### **4.1.2 Interpretación o explicación de los gráficos**

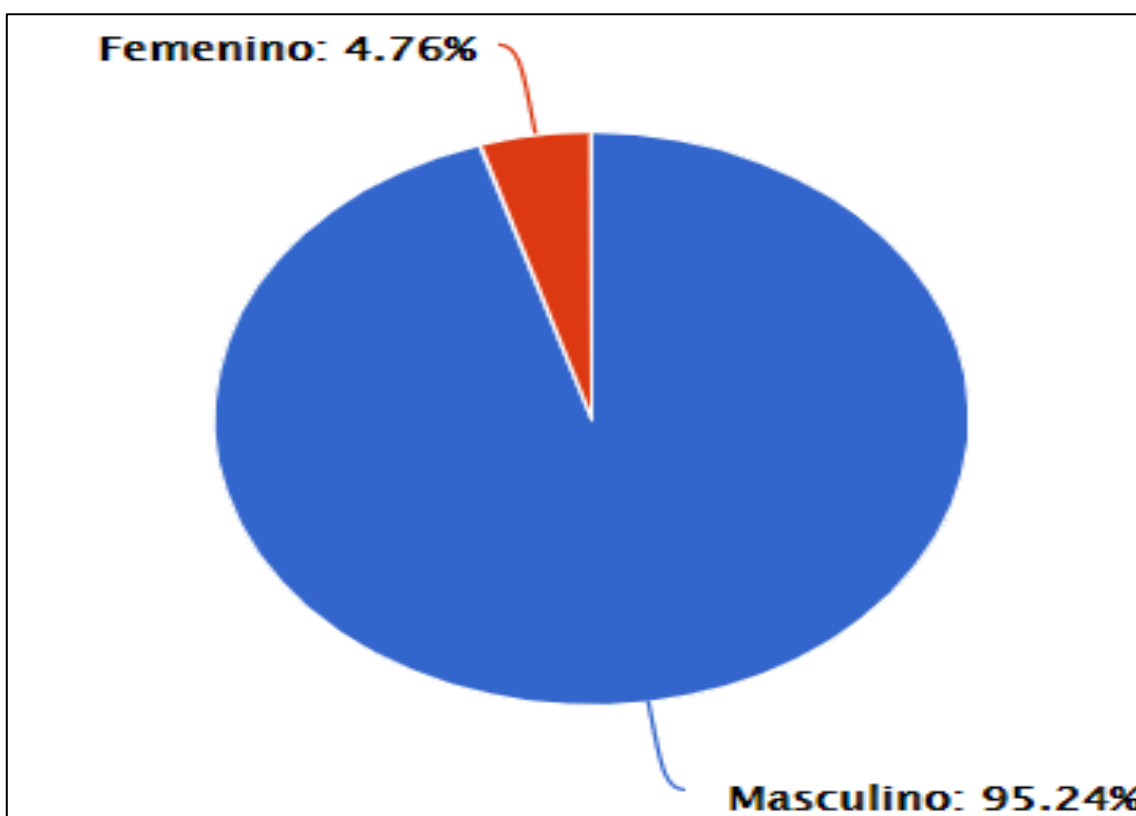
“Sin importar las herramientas utilizadas, es relevante que cada detalle de interés o bajo estudio, quede documentado en este capítulo, con información que sustente el análisis. La información, además de un texto orientador, se presenta en tablas, cuadros, gráficos o figuras con la intención de comunicarla de manera comprensible para el público de interés” (González, 2017, p. 43).

## INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

**Tabla 1.** ¿Género?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Género	Masculino	40	95,24%
	Femenino	2	4,76%
	Inter sex	0	0%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 1.** Género

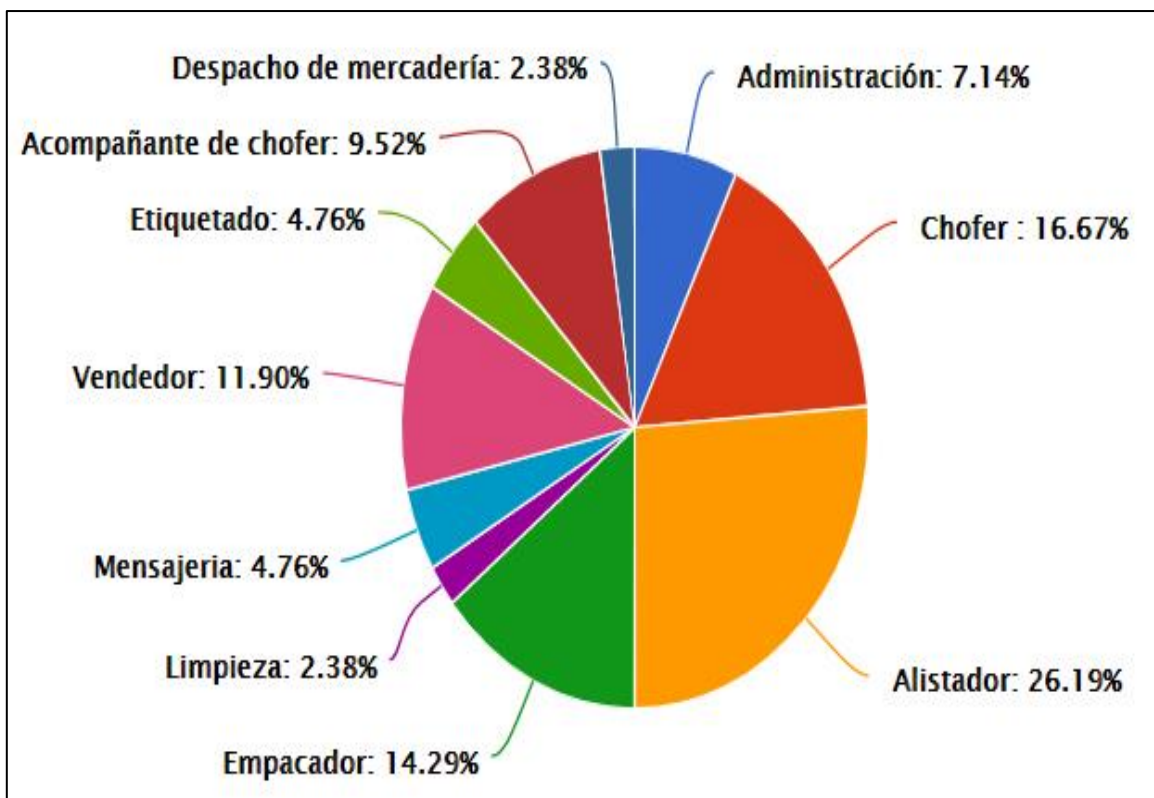
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

La primera pregunta recoge la información sobre el género de la población en estudio, en donde el 95.24% de los actores son de género masculino y el 4.76% es del género femenino.

**Tabla 2.** Puesto que desempeña

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
EDAD	Administración	3	7,14%
	Chofer	7	16,67%
	Alistador	11	26,19%
	Empacador	6	14,29%
	Limpieza	1	2,38%
	Mensajería	2	4,76%
	Vendedor	5	11,90%
	Etiquetado	2	4,76%
	Acompañante de chofer	4	9,52%
	Despacho de mercadería	1	2,38%
	<b>Total</b>		<b>42</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019

**Gráfico 2.** Puesto que desempeña

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

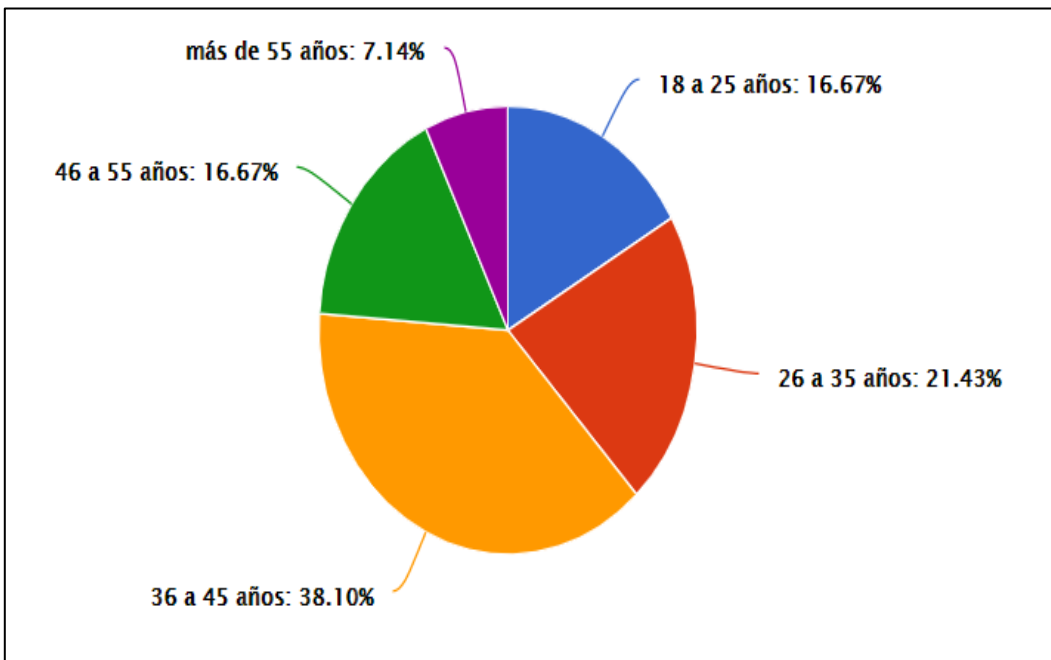
La pregunta dos muestra los rangos de los variados puestos de trabajo de la empresa Importaciones RERE, dando como resultado que:

- Que en el área de administración labora un 7.14% de los colaboradores.
- Que de choferes son un 16.67% de los colaboradores.
- Que en el área de alistado labora el 26.19% de los colaboradores.
- Que en el área de empaque labora el 14.29% de los colaboradores.
- Que en el área de limpieza labora el 2.28% de los colaboradores.
- Que en el área de mensajería labora el 4.76% de los colaboradores.
- Que en el área de ventas labora el 11.90% de los colaboradores.
- Que en el área de etiquetado labora el 4.76% de los colaboradores.
- De acompañante de chofer labora un 9.52% de los colaboradores.
- De la parte de despacho de mercadería son un 2.28% de los colaboradores.

**Tabla 3. Edad**

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
<b>Edad</b>	18 a 25 años	7	16,67%
	26 a 35 años	9	21,43%
	36 a 45 años	16	38,10%
	46 a 55 años	7	16,67%
	más de 55 años	3	7,14%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 3.** Edad

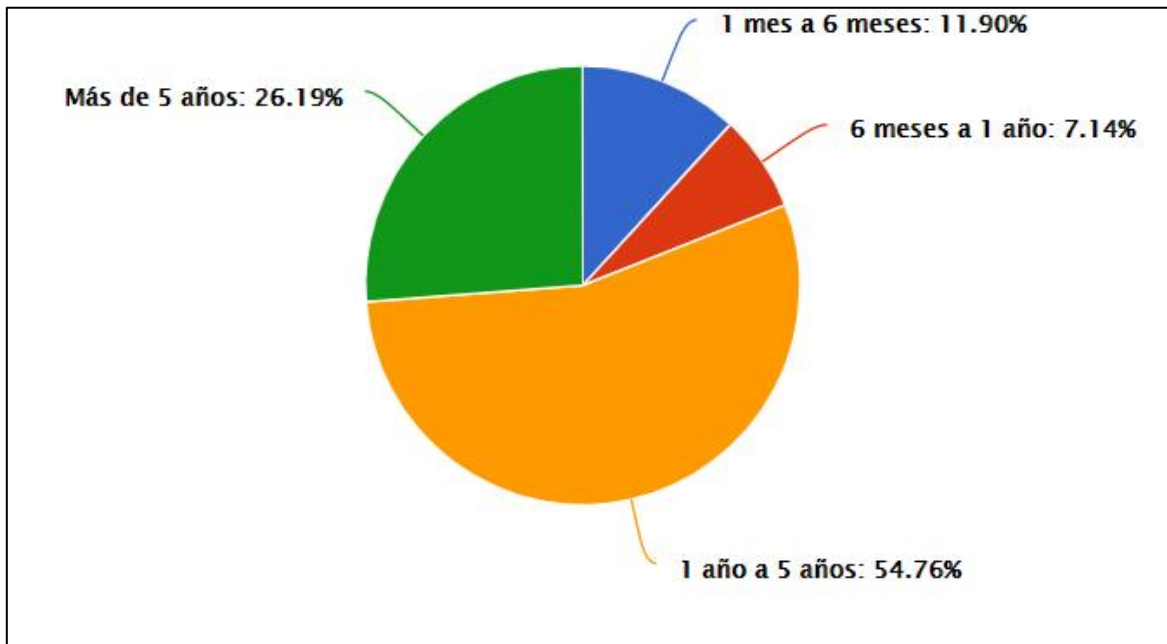
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

Como se muestra en el gráfico anterior un 16.67% corresponde a edades entre 18 a 25 años, un 21.43% de 26 a 35 años, 38.10% edades entre 36 a 45 años, 16.67% 46 a 55 años, y un 7.14% de más de 55 años de edad.

**Tabla 4.** ¿Cuánto tiempo lleva laborando para Importaciones RERE?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuánto tiempo lleva laborando para importaciones RERE?	1 mes a 6 meses	5	11,90%
	6 meses a 1 año	3	7,14%
	1 año a 5 años	23	54,76%
	Más de 5 años	11	26,19%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 4.** ¿Cuánto tiempo lleva laborando para Importaciones RERE?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

De acuerdo al gráfico anterior el 11.90% de los colaboradores tienen de 1 mes a 6 meses de laborar para la empresa, un 7.14% tiene de 6 meses a 7 meses, mientras que el 54.76% de los colaboradores tienen de 1 año a 5 años de trabajar y un 26.19% tiene más de 5 años.

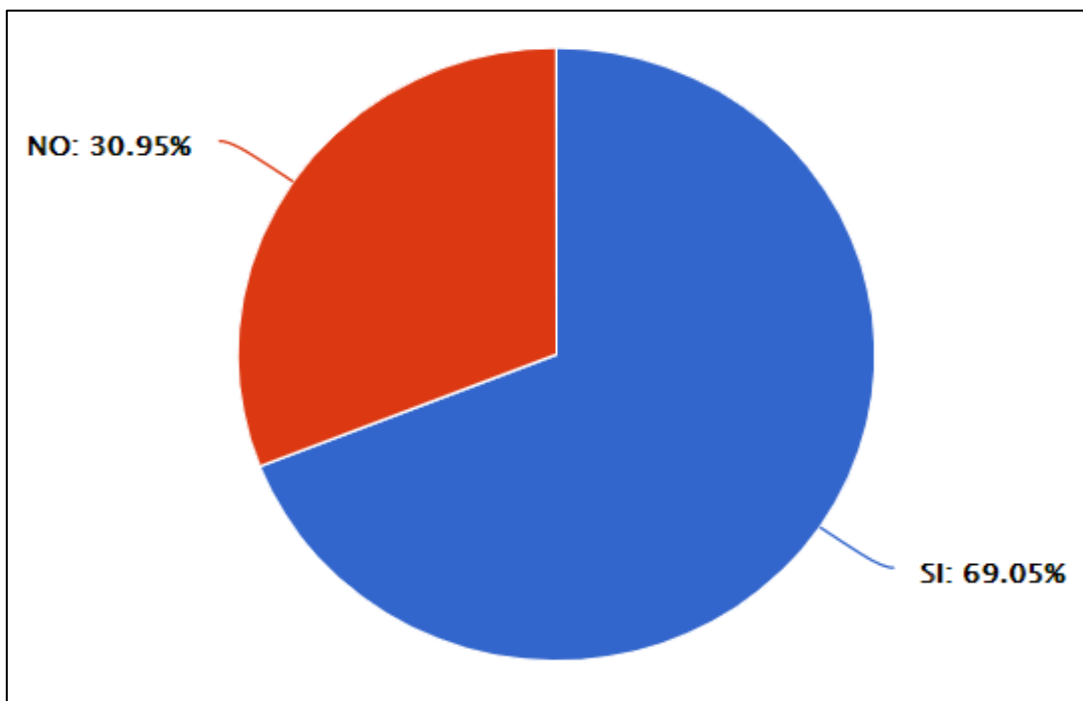
## I. Variable 1: Programa de inducción

### Indicador 1: Contenido

**Tabla 5.** ¿Cuándo usted ingresó a laborar en Importaciones RERE, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuándo usted ingresó a laborar en Importaciones RERE, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?	SÍ	29	69,05%
	NO	13	30,95%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 5.** *¿Cuándo usted ingresó a laborar en Importaciones RERE, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?*

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

De acuerdo a la representación gráfica anterior, esta nos muestra de que el 69.05% de los colaboradores dicen haber recibido la inducción que le permitiera desempeñar sus funciones, mientras que el 30.95% dice no haber recibido un programa.

