

**ALINEACIÓN DE LA INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL DE AUTOPACÍFICO
S.A A LOS ESTÁNDARES OPERATIVOS DE INDUCCIÓN
ORGANIZACIONAL DE GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A**

**ALEJANDRA CALDERÓN RINCÓN
KAREN DANIELA MINA ROMERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022**

**ALINEACIÓN DE LA INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL DE AUTOPACÍFICO
S.A A LOS ESTÁNDARES OPERATIVOS DE INDUCCIÓN
ORGANIZACIONAL DE GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A**

**ALEJANDRA CALDERÓN RINCÓN
KAREN DANIELA MINA ROMERO**

**Trabajo de grado realizado para obtener el título de Administrador de
empresas**

**Director:
Guillermo Murillo Vargas
Doctor en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022**

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Santiago de Cali, 14 de Enero de 2022

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios, fuente y culmen de toda inspiración, por permitirnos tener la oportunidad de culminar esta etapa de nuestras vidas y ser nuestra guía en este amplio recorrido. Le pedimos ser profesionales que cooperen con la verdad y sirvan a la sociedad.

A nuestras familias por haber estado en cada momento brindándonos su apoyo de manera incondicional y alentándonos en los momentos que más lo necesitamos, a nuestros padres y hermanos que con esfuerzo nos ayudaron a llegar hasta aquí y estuvieron recordándonos siempre las cuestiones importantes de la vida y lo esencial de los valores con los que nos formaron y en especial porque nos presentaron siempre la forma de encontrar el norte cuando había situaciones inesperadas.

A Autopacífico y a Laura González, Coordinadora de Talento Humano, por haber aportado de manera tan significativa en el desarrollo de este trabajo y habernos brindado las herramientas y la información necesaria para poder cumplir nuestro objetivo, por permitirnos ser parte de su organización y aportar con nuestros conocimientos.

A nuestros docentes que, a través de sus cursos, nos enseñaron lo importante de la vida profesional pero también de la vida cotidiana y a través de sus lecciones nos hicieron comprender aspectos relevantes de nuestras realidades. Gracias por formar profesionales de calidad que aporten al desarrollo del país.

A nuestros compañeros y todas las personas que hicieron este proceso más llevadero, porque estos cinco años de carrera no hubiesen tenido tanto impacto sin todo lo que pudieron aportar a nuestro proceso de formación como Administradoras de Empresas de la Universidad del Valle.

CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2.3 METODOLOGÍA	16
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1 MARCO TEÓRICO	19
4.1.1 Estado del arte	28
4.2 MARCO CONTEXTUAL	30
4.2.1 Historia de Autopacífico S.A	30
4.2.2 Caracterización de Autopacífico S.A	31
4.2.3 Descripción general de General Motors Colmotores	38
4.3 MARCO CONCEPTUAL	41
5. DIAGNÓSTICO	43
5.1 PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL EN AUTOPACÍFICO	43
5.1.1 Planeación de la inducción para cargos administrativos y de taller	44
5.1.2 Fase de planeación para la inducción del área comercial	50
5.2 ESTÁNDARES OPERATIVOS DE GM COLMOTORES PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL	53
5.3 IDENTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES	55
6. RESULTADOS	61
6.1 PLAN DE ACCIÓN	61
6.1.2 Presupuesto	67
6.1.3 Prueba piloto	68
6.2 MANUAL PARA LA INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL DE AUTOPACÍFICO S.A	69

7. RECOMENDACIONES	73
8. CONCLUSIONES	75
REFERENCIAS	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Mapa metodológico	16
Tabla 2. Cumplimiento de los estándares de inducción	55
Tabla 3. Plan de acción para la alineación de la inducción organizacional de Autopacífico	63
Tabla 4. Presupuesto Impresión de los brochure.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama institucional Autopacífico S.A.....	32
Figura 2. Chevrolet Joy HB	33
Figura 3. Trailblazer	33
Figura 4. Tahoe.....	34
Figura 5. NRR Reward.....	34
Figura 6. FVZ Forward corto	34
Figura 7. Nueva colorado.....	35
Figura 8. Logo de Autopacífico	37
Figura 9. Fotografía cultura corporativa	37
Figura 10. Logo de General Motors Colmotores S.A.....	39
Figura 11. Planeación de la inducción organizacional.....	46
Figura 12. Fase de ejecución	49
Figura 13. Fase de planeación de la inducción para el área comercial	50
Figura 14. Fase de ejecución para el área comercial	52
Figura 15. Proceso de inducción organizacional GM Colmotores	54
Figura 16. Propuesta para la inducción de Autopacífico S.A.....	72

ANEXOS

Anexo A. Diapositiva con brief acerca de GM Colmotores.....	79
Anexo B. Brochure declaración de principios de Autopacífico S.A	79
Anexo C. Mejora gráfica de la estructura organizacional	80
Anexo D. Directorio de extensiones.....	81
Anexo E. Brochure de beneficios para integrantes directos de Autopacífico	82
Anexo F. Brochure código de vestimenta.....	84
Anexo G. Evaluación genérica del proceso de inducción	85
Anexo H. Formato explicado de descripción del perfil de cargo	88
Anexo I. Comentarios de retroalimentación a la inducción, en la cual, se aplicó la prueba piloto.....	89
Anexo J. Evaluación genérica ajustada después de la prueba piloto.....	90

RESUMEN

En toda organización, sin importar su tamaño o su objeto social, se requiere capacitar a través de la inducción organizacional a su nuevo colaborador, se hace necesario que este se sincronice con los objetivos y con la cultura de la misma, a su vez que se familiariza y desarrolla un amplio sentido de pertenencia por su nuevo lugar de trabajo, y también es importante que la empresa le proporcione al nuevo integrante las herramientas para una correcta adaptación de este con el nuevo entorno organizacional al que ingresa y también que sean indicados cuáles son los derechos, deberes y beneficios que este tiene como nuevo miembro perteneciente del contexto en que se desarrollan las actividades de la empresa.

El trabajo que se presenta a continuación se llevó a cabo con la empresa de automotores Autopacífico S.A, cuyo objetivo principal es el diseño de un plan de acción con la intención de lograr la alineación del proceso de inducción organizacional de la empresa objeto de estudio con los estándares operativos de inducción organizacional de la empresa General Motors Colmotores S.A, de la cual Autopacífico es filial y funciona bajo los estándares operativos que esta indica.

Teniendo en cuenta el proceso de inducción que tiene actualmente la organización, se realiza un contraste entre este y la estandarización del proceso de inducción de General Motors Colmotores y se realiza el diseño de un plan de acción en el cual se evidencian los resultados de la implementación de las actividades bosquejadas por parte de las gestoras que se requieren para lograr la alineación de la inducción organizacional. En el desarrollo del trabajo se aprecian los diferentes aciertos y errores que tiene actualmente Autopacífico con relación a la inducción y en los resultados se indican cuáles son esos factores que resultan importantes y que hacen falta para pasar con éxito las calibraciones periódicas realizadas por parte de General Motors a Autopacífico con base en los parámetros establecidos por parte de la compañía para su filial.

Palabras clave: macroprocesos, inducción, alineación, diagnóstico, estándares, integración, adaptación, talento humano.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren una revisión de los procesos que la componen, de esta manera mientras se realizan análisis en los diferentes aspectos organizacionales se encuentran oportunidades de mejora que impulsan el crecimiento de la misma, de modo que todo aquello que se constituye representará de forma conveniente la solidez de una empresa.

La Gestión del Talento Humano es una de las áreas que conforman las organizaciones, hace parte de las piezas esenciales que componen el engranaje y a su vez contiene una serie de elementos que le permiten funcionar para de este modo proporcionar lo necesario para el buen manejo organizacional. Es por esto que, en el presente trabajo de grado se presenta como objetivo el diseño de un plan de acción para la empresa Autopacífico S.A, teniendo en cuenta los estándares operativos de su empresa matriz General Motors Colmotores S.A y de esta manera lograr una alineación que le permita a la primera cumplir con los requerimientos que esta última establece.

Autopacífico S.A es filial de General Motors Colmotores, este es un concesionario con más de 37 años de trayectoria que distribuye productos y presta servicios de la marca Chevrolet; esta empresa se ha caracterizado por su transparencia, seriedad y excelente servicio, además de tener una excelente cultura organizacional que se ve reflejada en los colaboradores que son la imagen de lo que Autopacífico representa, y se encuentra sujeta a estándares operativos que plantea GM Colmotores a nivel organizacional, y cumplir con estos se traduce en una serie de beneficios para el concesionario Autopacífico. Sin embargo, como en toda organización, tiene procesos y aspectos en los que se debe de mejorar; por esta razón, las estudiantes gestoras a través del análisis de proceso de inducción que tiene actualmente la compañía constituyen el diseño del plan de acción para contribuir con la empresa aportando herramientas que permitan lograr una alineación con la compañía matriz.

La finalidad de este trabajo como se mencionó anteriormente es la alineación del proceso de inducción de Autopacífico con los estándares operativos de General Motors Colmotores y esto se hace necesario debido a que en el crecimiento del mercado del sector automotriz Chevrolet tuvo un decrecimiento que afectó la distribución de vehículos en sus filiales entre las que desde luego se encuentra Autopacífico y estuvo directamente afectado debido a una crisis que entre otras cosas lo dejó sin vehículos suficientes para la venta. En cifras de Andemos (2021), el crecimiento de Chevrolet por primera vez en mucho tiempo descendió en el ranking de ventas, para el 2021 fue apenas del 2,47% posicionándose incluso por debajo de Toyota que es una marca de vehículos más costosos con relación a la marca en cuestión.

Debido a esto se hace necesario dicha alineación para que Autopacífico no se encuentre nuevamente en un déficit para la venta de vehículos y General Motors Colmotores le pueda proporcionar más unidades para su funcionamiento, de esta manera los beneficios se constituyen para ambas compañías brindándoles posicionamiento y rentabilidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La inducción organizacional es un proceso de la gestión del talento humano que persigue como fin la adaptación de un nuevo integrante a la compañía, de modo que logren ser los mejores y adquieran habilidades y competencias para generar valor desde su cargo (García et al., 2011).

A través de este proceso, se espera que el nuevo integrante conozca su cargo, sus compañeros de trabajo, la cultura organizacional, los procesos y la manera de hacer las cosas. El tiempo de adaptación del nuevo integrante, será el mismo tiempo que le tome empezar a contribuir al negocio de forma efectiva.

Autopacífico S.A es una empresa del sector automotriz que se dedica a la comercialización de vehículos nuevos y usados, repuestos, accesorios, así como servicios de mecánica rápida, especializada, colisión, pintuexpress y lubriexpress, entre otros.

Funciona bajo los estándares operativos de General Motors Colmotores S.A, empresa con 60 años de historia y reconocida por ser la primera ensambladora y fabricante de vehículos Chevrolet en Colombia. Cuenta con el portafolio de vehículos más amplio y es la segunda compañía industrial más importante de Colombia por ser la responsable de otorgar 1.300 empleos directos y 16.000 indirectos.

General Motors Colmotores S.A. al ser la responsable de la marca Chevrolet para Colombia, ha desarrollado unos estándares operativos a los que deben acogerse todos los concesionarios que se dediquen a la comercialización de la marca Chevrolet. Estos estándares operativos comprometen todos los procesos de la compañía desde la parte operativa hasta la administrativa. Talento humano es un área de interés, por tal motivo, han planteado unos estándares operativos para distintos procesos. Para el desarrollo del presente trabajo, se pone especial atención a los estándares asociados al proceso de inducción. General Motors Colmotores lo ha planteado en 5 etapas: Inducción Chevrolet, inducción al concesionario, inducción al cargo, inducción al producto y acompañamiento.

Cada una de estas etapas tiene actividades asociadas al control y cumplimiento, algunas de las cuales, aún no se realizan en Autopacífico. No obstante, hay razones que explican la importancia de la alineación.

Una de ellas son las calibraciones bimestrales realizadas por General Motors Colmotores a Autopacífico S.A. En ellas se evalúa el cumplimiento de los estándares operativos de cada concesionario asociado a la marca. De estas calibraciones depende el apoyo que GM Colmotores brinda al concesionario, de este modo, si el concesionario trabaja como una organización independiente, perderá apoyo monetario en el pago de facturas y no contará con unidades de vehículos disponibles en la misma proporción que un concesionario con un alto porcentaje de cumplimiento de los estándares.

En la última calibración realizada a la gerencia de Talento Humano, GM Colmotores llamó la atención a Autopacífico por la ausencia de una retroalimentación en el proceso de inducción organizacional, argumentando la importancia de saber el nivel de aprendizaje que tuvo el nuevo integrante durante su proceso de inducción. Por tanto, la gerente de talento humano solicitó a su equipo realizar un diagnóstico de todo el proceso de inducción para evidenciar cuántos aspectos están pendientes de calibración.

Otra razón es la experiencia de la casa matriz GM Colmotores, que por ser una filial de General Motors Company tiene amplia experiencia y una larga trayectoria que le hace reconocer factores importantes que lleven al integrante no sólo a sentirse parte de una empresa sino a hacer de la marca Chevrolet parte de su vida, por tanto, el objetivo del planteamiento se orienta a una vinculación con la marca en general, con el concesionario, su trabajo específico y, por supuesto, el producto.

La falta de retroalimentación del proceso no permite evidenciar las oportunidades de mejora que tiene. La última encuesta IFI (índice de felicidad del integrante según sus siglas, donde el colaborador evalúa a su líder y el entorno, su lugar de trabajo y la percepción con respecto a la organización), dejó ver que el 80% de los integrantes no sabe cuál es la misión y visión de la organización, y tienen una mayor recordación de la cultura organizacional.

Es indispensable tener en cuenta que el proceso de inducción juega un papel fundamental en la adaptación de los nuevos integrantes a la organización, sin embargo, teniendo en cuenta lo que indica Corral et al. (2011) la inducción influye en la decisión de permanecer o no en el nuevo lugar de trabajo. Si el colaborador no se siente capacitado para proporcionar una rápida respuesta con relación a los procesos y procedimientos de su puesto de trabajo, si no recibió una buena inducción este podría tomar la determinación de renunciar al sentirse incapaz de asumir sus funciones, de modo que esto afectaría la confianza y la seguridad que una buena inducción debería de proporcionarle.

Finalmente, Autopacífico S.A reconoce la importancia de la alineación para cumplir con su visión de hacer a todos los grupos de interés, entre ellos, a sus integrantes “felices para toda la vida” y advierte que un programa efectivo de inducción organizacional hace que el integrante rápidamente empiece a contribuir a la empresa de forma efectiva.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las acciones que debería desarrollar Autopacífico S.A para alinear su inducción organizacional a los estándares operativos de inducción organizacional de GM Colmotores?

2. OBJETIVOS

Teniendo como base la pregunta de investigación previamente formulada, a continuación, se plantean los objetivos del trabajo:

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de acción para la alineación de la inducción organizacional de Autopacífico S.A a los estándares operativos de inducción organizacional de General Motors Colmotores S.A.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el proceso actual de inducción organizacional en Autopacífico S.A
- Describir los lineamientos de General Motors Colmotores S.A para la inducción organizacional en los concesionarios Chevrolet
- Diagnosticar el cumplimiento de los estándares operativos de inducción organizacional de GM Colmotores en el proceso de inducción de Autopacífico S.A
- Plantear actividades para el cumplimiento de los estándares operativos en la inducción organizacional, a corto plazo y asignar responsables del control y cumplimiento.

2.3 METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo exploratorio-descriptivo, ya que, tal como lo indica Méndez (2011) su contenido es de tipo teórico cuyo propósito es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Su principal objetivo es identificar formas de conducta y establecer comportamientos concretos, en este caso, cómo se lleva a cabo el proceso de inducción en Autopacífico S.A y las acciones que debe plantearse para alinearse con los estándares propuestos por GM Colmotores para la inducción organizacional.

Es además, un estudio cualitativo por su carácter exploratorio que, como lo indica Chavarría (2011), sistematiza resultados en entornos vivos y orgánicos que tendrán consecuencias para las personas involucradas, en este caso, todos los integrantes que ingresan por primera vez a la organización. Es un proceso largo que requiere un alto grado de sensibilidad y cuyos resultados conllevan a una interpretación exhaustiva por tratarse de análisis a objetos de estudio complejos como son las personas. Este tipo de estudios no se encarga de la generalización sino de analizar casos específicos calificándolos y describiendo fenómenos sociales a través de sus rasgos. En este caso, se describe un fenómeno social de vacíos de conocimiento en el nuevo integrante que ingresa a la compañía que puede traducirse en retrocesos u obstáculos para adaptarse a los modelos de trabajo.

Los métodos de investigación utilizados son la observación directa o participante, ya que se ha tenido la oportunidad de interactuar con la realidad que vive la organización en su proceso de inducción organizacional; otra herramienta utilizada son los cuestionarios, mediante los cuales, en una prueba piloto se espera evaluar la efectividad del plan de acción. La información sobre GM Colmotores se toma de los informes de sostenibilidad de la empresa y la información sobre Autopacífico es facilitada por la coordinadora de talento humano y tomada de la página web de la organización. En la tabla 1, se evidencian los métodos de investigación o actividades asociadas a cada uno de los objetivos.

Tabla 1. Mapa metodológico

Objetivo	Actividades
Describir el proceso actual de inducción organizacional en Autopacífico S. A	El proceso de inducción de Autopacífico se describe a partir de la observación directa de una de las gestoras, quien ha participado en dos de las inducciones realizadas por la compañía. Para una mayor profundización del proceso, se

	realiza una entrevista corta a la coordinadora de talento humano, para obtener especificidades que se pudieran escapar a la observación.
Describir los lineamientos de General Motors Colmotores S. A	Para conseguirlo se utiliza el manual de lineamientos de GM Colmotores para el proceso de inducción organizacional.
Diagnosticar el cumplimiento de los estándares operativos de inducción organizacional de GM Colmotores en el proceso de inducción de Autopacífico S.A	Realizar un cuadro comparativo para evidenciar el cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los criterios dispuestos por GM Colmotores para la inducción organizacional en Autopacífico S. A
Plantear actividades para el cumplimiento de los estándares operativos en la inducción organizacional, con plazo temporal y asignar responsables del control y cumplimiento.	Diseñar un plan de acción plasmado en un cuadro que contenga cada uno de los lineamientos de General Motors Colmotores que están en proceso o que no se cumplen actualmente en la organización, plantear las actividades para alcanzarlo, el tiempo de realización y la persona responsable del control y cumplimiento. Cada uno se describe en prosa para facilitar la comprensión del lector.
Implementar actividades que permitan cumplir con los estándares operativos que se plantean para la inducción organizacional.	A través de la observación directa y participante se realizó una prueba piloto que permitió vincular más a los nuevos integrantes con la cultura organizacional, a su vez que se logra obtener una retroalimentación donde se identifican oportunidades de mejora para el presente proyecto. Se describen los resultados para mejor comprensión por parte del lector y se indica en qué se constituye la prueba piloto que una vez aplicada posibilitó en gran manera efectuar el presente trabajo.

Fuente: Elaboración propia

3. JUSTIFICACIÓN

Los aspectos que justifican la realización del presente trabajo responden a tres áreas específicas en el ámbito académico, organizacional y motivacional de las estudiantes gestoras, como se evidencia a continuación:

Para el ámbito académico, es de suma importancia considerar el entrenamiento como un proceso de valor en las empresas. Se logra entender, teniendo en cuenta que un buen proceso de inducción permite a los nuevos integrantes de la organización, un mejor desempeño y que se integren con mayor claridad y celeridad en los procesos corporativos, lo cual alcanza una mejor adaptación a la cultura organizacional y una reducción del tiempo que puede ser significativa para que el nuevo integrante pueda conocer la forma de generar valor en su cargo y a la compañía. De este modo, se integran y ponen en práctica los distintos conceptos y conocimientos adquiridos durante la etapa de formación profesional en el programa académico de Administración de Empresas. Lo cual, se compone como una gran oportunidad y el ámbito adecuado para la práctica de ejecución de un plan de acción que busca la alineación de un proceso de inducción organizacional con unos estándares propuestos para dicho proceso.

Autopacífico S.A ha conseguido hasta el momento ser el mejor concesionario del suroccidente colombiano y su nuevo objetivo es convertirse en el mejor concesionario del territorio nacional. Esto no se puede lograr sin la alineación con los requerimientos de la casa matriz, de ahí la importancia de la calibración de todos los procesos a los estándares operativos propuestos por General Motors Colmotores, dentro de los cuales se encuentran los requerimientos de talento humano y para efectos del presente trabajo, aquellos asociados a la inducción organizacional que finalmente, garantizará que quienes hacen parte de la organización y quienes recién ingresan estén encaminados de manera satisfactoria hacia la consecución de los objetivos organizacionales, de aquí la importancia del presente trabajo para la organización en cuestión.

Por último, a través de la cooperación con la empresa objeto de estudio de esta propuesta, las estudiantes podrán ser partícipes y contribuir en el fortalecimiento de los más de 37 años de trayectoria de esta compañía; contando con los conocimientos proporcionados por General Motors Colmotores como organización matriz y con el apoyo de las gestoras gracias al proceso de formación como administradoras de empresas en la Universidad del Valle.

4. MARCO DE REFERENCIA

A continuación, se presentan los aspectos teórico-conceptuales y los contextuales que permiten el abordaje sistemático de la problemática y los objetivos planteados en el trabajo.

4.1 MARCO TEÓRICO

Las organizaciones necesitan personas para su funcionamiento. No es posible concebir una empresa que haya surgido por azar o de la nada. Como su nombre lo indica, es una organización, es decir, necesita una disposición de elementos que se agrupan para conseguir un fin. Si se piensa en el verbo organizar inmediatamente vienen a la mente una serie de palabras como preparación, orden, limpieza, arreglar; todas ellas evocan una mente creadora detrás y no un producto del azar. Un emprendimiento puede comenzar con una sola persona, pero para crecer cada vez se van necesitando más personas pues aunque la tecnología ha llegado a reemplazar muchas funciones que realizaban las personas dentro de las organizaciones hay actividades que son insustituibles y que requieren del orden del complejo sistema de pensamiento humano que para las máquinas, al menos hasta este momento, es imposible de alcanzar.

Chiavenato (2000) plantea que de las actividades que realizan las personas en la organización depende el funcionamiento y operación de las empresas. Asegura, además, que sin personas no existe organización, por tanto el estudio de estas constituye la unidad básica de las organizaciones. Dicho objeto de estudio parte del entendimiento de la persona, como ser dotado de características propias, con personalidad, valores, comportamientos, motivaciones y aspiraciones, así como recursos dotados de habilidades, destrezas y conocimientos específicos para contribuir a las tareas de la organización. El reto para las organizaciones es que los empleados aporten a los objetivos organizacionales con su trabajo, sin tratarlos como objetos o máquinas de producción y entendiendo sus necesidades superiores que van más allá de las necesidades básicas de supervivencia.

Por esta complejidad en la administración de las personas surge la gestión del talento humano que se entiende como un conjunto de procesos estratégicos que tienen como fin guiar, apoyar y soportar a la dirección de la organización con el fin de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar al personal, de modo que contribuyan efectivamente al rendimiento de la empresa y su rendimiento personal. Esto se logra a través del desarrollo de actividades, políticas, planes y programas

orientados a la organización del talento humano de modo que se convierta en un factor de ventaja competitiva para las empresas (García et al., 2011).

Para Mondy et al. (2010) la gestión del talento humano es un conjunto de procesos dinámicos e interactivos sujetos a condiciones permanentes de volatilidad y turbulencia. Estos periodos de incertidumbre que viven las organizaciones se deben a los disruptivos tiempos actuales, que impactan sobre todo desde cuatro ámbitos fundamentales:

1) La influencia de las TIC 's: Las tecnologías de información y la comunicación han llegado para quedarse en las actividades propias de la gestión empresarial y lograr una planeación estratégica con un horizonte mucho más amplio. Entre sus beneficios se destacan las herramientas que ayudan a la toma de decisiones y resolución de problemas, apoyan los procesos de planificación y automatizan las tareas mejorando la productividad de las organizaciones. Las tecnologías avanzan a pasos agigantados y con ellas la necesidad de que el talento de la organización se forme y mueva al ritmo de los nuevos desarrollos. A su vez, esto se convierte en un reto para el área de talento humano que debe planificar la formación y estar preparada para los retos de reestructuración o recorte de personal a los que los lleven las nuevas tecnologías.

2) La globalización de los mercados: En esta crece la competencia por los mejores talentos, que ahora pueden acceder al mercado laboral no sólo a nivel nacional sino también internacional. El crecimiento de la modalidad de trabajo home-working, llevó a muchas personas a realizar sus actividades laborales desde casa aprovechando las herramientas tecnológicas. Como consecuencia, es posible que las personas puedan aplicar a un trabajo en cualquier parte del mundo desde la comodidad de su casa.

3) Nacimiento de una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación: Se ha sustituido la economía basada únicamente en la manufactura para pasar a la era de la información. Las áreas de talento humano se ven en la tarea de reclutar talento que se encargue de procesos que antes no eran conocidos como los analistas de big data, inteligencia artificial y redes sociales, entre otros.

4) La pandemia por el SARS-CoV-2 ha significado un reto para las organizaciones y la gestión del talento humano. Después de dos años de aprender a vivir la “nueva normalidad”, surgen retos como proveer a los trabajadores en casa las herramientas para desempeñar bien su trabajo y sentirse parte de la organización. Supone un reto para la atracción de talento ya que los trabajadores empezarán a orientarse por la búsqueda de trabajos que les permitan una mayor flexibilidad en horarios y espacios y mejores condiciones de trabajo. Se identificó una necesidad de formación y desarrollo de habilidades para todo el personal de las empresas con el fin que puedan adaptarse al dinamismo de las organizaciones y puedan responder positivamente ante las crisis. Prueba de ello fue la dificultad que encontraron las empresas con el talento que no se lograba adaptar a las TIC's durante el periodo de

confinamiento. Otro aspecto importante a considerar es la relevancia que adquirió la salud mental, por tanto, otro desafío de la gestión del talento humano es lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral, y lograr el bienestar de los integrantes y sus familias.

Todos estos cambios han transformado la manera de concebir las organizaciones, que ahora se ven como sistemas mucho más orgánicos y no necesariamente rígidos o jerárquicos y han cambiado también, la relación de las personas y la empresa. Algunos aspectos tienen relevancia para el talento humano como sentirse parte de una compañía responsable con el medio ambiente y que apoye la inclusión, diversidad y el cierre de brechas por género, raza, religión o condiciones sociales. De este modo, Mondy et al. (2010) plantea el cambio de conceptos en la gestión humana, que ha dejado de ver a las personas como un recurso humano para convertirlo en el talento humano de la organización.

Las organizaciones se entienden como ambientes de trabajo complejos y dinámicos y representan un reto para los gerentes que no sólo deben administrar organizaciones sino también personas como seres individuales, cargados de emociones y sentimientos, recursos humanos que deben aportar al negocio para que genere rentabilidad, administran grupos de personas que son todas distintas, con historias particulares, formas de hacer las cosas diferentes, que no se entienden, que tienen disgustos y otra cantidad de fenómenos multidimensionales que reciben influencias de muchas variables. Chiavenato (2000) expone factores internos y externos que intervienen en el comportamiento de las personas dentro de la organización. Los factores internos son la personalidad, aprendizaje, motivación, percepción y valores; los factores externos son el ambiente organizacional, las reglas, cultura, políticas, métodos y procesos, recompensas y castigos y el grado de confianza.

Hay diversos procesos que componen la gestión del talento humano, estos van desde la planificación del talento humano, análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección, inducción, formación, bienestar y desarrollo.

García et al. (2011) ha agrupado los procesos de gestión humana en 5 grupos denominados macroprocesos de gestión del talento humano, ellos se describen a continuación:

El primer macroproceso es la organización y planificación del área de gestión humana, este hace referencia a los procesos de orientación y acompañamiento del desempeño, responde a la pregunta ¿qué deberán hacer las personas en la organización? Dentro de este proceso se realiza el análisis y diseño de cargos, es decir el compendio de responsabilidades, misión, recursos y otros aspectos relevantes de cada cargo de la organización y la planeación estratégica del área que consiste en evaluar la cantidad actual de personas contratadas y prever el talento requerido durante un periodo establecido de tiempo, normalmente un año, en orden a alcanzar los objetivos organizacionales.

El segundo macroproceso se desarrollará más adelante, ya que al ser el objeto del presente trabajo se pondrá especial énfasis en él.

El tercer macroproceso es compensación, bienestar y salud de las personas, su objetivo es desarrollar el sistema de compensación, esto no se refiere únicamente a dinero sino a programas que logren motivar y retener al personal en la organización, satisfaciendo sus necesidades en todos los niveles. Los autores plantean que existen dos tipos de compensaciones: las financieras directas como el salario y las indirectas como primas, vacaciones, horas extra, etc. Y las no financieras que se refieren a las necesidades superiores de los individuos relacionadas con el reconocimiento y autoestima.

El cuarto macroproceso es desarrollo del personal, este se encarga de la generación de nuevo conocimiento y el crecimiento, tanto intelectual como personal de los integrantes para favorecer el talento humano y que estos a su vez, contribuyan con los objetivos organizacionales y añadan valor a la misma. En él se encuentran la evaluación del desempeño, con la que se evalúan los colaboradores de acuerdo a la consecución de los objetivos planteados en la organización

El quinto y último macroproceso es relaciones con el empleado. Se encarga de que la relación empleado-patrono sea legal y legítima. Dentro de este se encuentran la cesación o ruptura laboral, esta puede ser voluntaria cuando el empleado tiene una mejor oportunidad laboral, tiene otros proyectos o simplemente no se siente conforme con su permanencia en la organización. Se habla también de la ruptura laboral involuntaria producida cuando el empleador decide dar fin a la relación contractual con el empleado, si bien, por una imposibilidad para adecuarse al trabajo o por razones externas que afectan la rentabilidad de la organización. Este macroproceso también tiene por objeto de estudio los procesos de negociación colectiva y la relación con los sindicatos.

Como se mencionó anteriormente, el segundo macroproceso denominado Incorporación y adaptación de las personas a la organización, y específicamente su proceso de socialización e inducción es el objeto del presente trabajo. Según García et al. (2011) este macroproceso busca que las personas que han sido seleccionadas para los cargos requeridos en las empresas no sólo tengan las competencias y habilidades para desempeñar su trabajo de manera satisfactoria, sino que también logren identificarse con la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas de modo que consigan añadir valor a su cargo. Los procesos que se encuentran vinculados a este macroproceso son: requisición, reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción.

El presente trabajo sugiere un diagnóstico al proceso de inducción organizacional de Autopacífico S.A, con el fin de alinearlos con el proceso de inducción organizacional sugerido por la fábrica General Motors Colmotores para sus concesionarios afiliados. El proceso de inducción se revisa desde la perspectiva de

varios autores que han analizado a detalle las etapas, características, beneficios y propósitos de la inducción organizacional.

Una vez el candidato ha sido seleccionado y posteriormente contratado para ocupar un cargo, inicia el proceso de adaptación a la organización, en el que, según Balkin et al. (2003) el candidato confronta sus expectativas con la realidad organizacional y empieza para los integrantes de talento humano o los respectivos responsables el reto de hacer que el nuevo integrante asimile de manera intensiva la cultura de la organización. Estos autores hacen una distinción entre dos términos que son inducción y socialización.

La inducción es una capacitación que introduce al nuevo integrante en el conocimiento de la organización a la que acaba de vincularse. Esta dura tanto tiempo como el planificador considere necesario y su objetivo es que el nuevo empleado tenga toda la información que necesita para desarrollar su trabajo de una manera efectiva.

Por otro lado encontramos un término muy mencionado por diversos autores que acompaña o sucede al proceso de inducción, este es la socialización, la cual busca que los nuevos miembros de la organización adapten actitudes, conductas y valores que se espera de ellos, es decir, que a pesar de considerarlo un proceso formal, que debe estar planeado, pretende que se adapten características de la organización informal, que se dan en su día a día. (Balkin et al., 2003).

Por su parte, Dessler y Varela (2011) sugieren que la inducción corresponde más al proceso donde se orienta al nuevo empleado las especificaciones sobre su puesto de trabajo y sus funciones, mientras que la socialización hace referencia a la exposición sobre las generalidades de la organización, es decir, la historia, misión, visión, cultura, etc. Este mismo autor plantea que los propósitos de la inducción es que el nuevo integrante se sienta bienvenido, entienda la organización en un sentido amplio, tenga claras las expectativas que la empresa tiene de él y finalmente que empiece autónomamente su proceso de socialización.

Inducción y socialización son términos complementarios que se podrían agrupar en el concepto de inducción organizacional, pues uno pretende enseñar las generalidades de la empresa mientras el otro busca el buen ambiente laboral y la adaptación del nuevo colaborador con su nuevo entorno de trabajo.