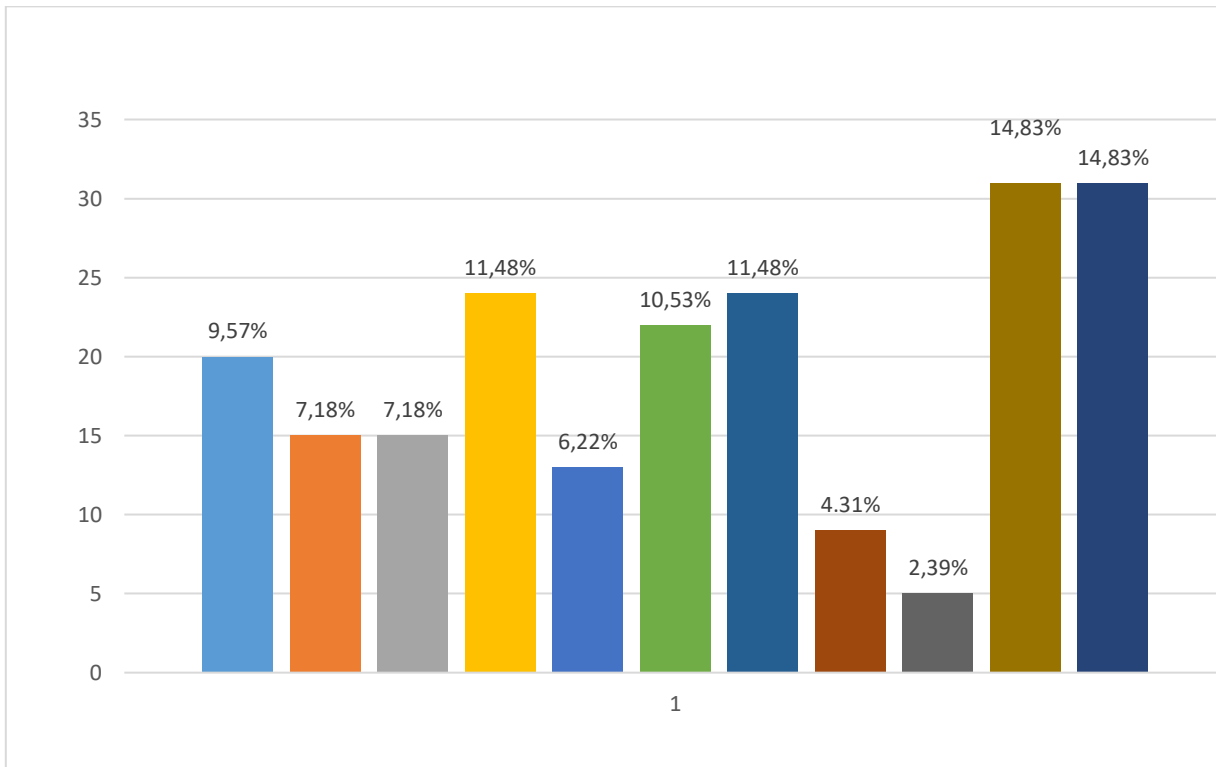
Con respecto al 30.95% de los colaboradores que dijeron no haber recibido alguna inducción para desempeñar sus funciones, detallaron que en ocasiones la inducción no es dada en RRHH en relación a las funciones, sino que es realizada por cualquier compañero. También se logró recopilar información como:

- La información dada en el programa de inducción es muy básica y no ayuda como debería en relación a las funciones del puesto. No se les explicó la naturaleza del puesto.
- Cuando se traslada a alguien de puesto, no se imparte ninguna inducción de ningún tipo.
- Otros mencionaron que no se les brindaron las herramientas necesarias (herramientas de trabajo, claves de acceso, etc.) ni la capacitación adecuada.
- Otros indicaron que sus momentos, el programa de inducción no existía, por lo cual nunca han recibido la inducción.
- Mientras una parte dice que la inducción le fue impartida en las oficinas de RRHH, lejos del CEDI, donde iban a desempeñar sus funciones, por lo cual no tenían conocimiento de las instalaciones para donde iban y eso les generó un poco de incertidumbre.

**Tabla 6.** Temas que fueron desarrollados en el proceso de inducción:

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Los temas que fueron desarrollados en el proceso de inducción:	Historia de la empresa	20	9,57%
	Estructura de la empresa	15	7,18 %
	Nombre y funciones de ejecutivos principales	15	7,18 %
	Normas de seguridad y políticas de la empresa	24	11,48 %
	Línea de productos o servicio	13	6,22 %
	Vacaciones	22	10,53 %
	Días feriados	24	11,48 %
	Capacitación y desarrollo	9	4,31 %
	Programa de Incentivos	5	2,39 %
	Fue presentado con su jefe y compañeros	31	14,83 %
	Se le explicó las funciones del puesto, sus objetivos y relación con otros puestos	31	14,83 %
	<b>Total</b>		<b>209</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 6.** Temas que fueron desarrollados en el proceso de inducción

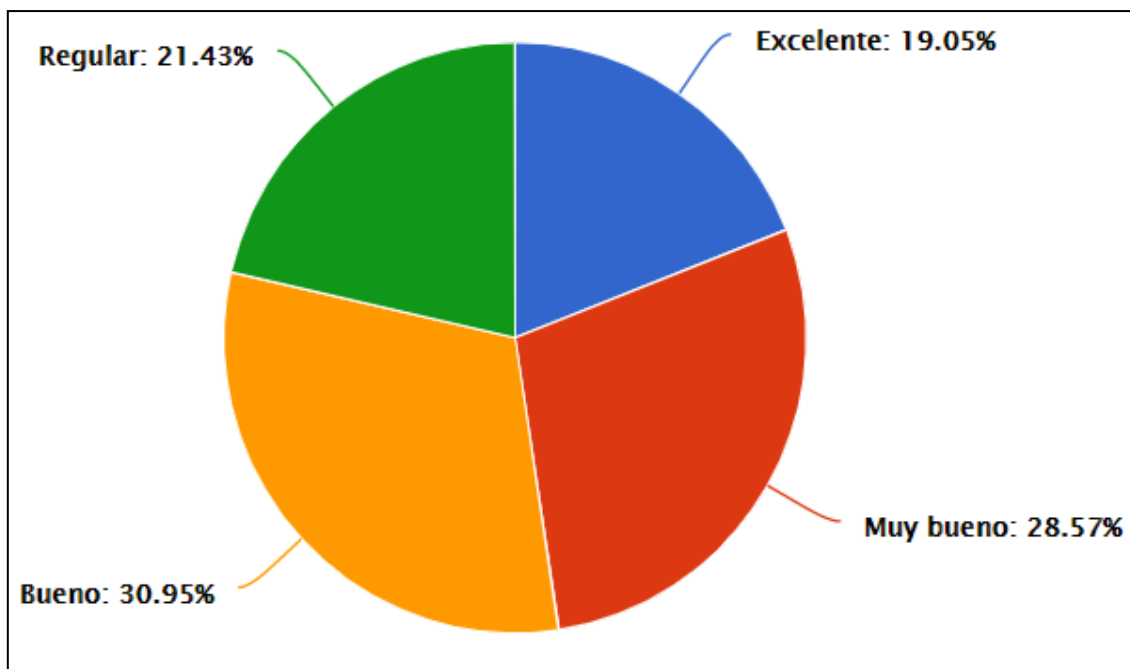
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

Para esta pregunta de respuesta múltiple se constató que un 14.83% de los colaboradores indicaron que los temas más desarrollados en el programa de inducción fueron acerca de la presentación con los jefes y compañeros con un mismo porcentaje las funciones del puesto y su relación con otros puestos, de seguido con 11.48% sobre las normas de seguridad y los días feriados con un 10.53% sobre el derecho de sus vacaciones y con un 9.57% sobre la historia de la empresa, en relación al 7.18% sobre los temas de la estructura de la empresa y nombre y funciones de ejecutivos principales, con un 6.22% sobre la línea de productos o servicio, con un 4.31% sobre los temas de capacitación y desarrollo, por último con un 2.39% mencionaron haberles hablado sobre el programa de incentivos.

**Tabla 7.** ¿Cómo califica el proceso de inducción recibido?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo califica el proceso de inducción recibido?	Respuesta	Total	Porcentaje
	Excelente	8	19,05%
	Muy bueno	12	28,57%
	Bueno	13	30,95%
	Regular	9	21,43%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

**Gráfico 7.** ¿Cómo califica el proceso de inducción recibido?

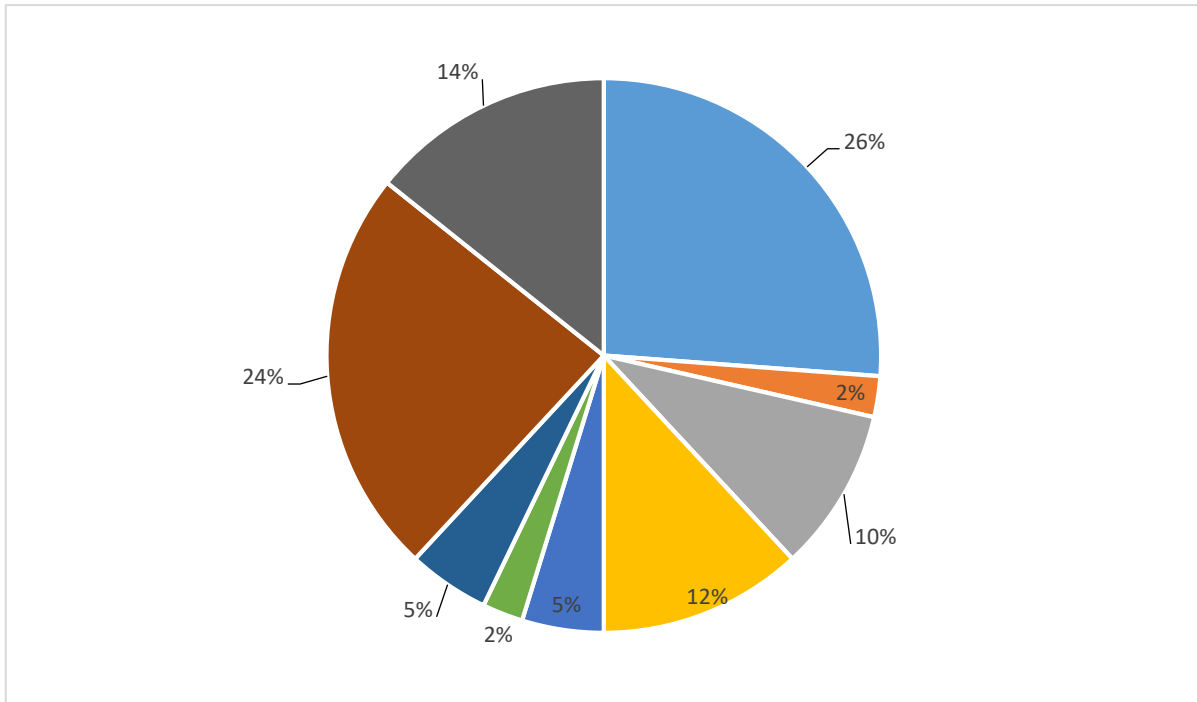
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

Como muestra el gráfico, el 19.05% de los colaboradores han calificado el proceso de inducción excelente, mientras que un 28.57% lo han calificado de muy bueno, un 30.95% lo califican de bueno y por último un 21.43% de los colaboradores lo han calificado de regular.

En cuanto al proceso de inducción entre los colaboradores que mencionaron que el programa era regular, dicen que en el momento de ingresar a Importaciones RERE estos no contaban con ningún tipo de inducción ni área de RRHH, mientras que por otra parte unos mencionan que no les habló sobre cuales iban a ser sus funciones.

**Tabla 8.** ¿Cuáles aspectos o temas Considera que deben de impartirse durante el proceso de inducción que no le fueron explicados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Los temas que fueron desarrollados en el proceso de inducción:	Capacitación y desarrollo	11	26%
	Misión y visión	1	2%
	Encargados	4	10%
	Funciones del puesto	5	12%
	Normas de seguridad	2	5%
	Línea de productos y servicios	1	2%
	Estructura Empresarial	2	5%
	Vacaciones y feriados.	10	24%
	Omitieron respuesta	6	14%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 8.** ¿Cuáles aspectos o temas Considera que deben de impartirse durante el proceso de inducción que no le fueron explicados?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

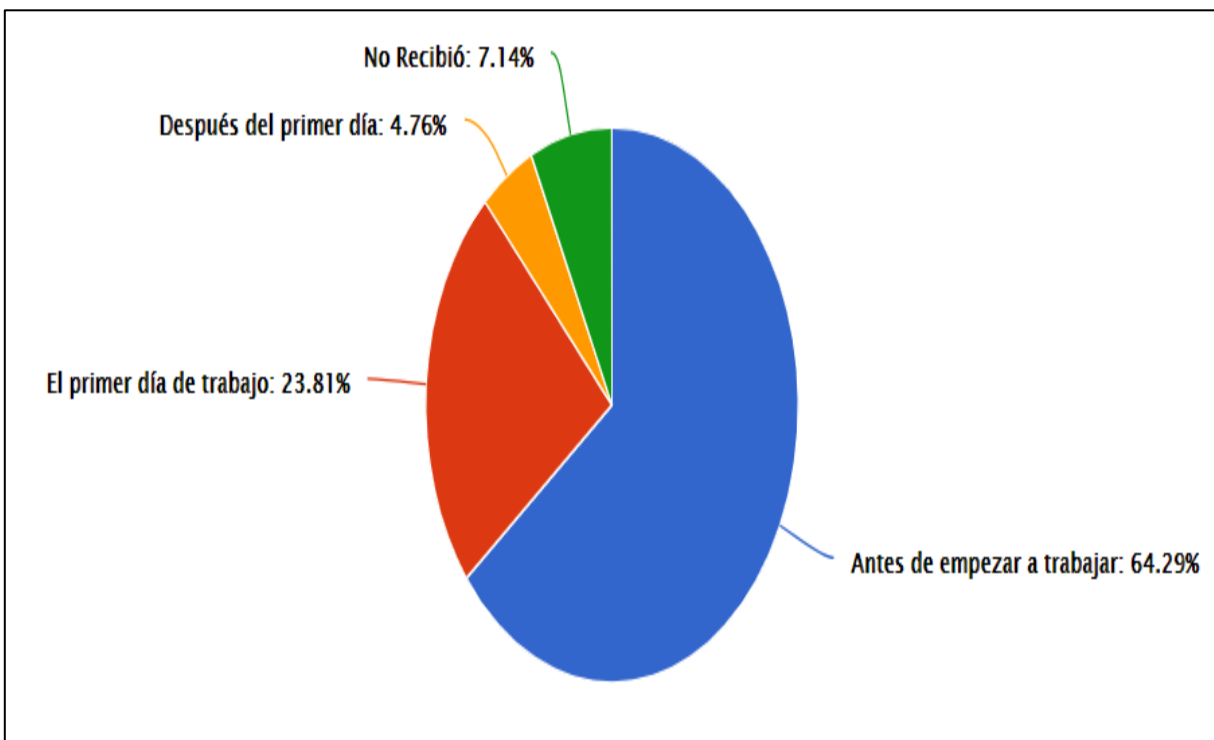
- De los colaboradores encuestados 26% les gustaría hablar sobre la posibilidad de capacitación y desarrollo.
- Un 12% les gustaría escuchar sobre las funciones del puesto.
- Mientras que a un 10% dijeron querer saber más sobre los encargados.
- Un 5% quieren escuchar sobre las normas de seguridad y la estructura empresarial.
- Por otro lado, un 2% sobre la Misión y Visión, así como sobre la línea de productos y servicios.
- Mientras que a un 24% respecto a las vacaciones y días feriados.

## Indicador 2: Programa

**Tabla 9.** ¿En qué momento recibió el proceso de inducción?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
En qué momento recibió el proceso de inducción.	Antes de empezar a trabajar	27	64,29%
	El primer día de trabajo	10	23,81%
	Después del primer día	2	4,76%
	No Recibió	3	7,14%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 9.** En qué momento recibió el proceso de inducción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

Según el gráfico un 64.29% de los colaboradores dijeron haber recibido la inducción antes de trabajar, mientras que un 23.81% lo recibieron el primer día de trabajo, un

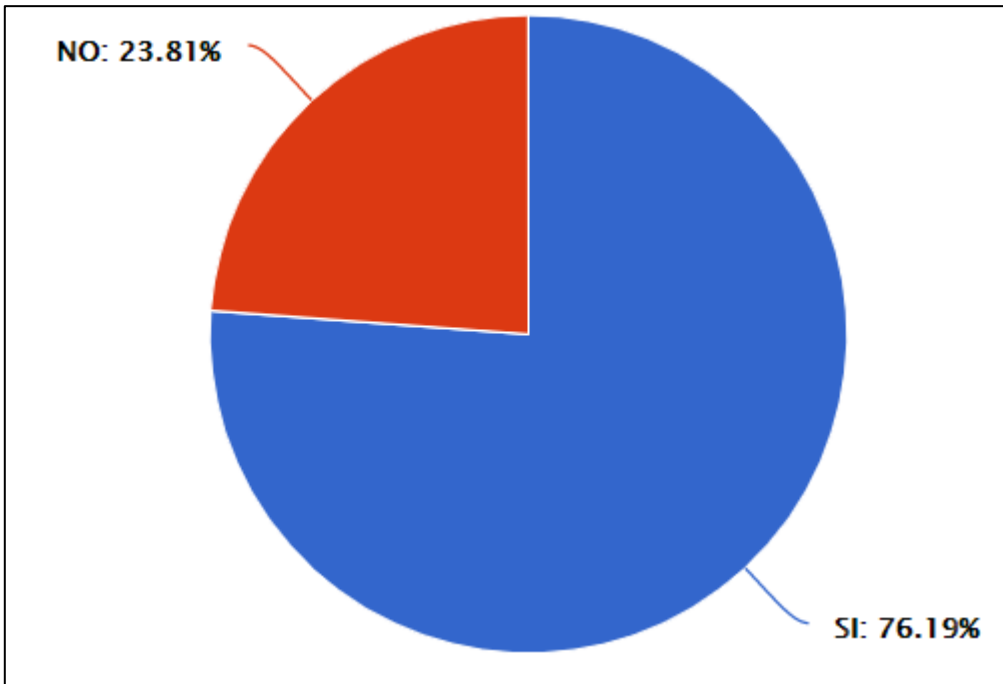
4.76% dijeron haberlo recibido después del primer día y por último un 7.14% de los colaboradores dijeron no haber recibido ningún proceso de inducción.

Otro punto a detallar, es que relación 7.14% de los colaboradores que dijeron no haber recibido ningún proceso de inducción, de ningún tipo, son colaboradores con bastante tiempo de trabajar para Importaciones RERE, desde sus inicios, otros indicaron que la habían recibido luego del primer día laboral, por lo que les causó cierto grado de confusión.

**Tabla 10.** ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?	SÍ	32	76,19%
	NO	10	23,81%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 10.** ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?  
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

Con respecto a los colaboradores, un 76.19% dijo que los temas impartidos en el programa de inducción le ayudaron para su desempeño laboral, mientras que el otro 23.81% dijo que no les ayudó en relación al desempeño.