La socialización es un proceso más orgánico y menos formal, Robbins (1998) lo divide en tres etapas: 1) El preingreso, desde el reclutamiento y proceso de elección la compañía empieza a filtrar los candidatos que, según su experiencia y la evaluación de algunos criterios, es el que más se adecúa a la cultura organizacional. Aquí es posible agregar junto al autor que los procesos de selección deben ser muy transparentes para que el nuevo integrante conozca más sobre la organización y tome la decisión de continuar o abandonar el proceso si esta no va en concordancia con sus valores, principios y expectativas; 2) El ingreso, en esta fase

el candidato realiza su ingreso oficial a la compañía, recibe la inducción organizacional y empieza su proceso de aprendizaje acerca de la organización de una forma mucho más vivencial, el nuevo colaborador empieza a confrontar sus expectativas con la realidad y es presentado a su nuevo equipo de trabajo; 3) La metamorfosis o adaptación permanente, en ella ambas partes se van adaptando, sobre todo el integrante se va configurando con las formas de hacer las cosas de la nueva organización.

Chiavenato (2009) define la inducción o integración como un proceso formal que familiariza a los nuevos integrantes con la organización y su nuevo contexto de trabajo, así como sus prácticas y filosofías, de modo que se desprendan de hábitos y prejuicios y que esta experiencia inicial con la compañía influya en su rendimiento y adaptación posterior.

Con el fin de lograr esta alineación entre el empleado y la organización Chiavenato (2000) sugiere unos métodos que faciliten la socialización, estos se describen a continuación:

- Proceso selectivo: como se mencionaba anteriormente el contacto inicial con los candidatos debe brindarles suficiente información sobre la organización para que este pueda identificarse con ella.
- Contenido del cargo: el autor sugiere que las actividades iniciales que se soliciten al nuevo integrante sean exigentes y retadoras para que entienda que la organización espera altos estándares de su rendimiento y desempeño.
- Supervisor como tutor: el líder directo se convierte en el facilitador de la inducción organizacional, va a instruir acerca de las generalidades de la organización y por su conocimiento puede brindar una visión global de las funciones que va a requerir del nuevo empleado. Su reto es generar una visión positiva de la organización, el ambiente laboral, los compañeros y el área.
- Grupos de trabajo: Los compañeros son agentes de información y son una parte importante en la satisfacción del nuevo integrante. Si se siente bien, luego será más sencillo para él adaptarse a las creencias y la cultura corporativa.
- Programas de integración: es un proceso formal y metódico de entrenamiento orientado a la adquisición de conocimientos específicos sobre la organización. Es el más utilizado por las organizaciones, en el que separan normalmente un día completo para que el nuevo empleado conozca mejor a la organización.

Por otro lado, algunos autores como Mondy et al. (2010) definen el proceso de inducción como un esfuerzo inicial que realiza la organización por capacitar y desarrollar a sus nuevos integrantes. En un estudio realizado por ellos, se indica que el 44% de los empleados encuestados refieren no haber recibido las herramientas y recursos necesarios para tener éxito durante las primeras semanas de trabajo. Destacan, además, la importancia de contar con un mentor que acompañe al nuevo integrante durante su proceso de inducción y después de este para recibir retroalimentación. Se resalta el papel que desempeñan los compañeros de trabajo, actuando como agentes de información para los recién ingresados a la compañía.

El proceso requiere una inversión de tiempo de 1 a 5 días para las líneas medias y bajas de una empresa, después de esto el nuevo integrante continúa con el seguimiento de su jefe directo o supervisor. En el caso de los cargos directivos, la inducción puede durar meses, sin embargo, como lo sugiere García et al. (2011), el tiempo que se requiere no es determinado sino que va a depender de factores como el cargo que se ocupa, el nivel jerárquico en que se encuentre y la cultura organizacional.

Dicha inversión de tiempo se verá retribuida con beneficios como: disminución de la rotación de personal, aumento de productividad, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, disminución de la ansiedad de los nuevos empleados, detección de necesidades de capacitación, entre otros (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) sugiere unos ítems que debería contener un programa de inducción: 1) asuntos organizacionales, en este se socializa con el nuevo empleado la misión y objetivos organizacionales, las políticas, la estructura organizacional, los productos y servicios que ofrece la compañía, las normas y el reglamento interno de trabajo y los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo; 2) Beneficios, en este ítem se socializa el horario de trabajo, los descansos, el horario de comida, los días de pago y demás compensaciones que brinda la organización; 3) presentación, en este ítem, el integrante, entra en contacto con sus jefes directos y sus compañeros de trabajo; 4) deberes del cargo, en él se describe con detalle las responsabilidades que ha asumido el nuevo colaborador, las tareas, los objetivos y la visión general de su cargo.

Por su parte, Grados (2013) al igual que Alles (2006) plantean que la inducción cuenta con dos etapas:

1. Inducción general a la empresa: comprende una conferencia donde se exponen las generalidades de la organización, se asigna un mentor que acompañe al colaborador en todo su proceso de conocimiento y adaptación de la organización. Comprende la entrega de la descripción del cargo que parte de la planificación del área de talento humano y contiene el manual de funciones y cargos estratégicos que complementan el trabajo del nuevo empleado, de modo que entienda mejor para qué se le contrató. Se

recomienda al empleador entregar un manual de bienvenida, preferiblemente un folleto físico que contenga información detallada de la empresa, es decir, la historia, misión, visión, valores, filosofía, productos, servicios, reglamento interno de trabajo, remuneración, etc.

2. Inducción al puesto: Grados (2013) expone que la mayoría de organizaciones obtiene resultados inadecuados cuando se le evalúa respecto a esta inducción, ya que, asumen que el candidato seleccionado cuenta con las capacidades requeridas para asumir las actividades que comprenden su puesto, y en efecto, lo es. Sin embargo, ha entrado en una dinámica donde juegan idiosincrasias diferentes, formas de trabajo distintas, nuevos compañeros y demás. El autor sugiere que en esta inducción, con el fin de no dejar pasar datos relevantes sobre el puesto debe elaborarse una lista verificable que corrobore la entrega de funciones al nuevo integrante. En esta segunda etapa de la inducción se realizan las actividades de presentación con el jefe inmediato y su equipo de trabajo, se presenta el organigrama del área, los objetivos del puesto, las funciones y operaciones, es decir, socializar la descripción de perfil de cargo que le fue entregada en la inducción general.

Algunos aspectos que no se deben obviar en el proceso de inducción, según lo expuesto por Grados (2013) es la entrega de uniformes, elementos de protección personal, introducir al nuevo colaborador en la rutina diaria de trabajo, explicarle si tiene responsabilidades sobre personas, las instalaciones, la jerarquía de la organización y los contactos, los puestos complementarios, afines y las personas que realizan sus mismas funciones.

Mondy et al. (2010) sugieren que los principales propósitos de la inducción corporativa se orientan a definir al nuevo colaborador su situación del empleo, es decir, responde a la pregunta ¿cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales? Debe quedar claro que el nuevo integrante es un miembro valioso del equipo de la compañía y debe reducir la ansiedad del nuevo empleado por medio de la socialización y la integración de este en la organización informal.

Otro aspecto importante a considerar cuando se habla sobre la inducción corporativa es el mejoramiento continuo que deben tener para no quedarse obsoletas, y para poder captar la atención de las nuevas generaciones que están ingresando a las compañías. La tecnología, por ejemplo, llega para acompañar muchas esferas de la vida del hombre y no es la excepción para los procesos de gestión humana que se han optimizado gracias a ella. El proceso de inducción también ha sido impactado de forma positiva por la tecnología, Dessler y Varela (2011) exponen una ayuda para la inducción, sobre todo, de los cargos gerenciales, a través de los Asistentes Personales Digitales (APD) que son dispositivos que contienen información que el nuevo colaborador necesita para ajustarse a su nuevo empleo.

López y Cueva (2014), sugieren ayudas más convencionales como proporcionar material escrito que el nuevo empleado pueda revisar; exhibir algún video de la organización o del gerente general hablando y concertar citas para que el nuevo integrante conozca a los directores de los diferentes departamentos. Desde otro punto de vista, Alfaro Castellanos (2012) sugiere que los elementos imprescindibles de la inducción son el contrato de trabajo, la carpeta de personal, la bienvenida, actividades como visita por las instalaciones y entrega del reglamento interno de trabajo.

El proceso de inducción organizacional, tiene gran relevancia para el desempeño efectivo de los nuevos integrantes en la organización, es por esto que necesita ser retroalimentado, es así como Grados (2013) sugiere que hay cinco tipos de evaluación que se pueden incluir en la inducción organizacional. El primero es llamado por el autor como evaluación diagnóstica o pretest, esta se aplica al iniciar la inducción para evidenciar necesidades de refuerzo y comparar los resultados con la evaluación final, en el caso de aplicar ambas. La segunda evaluación que sugiere el autor es denominada Terminal o posttest, esta se aplica al finalizar la inducción, permite retroalimentar el proceso y corroborar que la información presentada fue clara para todos los participantes de la inducción. Otro tipo de evaluación es la formativa o interfase, se aplica cada vez que el encargado de la inducción lo considere necesario durante el desarrollo de la inducción. Se realiza, por ejemplo, después de cada intervención para monitorear que los objetivos de aprendizaje se están alcanzando. La siguiente evaluación que sugiere el autor aplicar para retroalimentar el proceso es llamada de reacción al evento, se aplica al final del curso para medir la aceptación del mismo, en esta se evalúan cuatro aspectos: 1) La organización del evento, 2) el contenido, 3) el facilitador y 4) las instalaciones. Por último, la evaluación de seguimiento tiene por objetivo verificar el impacto del proceso a mediano y largo plazo, para esto se utilizan los métodos de observación directa, entrevistas, cuestionarios y demás.

Con la evaluación descrita anteriormente se da por concluido el proceso de inducción. García et al. (2011) lista el proceso en los siguientes pasos: listar el personal, es decir, ubicar el personal que debe recibir la inducción; revisar y actualizar el programa de inducción, esto se da ya que la organización generalmente cuenta con un programa de inducción pero está sujeto a cambios debido a la disponibilidad de agenda de los facilitadores; citar al colaborador contratado, puede ser con una citación física, por medio de una llamada o un mensaje, se recomienda realizarlo por un medio en el que quede constancia de la citación; enviar citación a los capacitadores, es el paso en el que se cita a los facilitadores de las diferentes áreas que realizarán su presentación, generalmente se les envían por el correo corporativo; a continuación se ejecuta el programa definido; sugieren firmar el programa de inducción, como soporte de la realización del proceso con el integrante, se realiza la respectiva evaluación como los ejemplos descritos anteriormente y sugieren los autores una entrega de certificados de inducción. Con esto finaliza el proceso.

Una vez evidenciado las fases, elementos y beneficios de la inducción organizacional, se concluye junto a López y Cueva (2014) que aunque el nuevo integrante posea muy altas calificaciones, la falta de inducción puede comprometer su trabajo e incluso a la organización. Un ejemplo que no es poco común es que el supervisor deba ausentarse de su puesto de trabajo y el nuevo empleado necesite atender alguna situación en la organización; su falta de información puede traducirse en un cliente descontento y reducir la buena reputación de una organización. Por tanto, no es posible para una organización permitir que un integrante aprenda por el ensayo-error porque las consecuencias pueden afectar diversos aspectos como los reputacionales, o incluso, la rentabilidad.

Por último, se evidencia la importancia de una planificación del proceso de inducción organizacional y el impacto que puede tener en los nuevos integrantes. Las primeras impresiones son muy valiosas en ambas direcciones, es decir, el integrante debe preocuparse por ser muy bueno y mostrarse de tal modo, desde el reclutamiento hasta la inducción y después de ella en el desempeño de sus labores; así mismo, la organización debe esforzarse por mostrar al nuevo talento, lo valioso que ha sido para sus competencias personales y profesionales la vinculación con la organización. Esta debe considerar el proceso de inducción como una inversión de tiempo y recursos que, al final, aportarán valor al negocio por medio de su activo más importante, el talento humano.

4.1.1 Estado del arte

Referirse a la gestión humana, en palabras de García (2009) es hacer alusión a un conjunto de procesos y también de actividades que resultan ser estratégicas para la organización y que a su vez sirven de guía y soporte para la toma de decisiones en la dirección organizacional; de modo que se encuentra conformado por una serie de políticas, planes, programas y actividades con la intención de desarrollar, retribuir y dar motivación al personal que se requiere para impulsar la organización.

De acuerdo con Bermúdez (2011), algunos académicos y expertos en Gestión humana indican que en el proceso de inducción se puede hacer alusión a una doble premisa, donde se indica que en primera instancia la inducción es un proceso con un elevado nivel de importancia para el recibimiento de los nuevos colaboradores en el comienzo de sus labores en una nueva organización, y que además, este proceso puede entenderse como una vinculación y una forma de relacionarse del nuevo integrante.

Si bien, Santillán et al. (2018), plantea que la gestión del talento humano en las organizaciones focaliza su atención en lo que compete al avance en cuanto a los procesos en la medida en que estos incrementen el nivel de satisfacción de sus

colaboradores; además indica que el proceso de inducción ha permitido reducir el nivel de ansiedad y tensión que suelen presentar los colaboradores al momento de ingresar a un nuevo ambiente laboral, garantizando una adaptación rápida y comfortable.

En el proceso de inducción organizacional, el nuevo integrante debe sentirse bien recibido y cómodo, parte del equipo de trabajo y este debe poder comprender de una forma general aspectos que son claves en la nueva organización a la que ingresa.

Es importante proporcionar al colaborador las herramientas necesarias para que conozca la manera en cómo la empresa realiza sus actividades y cómo actúa en relación con su objeto social. En este sentido, el área de gestión humana debe ofrecer una correcta orientación para que el nuevo integrante pueda desempeñarse con efectividad y de una forma adecuada. De este modo, es importante realizar una inducción brindando información importante de la organización y de sus labores, con el objetivo de que se familiaricen con rapidez y facilidad a la misma (Santillán et al., 2018). De esta manera, la inducción organizacional brinda al colaborador las bases para familiarizarse con la empresa y sus actividades y a la empresa, brinda la garantía de contar con un colaborador eficiente, cualificado e involucrado conjuntamente con los objetivos organizacionales.

Werther (como se citó en Santillán et al. 2018), plantea que dentro de la cultura organizacional que manejan las empresas que tienen incluida dentro de su estructura el área de gestión del talento humano, tienden a enfrentar una realidad que no es palpable y que además es ineludible de la cultura y el semblante propio de la empresa; esto a su vez implica involucrar de manera eficaz y eficiente a los nuevos colaboradores que ingresan a la organización.

Es por esta razón que, dentro del desarrollo del proceso de inducción, es evidente que la implementación de un programa de socialización logra el objetivo de acelerar la incorporación y adaptación de los nuevos integrantes a la organización, lo que se traduce en un beneficio para la misma, ya que representa un funcionamiento acorde a lo que la organización requiere.

En el diagnóstico del presente trabajo, se hace referencia al proceso de inducción organizacional de Autopacífico S.A, con el objetivo de lograr realizar la alineación con el proceso de inducción organizacional de General Motors Colmotores, y es por esto que la intención de este trabajo es analizar mediante las distintas herramientas la forma de optimizar el proceso de inducción o como indica Dessler (como se citó en Santillán et al. 2018) este proceso también conocido como socialización, se justifica de modo se entiende que el ingreso de un nuevo colaborador a una nueva organización eleva el nivel de ansiedad y tensión que generalmente se presenta en un ser humano cuando inicia sus actividades laborales en un nuevo entorno, y es por esto que el colaborador debe sentirse bien recibido desde su primer día y

además con los mecanismos adecuados para lograr una buena adaptación a su lugar de trabajo.

Un proceso de inducción en las organizaciones no solo es necesario por que obedezca a una exigencia legal o normativa, sino porque en el marco de los procesos que indican formación y capacitación se deben de adecuar para lograr que los nuevos colaboradores tengan una adaptación a los nuevos cargos que les han sido asignados con la intención de lograr un eficiente desempeño y a su vez esto permita que la organización crezca con personal confiable y ampliamente capacitado y comprometido con los objetivos de la compañía.

La importancia de realizar un buen proceso de inducción, se fundamenta en el proporcionar a los colaboradores herramientas que permitan que el nuevo integrante tenga información de los aspectos que resultan relevantes para la organización a la que ingresa, de esta manera, el grado de compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia aumentaría por parte de los colaboradores con la organización.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

Con la intención de ofrecer un panorama completo acerca del presente trabajo, se exponen las dos empresas en cuestión y se indica por qué es necesario alinear la inducción de esta organización a los estándares operativos de General Motors Colmotores.

4.2.1 Historia de Autopacífico S.A

Autopacífico S.A fue fundada el 4 de diciembre de 1984, comenzó a operar con alrededor de 28 integrantes en las instalaciones que para entonces hacían parte de automotores San Jorge, contando con el apoyo de General Motors Colmotores - Chevrolet se da inicio a la construcción de una marca que en sus 37 años de trayectoria se ha caracterizado por su transparencia, seriedad y excelente servicio, lo que le ha permitido posicionarse y lograr ser una de las líderes en el sector.