Cabe detallar que algunos colaboradores también mencionaron cosas como;

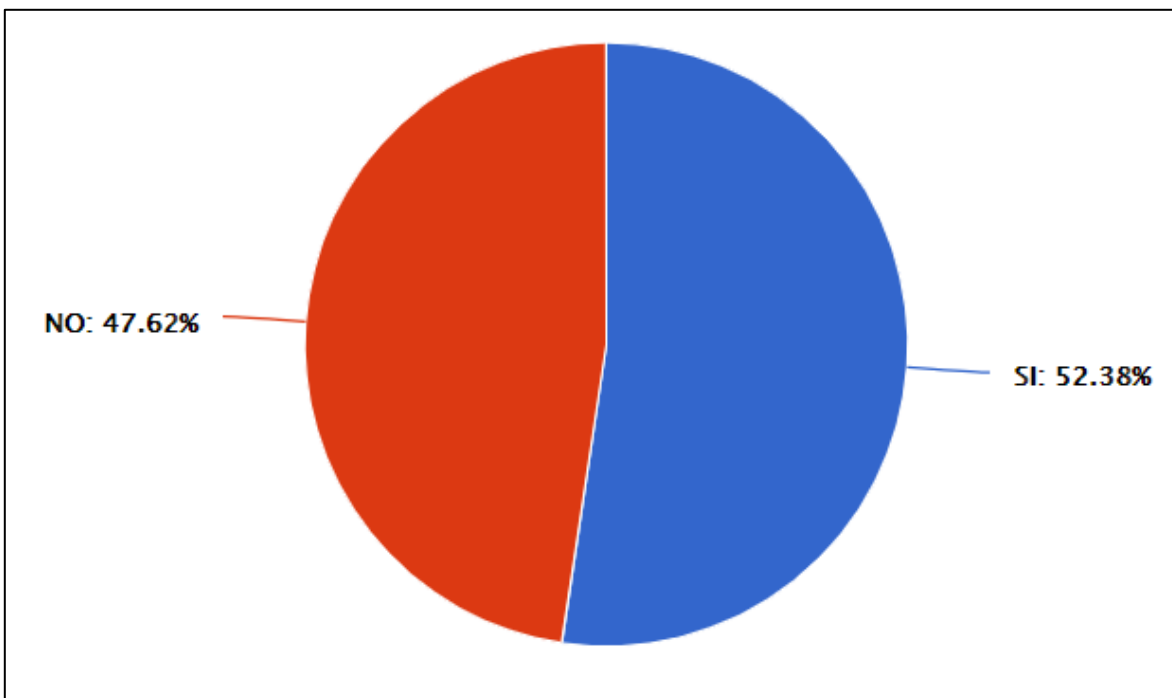
- Que su proceso de inducción fue muy básico, por lo que no les ayudó mucho en su desempeño laboral.
- Los primeros días hubo incertidumbre sobre las funciones específicas del puesto, ya que no sabía con cuál compañero iba de ayudante, por lo cual se estuvo un tiempo divagando.
- Otros mencionaron haber recibido solamente información de la empresa y no del puesto.

- Solo se me dijo a qué puesto iba, pero no quienes iban a ser los jefes directos o a quien dirigirse en necesidad de apoyo.

**Tabla 11.** ¿Considera usted que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?	SÍ	22	52,38%
	NO	20	47,62%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 11.** ¿Considera usted que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

De los encuestados, como lo muestra el gráfico anterior un 52.28% mencionaron que el tiempo de la inducción fue indicado para los temas que se impartieron, mientras que el 47.62% dijeron que no.

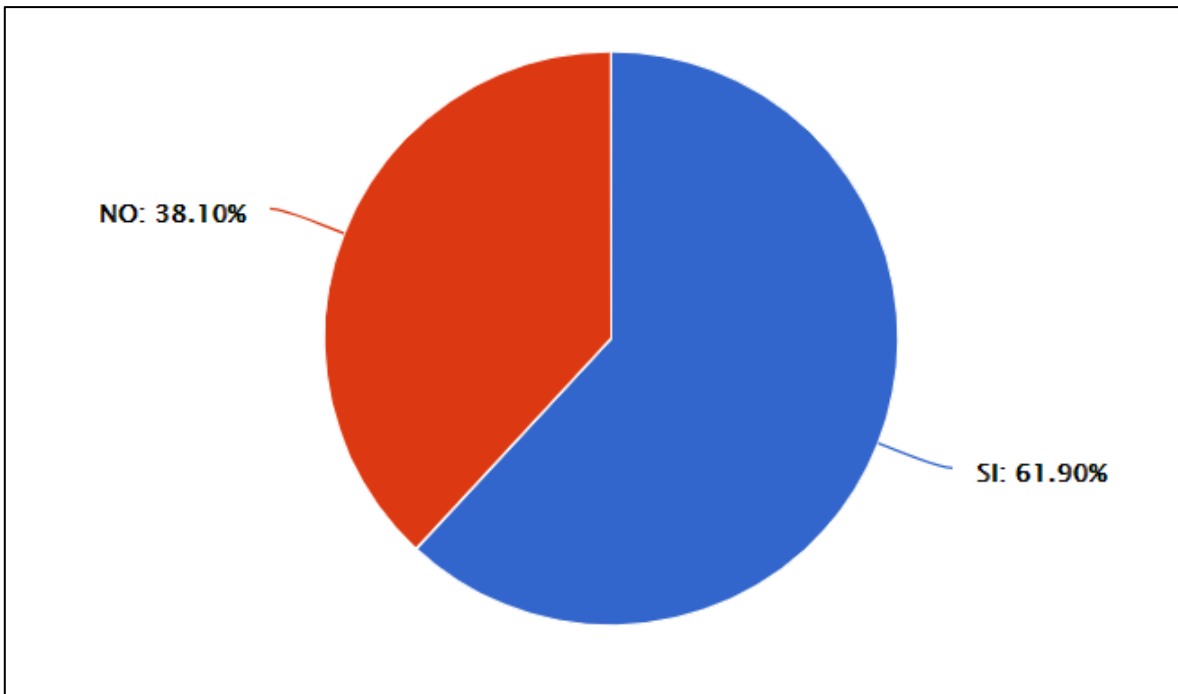
Se determinaron entre las respuestas de los colaboradores otras situaciones con respecto al tiempo:

- Mencionan que el tiempo es demasiado corto, y que en ese tiempo solo se habla de la empresa en sí.
- Cabe resaltar que debido a los cambios constantes en movimientos es importante tener una inducción más profunda.
- Mencionan que se ocupa un poco más de tiempo en el proceso de inducción, donde se detallan más temas para no entrar desubicado en cuanto al trabajo específico
- Detallan la importancia de abarcar temas constantes de seguridad.

**Tabla 12.** ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o compañero como apoyo en el proceso de adaptación a la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o compañero como apoyo en el proceso de adaptación a la organización?	SÍ	26	61,90%
	NO	16	38,10%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 12.** ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o compañero como apoyo en el proceso de adaptación la organización?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

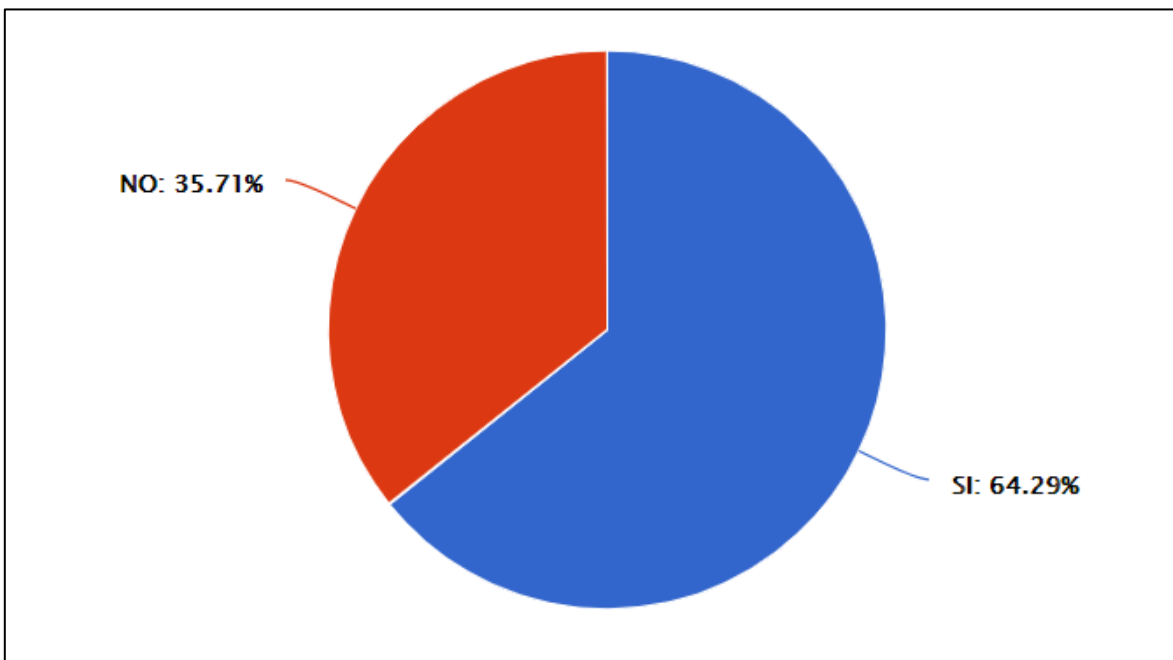
Un 61.90% de los colaboradores dijeron haber tenido algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura, mientras que el 38.10% dijeron no haber tenido ese apoyo por parte de alguna jefatura.

### Indicador 3: Encargados

**Tabla 13.** ¿Sabe usted quien es el encargado de realizar el proceso de inducción a los colaboradores de nuevo ingreso?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Sabe usted quien es el encargado de realizar el proceso de inducción a los colaboradores de nuevo ingreso?	SÍ	27	64,29%
	NO	15	35,71%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 13.** ¿Sabe usted quien es el encargado de realizar el proceso de inducción a los colaboradores de nuevo ingreso?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

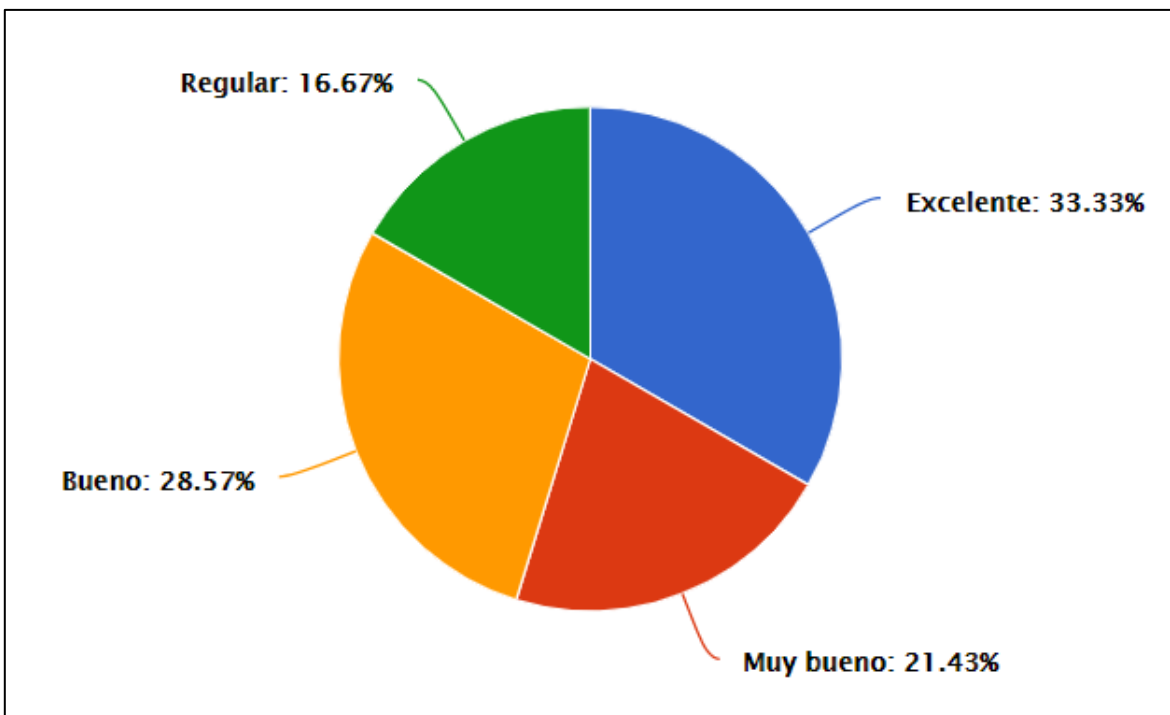
En el gráfico anterior se muestra como un 35.71% de los colaboradores de Importaciones RERE, dicen no saber quién es el encargado de realizar el proceso de inducción, mientras que el otro 64.29% mencionaron saber quién es.

- Es importante que detallar que al hacer el análisis sobre quien es el encargado del proceso de inducción se obtuvieron 3 nombres.

**Tabla 14.** ¿Cómo calificaría la información brindada por el encargado de la inducción?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo calificaría la información brindada por el encargado de la inducción?	Excelente	14	33,33%
	Muy bueno	9	21,43%
	Bueno	12	28,57%
	Regular	7	16,67%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 14.** ¿Cómo calificaría la información brindada por el encargado de la inducción?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

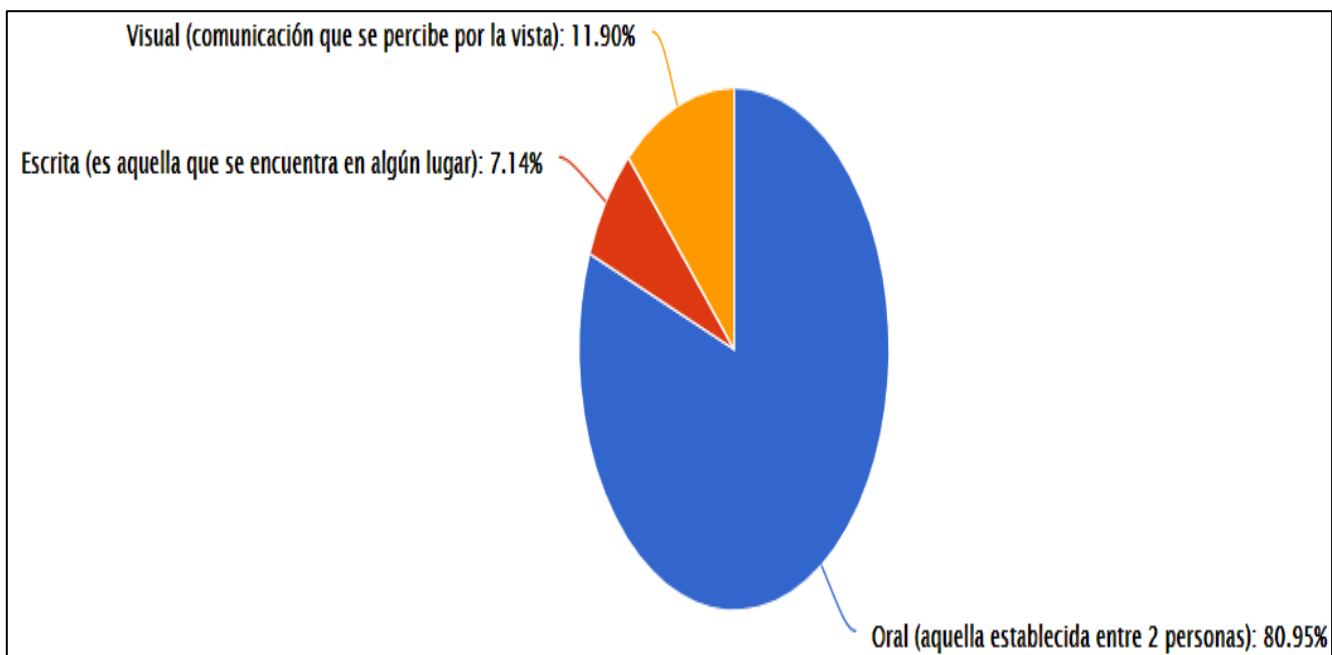
Del total de los encuestados, según el gráfico anterior, un 33.33% de los colaboradores dijeron haber recibido información excelente por parte del encargado de la inducción, mientras que un 21.43% dijeron haber recibido muy buena información, por otra parte un 28.57% mencionaron haber recibido buena información y un 16.67% recibieron una regular información por parte del encargado de la inducción.

## II. Variable 2: Canales de comunicación

**Tabla 15.** ¿Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma?	Oral (aquella establecida entre 2 personas)	34	80,95%
	Escrita (es aquella que se encuentra en algún lugar)	3	7,14%
	Visual (comunicación que se percibe por la vista)	5	11,90%
	Auditiva (comunicación que se da a través de sonidos)	0	0%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 15.** ¿Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

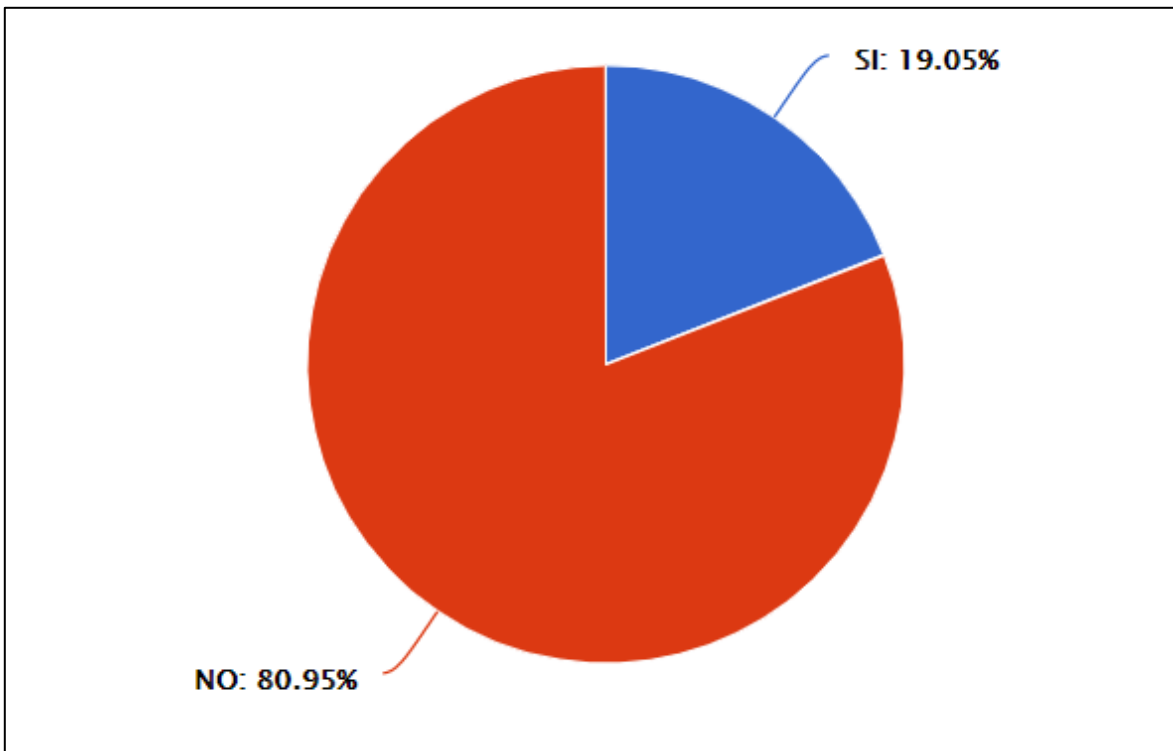
De los colaboradores encuestados un 80.95% les convocaron a la participación del proceso de inducción de forma oral, siendo así que un 7.14% dijo haberla recibido de forma escrita, mientras que 11.90% se impartió de forma visual y por último un 0.00% se le convocó de forma auditiva.

### Indicador: Visual y Escrito

**Tabla 16.** ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?	SÍ	8	19,05%
	NO	34	80,95%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 16.** ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, vídeos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

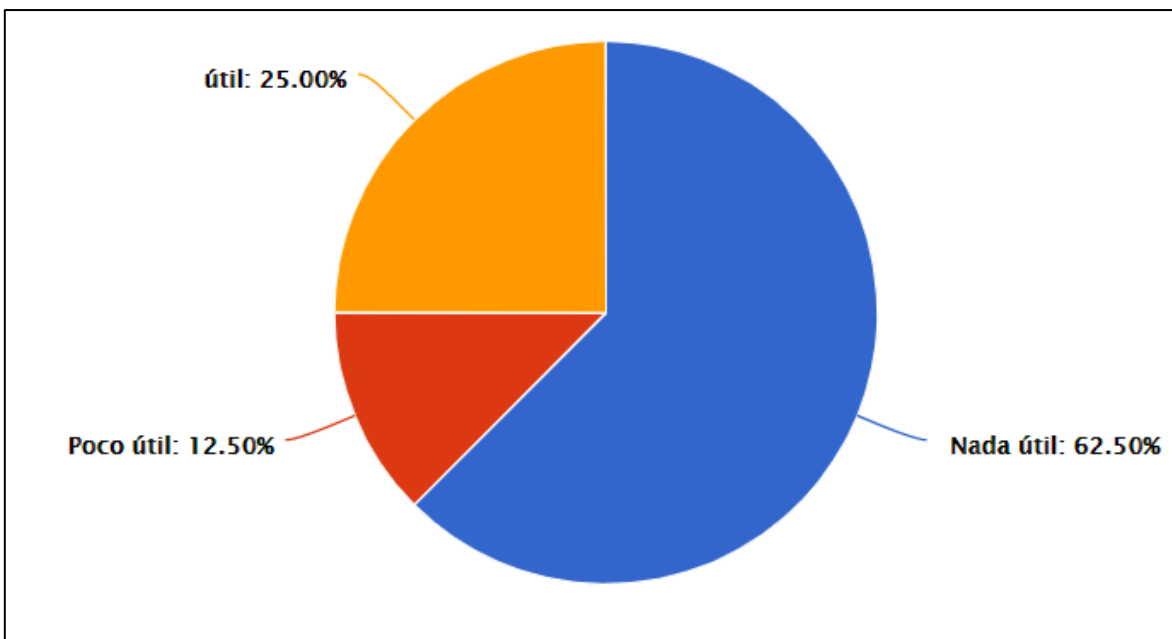
En relación al gráfico que se detalla anteriormente en relación a si se le facilitó algún tipo de material didáctico como parte de comprensión de los temas impartidos durante el proceso de inducción un 80.95% no recibió ningún material de apoyo mientras que el 19.05% si recibió.

- Con respecto al 19.05% que, si recibió algún tipo de material didáctico, no lo especificó.

**Tabla 17.** El material recibido durante este proceso fue:

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
El material recibido durante este proceso fue:	Nada útil	5	62,50%
	Poco útil	1	12,50%
	útil	2	25%
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

**Gráfico 17.** El material recibido durante este proceso fue:

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

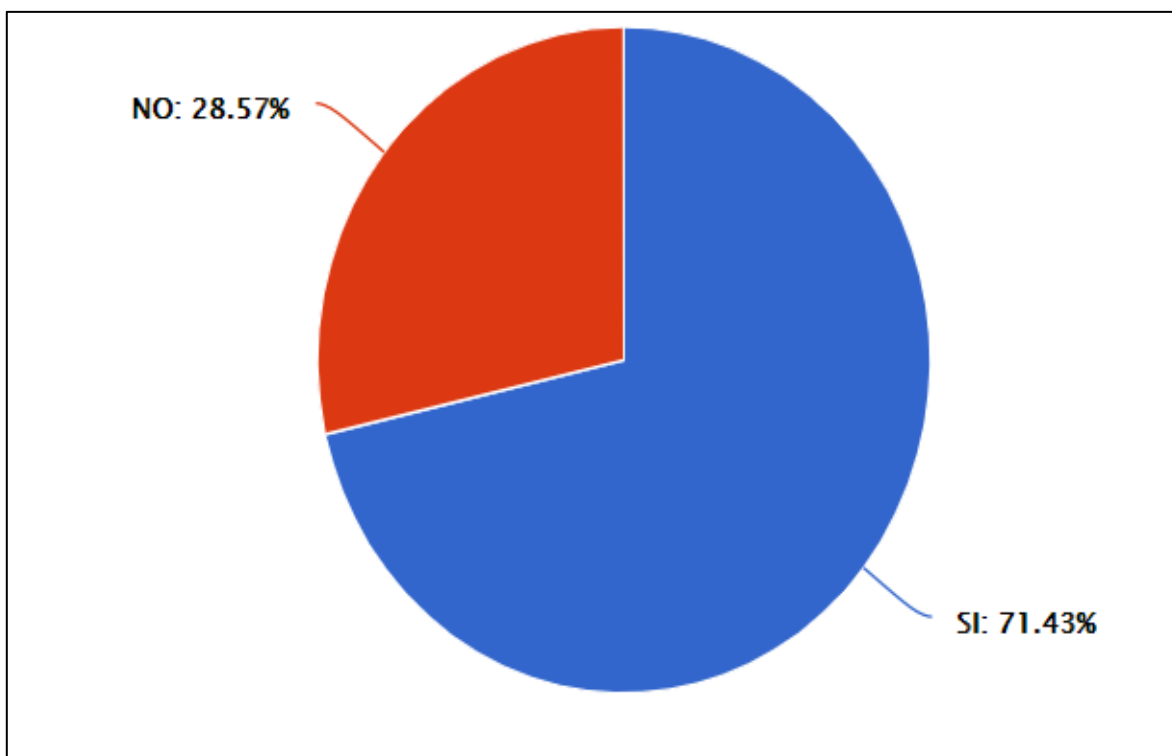
La representación nos muestra como de los 8 colaboradores que recibieron material durante el proceso de inducción un 25% menciona que el material recibido le fue útil, mientras que un 12.50% les resultó poco útil en comparación del 65.50% que mencionó no ser de utilidad.

**Indicador: Auditivo y Oral**

**Tabla 18.** ¿El capacitador mostró claridad para explicar y transmitir los temas impartidos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿El capacitador mostró claridad para explicar y transmitir los temas impartidos?	SÍ	30	71,43%
	NO	12	28,57%
Total		42	100,00%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

**Gráfico 18.** ¿El capacitador mostró claridad para explicar y transmitir los temas impartidos?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

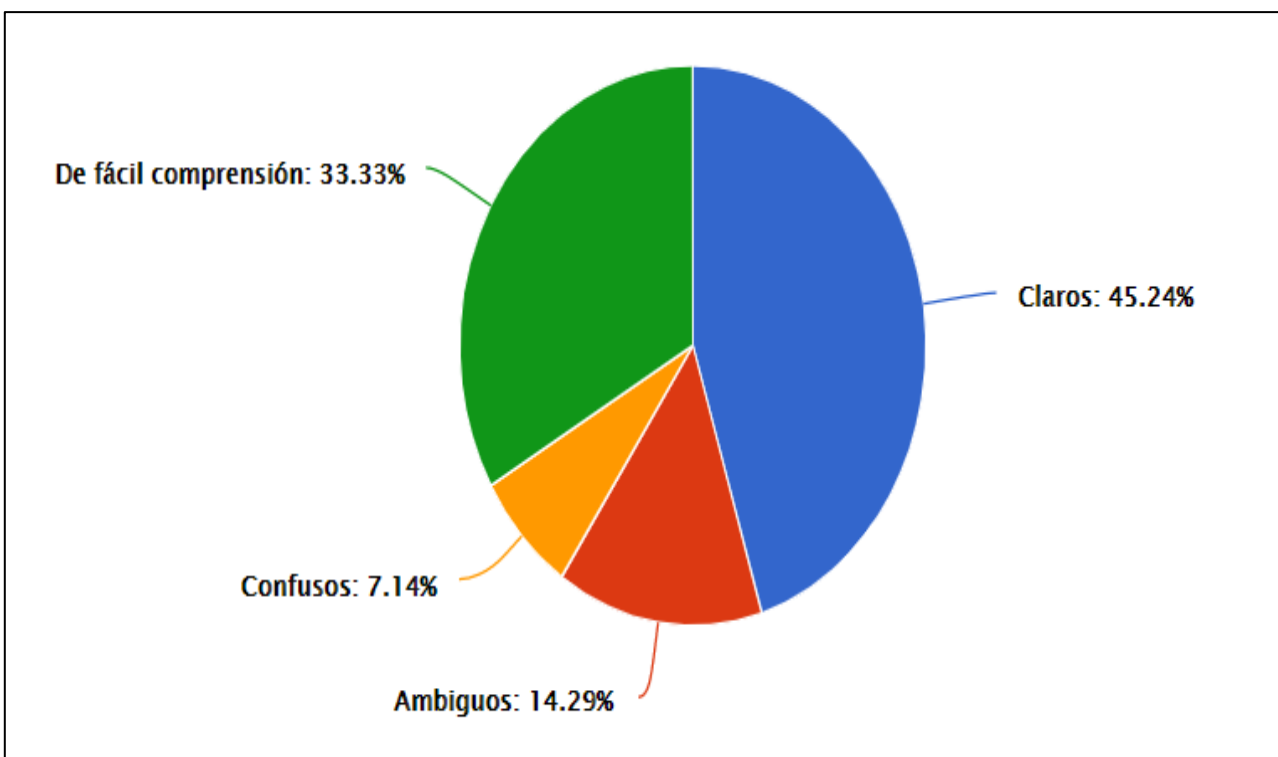
En el gráfico anterior se puede observar cómo un 28.57% de los colaboradores menciona que no hubo claridad para explicar y transmitir los temas del proceso de inducción, mientras que por el otro lado el 71.43% mostraron sentirse satisfechos.

**Tabla 19.** ¿Cómo fueron los medios de comunicación utilizados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo fueron los medios de	Claros	19	45,24%

comunicación utilizados?	Ambiguos	6	14,29%
	Confusos	3	7,14%
	De fácil comprensión	14	33,33%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 19.** ¿Cómo fueron los medios de comunicación utilizados?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

En cuanto a los medios de comunicación utilizados un 45.24% nos muestran de que son claros, un 33.33% dice que son de fácil comprensión, mientras que un 14.29% dice que los medios utilizados son ambiguos en comparación al 7.14% que dice que son confusos.

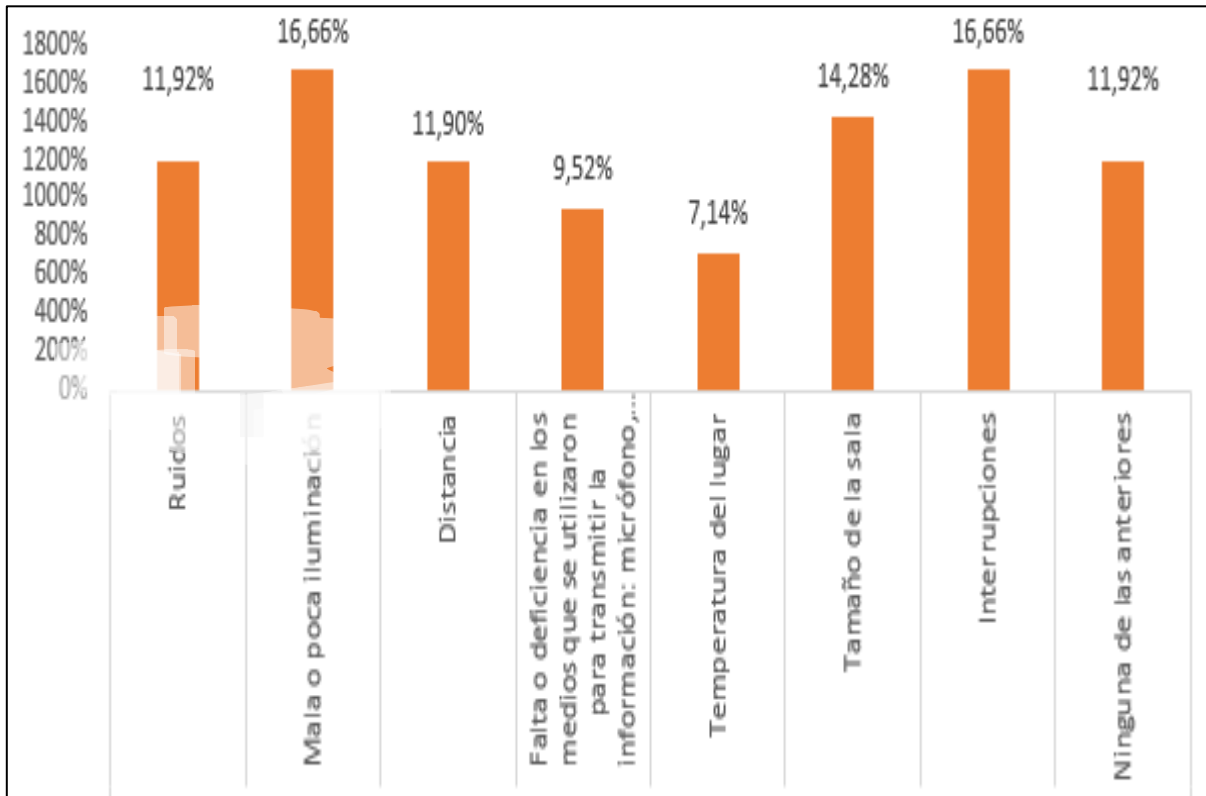
### III. Variable 3: Barreras de comunicación

#### Indicador 1: Físicas

**Tabla 20.** De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo.

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una	Ruidos	5	11,92%
	Mala o poca iluminación	7	16,66%
	Distancia	5	11,90%
	Falta o deficiencia en los medios que se utilizaron para transmitir la información: micrófono, grabadora, televisión., etc.	4	9,52%
	Temperatura del lugar	3	7,14%
	Tamaño de la sala	6	14,28%
	Interrupciones	7	16,66%
	Ninguna de las anteriores	5	11,92%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 20.** De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

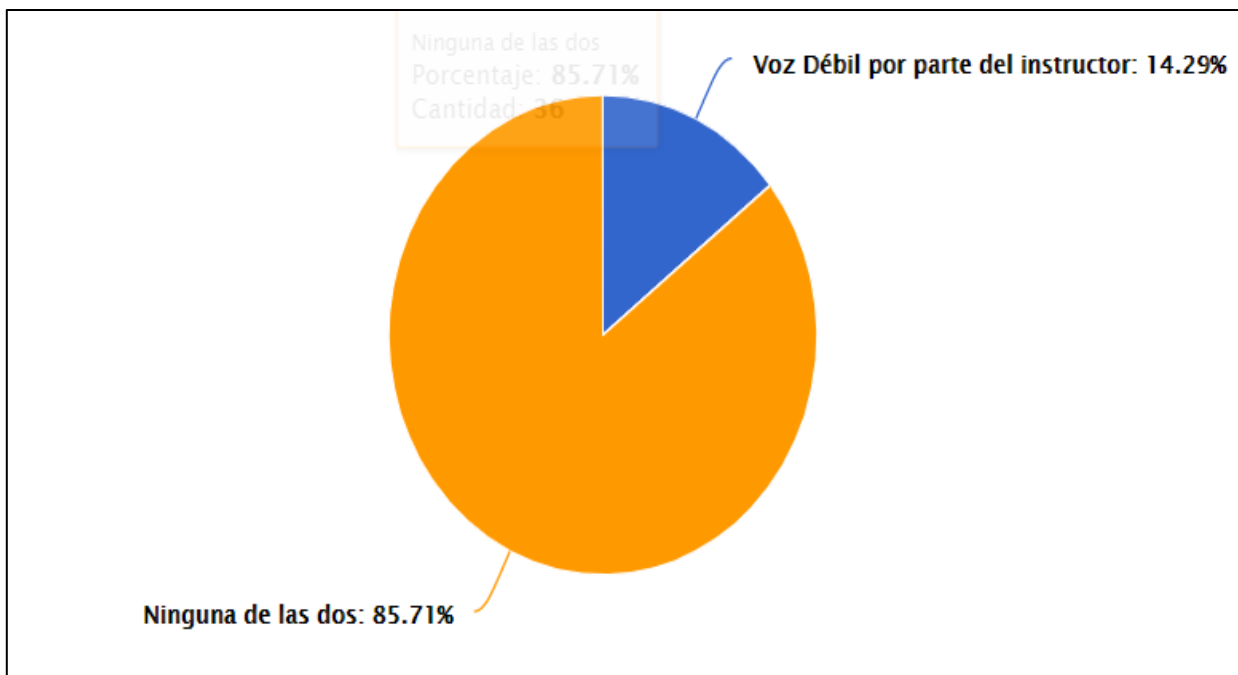
Entre las dificultades que se presentaron durante el proceso de inducción que dificultara su comprensión, obtuvimos que el 16.66% se debió a interrupciones y con un mismo porcentaje una mala o poca iluminación, con respecto a tamaño de sala, aparece un 14.28% de los colaboradores, con un 11.92% por ruidos y distancia con un 11.90%, un 9.52% se refirió a la falta o deficiencia en los medios de transmisión del programa de inducción, mientras que el 7.14% se refirió en cuanto a la temperatura de sala.