En la actualidad, la organización cuenta con más de 500 integrantes, los cuales, se encuentran altamente calificados con orientación hacia el servicio; los servicios que esta ofrece son: venta de vehículos nuevos y usados, mecánica rápida, mecánica especializada, colisión, Diesel, pintuexpress y lubriexpress, entre otros. El

concesionario se ha posicionado como líder en ventas de vehículos nuevos y con la operación más grande de posventa de la región.

Autopacífico S.A se encuentra comprometido con sus clientes y con avanzar de manera continua en el mejoramiento, innovación e inversión tecnológica de modo que pueda satisfacer de forma integral sus necesidades a la vez que consolidan clientes más fieles para la organización, logrando ver a través de sus integrantes un trato cálido, eficiente y también diferencial.

La compañía en la actualidad cuenta con 10 sedes, de las cuales, 5 están en la ciudad de Cali, y las otras en las ciudades de Buga, Tuluá, Palmira, Popayán y Pasto; se encuentra en proyecto la apertura de la sede Ipiales. Esto puede evidenciar el crecimiento que ha tenido y continúa teniendo Autopacífico como líder de la red Chevrolet en el suroccidente colombiano y que lo encamina a su meta que es ser el concesionario líder en todo el territorio nacional.

4.2.2 Caracterización de Autopacífico S.A

Esta organización cuenta con una fuerte cultura corporativa que han denominado “Servicio extraordinario” bajo el lema “Nos apasiona servir, extraordinariamente”, la cual, se socializa desde el momento en que el integrante ingresa a la compañía, pasando por la inducción organizacional y en el transcurso de su vida laboral, puesto que las paredes de la compañía, en cada una de las áreas, llevan impresa la consigna del servicio extraordinario.

Para fortalecer la cultura corporativa, se ha recopilado la manera de hacer las cosas en cuatro atributos:

- 1) Somos sorprendentes: cuando convierto cada momento en una experiencia inolvidable.
- 2) Somos sensibles: porque nos ponemos en los zapatos de los clientes.
- 3) Somos impecables: cuando hacemos las cosas bien desde el principio
- 4) Somos integrales: Cuando intentamos por todos los medios dar una solución a los requerimientos

Sus valores corporativos son seis: Nos responsabilizamos por el resultado, Respetamos a los demás, Nos apasiona servir, Nos entusiasma trabajar en equipo, Inspiramos confiabilidad, Somos íntegros. En la figura 1 se relaciona la estructura organizacional que tiene actualmente Autopacífico S.A y cómo funciona su distribución jerárquica a nivel institucional

Figura 1. Organigrama institucional Autopacífico S.A



Fuente: Presentación de inducción Autopacífico S.A

Misión

Somos un concesionario automotriz que busca exceder las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos, externos y accionistas a través de la comercialización de vehículos nuevos y usados, repuestos, accesorios, seguros y servicios de taller, generando valor para todos.

Visión

Posicionar la marca AUTOPACÍFICO como el mejor concesionario de vehículos en Colombia, haciendo clientes, colaboradores, proveedores y accionistas felices para toda la vida.

Catálogo de productos

Autopacífico S.A comercializa los vehículos de la marca Chevrolet, tanto nuevos como usados, lo que los ha llevado a ser los pioneros en programas de GM Colmotores como el Servicio Personalizado Posventa, Excelencia en Ventas, Excelencia en Flotas entre otros que les permiten ser un concesionario sobresaliente, reconocido por GM Colmotores como el Mejor concesionario del Suroccidente colombiano. A continuación, se presentan algunos de los productos

que actualmente comercializa la organización, la figura 2, presenta los automóviles comercializados por la compañía; las figuras 3 y 4, los camionetas y crossovers; las figuras 5 y 6, los camiones; y la figura 7 las pick-ups, cabe aclarar que estos son una muestra de alguno de los productos de la compañía y no la totalidad de los mismos.

Vehículos

Automóviles: Chevrolet Joy HB

Figura 2. Chevrolet Joy HB



Fuente: Página web de Autopacífico S.A

Camionetas y crossovers

Figura 3. Trailblazer



Fuente: Página web de Autopacífico S.A

Figura 4. Tahoe



Fuente: Página web de Autopacífico S.A

Camiones

Figura 5. NRR Reward



Fuente: Página web de Autopacífico S.A

Figura 6. FVZ Forward corto



Fuente: Página web de Autopacífico S.A

Pick-ups

Figura 7. Nueva colorado



Fuente: Página web de Autopacífico S.A

Catálogo de servicios

La oferta de servicios de Autopacífico es amplia, confiable y completa para el cliente que adquiere un producto de la marca Chevrolet, entre los servicios que ofrecen se encuentran:

- **Mecánica especializada:**

Este taller se encuentra diseñado especialmente para vehículos con alto kilometraje y/o que requieran reparaciones mayores. En Autopacífico cuenta con personal capacitado además de software y equipo especializado, lo que permite ofrecer al cliente calidad, confiabilidad y oportunidad en la reparación del vehículo a precios competitivos en el mercado.

- **Colisión:**

Para hacer uso de este servicio, el cliente deberá ponerse en contacto con la compañía de seguros donde tiene afiliado su vehículo, la aseguradora analizará la cobertura del siniestro y el amparo de la póliza; Acto seguido, el cliente debe trasladar el vehículo solo a un concesionario de la red autorizada Chevrolet y de esta forma la aseguradora entregará de forma escrita la solicitud de los documentos, para formalizar la reclamación, ya en el taller se valoran los daños y solicitan los repuestos que sean necesarios. Los tiempos totales de estancia del vehículo en el concesionario pueden variar de acuerdo al tipo de colisión que se presente (si esta es leve, media o fuerte), en la autorización de la reparación por parte de la compañía de seguros y el tiempo de suministro de los repuestos por parte de General Motors Colmotores

cuando estos no se encuentran localizados en el concesionario de forma inmediata como principales factores.

- **Lubriexpress:**

Se realiza en menos de 30 minutos cambio de aceite y se brinda el acceso a las promociones que se encuentren disponibles en el momento. Con Lubriexpress proporcionan agilidad en el servicio y la comodidad para solicitar la cita. Se puede acceder a este servicio llamando o agendando una cita en línea.

Entre otros servicios, como Chevrolet Insurance, Chevy plan, mecánica rápida, pintuexpress y también se encuentran incluidas las diferentes revisiones de mantenimiento al que el cliente tiene derecho bien sea para la prevención de afectaciones en su vehículo o para la reparación del mismo.

Revisión de mantenimiento:

Es una revisión que se realiza a los automóviles cada 5.000 km o 6 meses (lo que primero ocurra) y se basa en la matriz de mantenimiento diseñada a la medida de cada modelo para garantizar el mejor desempeño y la seguridad del conductor y sus acompañantes.

Mantenimiento preventivo:

En cada revisión se hace un chequeo general donde se podrán identificar adicionales que requiera el auto Chevrolet debido al uso. Notifican al cliente acerca de los servicios adicionales con el presupuesto, para que este pueda decidir sobre el cambio oportuno de lo determinado por el técnico de servicio. Las rutinas de mantenimiento no incluyen piezas de desgaste que su reemplazo depende de su uso, por ejemplo: pastillas y discos de freno, embrague y amortiguadores.

Mantenimiento prepagado:

Este es un servicio creado para que el cliente pueda cuidar su vehículo, conducir confiado y pueda disfrutar de cada kilómetro sin preocupaciones por el costo del mantenimiento, y además se puede financiar al momento de la compra del vehículo.

Cabe mencionar que, las compras en los concesionarios de Autopacífico S.A cuentan con el respaldo de Chevrolet, desde el momento de la compra de un Chevrolet, el cliente con el respaldo de General Motors Colmotores. Lo mismo se prolonga en el excelente servicio de todos los talleres autorizados de la Red, la cobertura y atención de los concesionarios, la originalidad de los repuestos y piezas, la disponibilidad de las partes, la capacitación de los técnicos y la tecnología aplicada a la solución de las necesidades.

A continuación, se presenta parte de la imagen organizacional de Autoacífico S.A, en la figura 8, el logo de Autopacífico y en la figura 9, la fotografía de la cultura corporativa que además se encuentra presente en las paredes de la empresa.

Logo

Figura 8. Logo de Autopacífico



Fuente: Página web de Autopacífico S.A

Figura 9. Fotografía cultura corporativa



Nota. Fotografía de las paredes de la organización.

4.2.3 Descripción general de General Motors Colmotores

General Motors Colmotores Chevrolet, creada en 1956 y consolidada hasta 1962 cuando Colmotores ensambló el primer vehículo que salió directamente de sus instalaciones en el país; GM Colmotores es filial de GM Company desde 1979.

Esta organización es una multinacional que tiene más de 325.000 integrantes en las distintas sedes alrededor del mundo, la empresa tiene operaciones de manufactura en 32 países y la venta de sus vehículos se da en más de 190 países. A lo largo de su trayectoria, General Motors Colmotores ha contribuido de manera significativa al desarrollo económico y social de Colombia, a través de una prominente generación de empleo contando con más de 17300 entre empleos directos e indirectos a nivel nacional, a su vez que ha brindado un apoyo técnico y financiero al crecimiento de la industria de autopartes y un importante aporte al fisco nacional por concepto de aportes y contribuciones, a su vez que el país también continúa contribuyendo para que General Motors Company continúe siendo líder en el sector automotriz a nivel mundial.

General Motors Colmotores, cuenta con alrededor de 37 concesionarios y talleres distribuidos en el país, los concesionarios se dividen en dos secciones, en las cuales se encuentran la sala de ventas de vehículos y la sección de servicios, que se encarga de prestar el servicio de taller, reparaciones y mantenimiento. Los concesionarios son la proyección de la imagen de Chevrolet hacia el consumidor final.

En la actualidad, General Motors Colmotores ensambla más de 40 versiones distintas de vehículos en diferentes plataformas para ensamblaje. Adicionalmente, es una organización que cuenta con certificaciones de calidad para dar cumplimiento a sus estándares y las de sus concesionarios como la ISO 9001 y la ISO 14001 y también tiene reconocimientos como ser la segunda empresa industrial mejor consolidada y líder en el sector automotriz para el mercado colombiano.

Misión

Estamos comprometidos con la seguridad en todo lo que hacemos: ganamos clientes para toda la vida, desarrollamos marcas que inspiran pasión y lealtad, transformamos tecnologías de vanguardia en vehículos y experiencias que la gente adora, y creamos soluciones sostenibles que mejoran las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

Visión

Vemos un mundo con cero accidentes, cero emisiones, cero congestión y nuestro personal es el impulsor que hay detrás para hacer esto realidad.

Logo

La figura 10, es la representación de la imagen organizacional de General Motors Colmotores S.A

Figura 10. Logo de General Motors Colmotores S.A



Fuente: Página web de General Motors Colmotores S.A

Catálogo de productos

General Motors Colmotores, como se ha mencionado anteriormente, es una de las pioneras en cuanto a la comercialización y venta de vehículos automotores en el país, por lo que tienen un amplio portafolio de productos, algunos de estos son:

- Carros: Entre los que se incluyen Beat, Joy y Onix de diferentes gamas
- Camionetas: Tracker, Captiva, Equinox, Blazer, Traverse entre otros.
- Pick ups: Colorado
- Deportivos: Camaro
- Taxis: Chevy taxi plus

- Camiones y buses.

Catálogo de servicios

En Chevrolet brindan atención y respaldo a través de una gran red de concesionarios ubicados en distintas partes del territorio a nivel nacional para que el cliente pueda tener el mantenimiento ideal para su vehículo. Algunos de estos servicios son:

- Cambio de aceite
- Cambio de pastillas de frenos
- Sincronización
- Cambio de embrague
- Cambio correas de accesorios
- Higienización

Autopacífico S.A depende de General Motors Colmotores ya que todos los concesionarios que hacen parte de la red Chevrolet se rigen bajo los estándares establecidos por GM Colmotores, a su vez que cuentan con el apoyo de esta para la implementación de los mismos. De esta manera, Autopacífico se sujeta a lo instituido por General Motors para hacer que el producto o servicio que ofrecen llegue al cliente final generando valor agregado.

Cabe mencionar que Autopacífico por ser uno de los concesionarios de la red Chevrolet distribuidos en el país, debe de cumplir con el aprovisionamiento desde el momento de fábrica hasta la venta, la distribución de los carros ensamblados y también en los repuestos y servicio de taller y mantenimiento para el cliente final; lo que lo hace ser parte de la imagen de corporativa de General Motors Colmotores hacia el consumidor final.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Se presentan a continuación la definición de la terminología utilizada en el análisis del presente trabajo

Inducción: Es un proceso que guía e induce al nuevo colaborador a la organización de la cual entra a formar parte y es indispensable por el hecho de que permite al nuevo integrante familiarizarse con la cultura organizacional, la filosofía y los valores institucionales. Comunicación organizacional (2005)

Diagnóstico: Según la definición de Andrade de Souza, el diagnóstico es un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones. Equipo editorial, Etecé (2021)

Alineación: Es vincular a las personas con un ideal y en el caso de equipos de trabajo es el esfuerzo necesario para alcanzar en conjunto los objetivos de la organización. Por ello, las acciones del equipo deberán estar ligadas constantemente a las prioridades en conjunto con la organización. Yessika Lozada (2015)

Estándares: Son especificaciones acerca de cómo debe desarrollarse una tarea o función determinada y están basados en acuerdos entre una o más entidades o un determinado grupo de personas. Estado Peruano (s. f.).

Proceso estratégico: Involucra todo un enfoque filosófico por parte de la empresa, el cual debe ser compartido por las personas que ocupan tanto los puestos de alta dirección, como los puestos más bajos de la empresa. Quiroa (2021)

Gestión Humana: Se define como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento, del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección. Alles (2011)

Adaptación: La adaptación es un proceso de acomodación o ajuste de una cosa, u organismo, o hecho; a otra cosa, ser o circunstancia. Son cambios que se operan en algo, con motivo de agentes internos o externos. Alles (2011)

Socialización: Es un determinado proceso en el cual un individuo, relacionándose con otros, aprende y desarrolla una serie de capacidades para conseguir una participación exitosa dentro de la sociedad. Alles (2011)

Integración: Es el proceso y resultado de mantener unidas las partes de un todo. Puede ser aplicable en diversos ámbitos, como el social, político y económico. Es decir, la integración es juntar diversos elementos que forman parte de un conjunto en común. Alles (2011)

5. DIAGNÓSTICO

5.1 PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL EN AUTOPACÍFICO

Esta fase del diagnóstico comprende la descripción del proceso de inducción organizacional en Autopacífico. Comprende las fases y actividades que se desarrollan dentro de la misma. La recolección de esta información se realiza a través de la observación directa por parte de una de las gestoras del presente proyecto quien ha acompañado el proceso desde la planeación hasta la ejecución y retroalimentación del mismo.

Es preciso aclarar que Autopacífico cuenta con una clasificación de los cargos dependiendo las funciones que desempeñan dentro de la organización. Así, los cargos se dividen en el área comercial, que son todos los cargos implicados en el negocio de comercialización y venta de vehículos nuevos, usados, buses y camiones. En el área comercial se encuentra el gerente comercial, los directores comerciales, asesores comerciales, analistas y asesores expertos.

La siguiente área es servicios, la cual se encarga de los servicios de posventa, en ella se encuentra el gerente de servicios, los analistas de área, los jefes de taller, supervisores de taller, personal de garantías, agentes de la central de atención y los técnicos de taller.

El área de repuestos y accesorios tiene amplia relación con el área de servicios, ya que entra a apoyar la labor de los comerciales una vez está concretada la compra del vehículo o en los servicios posventa que requieren los clientes, sin embargo, se maneja como un área independiente. En ella se encuentra como líder el gerente de repuestos con un director de área, asesores de repuestos, coordinadores, auxiliares y personal de bodega. Para efectos del presente trabajo, se entiende servicios, repuestos y accesorios como el área de posventa

Finalmente, se encuentra el personal administrativo, en el cual se agrupan todas las áreas que brindan apoyo a la labor comercial, de repuestos y taller. Algunas áreas que se pueden encontrar son contabilidad, talento humano, trámites, negocios, mercadeo, entre otras.