## Indicador 2: Fisiológicas

**Tabla 21.** Las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo.

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo.	Voz Débil por parte del instructor	6	14,29%
	Mala pronunciación del instructor	0	0%
	Ninguna de las dos	36	85,71%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 21.** Las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

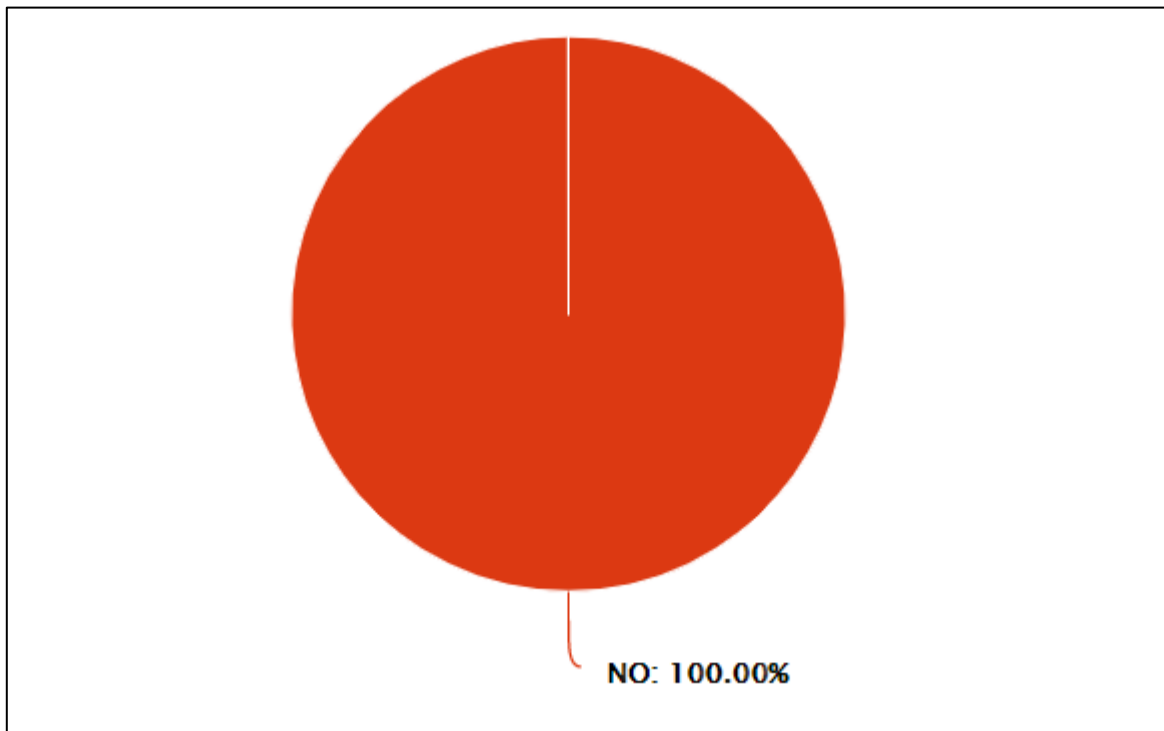
Con respecto al gráfico anterior, se observa que un 14.29% de los colaboradores hacen mención a una voz débil por parte del instructor, mientras que un 0% hace referencia a una mala pronunciación, y el 85.71% dice que ninguna de las 2.

### Indicador 3: Psicológicas

**Tabla 22.** ¿Le generó algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limitó la comunicación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Le generó algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limitó la comunicación?	SÍ	0	0%
	NO	42	100%
Total		42	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 22.** ¿Le generó algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limitó la comunicación?

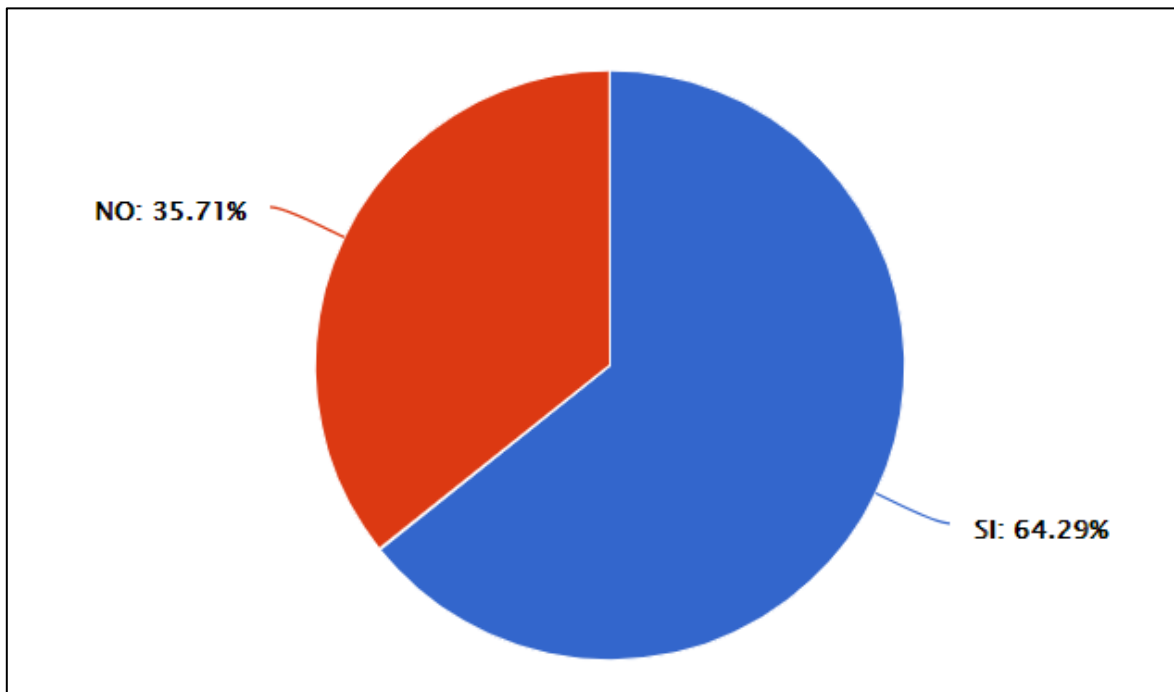
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

Con relación al programa de inducción, los colaboradores mencionaron en un 100% no haber sentido ningún rechazo por parte del instructor.

**Tabla 23.** ¿Cree usted que existió una buena planeación para el programa de inducción?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que existió una buena planeación para el programa de inducción?	SÍ	27	64,29%
	NO	15	35,71%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 23.** ¿Cree usted que existió una buena planeación para el programa de inducción?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

Con respecto a determinar si hubo una buena planeación en el programa de inducción, un 64.29% de la población dice que sí existió una buena planeación, mientras que el otro 35.71% dijo no haber una buena planeación.

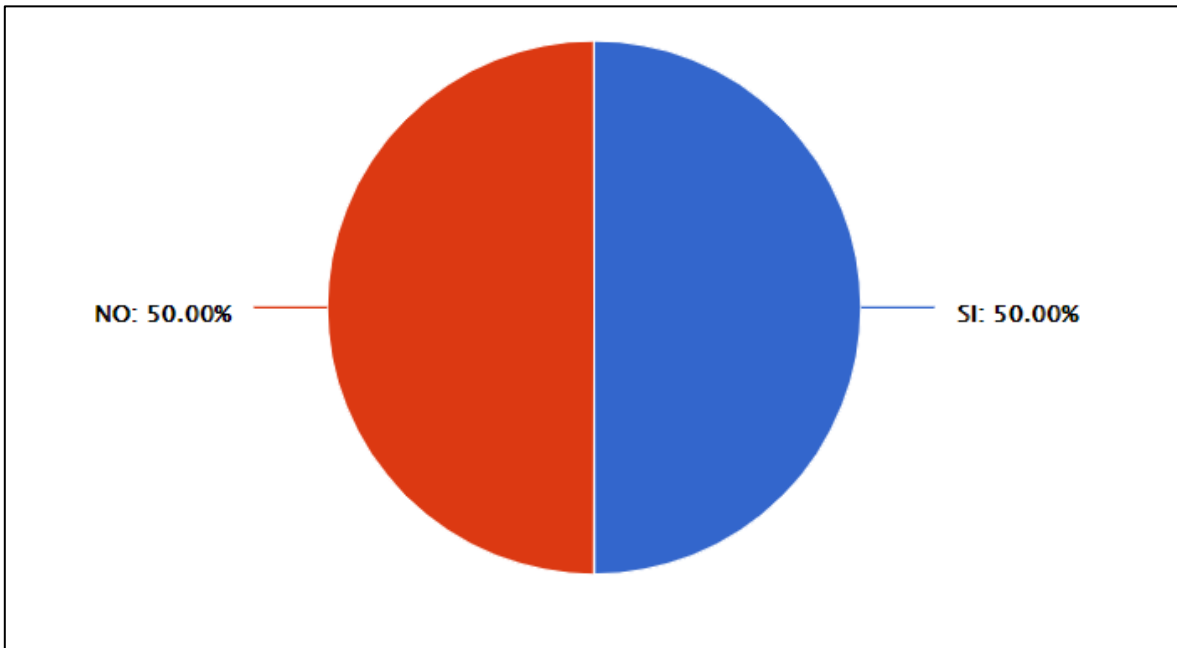
- Entre el 35.75% que dijo no haber una planeación para el programa de inducción se logró determinar:
- Que es una inducción muy rápida.
- Que no abarca realmente los temas más importantes.
- Solo se habla de la estructura más que todo en general.
- Que es leído de forma oral.
- No dura el tiempo suficiente para lograr evacuar dudas.
- No se detallan las funciones del puesto.

#### IV. Variable 4: Cumplimiento del objetivo de inducción

**Tabla 24.** Considera usted que en el proceso de inducción fueron abarcados todos los temas necesarios para poder realizar sus funciones de una manera adecuada.

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Considera usted que en el proceso de inducción fueron abarcados todos los temas necesarios para poder realizar sus funciones de una manera adecuada.	SÍ	21	50%
	NO	21	50%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 24.** Considera usted que en el proceso de inducción fueron abarcados todos los temas necesarios para poder realizar sus funciones de una manera adecuada.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

Como se muestra anteriormente los colaboradores en cuanto en que si se abarcaron todos los temas necesarios en el proceso de inducción un 50% considera que si se abarcaron los temas necesarios y un 50% dijo que no.

En este punto, se vuelven a repetir algunos factores entre el 50% de las respuestas negativas de los colaboradores donde mencionan:

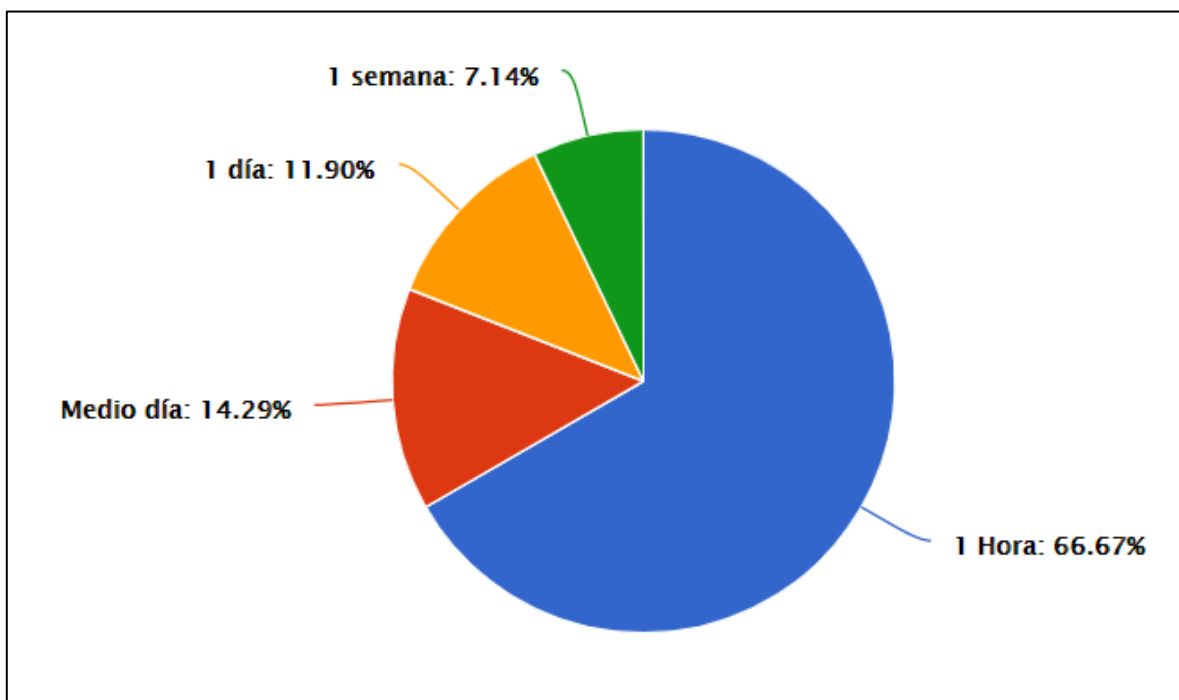
- Que el tiempo es demasiado corto, y este no permite evacuar dudas.
- Que no se abarcan temas importantes como el de oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Sobre el tema de los incentivos por rendimiento laboral según el área.
- Sobre las funciones específicas del puesto.

- Claves específicas de accesos.
- Jefes directos.
- Encargado de impartir la inducción en el CEDI.
- Programas de incentivos.
- Temas de seguridad.

**Tabla 25.** ¿De cuánto tiempo fue la inducción que recibió?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿De cuánto tiempo fue la inducción que recibió?	1 Hora	28	66,67%
	Medio día	6	14,29%
	1 día	5	11,90%
	1 semana	3	7,14%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 25.** ¿De cuánto tiempo fue la inducción que recibió?

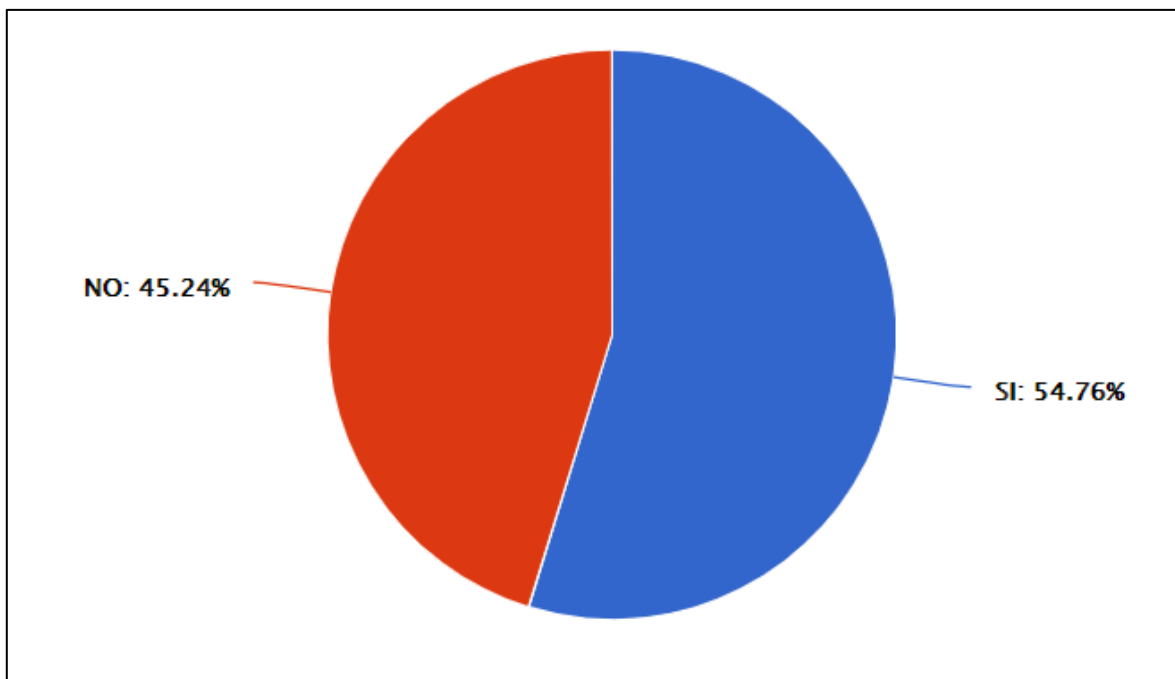
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

En cuanto a la representación gráfica anterior, nos muestra que un 66.67% dice haber recibido una inducción de una hora o menos, mientras que un 14.29% la recibió por un período de media día, un 11.90% la recibió por el periodo de un día y un 7.14% por una semana.

**Tabla 26.** ¿Cree usted que el tiempo en el cual se impartió la inducción fue la suficiente?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cree usted que el tiempo en el cual se impartió la inducción fue la suficiente?	SÍ	23	54,76%
	NO	19	45,24%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 26.** ¿Cree usted que el tiempo en el cual se impartió la inducción fue la suficiente?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

El gráfico anterior nos detalla que en Importaciones RERE un 54.76% de los colaboradores actuales, indican que el tiempo en el cuál se impartió la inducción fue suficiente, mientras que por otro lado un 45.24% mencionaron que el tiempo no fue el suficiente.