Una vez realizada dicha aclaración, se puede decir que la inducción en Autopacífico es la misma para todos los cargos, sin embargo, por ser la comercialización y venta de vehículos la actividad principal del concesionario, se presenta una dedicación especial al área comercial, de modo que mientras que en todas las áreas, la inducción organizacional tiene una duración de un día, los cargos del área comercial reciben una inducción de una semana. Por supuesto, con énfasis especial en el

proceso de Excelencia en ventas y profundizando mejor en algunos temas que tienen relación directa con sus funciones del día a día.

Para una comprensión más acertada del proceso de inducción organizacional de Autopacífico, se separan los procesos de planeación en dos: Administrativos y posventa, por un lado; comerciales, por otro. Dicha separación se genera debido al tiempo de duración de la inducción de los comerciales que exige una logística mejor elaborada y una planeación más rigurosa. La fase de ejecución va a ser la misma para todos, nuevamente con la diferencia en el tiempo. De este modo, la intervención que para el personal administrativo y de posventa dura media hora, para un comercial puede tomar hasta tres horas.

Por último, es pertinente aclarar que GM Colmotores despliega sus estándares operativos de inducción organizacional sin tener en cuenta distinciones en los cargos.

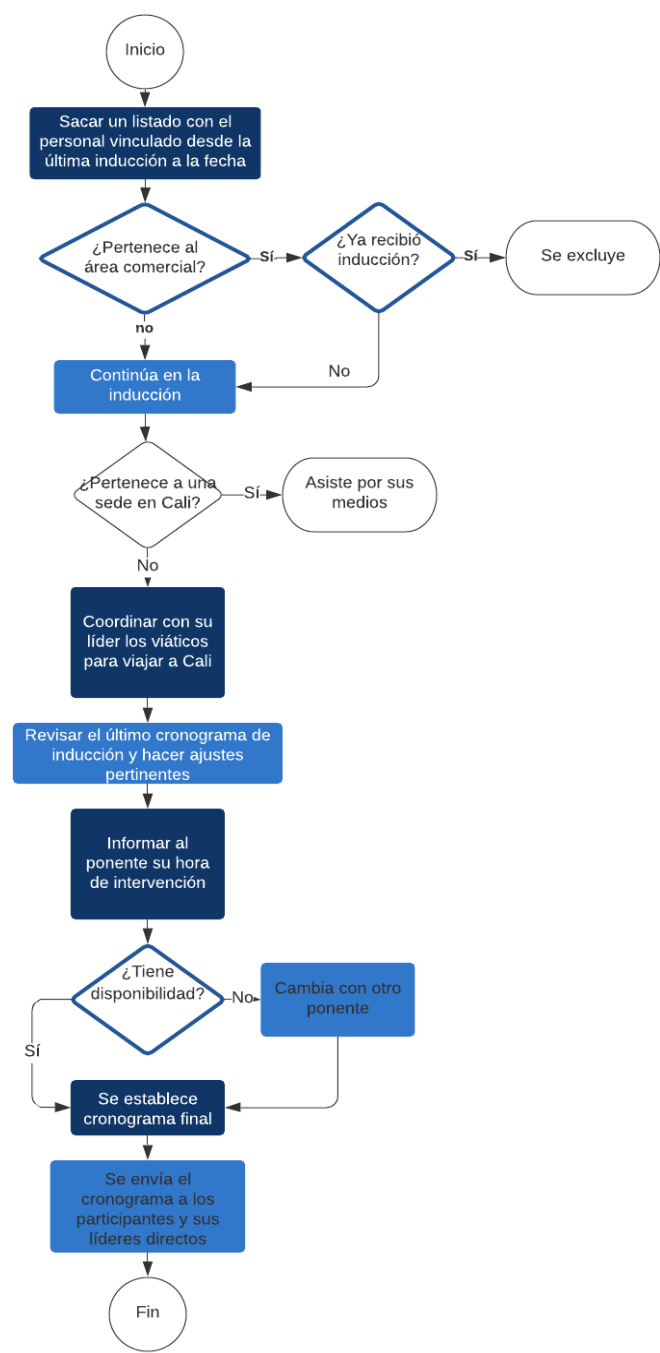
5.1.1 Planeación de la inducción para cargos administrativos y de taller

En Autopacífico S.A la inducción organizacional es un proceso, mediante el cual, se pretende que el nuevo integrante conozca sobre la empresa, sus atributos, la cultura organizacional y todas las áreas que la componen. Las personas son citadas a las 8:00 AM, hora en la que da inicio la inducción, tienen un receso que va desde las 12:30 PM hasta las 2:00 PM destinado al almuerzo y continúa la segunda parte de la jornada que va hasta las 6:00 PM. Se realiza cada tres meses para poder abarcar suficiente personal y no saturar a los ponentes con muchos tiempos de ausencia de sus funciones cotidianas.

La primera fase es la planeación, en ella se toma el listado de todo el personal ingresado a la compañía desde el día siguiente a la fecha de la última inducción. De esta lista se realiza una segmentación, si el personal pertenece al área comercial, se excluyen, ya que para ellos la inducción inicia desde su primer día de trabajo y se extiende durante una semana, en orden a pertenecer a la actividad principal del negocio. El tiempo de espera de los cargos administrativos y de posventa para recibir su primera inducción corporativa puede ascender a los tres meses. El paso siguiente es ubicar, mediante el listado de personal activo, la sede a la cual pertenecen los candidatos, si vive en Cali el desplazamiento corre por su cuenta, en caso contrario, se coordina con el líder directo los viáticos para el desplazamiento hasta la ciudad de Cali, casa matriz del concesionario y para todos, independiente de su lugar de residencia, se solicita un refrigerio para la media mañana y su respectivo almuerzo.

El siguiente paso en la fase de planeación es revisar el último cronograma de inducción e identificar si existe la necesidad de modificar a algún ponente, se realizan las reestructuraciones pertinentes y a continuación se informa a todos los ponentes la hora, en la cual, les corresponde su intervención. Existen casos donde el encargado solicita un cambio de horario porque tiene su agenda ocupada, en este caso, se busca cambiar la hora con otro ponente que tenga la agenda disponible. Finalmente, se envía el cronograma a los integrantes invitados a la inducción y a sus líderes directos para que estén informados de la ausencia. Con cada ponente se envía sólo la hora en la que participa y se les asigna una cita en la agenda del correo institucional. En la figura 1, se puede apreciar el proceso de planeación de la inducción organizacional de Autopacífico S.A para los cargos administrativos y de posventa.

Figura 11. Planeación de la inducción organizacional



Fuente: Elaboración propia

El resultado de la fase de planeación es el cronograma. El proceso se detiene hasta el día programado para la inducción, en el que inicia la fase de ejecución.

Comienza a primera hora del día de la inducción, los integrantes están citados para las 8:00 AM, sin embargo, el área de Talento humano, en cabeza de la coordinadora del área, debe hacer presencia desde las 7:30 AM para la organización de la sala de capacitación y los equipos requeridos para el desarrollo del proceso (Proyector, sonido, mesas, sillas, etc.)

Talento humano da la bienvenida a todos los integrantes citados a la reunión y se procede a iniciar.

La inducción comienza con la presentación de la coordinadora de talento humano, Laura González, quien expone las generalidades de la compañía como su historia, misión, visión, organigrama; en lo que refiere a la cultura organizacional esta es expuesta en la siguiente intervención, realizada por la gerente de talento humano, Ana Lucía Buchelli, quien transmite la cultura y los atributos corporativos de forma práctica y participativa para que los nuevos integrantes puedan irse familiarizando con la misma. Seguido a esto, realiza su intervención la asistente de seguridad y salud en el trabajo, exponiendo todo lo referente al sistema de gestión a su cargo y finalmente, se concluye la intervención del área de talento humano con la participación de nómina, explicando lo referente a los pagos, fechas, incapacidades, vacaciones, etc.

Continúa el área de vehículos nuevos, hablando sobre los procesos que maneja y las generalidades de la fuerza comercial. El área de vehículos usados explica las generalidades de las retomas de vehículos y los beneficios de comprar un usado en Autopacífico. Totalpacífico es la empresa interna encargada de los seguros, tienen su participación explicando los beneficios para los integrantes de asegurar su vehículo con la compañía, el descuento a cuotas del SOAT, etc. Estas tres áreas exponen al nuevo integrante los descuentos en vehículos nuevos, usados y seguros por tener un vínculo directo con la compañía.

La siguiente intervención es del área de contact center, quienes explican el agendamiento de citas y generalidades sobre el software DMS¹ utilizado por Autopacífico como repositorio de información.

¹ Es un sistema de gestión documental que permite almacenar, archivar, organizar y buscar rápidamente grandes cantidades de documentos. Y eso no es todo. Además, este tipo de software es capaz de registrar, en tiempo real, las modificaciones realizadas por diversos usuarios en un entorno colaborativo, manteniendo un registro de las diversas versiones creadas y modificadas por diferentes usuarios (seguimiento del historial). Fuente: ¿Qué es un DMS o Sistema de Software de Gestión Documental? Tomado de: <https://www.webdoxclm.com/blog/que-es-un-dms-y-como-puede-ayudarte-a-ser-mas-eficiente>

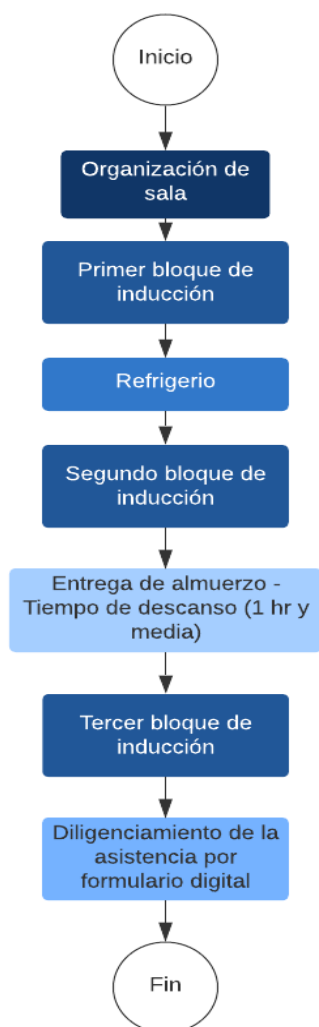
Del mismo modo, tecnología e innovación expone el correcto uso de los equipos y, sobre todo, del activo más importante de la compañía después de su talento humano que es la información. Pasa el área de negocios exponiendo sobre la financiera de los vehículos Chevrolet GMAC y el área de mercadeo, expuesta por su directora María Jimena Bedoya.

Las áreas de trámites, logística, auditoría, compras y medioambiente pertenecientes a administración, describen la composición de sus áreas y sus funciones a cargo.

A continuación, el área de Servicio o Postventa realiza su intervención a cargo de la analista de servicio quien expone el organigrama del área de servicio y los principios del servicio personalizado. Seguido a esta, participa el área de repuestos y finalmente, los asesores externos de Recordar, Grancoop y Comfandi; quienes exponen los servicios exequiales, la vinculación a una cooperativa y los beneficios que tiene el integrante por pertenecer a la caja de compensación de Comfandi. Estos tres tienen beneficios como mejora de la vivienda, préstamos, descuentos, entre otros.

La inducción no tiene un orden estricto de intervención ni una secuencia que se deba respetar, la ubicación de una persona dentro del cronograma dependerá de la disponibilidad de su agenda. La figura 12 muestra los pasos de la fase de ejecución.

Figura 12. Fase de ejecución



Fuente: Elaboración propia

La tercera fase es la retroalimentación, en la cual, se utiliza el formulario de asistencia cuyo último ítem solicita al participante hacer sus felicitaciones, sugerencias y oportunidades de mejora de la inducción. El proceso de inducción continúa a lo largo del tiempo, tal como lo sugieren diversos autores, este no se limita a un día de reunión, sino que se extiende al tiempo que tome el nuevo integrante en adaptarse a su nuevo puesto de trabajo. La adaptación y el acompañamiento está a cargo del líder directo y no lleva seguimiento del área de talento humano.

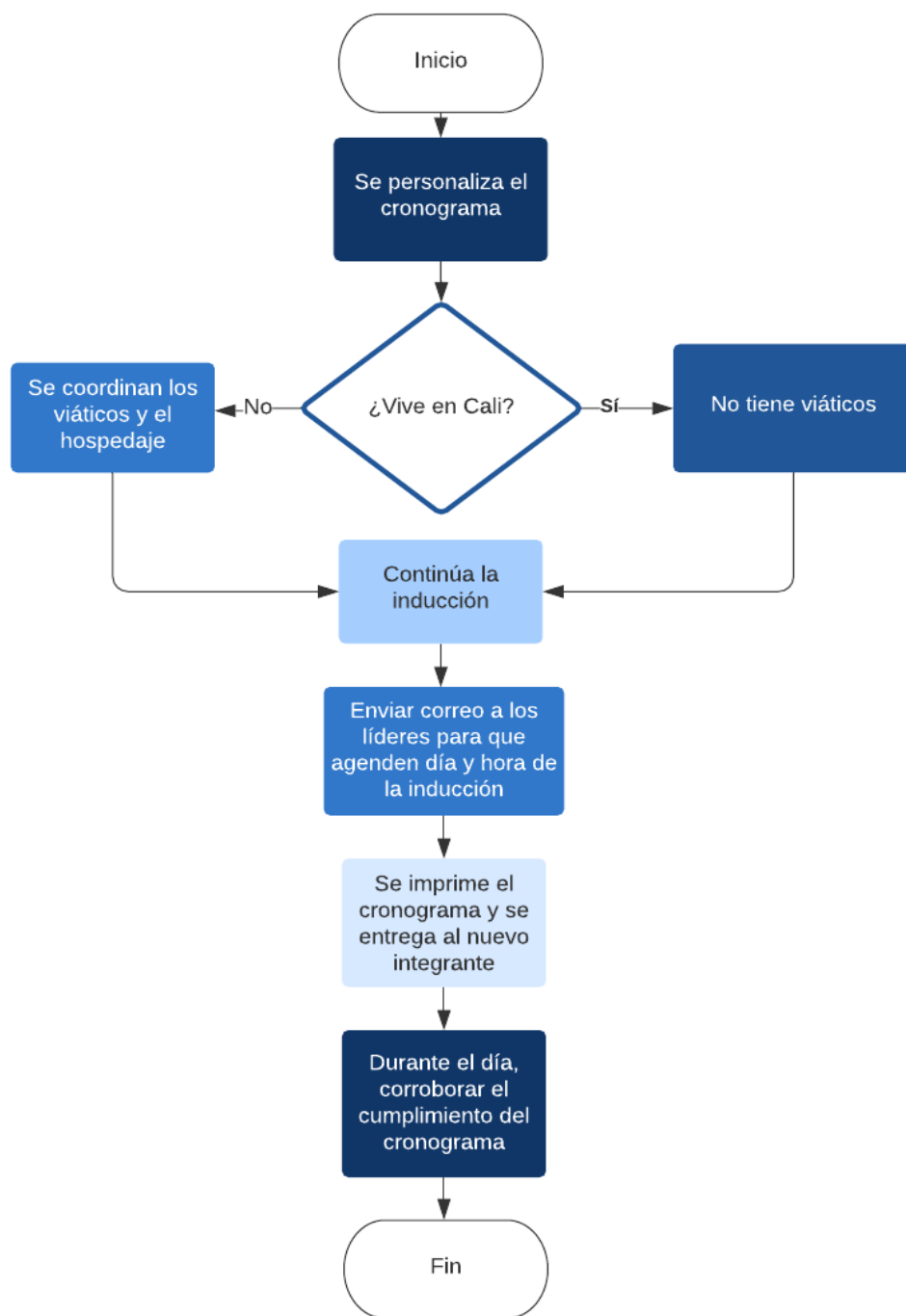
5.1.2 Fase de planeación para la inducción del área comercial

Tal como se expuso con anterioridad, el área comercial tiene bajo su responsabilidad la actividad principal del concesionario. Para los cargos comerciales, la fase de ejecución y las intervenciones de los ponentes son exactamente las mismas que las descritas para administrativos y posventa, su diferencia radica en la fase de planeación que conlleva una logística más amplia y, en general, su tiempo de duración que es de una semana. El proceso inicia personalizando el cronograma, según la disponibilidad de los encargados por área y con algunos tiempos más prolongados para algunas intervenciones por ser procesos directamente relacionados con el cargo. A continuación, si la persona vive en Cali, se desplaza hasta las instalaciones a cumplir una jornada de trabajo normal, sin embargo, si la sede del integrante se encuentra fuera de la ciudad, se debe coordinar los viáticos y el hospedaje en un hotel.

A cada uno de los líderes de las áreas se les envía un correo para que asignen un espacio en su agenda para la inducción del nuevo integrante, este proceso tiene un tiempo de respuesta de 24 horas. Una vez confirmada la participación de todos los líderes, o la persona encargada de la inducción, el cronograma se imprime y se entrega el primer día al comercial que acaba de ingresar.

La inducción es personalizada, el nuevo integrante debe dirigirse al puesto de trabajo de la persona que le brinda la capacitación, de modo que le oriente acerca de aquellas funciones de su responsabilidad y la relación de ellas con la labor comercial del nuevo integrante. Cada participación por área tiene un tiempo que va entre 1 y 3 horas. Durante los tiempos que no tenga una intervención asignada, el nuevo integrante estará acompañado de un par que ocupe el mismo cargo dentro de la organización, con el fin de evidenciar las funciones que harán parte de sus labores cotidianas. La figura 13, muestra la fase de planeación para la inducción organizacional del área comercial de Autopacífico.

Figura 13. Fase de planeación de la inducción para el área comercial

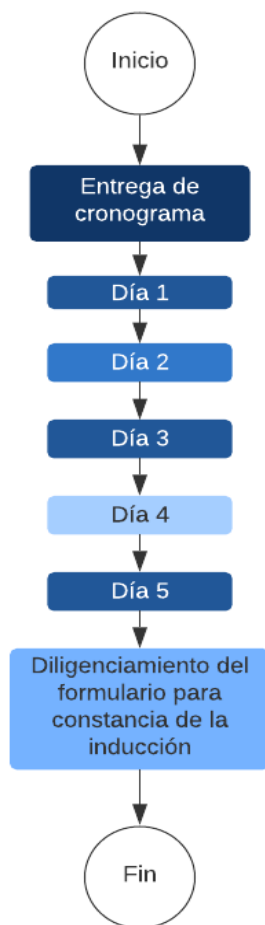


Fuente: Elaboración propia

Según lo muestra la figura 14, así luce la fase de planeación de inducción para los comerciales, el resultado de esta fase es el cronograma planeado para una semana de inducción.

La fase de ejecución de la inducción para los comerciales inicia en su primer día de trabajo cuando reciben el cronograma de la semana. En el caso de los comerciales que viajan a Cali desde otras ciudades, el hotel les brinda el desayuno y el resto de comidas corre por su propia cuenta. Para aquellos que viven en Cali la inducción se entiende como parte de su jornada laboral y no tiene beneficio de alimentación. El área de talento humano verifica periódicamente el cumplimiento del cronograma, este proceso no tiene ningún registro.

Figura 14. Fase de ejecución para el área comercial



Fuente: Elaboración propia

La retroalimentación para la inducción de los comerciales se realiza a través del formulario de asistencia que se describió en el proceso de los administrativos y posventa.

Una vez descrito el proceso de inducción con sus fases de planeación, ejecución y retroalimentación para todos los cargos, se procede a describir los estándares operativos para el proceso de inducción. Dichos estándares se extienden a todos los cargos de la organización sin importar su área.

5.2 ESTÁNDARES OPERATIVOS DE GM COLMOTORES PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL

Para General Motors Colmotores, la fábrica de Chevrolet para Colombia las primeras semanas en el trabajo son de suma importancia, ya que, de la adaptación a la cultura y la cercanía con los colegas, depende la contribución del nuevo integrante al negocio. GM Colmotores es la casa matriz de Autopacífico S.A, es por esto que al este ser uno de los concesionarios filiales de GM debe de cumplir con una serie de estándares operativos que son establecidos por la casa matriz y de acuerdo a los lineamientos planteados y su cumplimiento, depende el apoyo a los concesionarios que hagan parte de General Motors y la red Chevrolet. El objetivo de la inducción organizacional, según GM Colmotores es que el nuevo colaborador interactúe con las diferentes áreas y los empleados del concesionario de modo que se transmitan los valores corporativos, los procesos y las interacciones futuras que tendrá al interior de la organización.

Se precisa recordar al lector que los estándares operativos del proceso de inducción presentados a continuación son genéricos, es decir, GM Colmotores no realiza una separación de los cargos a los que se aplican un estándar u otro, antes bien, despliega los estándares a todo el personal que ingresa a la organización.

GM Colmotores propone cinco pasos en la inducción organizacional: Inducción Chevrolet, inducción al concesionario, inducción al cargo, inducción al producto (estándares), acompañamiento.

La inducción Chevrolet consiste en dar un breve repaso por la historia de Colmotores y explicar que el concesionario se rige por los estándares de esta fábrica.

La inducción al concesionario contiene la agenda de inducción, consiste en la realización de un cronograma para que el proceso se lleve a cabo de una forma secuencial; la historia del concesionario, su misión, visión, cultura y valores corporativos; los datos relevantes como un directorio para que el nuevo integrante pueda disponer de las extensiones de los integrantes de la compañía o las áreas en general, los resultados del concesionario e indicadores; las políticas internas y el reglamento de trabajo; estándares operativos del concesionario, en este se debe enseñar a los técnicos la forma de realizar los servicios de posventa denominado

“Servicio personalizado” y, en el caso de los comerciales el proceso de “Excelencia en ventas”; beneficios y prestaciones de la compañía; recorrido por las instalaciones; presentación con el equipo; credencial, horarios, manual del empleado; y finalmente, aplicación de una evaluación genérica sobre todo el proceso de inducción.

La inducción de producto contiene cinco ítems, estos son: enseñar a ubicar los materiales y cursos de producto en Unichevrolet (plataforma de formación para los colaboradores de la marca Chevrolet proporcionada por GM Colmotores); mostrar infografías de todos los vehículos; identificar los cursos en línea de los productos, vehículos y estándares; asignar trayectoria de capacitación de producto en línea e informar a recursos humanos y clínica de capacitaciones sobre los vehículos de mayor volumen del concesionario.

Para culminar con la inducción organizacional, según los lineamientos de GM Colmotores se realiza el proceso de acompañamiento, en este, para el caso de los técnicos y personal de taller, se capacita en el servicio personalizado con la compañía de los jefes de taller, supervisores de taller, o bien, de un técnico que tenga años de experiencia en los pasos que comprenden el servicio personalizado. Para el caso de los comerciales, el nuevo integrante es acompañado para aprender el proceso consultivo de ventas denominado “Excelencia en ventas”, posteriormente realizará la práctica solo y recibe retroalimentación por parte de un par. La figura 15 presenta el proceso de inducción organizacional teniendo en cuenta los lineamientos de GM Colmotores.

Figura 15. Proceso de inducción organizacional GM Colmotores



Fuente: Elaboración propia

5.3 IDENTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES

Una vez descrito el proceso de inducción organizacional en Autopacífico con sus tres fases: planeación, ejecución y retroalimentación; así como los estándares operativos de GM Colmotores para la inducción organizacional con sus cinco fases: Inducción Chevrolet, Inducción al concesionario, Inducción del cargo, Inducción de producto y proceso de acompañamiento. La tabla 2 relaciona los ítems solicitados por la fábrica para la inducción organizacional y el respectivo cumplimiento o incumplimiento de Autopacífico.

Tabla 2. Cumplimiento de los estándares de inducción

Etapas	Estándares de inducción GM	Cumplimiento	Observaciones
Inducción Chevrolet	Repaso por la historia de Colmotores	Pendiente	No se ha identificado la necesidad de dar un espacio inicial, ya que durante la inducción se menciona la fábrica en repetidas ocasiones
Inducción al concesionario	Agenda de inducción	Cumple	Se envía cronograma a los participantes y sus líderes directos
	Historia del concesionario, misión, visión.	Cumple parcialmente	Pendiente elaborar un mecanismo para que el nuevo integrante adopte esta información
	Datos relevantes	Cumple parcialmente	Falta socializar con todo el personal el directorio de extensiones
	Políticas internas y reglamento de trabajo	Pendiente	El reglamento fue hecho en el año 2006, por tanto, muchos de sus datos no son vigentes

	Estándares operativos del concesionario	Cumple	En la inducción el nuevo integrante es acompañado para seguir los pasos del servicio personalizado, en el caso de las áreas de taller y Excelencia en ventas, en el caso de los cargos comerciales
	Beneficios y prestaciones	Cumple parcialmente	Asesores internos y externos socializan este ítem. Pendiente mecanismo para consulta posterior a la inducción
	Recorrido por las instalaciones	Cumple	Se realiza el recorrido por la sede principal de la organización y el resto de sedes se recorren a través de fotografías. A su vez, cada líder directo le hace el recorrido por la sede donde desempeñará sus funciones.
	Presentación con el equipo	Cumple	El nuevo integrante es presentado por el líder a su equipo de trabajo
	Credencial, horarios, manual del empleado	Pendiente	Manual del empleado no ha sido revisado por el área legal
	Evaluación genérica del proceso de inducción	Pendiente	Se realiza una retroalimentación en el listado de asistencia, donde el participante coloca las oportunidades de mejora, no obstante, no se evalúa el aprendizaje

Inducción del cargo	Entrega de la descripción del cargo al nuevo empleado	Pendiente	Se está en proceso de construcción de perfiles de cargo
	Realización de cursos de inducción en Unichevrolet	Cumple	Se inauguró la implementación con la nueva sede Pasto y se espera aplicarlo con los integrantes que se vinculen a la organización
Inducción de producto	Inducción de Unichevrolet	Cumple	La coordinadora de talento humano como líder de Unichevrolet para Autopacífico explica las generalidades de la plataforma
	Infografías de vehículos	Cumple	Los asesores expertos explican las fichas técnicas de los vehículos a los nuevos integrantes del área comercial
	Identificación de cursos en línea	Cumple	La coordinadora de talento humano coordina este ítem para las áreas de taller y el entrenador comercial para el área comercial
	Asignar trayectoria de capacitación	Cumple	Unichevrolet envía un plan de entrenamiento por cargo y el área de talento humano le entrega el listado de cursos presenciales y remotos que debe realizar

	Clínicas de capacitaciones	Cumple	El entrenador comercial con el apoyo de los asesores expertos está capacitando a distintos cargos que requieran capacitación en producto y servicio
Proceso de acompañamiento	Orientación en proceso consultivo de ventas y servicio personalizado	Cumple	El personal de taller recibe capacitación del supervisor y el personal de ventas de un par asignado para la inducción.

Fuente: Elaboración propia

Autopacífico cumple con la mayoría de los estándares dispuestos por General Motors Colmotores para el proceso de inducción, sin embargo, algunos otros los cumple de manera parcial o se encuentran pendientes de cumplimiento. A continuación, se indican las causales por las que en las distintas etapas se considera que se presenta el desempeño parcial o total de las actividades:

Durante la etapa de inducción Chevrolet, el repaso por la historia de General Motors Colmotores se considera pendiente de cumplimiento debido a que se menciona la fábrica en repetidas ocasiones, sin embargo, no se menciona la historia, misión y visión de la casa matriz.

En la etapa de inducción al concesionario es donde se presentan la mayoría de actividades de los estándares pendientes por cumplimiento o que en su defecto cumplen de manera parcial; la agenda de inducción al concesionario cumple completamente, esto porque se envía de acuerdo a lo indicado por los estándares a los participantes de la inducción y a los líderes directos de los mismos. La historia del concesionario, misión y visión se considera con un cumplimiento parcial ya que, si bien se exponen en la inducción, pueden quedar algunos vacíos de conocimiento en los integrantes, debido al tiempo limitado para la presentación de dicha información.

Los datos relevantes de la organización, en su presentación cumple de manera parcial, debido a que no se han socializado las extensiones de todos los integrantes de la organización con la intención de que la comunicación sea efectiva entre todo el personal. Las políticas internas y reglamento de trabajo se encuentran pendiente de

cumplimiento por el hecho de que este reglamento contiene datos desactualizados desde su versión creada en el año 2006 y que desde luego ya no entran en vigencia en la actualidad.

Los estándares operativos del concesionario cumplen satisfactoriamente en el sentido en que el nuevo integrante tiene durante el proceso de inducción el acompañamiento para el seguimiento de los pasos del servicio personalizado en las áreas de interés.

Para el estándar de beneficios y prestaciones, cumple de manera parcial, puesto que, si bien este es socializado por los asesores internos y externos, no se tiene un mecanismo que posterior a la inducción permita la consulta del mismo por parte de los integrantes.

El recorrido por las instalaciones se cumple, por cuestiones logísticas no se da en todas las sedes, pero si en el lugar donde se desarrolla la inducción del personal. La presentación con el equipo se cumple de manera satisfactoria, el líder se encarga de presentar al nuevo integrante con su equipo de trabajo correspondiente.

Credencial, horarios, manual del empleado, este estándar se encuentra pendiente de cumplimiento debido que no se han hecho las revisiones correspondientes por parte del área a la que le compete realizar dicho proceso. En la evaluación genérica del proceso de inducción, dicho estándar se encuentra pendiente de cumplimiento puesto que la retroalimentación es necesaria para entender las percepciones del nuevo colaborador.

Para la etapa de inducción del cargo, el primer estándar de entrega de la descripción del cargo al nuevo empleado, se encuentra pendiente de cumplimiento puesto que aún **no se encuentran elaborados los perfiles de los cargos existentes** en la organización con sus respectivas funciones, jefes y demás.

La realización de cursos de inducción en Unichevrolet, este estándar cumple puesto que ya se realizó la inauguración para su implementación en una de las sedes de la compañía y se dio de manera exitosa dicho proceso.

Durante la etapa de inducción del producto, la inducción de Unichevrolet es el primer estándar y además cumple porque la coordinadora de Talento Humano como líder de Unichevrolet se encarga de explicar todas las generalidades de la plataforma.

El estándar de infografías de vehículos, cumple puesto que a los nuevos integrantes pertenecientes al área comercial se les realiza la explicación de la ficha técnica de los vehículos para conocimiento dentro de sus funciones.

La identificación de cursos en línea es un estándar que cumple de manera satisfactoria gracias a que los jefes de las áreas correspondientes, se encargan de coordinar este ítem para socializar con sus respectivos colaboradores.

El estándar asignar trayectoria de capacitación cumple puesto que el área de talento humano se encarga de asignar los cursos que se deben de realizar de acuerdo al plan de entrenamiento entregado por Unichevrolet.

Las clínicas de capacitaciones cumplen por el hecho de que hay un equipo especializado conformado por el entrenador comercial y los asesores expertos para

realizar capacitación en producto y también en servicio para los cargos que lo requieran.

Finalmente, en la etapa de proceso de acompañamiento, el estándar de orientación en proceso consultivo de ventas y servicio personalizado cumple puesto que se asigna un responsable para el personal de taller y el personal de ventas para que reciban capacitación respecto a estos procesos.

En este sentido, se propone el proceso de mejoramiento en el plan de acción para la inducción y las etapas indicadas anteriormente para de esta forma lograr el desarrollo o el cumplimiento de los estándares propuestos por la casa matriz por parte de la filial.

6. RESULTADOS

Una vez analizado el proceso de inducción de Autopacífico a la luz de los estándares operativos solicitados por GM Colmotores se diseña un plan de acción que contiene una serie de actividades a realizar con el ánimo de alinear el proceso a los estándares de la marca. Para el diseño se utilizan los lineamientos de GM Colmotores que en el diagnóstico se identificaron como pendientes o con un cumplimiento parcial. A cada uno se le asignará un responsable de control y cumplimiento y un tiempo de implementación que ha sido asignado por las estudiantes gestoras del presente proyecto con los ajustes pertinentes por parte de la coordinadora de talento humano, Laura González.

6.1 PLAN DE ACCIÓN

Como primer punto pendiente de cumplimiento se encuentra el repaso por la historia de General Motors Colmotores S.A. Para la alineación de este, se desarrolla una diapositiva que contenga un brief sobre los datos más relevantes de la casa matriz. El objetivo consiste en que el integrante comprenda que el concesionario trabaja bajo los estándares de la fábrica y por eso tiene sentido la exigencia en los lineamientos que les serán solicitados conforme sus labores se vayan desarrollando. Para el diseño de la diapositiva, las responsables son las estudiantes gestoras del proyecto y la implementación estará a cargo de la coordinadora de Talento Humano en la próxima inducción que se llevará a cabo en el mes de febrero, por lo cual, su diseño tiene tiempo inmediato de desarrollo y la implementación un tiempo de un mes. En el Anexo A, se encuentra el diseño de la diapositiva.

El segundo punto con cumplimiento pendiente o parcial es la historia del concesionario, misión, visión, cultura y valores corporativos. Con base en la observación directa realizada a la última inducción organizacional de Autopacífico, se pudo identificar un gran énfasis en la cultura del servicio extraordinario y sus respectivos atributos, sin embargo, aspectos como la misión, visión, estructura y demás puntos importantes quedan en un segundo plano. Para el cumplimiento de este punto se solicita al área de mercadeo el diseño de un brochure que contenga, según la indicación de la gerente de talento humano, Sra. Ana Lucía Buchelli, la historia, valores corporativos, cultura organizacional y atributos, estructura, misión, visión y dirección de todas las sedes. Dado que se envían los textos y la información el tiempo para el diseño fue de dos semanas y la implementación de un mes, es decir, con aplicación para la próxima inducción y cuyo responsable es la coordinadora de talento humano. Otra oportunidad de mejora encontrada en este ítem de la inducción es una actualización de diseño del organigrama (ver anexo C).