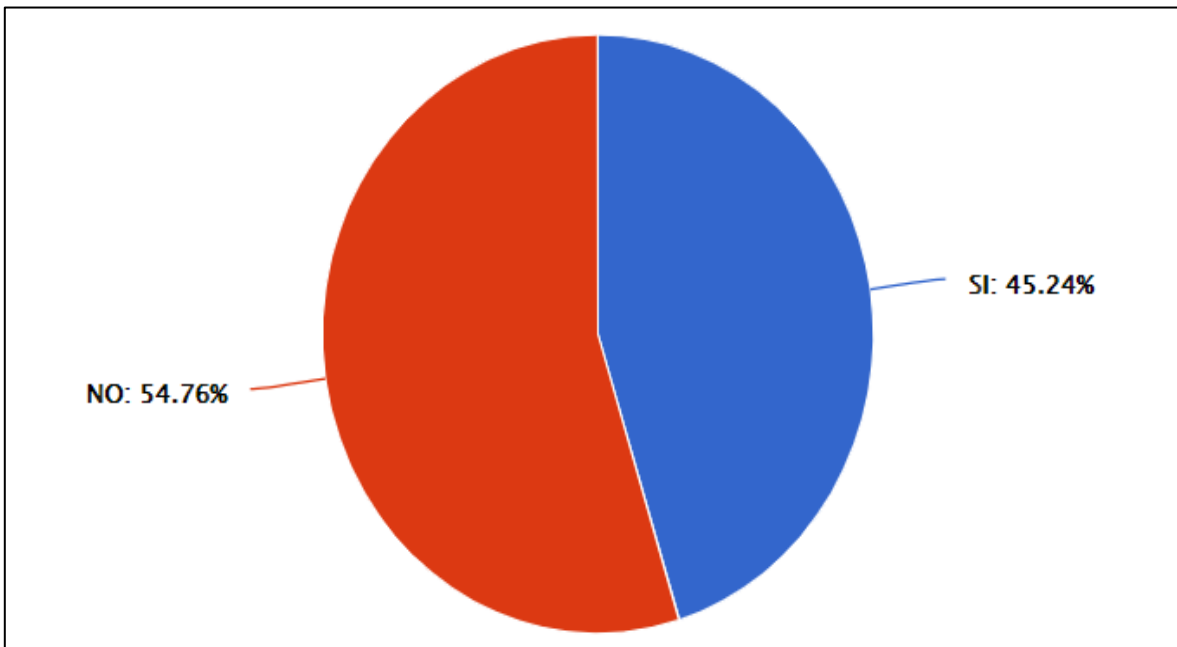
- Los colaboradores que respondieron No, mencionan que no se ven temas importantes, como lo son con respecto a funciones del puesto.

## V. Variable 5: Recomendaciones

**Tabla 27.** ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?	SÍ	19	45,24%
	NO	23	54,76%
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.



**Gráfico 27.** ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Importaciones RERE. Octubre 2019.

Según los encuestados en Importaciones RERE el 54.76% no está de acuerdo en que el proceso de inducción se imparta por medios electrónicos mientras que un 42.24% si está de acuerdo en poder recibir el programa de inducción por algún medio electrónico.

- El 42.24% de los colaboradores que si estuvieron de acuerdo con recibir la inducción por medios electrónicos mencionan que es por motivos de acceso a la tecnología, se muestra que es una población positiva al cambio y más joven.
- En cuanto al 54.76% que no está de acuerdo que se imparta por medios electrónicos mencionan que es más formal de manera personal.

**28 . ¿Qué recomendaciones haría al programa de inducción para una persona que ingrese a Importaciones RERE?**

- Ser más precisos en cuanto a la inducción.
- Recibir más información sobre las funciones del puesto,
- Una oficina de RRHH en el CEDI, para las personas que ingresen, realicen su inducción, ahí mismo.
- Que el programa sea más interactivo.
- Que le explicaran al de nuevo ingreso de una manera física y una capacitación de inmediato para que entienda el funcionamiento de la amorosa.
- Que se abarquen temas de aseo, orden y seguridad.
- Un nuevo plan de inducción para mejorar el proceso, y de esta manera lograr dar al empleado una mayor experiencia de los temas a manejar.
- Inducciones específicas, al menos una vez al año para mejorar la eficiencia y eficacia.
- Que se tengan temas sobres los productos y servicios con los que se van a trabajar.
- Que el CEDI cuente con una persona especifica que brinde la capacitación, para que este trasmita las buenas costumbres y la manera de trabajar adecuada.
- Capacitaciones.
- Garantizar al empleado una idea clara de sus funciones, darle a conocer sus derechos como empleado y que hacer en caso de que una situación se presente.

- Una buena capacitación antes de empezar, tipo de práctica supervisada que garantice eso sí seguridad.
- Sería bueno que les muestren las instalaciones antes de ingresar a la empresa.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de realizar el análisis de la encuesta aplicada, en el capítulo quinto se indican las conclusiones y recomendaciones, en relación con los resultados obtenidos con el instrumento utilizado para obtener la información necesaria por parte de los colaboradores de Importaciones RERE.

## **5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- La mayoría de los colaboradores son de género masculino.
- La división de los puestos está bastante equilibrada, ya que se cuentan con la cantidad necesaria de colaboradores por puesto.
- La mayoría de los colaboradores tienen un rango de edad de entre 36 a 45 años.
- La mayoría de los colaboradores tienen laborando de 1 a 5 años.

Al analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar:

**Cuadro 6 Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 1**

<b>Objetivo n.º 1:</b>	
Identificar el proceso de inducción que aplica el departamento de Recursos Humanos de la empresa Grupo RERE a los colaboradores.	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Contenido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores aseguran haber recibido algún tipo de inducción que les permitiera prepararse para sus funciones.</li> <li>• La mayoría de los empleados coinciden en que los temas de inducción más visto son sobre funciones del puesto, objetivos y la presentación con los compañeros, seguido por normas de seguridad y días feriados, vacaciones, luego historia de la empresa, una parte sobre la estructura de la empresa y nombres de funcionarios junto ejecutivos, seguido de línea de productos y servicios y con porciones muy bajas sobre algún programa de</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Contenido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de recursos humanos debe de asegurarse de que todos los colaboradores, reciban el programa de inducción durante los primeros días de contratación, también si son reubicados de puesto.</li> <li>• El departamento de recursos humanos debe distribuir todos los temas de igual manera, la encuesta indica que es importante que los colaboradores conozcan temas sobre los principales ejecutivos y jefes, programa de incentivos junto con capacitación y desarrollo.</li> </ul>

<p>incentivos y capacitación y desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte de los trabajadores encuestados consideran que los temas impartidos dentro del programa fueron buenos.</li> <li>• Una porción de los colaboradores mencionó que no se les indicaba sobre programas de incentivos, capacitación y desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante, que el departamento de recursos humanos revise los temas y se asegure que estos sean impartidos en el programa de inducción de una manera más eficiente, ya que una pequeña parte de los colaboradores indican que el programa es excelente y es importante hacer sentir la compañía desde el inicio.</li> <li>• Asegurar que Recursos Humanos motive al colaborador en la organización al hablarle sobre este tipo de oportunidades de desarrollo personal.</li> </ul>
<p><b>Indicador 2: Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte de los colaboradores recibieron la inducción antes de empezar a trabajar, mientras una cantidad muy baja la tuvo después del primer día laboral,</li> </ul>	<p><b>Indicador 2: Programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es muy importante en este punto que el departamento de recursos humanos se asegure que los colaboradores reciban la inducción desde el primer día de</li> </ul>

<p>una porción no recibió inducción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte de los colaboradores mencionaron que los temas impartidos en el programa de inducción no les ayudaron en su desempeño laboral, lo cual no contribuyó a tener una visión del negocio.</li> <li>• Con respecto al tiempo del proceso de inducción, un poco más de la mitad de los colaboradores consideraron que fue el indicado para abarcar los temas básicos.</li> <li>• Un poco menos de la mitad de los colaboradores indican que no se les brindó ningún tipo de contacto en el proceso de</li> </ul>	<p>contratación para una mejor adaptación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos debe de asegurarse que todos los colaboradores reciban la misma inducción para equilibrar a todos en una sola visión, se puede realizar un grupo de quienes no sintieron que el proceso de inducción les contribuyó en su desempeño.</li> <li>• Es importante asegurar que la inducción tenga la misma duración para todos, y abarcar los temas con más profundidad, para de esta manera ver los temas más importantes para que den una claridad de la visión del negocio y su relación al desempeño laboral.</li> <li>• Asegurarse que en el proceso de inducción aplicado por el Departamento de Recursos Humanos se defina un contacto</li> </ul>
---	---

<p>inducción.</p> <p><b>Indicador 3: Encargados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un poco más de la mitad de los colaboradores afirman saber quién es el encargado de brindar la inducción, sin embargo, mencionan que no hay un encargado de tal proceso.</li> <li>• Una parte de los colaboradores indicaron que el proceso dado en el programa inducción es regular.</li> </ul>	<p>o mentor para no dejar una brecha abierta, para que el colaborador pueda evacuar dudas en el menor tiempo posible, esto generará más confianza y compromiso por parte del colaborador hacia la compañía.</p> <p><b>Indicador 3: Encargados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Departamento de Recursos Humanos debe tener la claridad de que ellos son los encargados del proceso de inducción junto con los jefes de cada área.</li> <li>• El Departamento de Recursos Humanos debe de planificar el proceso de inducción para que este sea más atractivo y de interés en los colaboradores.</li> </ul>
---	--

**Cuadro 7 Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 2**

<b>Objetivo n.º 2:</b>	
<p>Determinar los canales de comunicación que aplica el departamento de Recursos Humanos de la empresa Grupo RERE en el desarrollo del programa de inducción.</p>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Visual y Escrito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores mencionaron no haber recibido ningún tipo de material didáctico ni visual. La manera en la cual se invita a los empleados a participar del proceso de inducción, es oral.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Visual y Escrito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que el departamento de recursos humanos se asegure de brindar algún tipo de material didáctico para lograr una mejor comprensión del proceso de inducción.</li> </ul>
<p><b>Indicador 2: Auditivo y Oral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una pequeña parte de los colaboradores mencionaron que no hubo una claridad para explicar y transmitir los temas impartidos.</li> <li>• Una parte considerable de los colaboradores mencionaron que los medios de comunicación fueron ambiguos.</li> </ul>	<p><b>Indicador: Auditivo y Oral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de mucha importancia que el Departamento de Recursos Humanos tenga la seguridad de poder utilizar un lenguaje claro y de fácil comprensión a la hora de transmitir los temas.</li> <li>• Recursos Humanos debe de asegurar que todos los participantes del proceso de inducción deben de contar con el mismo material, ya sea de</li> </ul>

	<p>forma impresa o digital, esto sería información útil para que los colaboradores se orienten más.</p>
--	---

**Cuadro 8**

*Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 3*

<p style="text-align: center;"><b>Objetivo n.º 3:</b></p> <p>Analizar los tipos de barreras de comunicación que se presentan durante el programa de inducción a los colaboradores de la empresa Grupo RERE</p>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>Indicador 1: Físicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una porción de los encuestados mencionó que había una deficiencia en los medios utilizados para transmitir la información.</li> </ul> <p><b>Indicador 2: Fisiológicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los colaboradores no presentaron ninguna dificultad en la comprensión del programa de inducción.</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Físicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que el Departamento de Recursos Humanos cuente con una sala que contenga las características necesarias para dar la inducción.</li> </ul> <p><b>Indicador 2: Fisiológicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento debe de continuar con la efectividad de la comprensión del programa de inducción, pero es importante que mejore las debilidades que se presentan.</li> </ul>

<p><b>Indicador 3: Psicológicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La totalidad de los encuestados, mencionaron que no sintieron ningún rechazo que limitara la comprensión del programa de inducción.</li> <li>• Una parte de los encuestados mencionaron que no hubo una buena planeación del programa de inducción.</li> </ul>	<p><b>Indicador 3: Psicológicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que el Departamento de Recursos Humanos continúe con la comunicación, aptitudes y actitudes que lo caracterizan en la comprensión del programa de inducción.</li> <li>• Es importante que el Departamento de Recursos Humanos se asegure de realizar una buena planeación del proceso de inducción.</li> </ul>
---	---

**Cuadro 9**

*Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 4*

<p><b>Objetivo n.º 4:</b></p> <p>Evaluar el cumplimiento del programa de inducción a los colaboradores de la empresa Grupo RERE</p>	
<p><b>Conclusiones</b></p>	<p><b>Recomendaciones</b></p>
<p><b>Indicador 1: Cuestionario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad de los encuestados dicen que la empresa abarca todos los temas necesarios para</li> </ul>	<p><b>Indicador 1: Cuestionario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de vital importancia que Recursos Humanos abarque todos los temas del proceso de</li> </ul>

<p>realizar las funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En la organización el proceso de inducción tiene como tiempo en su mayoría la duración de una hora.</li></ul>	<p>inducción por igual.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos humanos debe valorar el tiempo en que se realiza la inducción, ya que por el tiempo y las operaciones de la organización el tiempo es insuficiente.</li></ul>
--	--

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCIÓN

Mediante el trabajo de investigación realizado, la idea es presentar una propuesta con base en el análisis de los datos recolectados mediante el instrumento que se utilizó para la recolección de los mismos, en este caso la encuesta, sobre el análisis del proceso de inducción aplicado en Importaciones RERE en relación con el desempeño laboral, en donde es efectivo que se encontraron algunos factores relacionados con el programa de inducción, como su contenido, el programa , encargados, canales de comunicación y barreras de comunicación, así como su evaluación que deben de mejorarse en función de los colaboradores para que realicen sus funciones de una manera más efectiva, eficiente y eficaz, a su misma vez que logren adaptarse a la organización lo más rápido posible y realizar sus funciones con la mayor satisfacción.

“La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía” (Dessler & Varela, 2014, p. 184).

Al estar estos factores relacionados con el desempeño laboral, podrían tener un cierto grado de impacto en las funciones de cada colaborador y como consecuencia una afectación en su trabajo y en los resultados organizacionales esperados por una mala gestión del talento humano.

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de las personas consideran la importancia de un programa de inducción y un adecuado manejo de los factores

anteriormente mencionados, considerando la existencia de una inadecuada gestión del compromiso en la empresa, creando fragilidad dentro del proceso productivo.

En relación a lo mencionado en los párrafos anteriores, se muestra la siguiente propuesta la cual detalla los puntos que podrían implementarse y mejorar en el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con las recomendaciones dadas por el investigador con el fin de poder solucionar las debilidades que presenta, ya que los factores mencionados están relacionados con el compromiso y desempeño laboral que un colaborador pueda tener desde el inicio de su etapa laboral.

Esta propuesta de valor permite generar mejoras ante las posibles brechas que se presenten en los colaboradores del proceso productivo, dado que, si no se toman las acciones pertinentes, esto podría ocasionar un mayor impacto en los demás empleados de la compañía, para esto el investigador deberá alinear la propuesta con algunas limitaciones y excepciones que se presenten, así como las que muestre la organización.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

La propuesta pretende hacer mejoras en las debilidades del programa de inducción que se aplica en Importaciones RERE, con la finalidad de mejorar los factores que vienen a contribuir con la adaptación del colaborador y la productividad de las obligaciones que le corresponden.

Es importante que el proceso de inducción sea más participativo e incluya los objetivos corporativos y personales de cada participante con el fin de potenciar su desarrollo al máximo en el puesto de trabajo. Se debe tomar en cuenta que el proceso de inducción debe tener igual contenido para todos los de nuevo ingreso y a los que son reubicados de puesto, para lograr una socialización eficiente es necesario contar con la participación de los trabajadores y de sus jefes.

Por eso se propone redefinir el programa actual de inducción con el propósito de que las personas que ingresen a Importaciones RERE tengan una visión clara de la compañía y sus operaciones, a su vez crear un sentido de pertenencia desde los primeros días laborales, esto logrará aclarar un mayor número de dudas que los colaboradores puedan tener de su ingreso a la compañía.

Mediante la información recolectada el Departamento de Recursos Humanos brinda el proceso de inducción, pero hasta el momento no se ha realizado alguna investigación para determinar si es posible modificarse o adaptarlo a las necesidades de la organización.

**Cita textual:** Kyle Lagunas (2016). Procesos modernos de inducción, Fundación Sofofa. Recuperado de: <http://www.fundacionsofofa.cl/blog-fsff/procesos-modernos-de-induccion-como-impulsores-del-compromiso-de-los-empleados>, 18 de noviembre 2019.

**Figura 12** Procesos modernos de inducción.



**Fuente:** <http://www.fundacionsofofa.cl/blog-fsff/procesos-modernos-de-induccion-como-impulsores-del-compromiso-de-los-empleados>, 18 de noviembre 2019.

En el artículo se cita lo siguiente: Muchas organizaciones reconocen los beneficios que resultan de la retención de una fuerza de trabajo altamente comprometida, por ejemplo, la mejora en el rendimiento y en los equipos, por nombrar algunos, un número creciente de organizaciones líderes están fomentando sistemáticamente la participación a través de nuevos procesos de inducción (en inglés Onboarding).

Después de haber puesto en marcha un programa de inducción más robusto, están viendo mejoras en las métricas clave de talento y están ganando la guerra en la retención del talento.

A medida que los nuevos empleados son inducidos a la compañía, a sus políticas y procedimientos, las expectativas de rendimiento y la cultura mejoran. La inducción representa una oportunidad única para establecer el escenario para el resto del ciclo de vida del empleado. Las organizaciones que han invertido tiempo y recursos para mejorar la calidad y el alcance de su proceso de inducción, están superando consistentemente al resto de las compañías en lo siguiente:

- 78% de ellas mostraron aumentos en los ingresos en el último año fiscal.
- El 64% obtuvo ganancias positivas en la mayoría de sus indicadores clave de rendimiento de la organización.
- El 54% obtuvo ganancias significativas en los indicadores de participación de los empleados, incluyendo la rotación de empleados, el ausentismo, la productividad y la satisfacción del empleado.