El diseño actual es poco dinámico y no es fácil apreciar quiénes son los gerentes y directores de las áreas. Por último, el objetivo del brochure es socializar entre todos, su contenido y que el nuevo integrante se lleve esta información impresa como mecanismo de consulta y configuración con la información consignada. En el Anexo B es posible apreciar el brochure diseñado por el área de mercadeo cuyo contenido se mencionó con anterioridad.

El tercer punto de cumplimiento parcial son los datos relevantes. La compañía no cuenta con un directorio de teléfonos de la compañía. En Autopacífico todas las áreas tienen su teléfono que funciona por extensión, del mismo modo, los cargos específicos que lo requieren tienen asignada una extensión. Con el fin de cumplir con la alineación de este punto de la inducción se solicita a los anfitriones de la sede principal que construyan el directorio con todos los teléfonos de la compañía, relacionando el número de teléfono, el área y el cargo de la persona que responde en esa línea. Para esta tarea, los anfitriones contaron con un tiempo de cuatro meses. La implementación empieza con un envío masivo a los correos corporativos y después en cada inducción, a través del formulario de asistencia que deben llenar los participantes. Se realiza una recopilación de correos, a los cuales, se enviará el directorio. La implementación la realiza la coordinadora de talento humano. El Anexo D permite evidenciar un diseño realizado por las estudiantes gestoras del presente proyecto que contiene las extensiones recopiladas por los anfitriones administrativos.

Como siguiente ítem pendiente de cumplimiento se encuentra el reglamento interno de trabajo que según lo define el Código Sustantivo del Trabajo: “es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio” (2009, Art. 104). La organización cuenta con un reglamento interno de trabajo, sin embargo, la última fecha de actualización fue el año 2006, razón por la que muchas de las cosas consignadas en él ya no son vigentes. Se envía el requerimiento al área legal para la revisión de los puntos vigentes y para anexar lo pertinente. El objetivo es que sean claras, para todo el personal activo como aquellos que ingresan, las normas de la compañía y cumplir con este requisito legal. El plazo para realizar la entrega es noviembre del año 2022.

El punto denominado beneficios y prestaciones se cumple gracias al acompañamiento de los asesores externos de Grancoop, Recordar y Comfandi caja de compensación, sin embargo, con el fin de que el nuevo integrante conozca los beneficios para los integrantes directos y los tengan presentes a lo largo del tiempo se solicita al área de mercadeo el diseño de un brochure que contenga la síntesis de la información brindada por los asesores en la inducción organizacional. El objetivo es recopilar la información brindada en la inducción en un material de consulta para los integrantes. La responsable de recopilar la información es la coordinadora de talento humano; el diseño, por su parte, está a cargo del área de mercadeo. Para el diseño se utilizaron tres semanas y la implementación tiene un mes de plazo, es decir, hasta la siguiente inducción. El Anexo D contiene el brochure

de beneficios de los integrantes directos una vez pasan su periodo de prueba en la organización.

El manual del empleado, junto con el reglamento interno de trabajo está en revisión por el área legal y deberá ser entregado en el mes de noviembre del presente año. A su vez, en este ítem, con el ánimo de dar indicaciones acerca del código de vestimenta, se implementa un brochure que contiene los lineamientos de la marca para el uso de la dotación, este brochure ya hacía parte de las entregas que realiza la compañía al nuevo integrante durante el momento de la contratación, sin embargo, no se socializa debidamente, para lo cual se sugiere socializarlo nuevamente durante la inducción organizacional; este tiene como objetivo que el integrante conozca sus derechos y deberes en la compañía. El Anexo E enseña el brochure con los lineamientos de vestuario solicitados por la marca a Autopacífico, que los integrantes, según su cargo, deberán cumplir.

La evaluación genérica del proceso de inducción es el siguiente punto pendiente de cumplimiento. En este se diseña un formato empresarial con preguntas genéricas acerca de los temas desarrollados durante la inducción, su objetivo es retroalimentar el proceso de inducción organizacional. Se diseña una evaluación en un formato empresarial, no obstante, para hacerlo más dinámico se puede realizar en una plataforma. El tiempo de elaboración es de dos días y la implementación se realiza en la siguiente inducción. El Anexo F muestra el resultado final del formato de evaluación genérica del proceso de inducción.

El siguiente ítem es la entrega de descripción de perfil de cargo, este punto se encuentra pendiente de cumplimiento ya que la empresa no cuenta con dicha información. Sin embargo, se ha empezado a trabajar en ello. Con ayuda de un consultor externo, se elaboró un formato de descripción de perfil de cargo, el cual, se envió a 113 integrantes (tantas personas como cargos existen en la empresa) para que lo elaboren y posteriormente ser retroalimentado por el área de talento humano y realizar ajustes de ser necesario. El objetivo es que la empresa pueda contar con las descripciones de perfil de cargo que recopilen los requisitos, calificaciones y funciones que debe desarrollar una persona en un cargo específico en orden a contribuir con los objetivos organizacionales. Con el fin de lograr una mejor comprensión del formato se envió este con la respectiva explicación de cada uno de sus componentes, como se puede apreciar en el Anexo G.

La tabla 3 resume el plan de acción para la alineación de la inducción organizacional de Autopacífico S.A a los estándares operativos para inducción organizacional de General Motors Colmotores S.A

Tabla 3. Plan de acción para la alineación de la inducción organizacional de Autopacífico

Estándar operativo de GM Colmotores	Actividad de alineación	Responsable	Tiempo	Objetivo
Repaso por la historia de Colmotores	Diseñar una diapositiva con un brief sobre los datos más importantes de GM Colmotores	Estudiantes gestoras del proyecto de grado	1 día	Socializar con los nuevos integrantes datos sobre la fábrica
	Implementarla en la presentación inicial	Coordinador a de talento humano	Inmediato	
Historia del concesionario, misión, visión, etc.	Diseño de un brochure que contenga la historia, misión, visión, valores, cultura organizacional y organigrama	Área de mercadeo	2 semanas	Que el nuevo integrante cuente con un mecanismo de consulta de la declaración de principios de la empresa
	Implementación del brochure en la inducción o en el proceso de contratación	Coordinador a de talento humano	Períodicamente (en cada inducción)	
Datos relevantes	Elaborar un directorio con la totalidad de extensiones de teléfono de la compañía	Anfitriones administrativos	4 meses	Que el total de integrantes tenga la información de contacto de sus compañeros en la organización para sus requerimientos
	Enviar a los correos corporativos de todos los integrantes de Autopacífico y periódicamente a los nuevos integrantes que participan de la inducción organizacional	Coordinador a de talento humano	1 mes Períodicamente (en cada inducción)	

Reglamento interno de trabajo	Es necesario que el reglamento interno de trabajo sea actualizado, por lo cual, se escala el requerimiento al área legal, de modo que se evalúen los puntos vigentes y lo que es precisa anexar	Área jurídica y legal Departamento de talento humano	Noviembre de 2022 11 meses	Agrupar el conjunto de normas a las que se deben el empleador y los integrantes en orden al desarrollo de su trabajo y la convivencia en la organización.
Beneficios y prestaciones	Diseño de brochure de beneficios para los integrantes directos de Autopacífico	Departamento de mercadeo	3 semanas	Recopilar la información brindada en la inducción en un material de consulta para los integrantes
	Entrega de brochure en la inducción organizacional o en la contratación	Coordinador a de talento humano	Periódicamente (en cada inducción)	
Credencial, horarios, manual del empleado	Se solicita al área legal el apoyo para el diseño de un manual que contenga los derechos y deberes de los integrantes de Autopacífico	Área legal Departamento de Talento Humano	Noviembre de 2022 11 meses	Que el nuevo integrante conozca sus derechos y deberes en Autopacífico
	Implementación de brochure con código de vestimenta	Coordinador a de talento humano	Periódicamente (en cada inducción)	
Evaluación genérica del proceso de inducción	Se diseña una evaluación que reúna, por lo menos, una pregunta de cada tema socializado	Estudiantes gestoras del trabajo	1 semana	Evaluar los conocimientos adquiridos durante la inducción y

	durante la inducción organizacional			retroalimentar el proceso
	Implementar en la inducción la evaluación genérica del proceso	Coordinador a de talento humano	Periódicamente (en cada inducción)	
Entrega descripción de perfil de cargo	Recopilar una fuente de información sobre cada el cargo para la planeación del departamento de talento humano. Se entrega a una persona por cargo (113 en total) para que describa sus funciones y otros datos relevantes sobre su cargo	Elaboración: Integrante designado para la función Recopilación: Departamento de talento humano	6 meses Junio de 2022	recopilar los requisitos, calificaciones y funciones que debe desarrollar una persona en un cargo específico en orden a contribuir con los objetivos organizacionales
	Entregar descripción de su cargo de los integrantes que participan de la inducción (Se realiza después de recibir todas las descripciones y haber sido evaluadas por talento humano)	Coordinador a de talento humano	8 meses	

Fuente: Elaboración propia

Las actividades propuestas anteriormente van a permitir el cumplimiento de los estándares operativos de inducción propuestos por GM Colmotores para Autopacífico. Se espera para el mes de diciembre un cumplimiento de los estándares del 100% para el proceso de inducción organizacional.

6.1.2 Presupuesto

La realización del plan de acción tiene algunas implicaciones para el presupuesto anual del área de talento humano. Si bien, no todos los ítems significan una inversión en términos de dinero, algunos de ellos lo implican. Los tres puntos ligados al presupuesto son los tres brochure: Declaración de principios, beneficios para integrantes y código de vestimenta.

Se realizó la cotización con la empresa Litoespaña Medios creativos, la cual, es proveedor de Autopacífico. Los precios de los brochure se evidencian en la Tabla 4.

Tabla 4. Presupuesto Impresión de los brochure

Ítem	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Brochure de bienvenida (Declaración de principios)	100	\$4.300	\$430.000
	200	\$2.600	\$520.000
Brochure beneficios para integrantes	100	\$2.900	\$290.000
	200	\$1.760	\$352.000
Brochure Código de vestimenta	100	\$3.200	\$320.000
	200	\$2.100	\$420.000
Total 100 unidades (para los 3 brochure)			\$1.040.000
Total 200 unidades (para los 3 brochure)			\$1.292.000

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Prueba piloto

El 9 de diciembre de 2021, se llevó a cabo la última inducción organizacional del año, en ella se aplicó una prueba piloto para medir la validez del brochure de beneficios para integrantes directos de Autopacífico, que permitiera evidenciar si la información contenida era clara para todos y que funcionara como mecanismo de ayuda a la exposición de los asesores externos de beneficios. A su vez, se prueba la evaluación genérica para evidenciar la pertinencia de las preguntas.

El brochure de beneficios tuvo resultados positivos, ya que, gracias a este mecanismo de consulta los integrantes pueden tener la información completa y realizar preguntas a los asesores. Gracias a la prueba piloto se pudo identificar la necesidad de especificar que los beneficios aplican una vez cumplido el periodo de prueba. Los integrantes tienen un especial interés en los créditos que pueden otorgarle las entidades, sin embargo, es preciso aclarar que dichos beneficios no son posibles de manera inmediata sino hasta dos meses después de la vinculación con la empresa. Se sugiere incluir en la evaluación una pregunta relacionada con los beneficios.

Por su parte, para la aplicación de la evaluación se utilizó la plataforma Quizizz, todos contaban con conexión a internet, lo cual, fue un factor que facilitó la dinámica. Se notificó que la persona que quedara en el primer lugar sería premiada para incentivar la participación activa. Acto seguido, se explicó un poco acerca del funcionamiento de la plataforma y la interacción que ellos tenían con la misma a través de sus teléfonos celulares.

Se dio inicio al juego y una vez recopiladas todas las respuestas, se proyectaban los resultados y la respuesta correcta era socializada con todos, quienes realizaban sus aportes. Así continuó hasta responder las diez preguntas de la evaluación genérica. Al final, el primer puesto fue premiado y a todos los participantes se les entregó un souvenir.

Los resultados arrojados por la evaluación demostraron que, en general, se adquirió el conocimiento esperado y que las preguntas fueron pertinentes según lo desarrollado durante la inducción. Las preguntas que obtuvieron respuestas incorrectas fueron las dos que comprenden la cultura corporativa y la promesa de valor de Autopacífico, razón que motivó la entrega y socialización del brochure de declaración de principios de la compañía como mecanismo de ayuda a la adopción de estos conceptos.

Por último, se solicitó a los asistentes la retroalimentación del proceso de inducción por medio del formulario de asistencia, es decir, que dejaran consignadas sus dudas, sugerencias o felicitaciones. Los resultados fueron muy positivos, la mayoría

expresó la importancia de este espacio y destacó que no lo habían vivido en sus anteriores trabajos. Los comentarios se pueden ver en el Anexo I.

Siguiendo la oportunidad de mejora evidenciada a través de la prueba piloto, se incluye en la evaluación una pregunta sobre los beneficios. La pregunta es: ¿Después de cuánto tiempo empiezan a aplicar los beneficios para integrantes directos de Autopacífico? y la respuesta correcta es: Después de 2 meses. El Anexo J muestra la evaluación genérica, incluida la pregunta 11 que surge a partir de la prueba piloto.

6.2 MANUAL PARA LA INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL DE AUTOPACÍFICO S.A

La inducción organizacional para la compañía es el proceso, a través del cual, se busca que el nuevo integrante conozca los aspectos relevantes de la compañía, la cultura organizacional, los atributos y todas las áreas que la componen.

A continuación, se brinda un manual de los pasos a realizar en cada una de las fases que componen el proceso de inducción

- Fase de planeación

1. Se consulta el listado de todo el personal ingresado a la compañía desde el día siguiente a la fecha de la última inducción hasta el presente. Con este se segmenta el personal del área comercial, ya que para ellos la inducción inicia desde su primer día de trabajo y se extiende durante una semana, por tanto, se excluyen del listado y se conserva el personal administrativo y posventa. Este primer punto arroja como resultado el listado del total de asistentes a la inducción.

2. Mediante el listado de personal activo, se ubica la sede a la cual pertenecen los candidatos, en caso de vivir en Cali el desplazamiento corre por su cuenta, en caso contrario, se deberá coordinar con el líder directo los viáticos para el desplazamiento hasta la ciudad de Cali donde se ubica la casa matriz de Autopacífico y para todos, independientemente de su lugar de residencia, se solicitará un refrigerio para la media mañana y su respectivo almuerzo, esto se encuentra dentro del presupuesto del área de talento humano, por tanto, sólo se requiere la firma de la gerente de talento humano y el pago se realiza por caja menor y luego queda legalizado mediante facturación electrónica.

3. Se revisa el último cronograma de inducción y se envía un mensaje vía correo corporativo a los facilitadores con el día de la inducción y la hora en la que le corresponde su participación. Si alguno no dispone de agenda se realiza el cambio con otro ponente que tenga agenda disponible. De este modo, se establece el cronograma final.
4. Finalmente, se deberá enviar el cronograma a los líderes directos de los integrantes que participarán en calidad de asistentes a la inducción.
5. Se envía por WhatsApp a cada uno de los integrantes la invitación a la inducción, la hora de inicio es a las 8:00 am y se indica la salvedad de que tendrán el beneficio del almuerzo. De este modo, ya tienen dos canales de recepción del mensaje, uno a través de su líder y otro directo a su celular.
6. Al final de esta fase se programa en el calendario del correo corporativo de cada facilitador o ponente la cita de participación en la inducción. Con esto termina la fase de planeación

- Fase de ejecución

1. Esta fase inicia el mismo día en que se programó la inducción. La coordinadora de talento humano junto a su aprendiz llega a las 7:30am para organizar la sala y los equipos, conectar el computador, probar el proyector y el sonido y finalmente recibir a las personas.
2. El ingreso inicia a las 8:00 am, una vez estén ubicados se hace entrega de los tres brochure (Anexo B, E y F).
3. Inicia el primer bloque de presentaciones que va de 8:00 a 9:30 de la mañana como tiempo estimado. Cabe aclarar que el orden de presentación puede variar, sin embargo, para hacer claro el proceso para el lector se mencionan las participaciones. En este bloque se presenta el área de talento humano, la coordinadora del área da la bienvenida y presenta la empresa, a esta presentación se anexan las diapositivas del brief de Colmotores (Anexo A) y estructura organizacional (Anexo C) utilizando el brochure de bienvenida, luego la gerente de talento humano presenta la cultura corporativa y los atributos apoyándose del mismo brochure, el auxiliar de nómina se presenta utilizando como mecanismo de ayuda el brochure de beneficios y finalmente, la asistente de seguridad y salud en el trabajo realiza su presentación.