**Cita textual:** Yuli Paola Sánchez Moreno (2017). ¿Por qué es importante la inducción al nuevo empleado? Gerencia. Com. Recuperado de: <https://www.gerencia.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado.html>

**Figura 13** Importancia de la inducción

The screenshot shows the Gerencie.com website interface. At the top left is the logo and name 'Gerencie.com'. A search bar is located at the top right. Below the logo is a navigation menu with categories: 'Guía Laboral', 'Impuestos', 'Laboral', 'Pensiones', 'Economía Y Finanzas', 'Comercial', 'Civil', and 'Recomendado'. The main content area features a breadcrumb trail: 'Inicio > Economía y finanzas >'. The article title is '¿Por qué es importante la inducción al nuevo empleado?' by Yuli Paola Sanchez Moreno, dated 22 September 2017. The article text states: 'Cuando se contrata un nuevo empleado, brindarle una inducción tanto de la empresa como del puesto de trabajo es fundamental para que obtenga éxito en el desempeño laboral.' Below the text is a video player showing a woman working at a desk in a retail or office setting.

**Fuente:** <https://www.gerencie.com/por-que-es-importante-la-induccion-al-nuevo-empleado.html>  
19 de noviembre 2019

Otra publicación menciona: que la inducción se debe de dar antes de iniciar labores y puede extenderse por varias semanas, o incluso meses si así lo determina la empresa, esto es de acuerdo a las necesidades de la misma. Durante este tiempo, la calidad de la inducción tendrá un efecto sobre la forma en que el empleado visualiza el negocio y la forma en cómo se integrará en él.

Es importante que la empresa destine espacios adecuados para dar la inducción al nuevo trabajador, así como las ayudas audiovisuales necesarias, pues de esto depende el grado de atención y concentración que tenga.

Es recomendable que todos los pasos que se siguen en el proceso de inducción, así como su contenido se estipule en un manual de inducción, de esta manera se estandariza y no se omiten datos que pueden ser relevantes. Se debe de estipular tiempos por cada tema, así no saturamos de información al nuevo trabajador.

Recordemos que una buena inducción puede determinar la rapidez con la que el nuevo empleado se acopla a la empresa y la velocidad para alcanzar su pleno potencial.

Cita textual: Anónimo (2019). La clave para un proceso de inducción exitoso. Revista Capital Humano. Recuperado de: <https://www.capitalhumano.com.co/gestiontalento/la-clave-para-un-proceso-de-induccion-exitoso-5758/> . 19 de noviembre 2019.

**Figura 14** La clave para un proceso de inducción exitoso

The image shows a screenshot of a webpage from Capital Humano. At the top, there is a dark blue header with the logo 'CAPITAL HUMANO' and the text 'Colsubsidio' and 'Acerca de Ir a Colsubsidio.com'. Below the header, the page is titled 'GESTIÓN DEL TALENTO'. The main article title is 'La clave para un proceso de inducción exitoso'. To the left of the title is a bookmark icon. Below the title is a large photograph of four people (three men and one woman) in business attire, smiling and looking towards the camera. To the right of the main image is a 'Relacionados' section with three related articles, each with a small thumbnail image and a title: '¿Cómo evitar sesgos en la selección de personal?', 'Discriminación por edad en el trabajo: ¿presente en la realidad colombiana?', and 'Employee journey maps: ¿qué son y cómo implementarlos?'.

**Fuente:** <https://www.capitalhumano.com.co/gestiontalento/la-clave-para-un-proceso-de-induccion-exitoso-5758/> . 19 de noviembre 2019.

Para que esto ocurra y el proceso de inducción sea exitoso, Imbett sugiere tener en cuenta varios factores:

- En general la inducción depende de RR.HH., sin embargo, es posible asignar a un líder de otra área para que la dicte. Lo importantes es que esta persona cuente con las habilidades necesarias, conozca a la perfección la empresa y esté en la capacidad de responder cualquier pregunta.
- El tema de la inducción está ligado a las necesidades de cada compañía y lo que sus líderes quieran comunicar. Pero, dentro de los temas generales a tratar, no deben faltar la historia de la empresa, su estructura organizacional y su misión y visión.
- Es esencial que además del panorama general de la entidad, las funciones específicas de las personas que ingresan a la empresa queden claras.
- El tiempo que debe tomar la inducción obedece a la profundidad con la que se tratan los temas. Por lo general debe ser entre 2 y 8 horas.
- Es necesario buscar un espacio formal, aislado de elementos que puedan distraer. Además, es vital el apoyo de ayudas audiovisuales durante la inducción.

- Para que la actividad sea dinámica la persona encargada de liderar la inducción debe tener la habilidad de invitar a los asistentes a participar de forma activa.
- Lo ideal es hacer la inducción cuando los nuevos colaboradores estén ingresando a la empresa.
- Hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa y presentarle a los nuevos empleados los funcionarios que intervienen con su trabajo es clave y un complemento importante para la inducción.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo general**

- Elaborar una propuesta que ayude a mejorar el programa de inducción actual aplicado a los empleados de Grupo RERE.

### **6.3.2 Objetivos específicos**

- Definir un programa de inducción que contenga los contenidos necesarios para un proceso eficaz.
- Definir un sistema de realimentación en el cual las nuevas contrataciones puedan dar sus opiniones con respecto al programa de inducción para establecer la mejora continua empresarial.

- Estimar el impacto económico de cada una de las propuestas que se desarrollen para fomentar el compromiso en los colaboradores en Importaciones RERE
- Definir un diagrama de Gantt que permita visualizar la ejecución de cada una las propuestas que se creen para fortalecer el compromiso en los colaboradores de Importaciones RERE.

## **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1 Alcances**

- Se elabora una propuesta que permita al Departamento de Recursos Humanos de RERE contar con un programa de inducción más acorde a las necesidades reales.

### **6.4.2 Limitaciones**

- La gerencia debe de aprobar el presupuesto la autorización de una redefinición del programa de inducción.
- El Departamento de Recursos Humanos debe de utilizar el programa de inducción punteado en esta investigación para una mayor eficacia laboral
- La participación de los colaboradores del CEDI en el programa de inducción es de vital importancia para Importaciones RERE.
- Presupuesto.

## **6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Una vez que se aplicó el instrumento utilizado para recaudar información, esta generó los insumos necesarios para lograr determinar en cuales puntos del proceso de inducción hay más debilidades, lo cual puede afectar en el proceso productivo de la empresa, en relación al tema de la investigación, además se tiene de conocimiento de otros datos por parte del investigador por conversaciones con algunos colaboradores que permiten desarrollar una propuesta que le genere valor, la cual se presentará de acuerdo a los objetivos específicos seleccionados:

### **6.5.1 Finalidad**

Esta propuesta de mejora se presenta con la finalidad de lograr cumplir con los objetivos que un programa de inducción debe de buscar, además de tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores que ya pasaron por el proceso de inducción, esto lo convierte más atractivo para los participantes.

Este programa busca ayudar a que los nuevos colaboradores a que se familiaricen y se integren más rápido a la empresa, así como a sus funciones.

Tiene como ventaja que permite mejorar la calidad de sus colaboradores en cuanto a eficiencia, motivación y la capacitación para resolver la demanda de la empresa en sus operaciones.

### **6.5.2 Desarrollo del Programa de Inducción**

A continuación, se presenta el siguiente programa de inducción como una guía elaboradora, donde se mencionan los aspectos y procedimientos a seguir en una inducción general del colaborador. Este programa está dirigido a los colaboradores de RERE y el Departamento de Recursos Humanos será el encargado de implementar este programa.

### **6.5.3 Duración del Programa de Inducción**

Su periodo de duración es de dos días, en donde se abarcarán todos los temas del programa, logrando cubrir todas las dudas existentes con afinidad al nuevo integrante.

### **6.5.4 Programa de Inducción**

#### **PRIMER ETAPA: TEMAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.**

El programa debe abordarse en los primeros días que el colaborador ingresa a la empresa, siempre debe de realizarse dentro del primer mes. Es importante que el primer día se vea la parte teórica, en dónde se brinda toda la información de la organización en general y servicios.

En esta etapa del primer día, se tiene como objetivo de recibir y dar la bienvenida al nuevo colaborador, por parte del Departamento de Recursos Humanos y hablar sobre cómo está conformada la organización, que se detalla de la siguiente manera:

- **Bienvenida:** debe de ser personal y con un recibimiento afectivo, el objetivo es lograr que el colaborador se sienta a gusto y en un ambiente positivo.
- **Historia de la empresa:** debe de explicarse cómo fueron los comienzos de la organización desde su fundación como tal, sus principios, su cuadro de crecimiento en cuanto al ámbito comercial, su posicionamiento en el ámbito local y hablar sobre generalidades de la empresa como:
  - **Misión:** la misión de una empresa es específica, en el caso de Importaciones RERE es una empresa que se desenvuelve en el ámbito automotriz y ferretero, siempre de la mano de cualquier cambio organizacional e internacional.
  - **Visión:** se comprende en el progreso automotriz y la ética profesional, ganador de varios premios en el sector de importadores.
  - **Valores:** enfocados en la unión de familia y el crecimiento personal y de cada uno de sus empleados.
- **El producto o servicios que ofrece:** se le debe de explicar al nuevo colaborador con claridad a que se dedica la empresa, el ¿que vendemos?, ¿Qué nos destaca de la competencia?, el nuevo integrante debe de conocer perfectamente el producto, o servicio brindado.

- **Estructura:** el colaborador debe de saber absolutamente de cómo está estructurada la empresa, para cerrar brechas y los colaboradores tengan la claridad sobre a cuál departamento dirigirse según las situaciones de las operaciones de la misma.
  - **Organigrama:** es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales y en algunos casos las personas que lo dirigen, hacen un esquema libre las jerarquías.
- **Nombre de los Ejecutivos principales:** es importante que los colaboradores conozcan los nombres de todos los ejecutivos principales por departamento, para con esto dar la claridad a los colaboradores a quienes dirigirse en caso de tener alguna duda.
- **División de edificios:** se debe dar una claridad sobre las operaciones de cada uno de los edificios, debido al tipo de operaciones en las que se desenvuelve la compañía, es necesario que cada colaborador conozca la relación que existe entre uno y otro y sus edificaciones.
- **Normas de seguridad:** es importante que se conozca bien sobre las normas de seguridad, ya que estas instruyen al personal sobre los riesgos que pueden presentarse en sus operaciones y la forma de lograr prevenirlos.
- **Reglamento y políticas:** debe de entregarse por escrito el reglamento interno de trabajo donde se señalen los puntos más importantes de la organización, es muy importante que el colaborador conozca el reglamento

para que pueda dar comienzo a sus labores, estos juegan un papel muy importante, ya que sirven de guía y de lineamiento para que se cumplan los objetivos de la organización, entender que las reglas se pueden cambiar y que las políticas deben de reflejar el entorno interno y externo del negocio, y deben de ser por escrito.

- **Reglamento interno de trabajo:** debe de entregarse de manera escrita a los funcionarios, donde deben de señalarse aspectos puntuales de las obligaciones y derechos como colaboradores, debe de ser obligatorio que todo el personal conozca a detalle cada uno de los puntos que contenga el reglamento interno, para que pueda dar inicio a sus labores.
- **Los términos del contrato de trabajo:** es necesario que el nuevo ingreso conozca los términos del contrato, se les debe de quedar claro el puesto que el nuevo integrante va a ocupar, explicar de manera detallada las tareas que debe de cumplir, sus horarios, forma de pago, si el contrato es definido o indefinido, seguros según estipulado en el contrato de trabajo, donde el colaborador se compromete a prestar su servicios de manera voluntaria dentro del ámbito laboral y esta se compromete a un pago por la prestación de sus servicios, es importante que el colaborador comprenda todos los puntos del mismo antes de iniciar sus labores, contendrá:
  - **Horario y jornada de trabajo:** este corresponde a la hora de entrada y salida que el colaborador debe está en la obligación de cumplir.
  - **Sistema de pago:** se hace conforme a la ley y el contrato establecido entre ambas partes, las normas que rigen son de pago

obligatorio, así como el rendimiento del empleado, el método de pago actual es mensual.

- **Vacaciones:** está estipulado en el código de trabajo, por lo cual la empresa está en la obligación de darlas y el colaborador tiene el derecho de disfrutarlas anualmente siendo estas remuneradas por ley, las fechas definidas serán un acuerdo entre ambas partes.
- **Feriatos:** los feriatos son que se establecen en el código de trabajo, la empresa por ser de pago mensual, brinda todos los feriatos del año pagos para todos los colaboradores.
- **Aguinaldo:** todo colaborador tiene derecho a un aguinaldo, el cual será entregado en diciembre de cada año en la su primera semana, se tomará en cuenta el mes de ingreso de cada colaborador y se contará a partir de esa fecha.
- **Programas de capacitación y desarrollo:** esto lo determinará Recursos Humanos, según lo crea conveniente en el crecimiento empresarial.
- **Brindar material didáctico:** se debe de entregar un paquete de bienvenida de la empresa, es un paquete de bienvenida que debe recoger el código de conducta de la empresa, sus políticas generales y específicas y reflejar su cultura y su personalidad, este es llamado Welcome Pack.

## **ETAPA SEGUNDA: PRESENTACIÓN DE LAS INSTALACIONES Y DEL PERSONAL**

- **Presentación del nuevo empleado con el supervisor:** es de mucha importancia que se le presente al nuevo integrante su nuevo jefe o supervisor, así como al encargado de cada área, para que tenga con quien recurrir en un caso de alguna duda, y es una buena oportunidad para que el jefe o supervisor haga sentir al nuevo colaborador que tiene un apoyo en cada departamento.
- **Presentación de las instalaciones:** el jefe o supervisor debe de dar un recorrido junto al nuevo miembro por las instalaciones y la misma vez explicar sobre las operaciones de la misma, normas de seguridad, manera de trabajar, que debe de hacer y cómo realizarlas, la misma vez evacuar todas las dudas que le vayan surgiendo al nuevo colaborador para que este se vaya familiarizando con la empresa y no se sienta extraviado.
- **Presentación con el personal:** una vez que el colaborador haya sido presentado con su jefe o supervisor, este debe de proceder a presentarlo con el resto del personal, y su mentoring, esto para romper hielo y hacer al colaborador sentir bienvenido y generar confianza en él, es importante que el nuevo ingreso conozca a su equipo de trabajo lo más rápido posible para que se familiarice con su nuevo ambiente laboral.
- **Explicación detallada de cómo se conforma el área de trabajo:** se debe de realizar con el fin de que el nuevo ingreso se sienta ubicado y conozca cuál va a ser su área de trabajo, y su relación con otros puestos. Esta actividad promueve la integración del personal al puesto de trabajo y a su nuevo equipo de trabajo.

- **Especificación de funciones:** es necesario que el supervisor o jefe entregue al nuevo ingreso una copia de la descripción del puesto de trabajo, de esta manera sabrá cuáles son sus tareas y lo que la organización espera de él.
- **Actividad rompe hielo:** se debe de realizar ya que es una buena manera de conocerse mejor entre los compañeros, la presentación de esta manera, luego de la formal, fortalece la relación personal entre los compañeros, es una dinámica muy eficaz cuando el grupo es nuevo, o tiene nuevos integrantes, ayuda a darse a conocer y a que los equipos de trabajo sean más eficientes.
- **Turno del mentorig:** después de la actividad rompehielos es importante que se le asigne el mentoring para que este empiece a guiar al nuevo colaborador en relación a las funciones que se le asignen, para que comience a realizar sus funciones y este vaya siendo orientado en función a las operaciones, cultura y objetivos de la empresa.
  - **Enseñar el proceso operativo:** se debe de transmitir la mejor forma de trabajar de acuerdo a las operaciones de la empresa.
  - **Uso y manejo de claves internas:** el mentoring debe de ayudar y facilitarle la clave de uso interno, así como el uso de los sistemas de cómputo.
- **Evaluación del desempeño:** se debe de realizar para asegurar que el trabajo realizado está alineado con los objetivos de la empresa, esto para poder comunicar al nuevo ingreso como va su progreso, esto con el fin de

aclarar las expectativas en conjunto para poder determinar si aún hay alguna brecha entre lo que la organización espera y lo que el nuevo ingreso piensa, es importante que los supervisores continuamente comuniquen cuáles son las expectativas, de esta manera se garantiza que los colaboradores ya conozcan lo que se espera de ellos.

### **TERCERA ETAPA: FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS**

En esta etapa se abarcarán los siguientes temas de una forma interactiva:

- Objetivo del puesto
- Normas específicas de seguridad
- Labores a cargo del colaborador
- Relación con otros puestos
- Ubicación del puesto de trabajo

Se realizará la siguiente actividad luego de abarcar las funciones y deberes específicos:

- Se entregará al nuevo colaborador una descripción del puesto que ocupa, para que conozca cuáles son sus principales funciones, las

cuales vienen dentro del Welcome Pack, es importante entregar una hoja con la descripción correspondiente para dar un refuerzo.

- Luego de ver los temas sobre las funciones y deberes específicos, se le mostrará al nuevo colaborador su puesto de trabajo.

## PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA IMPORTACIONES RERE

### GUÍA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN POR ETAPAS

*Cuadro 10 Programa de inducción*

TEMA		HORA
<b>PRIMERA ETAPA: TEMAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
<b>1</b>	➤ Se recibe al nuevo colaborador y se da la bienvenida	7:30 – 7:45
<b>2</b>	➤ Presentación	7:45 – 8:00
<b>3</b>	➤ Historia de la compañía ➤ Misión ➤ Visión ➤ Valores	8:00 – 8:20
<b>4</b>	➤ Productos y servicios que ofrece	8:20 – 8:30
<b>5</b>	➤ Estructura de la empresa ➤ Organigrama ➤ Ejecutivos principales	8:30 – 8:45
<b>6</b>	➤ División de edificios	8:45 – 9:15

	➤ Recorrido por las instalaciones	
<b>7</b>	<b>REGRESO A LA SALA DE INDUCCIÓN</b>	<b>9:15 – 9:30</b>
<b>8</b>	➤ Actividad de repaso	9:30–10:00
<b>9</b>	➤ Refrigerio	10:00 – 10:10
<b>10</b>	➤ Normas de seguridad	10:10 – 10:20
	➤ Reglamento interno de trabajo	
<b>11</b>	➤ Contrato de trabajo	10:20 – 11:00
	➤ Horario y jornada de trabajo	
	➤ Sistema de pago	
	➤ Vacaciones	
	➤ Feriados	
	➤ Aguinaldo	
	➤ Programas de Capacitación y desarrollo	
<b>EVACUACIÓN DE DUDAS</b>		
<b>12</b>	➤ Entrega de Welcome Pack y uniforme	11:00 – 11:10
<b>SEGUNDA ETAPA: PRESENTACIÓN DE LAS INSTALACIONES Y PERSONAL</b>		
<b>1</b>	➤ Presentación del nuevo ingreso con el supervisor del edificio donde laborará	8:00 – 8:30
<b>2</b>	➤ Recorrido por las instalaciones	8:30– 9:00
	➤ Presentación con el personal o equipo de trabajo	
	➤ Explicación detallada de cómo se conforma el área de trabajo	

	➤ Especificación de funciones	
<b>Actividad Rompe Hielo</b>		9:05– 9:15
<b>3</b>	➤ Repaso ➤ Evacuación de dudas	9:20:12:00
<b>4</b>	➤ Turno del mentoring ➤ Uso y manejo de claves internas	
<b>ALMUERZO</b>		12:00 – 1:00
<b>TERCERA ETAPA: FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS</b>		
<b>1</b>	➤ Objetivos del puesto ➤ Normas específicas de seguridad ➤ Labores a cargo del colaborador ➤ Relación con otros puestos ➤ Ubicación del puesto de trabajo.	1:00 – 4:55
<b>2</b>	➤ Evaluación del programa de inducción	4:55 – 5:15
<b>CIERRE DE LA INDUCCIÓN</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

### Actividad

Esta Actividad se llevará a cabo en la segunda etapa, como se muestra en el cronograma mostrado y la guía de actividades.

Las dinámicas de trabajo en equipo o también conocidas como dinámicas de integración laboral, son las formas en las que operan y se organizan las actividades de un grupo determinado, estas dinámicas pueden ayudar a crear la sintonía entre todas las partes de un grupo, esto mejorará la productividad y el buen resultado de las tareas asignadas.

### **JUEGO CON GLOBOS**

Esta suele ser una de las dinámicas de grupos divertidas más utilizadas. El objetivo de esta dinámica de grupo es que el grupo aprenda lo valioso que es trabajar en equipo para concretar una meta.

#### **Materiales:**

- Globos

#### **Desarrollo:**

- Se crean dos grupos con dos personas cada uno.
- Cada grupo debe caminar desde un punto determinado hacia otro manteniendo un globo en el medio sin que este toque el piso, o se explote.
- Por cada vuelta, se irá sumando una persona más. Siempre debe evitarse que el globo caiga, o se explote.
- Se continúa con el juego hasta que estén todos los participantes en un grupo y gana el grupo que evitó que el globo se pierda.



## **Recursos**

### **Recurso Humano**

Se sugiere al Departamento de Recursos Humanos que el proceso de inducción que se implemente tenga en consideración involucrar a los jefes directos, así como a Recursos Humanos y a los colaboradores que se han designado para el apoyo de los nuevos ingresos.

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos la importancia de estar reforzando el programa de inducción del personal con la colaboración también de los colaboradores más antiguos, esto debido a que el proceso de inducción debe de involucrar de una manera a directa e indirectamente a la organización como un todo.

## **Recursos Físicos**

Con respecto a los recursos físicos, son de mucha importancia para lograr que el nuevo ingreso se sienta cómodo, se recomienda utilizar los siguientes materiales para llevar a cabo la inducción:

- Sala para llevar a cabo la inducción.
- Vídeo-bean.
- Computadora Portátil.
- Un manual de orientación.
- Libreta.
- Lapicero.
- Programa de inducción.
- Uniforme de trabajo.
- Claves de usuario.
- Refrigerio.
- Contrato.
- Welcome Pack.

## **Recursos Financieros**

El presente proceso de inducción recomendado no requiere de un presupuesto financiero debido a que los recursos humanos y físicos que se van a utilizar ya son parte de la organización como tal, por lo cual no se incurre en ningún costo.

Si es recomendable para un futuro crear un vínculo de la inducción con la tecnología, donde se pueda realizar un 50% de la misma, la primera etapa vía electrónica, ya que al ser la inducción general no se requiere quizás de presencia física, en la presente investigación se deja abierta una posibilidad de realizar otra investigación donde se pueda contar con un presupuesto para efectos del mismo programa inducción.

**Tabla 28** Presupuesto Material

<b>Material</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad de Hojas</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Hojas</b>	Guía de actividades del programa de inducción	2	¢4.58	¢9.16
<b>Impresión</b>	Guía de actividades del programa de inducción por etapas	2	¢4.58	¢18.32
<b>Hojas</b>	Welcome Pack	5	¢4.58	¢22.90
<b>Impresión</b>	Impresión Welcome Pack	59	¢22.90	¢1.351

<b>Hojas</b>	Cuestionario para la evaluación del programa de inducción	1	¢4.58	¢4.58
<b>Impresión</b>	Cuestionario para la evaluación del programa de inducción	59	¢4.58	¢270.0
<b>Total, por persona</b>				¢1.676

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 29** Presupuesto de Recursos

Recursos	Costo por persona
<b>Recurso Físico</b>	
Sala para llevar a cabo la inducción.	¢0
Un manual de orientación.	
Libreta.	
Lapicero.	
Programa de inducción.	
Uniforme de trabajo.	
Claves de usuario.	
Refrigerio.	
Contrato.	
Welcome Pack.	

<b>Recurso Tecnológico</b>	
Computadora portátil	∅0
Vídeo Beam	∅0
<b>Recurso Material</b>	
Hojas e Impresión	<b>∅1.676</b>
<b>Recurso Humano</b>	
Funcionario	∅0
<b>Total recursos</b>	<b>∅0</b>

*Fuente: Elaboración propia*

- Sala para llevar a cabo la inducción.
- Vídeo-bean.
- Computadora Portátil.
- Un manual de orientación.
- Libreta.
- Lapicero.

- Programa de inducción.
- Uniforme de trabajo.
- Claves de usuario.
- Refrigerio.
- Contrato.
- Welcome Pack.

En el presupuesto anterior se puede observar que Importaciones RERE no deberá incurrir en ningún costo por la utilización de recursos físicos, ya que se va a utilizar las instalaciones de la compañía, los insumos y el material disponible, ni tecnológico, tampoco de recurso humano, ya que estos son los trabajadores de la organización, por lo cual no se incurre en gastos de este aspecto, solamente en recurso material.

## **EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

En esta etapa final se entregará una evaluación del programa de inducción al nuevo colaborador con el fin de poder corregir errores que se hayan presentado en el proceso.

### **CUESTIONARIO PARA EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN EVALUACIÓN POR EL EMPLEADO**

Instrucciones: lea bien cada afirmación y marque con una (X), según le haya parecido el programa de inducción, la información recibida será de total

confidencialidad, la razón de esta evaluación es la de mejorar el programa de inducción dado por el Departamento de Recursos Humanos.

	SÍ	NO
1. Me hicieron sentir bienvenido		
2. Me explicaron la historia de la compañía.		
3. Me explicaron el producto y servicios que ofrece		
4. Me explicaron sobre la estructura de la compañía y la división de sus edificios y la relación		
5. Me hicieron saber quiénes son los ejecutivos principales.		
6. Me explicaron sobre el reglamento interno y normas de seguridad		
7. Me explicaron sobre el contrato de trabajo y todos sus puntos		
8. Se me brindó algún tipo de material didáctico		
9. Me hablaron sobre la posibilidad de capacitación y desarrollo.		
10. Fui presentado con el supervisor del área de trabajo, el personal y mentoring.		
11. Me fueron enseñados los 3 edificios y su relación		
12. Se me explico sobre la evaluación del desempeño		
13. Me explicaron las funciones generales de los departamentos		
14. Se me hizo entrega del Welcome Pack		
15. Me explicaron la importancia del uniforme		
16. Me dieron la oportunidad de expresar y aclarar dudas.		
17. Se realizó la actividad rompe hielo		
18. La inducción pareció estar bastante planificada.		



## DIAGRAMA DE GANTT

*Tabla 30 Diagrama de Gantt*

Actividad	Inicio	Fin	Primer Dia	Segudo día	
Se recibe al nuevo colaborador y se da la bienvenida	7:30	7:45			
Presentación	7:45	8:00			
Historia de la compañía Misión Visión Valores	8:00	8:20			
Productos y servicios que ofrece	8:20	8:30			
Estructura de la empresa Organigrama Ejecutivos principales	8:30	8:45			
División de edificios Recorrido por las instalaciones	8:45	9:15			
REGRESO A LA SALA DE INDUCCIÓN	8:45	9:15			
Actividad de repaso	9:30	10:00			
Refrigerio	10:00	10:10			
Normas de seguridad Reglamento interno de trabajo	10:10	10:20			
Contrato de trabajo Horario y jornada de trabajo Sistema de pago Vacaciones Feriados Aguinaldo Programas de Capacitación y desarrollo	10:20	11:00			
Entrega de Welcome Pack y uniforme	11:00	11:10			
Presentación del nuevo ingreso con el supervisor del edificio donde	8:00	8:30			

laborará					
Recorrido por las instalaciones Presentación con el personal o equipo de trabajo Explicación detallada de cómo se conforma el área de trabajo Especificación de funciones	<b>8:30</b>	<b>9:00</b>			
Actividad Rompe Hielo	<b>9:05</b>	<b>9:15</b>			
Repaso Evacuación de dudas Turno del mentoring Uso y manejo de claves internas	<b>9:20</b>	<b>12:00</b>			
Objetivos del puesto Normas específicas de seguridad Labores a cargo del colaborador Relación con otros puestos Ubicación del puesto de trabajo.	<b>1:00</b>	<b>4:55</b>			
Evaluación del programa de inducción	<b>4:55</b>	<b>5:15</b>			
<b>CIERRE DE LA INDUCCIÓN</b>					

*Fuente: elaboración propia*

## Bibliografía

- Alexis, S. (2018). *Manual: Instruccional Métodos de investigación GHUM 103*. San José, Costa Rica.
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: EUNED.
- Bernal, C. (2011). *Metodología de la investigación para administración*. México: Pearson Education.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (octava ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bernardo Torrealba, E. V. (02 de 05 de 2019). "Inducción":Proceso de Recursos Humanos. Obtenido de <http://inducciorrh.blogspot.com/>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos, el Capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Aministración de Recursos Humanos, El Capital Humano* (Decima Edición ed.). (G. N. Cazes, Trad.) DF, México. : Mc GrawHill.
- Cuenca Joan, V. L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, España: UOC.
- De Manuel Dasí Fernando, V. M. (2018). *100 errores al comunicarse*. España: ESIC.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 14). México: Pearson.
- Dessler, G. y. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (6 ed.). México: Pearson.
- Echavarría, R. B. (2013.). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José: EUNED.
- EcuRed. (14 de 05 de 2019). Obtenido de EcuRed: [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- Fernández. (20 de 10 de 2016). *El financiero*. Obtenido de [www.elfinancierocr.com/](http://www.elfinancierocr.com/)
- Fuentes, L. S. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal* (4ta ed.). Mexico: El Manual Moderno.
- González Vallejo, L. G. (2018). *Manual: Normas A.P.A Citas y referencias bibliograficas*. San José: Costa Rica.
- González Vallejo, L. y. (2018, p .35). *Manual: Instruccional Métodos de investigación*. San José: GHUM 103.2.18 ed.

- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Javier, A. R. (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Mc Graw Hill Education.
- Koontz Harold, W. H. (2012). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Luis R. Gómez-Mejía, D. B. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (8 ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Nelly Acosta. (26 de 12 de 2018). *Desempeño laboral*. Obtenido de [www.cuidatudinero.com](http://www.cuidatudinero.com)
- Robbins, S. y. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Sampieri, D. R. (2017). *Metodología de la investigación* (6ta ed ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Torres, C. A. (2010 ). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Torres, C. A. (2010, p 60.). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3era Ed ed.). Colombia: Pearson.
- Vallejo Gonzales, L. y. (2018). *Manual: Instruccional Métodos de Investigación*. San José, Costa Rica: GHUM 103. 2-18 ed.
- Villalpando, R. F. (2014). México: UNID Editorial Digital.
- Villalpando, Rosángela Flores. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial digital UNID.

**Tesis:**

Marín R., L. (2016). *Análisis del programa de inducción que aplica la unidad del departamento de recursos humanos del instituto nacional de aprendizaje.*

(Tesis) Universidad Hispanoamericana de Costa Rica.

**Página web:**

Torrealba Bernardo, Inducción, proceso de Recursos Humanos (2019).

**Disponible en:** <http://induccionrrhh.blogspot.com/>

Fernández, Fernández, Inducción, el financiero (2016). **Disponible en:**

[www.elfinancierocr.com/](http://www.elfinancierocr.com/)

Morales Cartaya, Alfredo, desempeño laboral (2018) **Disponible en:**

[https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)

## **Anexos**



## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

#### TESIS

**Instrumento para analizar el Proceso de Inducción de la empresa Importaciones ReRe a sus colaboradores, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.**

#### **Estimado Colaborador:**

Reciba un cordial saludo de mi parte. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el proceso de inducción; agradezco su ayuda en la realización del mismo.

Por favor proceder a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

#### **VI. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES**

**1. Género:**

- ( ) Masculino
- ( ) Femenino:
- ( ) Inter sex

**2. Puesto-que desempeña\_\_\_\_\_:**

**3. Su edad en años cumplidos está entre:**



- a.  18 a 25 años
- b.  26 a 35 años
- c.  36 a 45 años
- d.  46 a 55 años
- e.  55 años en adelante

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar con Importaciones ReRe?

- 1 mes a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 año a 5 años
- Más de 5 años

## **VII. Variable 1: Programa de inducción**

### **Indicador 1: Contenido**

5. ¿Cuándo usted ingresó a laborar en Importaciones ReRe, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?

- Sí
- No

Por qué \_\_\_\_\_

---

---

6. Seleccione los temas que fueron desarrollados en el proceso de inducción:  
(puede marcar más de una opción)

- a.  Historia de la empresa
- b.  Estructura de la empresa
- c.  Nombre y funciones de ejecutivos principales
- d.  Normas de seguridad y políticas de la empresa

- e.  Línea de productos o servicio
- f.  Vacaciones
- g.  Días feriados
- h.  Capacitación y desarrollo
- i.  Programa de Incentivos
- j.  Fue presentado con su Jefe y compañeros
- k.  Se le explicó las funciones del puesto, sus objetivos y relación con otros puestos
- j.  Otro (especifique): \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo califica el proceso de inducción recibido?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular

8. ¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron explicados?

---

---

---

---

---

---

### Indicador 2: Programa

9. En qué momento recibió el proceso de inducción.

- Antes de empezar a trabajar
- El primer día de trabajo
- Después del primer día
- No Recibió

**10.** ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?

- Sí
- No

Por qué:

---

**11.** ¿Considera usted que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?

- Sí
- No

Por qué:

---

**12.** ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o compañero como apoyo en el proceso de adaptación la organización?

- Sí
- No

Por qué:

---

---

### Indicador 3: Encargados

13. ¿Sabe usted quien es el encargado de realizar el proceso de inducción a los colaboradores de nuevo ingreso?

( ) Sí Indique el nombre: \_\_\_\_\_

( ) No

14. ¿Cómo calificaría la información brindada por el encargado de la inducción?

( ) Excelente

( ) Muy bueno

( ) Bueno

( ) Regular

### VIII. Variable 2: Canales de comunicación

15. Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:

( ) Oral (aquella establecida entre 2 personas)

( ) Escrita (es aquella que se encuentra en algún lugar)

( ) Visual (comunicación que se percibe por la vista)

( ) Auditiva (comunicación que se da a través de sonidos)

**Indicador: Visual y Escrito**

16. ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc... que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?

( ) Sí Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) No Pase a la pregunta 18

17. El material recibido durante este proceso fue:

( ) Nada útil

( ) Poco útil

( ) Útil

#### **Indicador: Auditivo y Oral**

18. ¿El capacitador mostró claridad para explicar y transmitir los temas impartidos?

( ) Sí

( ) No

19. ¿Cómo fueron los medios de comunicación utilizados?

( ) Claros

( ) Ambiguos

( ) Confusos

( ) De fácil comprensión

( ) Otro especifique \_\_\_\_\_

**Indicador 1: Físicas**

**20.** De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una

- Ruidos
- Mala o poca iluminación
- Distancia
- Falta o deficiencia en los medios que se utilizaron para transmitir la información: micrófono, grabadora, televisión., etc.
- Temperatura del lugar
- Tamaño de la sala
- Interrupciones
- Ninguna de las anteriores
- Otra especifique \_\_\_\_\_

**Indicador 2: Fisiológicas**

**21.** De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo.

- Voz Débil por parte del instructor
- Mala pronunciación del instructor
- Ninguna de las dos

**Indicador 3: Psicológicas**

22. ¿Le generó algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limitó la comunicación?

( ) Sí

( ) No

En caso de sí, explique por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23. ¿Cree usted que existió una buena planeación para el programa de inducción?

( ) Sí

( ) No

Si su respuesta es no, explique por qué

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### **X. Variable 4: Cumplimiento del objetivo de inducción**

24. Considera usted que en el proceso de inducción fueron abarcados todos los temas necesarios para poder realizar sus funciones de una manera adecuada.

( ) Sí

( ) No

Si su respuesta es no, explique por qué

\_\_\_\_\_

---

---

---

25. ¿De cuánto tiempo fue la inducción que recibió?

1 Hora

Medio día

1 día

1 semana

Otro especifique \_\_\_\_\_

26. ¿Cree usted que el tiempo en el cual se impartió la inducción fue la suficiente?

Sí

No

Si su respuesta es no, explique por qué

---

---

---

---

## XI. Variable 5: Recomendaciones

27. ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?

Sí

No

¿Por qué?

---

---

---

---

**28.** ¿Qué recomendaciones haría al programa de inducción para una persona que ingrese a Importaciones ReRe?

---

---

---

---

---

---

---

**¡Muchas gracias!**