4. El refrigerio es entregado por el proveedor a las 9:00, de modo que al finalizar con la exposición acerca de nómina, se hace entrega de refrigerio. El tiempo para el refrigerio es de diez minutos.

5. Continúa el segundo bloque de inducción en el cual participan los asesores externos de Recordar, Grancoop y Comfandi, quienes tienen el apoyo del brochure de beneficios el área de vehículos usados, contact center, vehículos nuevos, tecnología e innovación, negocios y total pacífico (empresa de seguros). Este segundo bloque va de 9:40am a 12:30pm. Al iniciar esta segunda parte se entrega las descripciones de perfil de cargo y el manual del empleado, explicando la utilidad de estos instrumentos.

6. El almuerzo es entregado por el proveedor a las 12:20pm, por tanto, una vez concluye la última intervención se hace entrega del almuerzo y continúa un tiempo de receso que va desde las 12:30pm hasta las 2:00pm.

7. Los participantes regresan a las 2:00pm y empieza el tercer bloque de inducción con los facilitadores de las áreas de administración, mercadeo, repuestos, servicio, logística y compras/ambiental.

- Fase de retroalimentación

1. Esta fase pretende ser muy dinámica, por tanto, se realizan sorteos para aplicar la evaluación genérica del proceso de inducción (Anexo J). Se sugiere realizarla en alguna plataforma didáctica de internet que les permita interactuar con la evaluación.

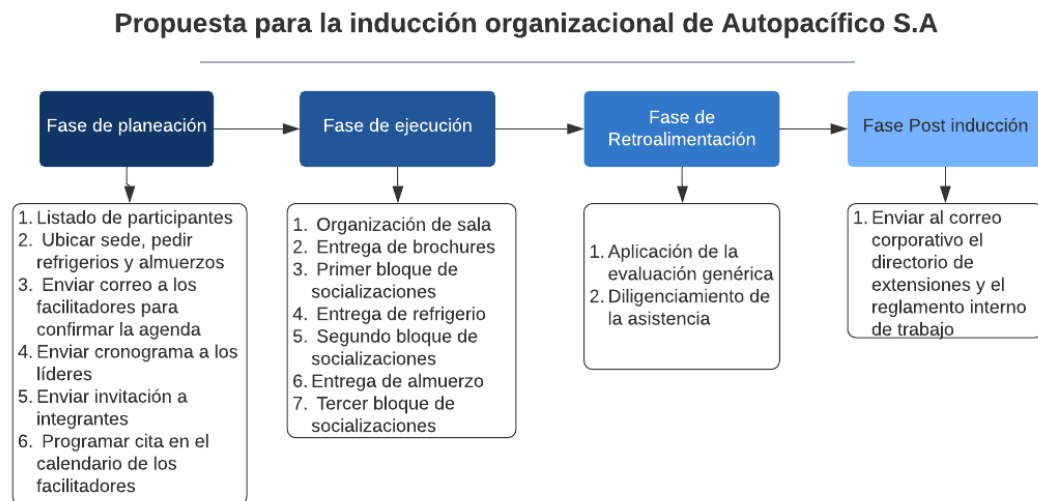
2. Finalmente, se envía el link para llenar la asistencia mediante la cual se recopilan los correos de los asistentes con el fin de llevar a cabo los objetivos de la fase post-inducción.

- Fase Post-inducción

1. Con los correos recopilados en el segundo punto de la fase de retroalimentación, se envía a cada uno el directorio de extensiones de Autopacífico y el reglamento interno de trabajo. Este último se envía por este medio para evitar la utilización de papel.

La figura 16 muestra las actividades y fases del proceso de inducción propuesto para Autopacífico.

Figura 16. Propuesta para la inducción de Autopacífico S.A



Fuente: Elaboración propia

Es preciso aclarar que la propuesta de inducción para los comerciales es la misma, sólo que los bloques de socializaciones están repartidos durante cuatro de los cinco días que dura la inducción. La evaluación genérica se aplica el último día de inducción, así como los envíos que se realizan en la fase post-inducción.

De este modo, se espera obtener un cumplimiento del 100% en los estándares operativos de GM Colmotores para el proceso de inducción e ir mejorando la calificación en futuras calibraciones que realice la casa matriz a Autopacífico.

7. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados recogidos en el presente trabajo exploratorio-descriptivo, se pone en consideración de la organización Autopacífico S.A unas sugerencias que tienen una relación directa con el proceso de inducción organizacional y otras que, aunque no tienen una relación directa con el proceso, surgen a partir del análisis del mismo y que permiten la mejora continua de la organización.

Se sugiere una propagación constante de la cultura organizacional y los atributos corporativos mediante los canales de comunicación de la empresa (Estados y grupos de WhatsApp, así como los correos corporativos) piezas gráficas donde se recuerde a los integrantes la promesa de valor del servicio extraordinario y los atributos que marcan la forma de hacer las cosas en Autopacífico S.A.

A través del análisis del punto de beneficios y prestaciones se pudo evidenciar que la organización tiene múltiples programas de ayuda a sus integrantes, no obstante, mediante la observación directa en Autopacífico por el tiempo de práctica empresarial se evidenció que los integrantes desconocen cuando estos beneficios tienen alcances reales hacia algún compañero, ya que no se socializa. Se sugiere compartirlo mediante los canales de comunicación de modo que se evidencie la efectividad de los mismos.

Otra recomendación es premiar, por lo menos, una vez en el año, al integrante que tenga más afianzado la declaración de valor de la empresa y la forma de medirlo puede ser a través de un concurso en vivo con las personas que deseen postularse.

Se sugiere que los brochure que contienen la declaración de principios y los beneficios para integrantes directos sean entregados en el momento de la contratación si el tiempo de espera para la inducción se estima que es muy largo, de otro modo se pueden entregar directamente en la inducción y es importante socializarlos durante la inducción, de modo que su objetivo de ser un apoyo gráfico y dinámico para la adopción de los aspectos importantes de la organización se cumpla, no sea que se invierta en un brochure que el integrante archive sino que sea un mecanismo de consulta.

Respecto a la declaración de principios, se recomienda hacer una revisión a la visión de la compañía de modo que el objetivo de posicionamiento de la marca Autopacífico como el mejor concesionario de vehículos en Colombia tenga un plazo temporal que provenga de un análisis de planeación estratégica. Queda como objeto de otro trabajo de investigación la revisión de este aspecto.

Por otro lado, se recomienda que las presentaciones que cada ponente proyecta durante la inducción se hagan bajo un mismo formato para conservar estilos de la marca. Es decir, que tengan los logos de Autopacífico, la fuente sea la misma y se

respeten los colores institucionales. Por supuesto, sin quitar autonomía sobre la información presentada a cada ponente.

La prueba piloto arrojó resultados positivos sobre la evaluación genérica del proceso de inducción que se realizó por medio de la plataforma Quizizz, el total de los integrantes que asistieron a la inducción dio retroalimentaciones positivas y buenos comentarios sobre la dinámica de la evaluación. Por esta razón, se recomienda continuar, en la medida de lo posible, realizando la evaluación de formas dinámicas con los recursos tecnológicos que se cuenten.

Se sugiere que la inducción sea dinámica, que se realicen actividades de rompe hielo y actividades que faciliten la socialización entre los participantes de la inducción.

Finalmente, se sugiere a la organización continuar con la revisión de los estándares propuestos para los demás procesos organizacionales de modo que cada vez haya una mayor alineación con la casa matriz que impacte directamente en los rendimientos de Autopacífico.

8. CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo ha permitido relacionar la teoría con la práctica y evidenciar la importancia de un buen proceso de inducción organizacional, para identificar las necesidades de capacitación de los individuos que ingresan a la compañía y hacer que se identifiquen más rápido con la empresa de modo que sea a la misma velocidad que puedan contribuir efectivamente con la organización.

Se puede afirmar que la inducción organizacional inicia, incluso antes de la contratación, ya que desde la postulación a una vacante ya el candidato conoce las formas de reclutamiento, los pasos del proceso de selección, ya ha evidenciado la seriedad de la organización, las solicitudes previas a la contratación y, seguramente, ya estuvo en las instalaciones y tuvo interacción con algunos de los empleados. Es decir, al momento de la contratación ya el nuevo colaborador ha conocido muchas cosas de la empresa. Es así como se puede afirmar junto a Robbins (1998) que el proceso de inducción comienza con la contratación (o incluso antes de ella) donde el integrante empieza a confrontar sus expectativas con la realidad. De este contacto inicial dependerá la percepción inicial que tenga el nuevo integrante de la empresa y así mismo formará juicios o criterios que luego mostrará en sus actividades cotidianas. Así mismo, la inducción debe ser un “rompe hielo” que genere procesos de socialización en ambientes amenos.

Con el fin de poder contar con una visión paso a paso del proceso de inducción, lo percibido por observación directa se documentó y posteriormente se ubicó en un diagrama de flujo, de manera que visualmente sea fácil para el lector conocer el proceso. Tras este ejercicio se logró identificar la importancia de que los procesos estén debidamente documentados para que no se dé lo que se conoce dentro de las teorías organizacionales, la fuga de conocimiento. Este concepto hace referencia a la fuga de capital de conocimiento que sufren las organizaciones cuando el talento humano se va. Existe, no pocas veces, el caso en el cual una misma persona ha sido responsable de un proceso durante muchos años y lo ha realizado por tanto tiempo que conoce los pasos, insumos, responsables, tiempo y demás recursos que necesite, pero una vez esa persona se desvincula de la organización por las razones que sea, se lleva el conocimiento de dicho proceso y ya que no estaba documentado es necesario volver a crearlo, generando tal vez reprocesos o retrasos para la organización. Por tanto, se ha redactado y diagramado el proceso de inducción organizacional de Autopacífico y se sugiere que así se haga con los demás procesos, no sólo de talento humano sino de toda la organización y, por supuesto, que tengan la particularidad de ser vitalicios y repetitivos.

Para García Solarte (2009) los macroprocesos se agrupan con un fin u objetivos y los procesos entre ellos están interrelacionados, así como su relación con los objetivos organizacionales. El análisis del presente documento permite evidenciar lo que menciona la autora, ya que, al diagnosticar el proceso de inducción

organizacional se identificaron oportunidades de mejora en la planeación estratégica de la organización.

Al analizar el ítem que contiene la declaración de principios de la empresa, se identifica una oportunidad de mejora en la visión de Autopacífico, es decir, ser el mejor concesionario del territorio colombiano. Por medio de la planeación estratégica se podría plantear dicho objetivo con un plazo temporal que, según los análisis, fuese realizable.

Del mismo modo, el análisis al proceso de inducción permitió identificar oportunidades de mejora en la planeación del área de talento humano, que al momento, no cuenta con las descripciones de perfil de cargo. Cabe resaltar que actualmente la organización cuenta con 113 cargos, de modo que la labor operativa y de análisis es amplia. Se sugiere contratar un consultor para dicho proceso.

Así como el proceso de inducción permitió conocer oportunidades de mejora en la compañía, el plan de acción persigue el objetivo de impactar en la motivación de los integrantes que ingresan por primera vez. A través de este proceso se espera que el integrante salga con la sensación de que no se equivocó al elegir a Autopacífico como su lugar de trabajo y más que eso, como lo sugiere la misma empresa, como su familia. Además, que el integrante quiera dar lo mejor de sí, de modo que la organización también sienta que tomó la mejor decisión al elegir a ese talento. Quiere decir que finalmente, el presente proyecto, busca más que sólo chequear el cumplimiento de unos estándares y cumplir en las calibraciones, pretende impactar en el activo más valioso e importante, que es el talento humano.

El doble impacto mencionado anteriormente, en el cumplimiento de estándares y la motivación del talento acerca un poco más a Autopacífico a su visión de ser el mejor concesionario del territorio colombiano.

Finalmente, el objetivo de las organizaciones con cualquier plan elaborado y ejecutado es que este impacte directamente en la rentabilidad. Si bien, un plan puede estar elaborado con propuestas que llamen la atención y que salten a la vista como buenas e interesantes, pero todo esto, debe estar ligado directamente a la generación de la rentabilidad de la empresa y la creación de valor. En el presente caso, una propuesta para el área de talento humano podría considerarse desligada de la productividad y la rentabilidad, sin embargo, como se expuso en los antecedentes del problema, la calibración de los estándares supone para Autopacífico un incremento en las unidades de vehículos asignadas por GM Colmotores, y esto necesariamente va a impactar en la rentabilidad. Por lo cual, no se considera un plan idealista, sino que se traduce en resultados reales para la organización.

REFERENCIAS

- Alles, M.A (2006). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos* (1.a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Asociación Nacional de Movilidad Sostenible - Andemos (2021). *INFORME INTERACTIVO SECTOR AUTOMOTOR*. Matrículas Nuevas Vehículos y Motos. Recuperado 10 de enero de 2022, de <https://www.andemos.org/index.php/cifras-y-estadisticas-version-2/>
- Autopacífico S.A. (s. f.). *Autopacífico | Concesionario Chevrolet | Cali*. Autopacífico Chevrolet. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://www.autopacificochevrolet.co/>
- Balkin, DB., Cardy, RL. & Gomez-Mejia, LR. (2003). *Maintaining human resources*. (3rd ed.). New Delhi: Prentice Hall.
- Bermúdez Restrepo, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*. 13 (21),117-142.
- Chavarría g., M. (2011). La dicotomía cuantitativa / cualitativo: falsos dilemas en investigación social. *Actualidades en Psicología*. 25, 1-35.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5.a ed.). Bogotá: McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* (3.a ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Código Sustantivo del Trabajo (2009). Bogotá: Legis.
- Comunicación organizacional. (2005, 31 diciembre). *¿Qué es la Inducción en el Puesto de Trabajo?* Universidad Autónoma de Bucaramanga. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://unab.edu.co/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-inducci%C3%B3n-en-el-puesto-de-trabajo>
- Corral Mendivil, C. R., Gil Palomares M. G., Velasco Cepeda, R. I., Serrano Cornejo, M. L., (2011). LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN, EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO. *Revista El Buzón de Pacioli*. 1(74). 1-30.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación. Pp. 184-185.

- Estado Peruano. (s. f.). *¿Qué son los estándares?* Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://www.geoidep.gob.pe/conoce-las-ides/estandares/que-son-los-estandares>
- Equipo editorial, Etecé. (2021, 6 agosto). *Diagnóstico - Concepto, características y acepciones*. Concepto. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://concepto.de/diagnostico/>
- García Solarte, M., (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. *Pensamiento y gestión*. 27 (1). 162-200.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., y González Campo, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial UNIVALLE.
- General Motors Colmotores S.A. (s. f.). *Mundo Chevrolet*. Chevrolet. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://www.chevrolet.com.co/mundo-chevrolet>
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4.a ed.). México: Manual Moderno.
- Informe Sostenibilidad GM Colmotores 2011-2012. (2013). Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/182591631/Informe-Sostenibilidad-GM-Colmotores-2011-2012-Para-Web>.
- López, A., y Cueva, E. P. (2014). *Manejo de Recursos Humanos*. Virginia, Estados Unidos: The Nature Conservancy.
- Méndez, C. E. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4a ed.) [Libro electrónico]. Editorial Limusa.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., y Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos*. Editorial Pearson.
- Quiroa, M. (2021, 17 marzo). *Proceso estratégico*. Economipedia. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-estrategico.html>
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Santillán Marroquín, W., Merizalde Figueroa, L., y Flores Díaz, J. C. (2018). El Manual de Inducción y Bienvenida como parte de la Cultura Organizacional. *INNOVA Research Journal*. 3 (6), 66-83.
- Yessika Lozada. (2015, 23 octubre). *La importancia de la alineación*. ICAMI. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://icami.mx/blog/la-importancia-de-la-alineacion/>

ANEXOS

Anexo A. Diapositiva con brief acerca de GM Colmotores

Respetando la plantilla corporativa para realizar las presentaciones, se diseña una diapositiva con un brief sobre General Motors Colmotores S.A. Con el fin de no recargar de mucha información la diapositiva solo se ubican los datos de fundación de la empresa, misión, visión y los sellos de certificación con los que cuenta. La información adicional se comenta en la exposición.



CONOZCAMOS UN POCO MÁS SOBRE
NUESTRA CASA MATRIZ...

General Motors Colmotores S.A



Nace en el año de 1956.

Su misión es la felicidad de sus clientes y empleados y el creciente valor agregado industrial en Colombia.





Su visión es un mundo con cero accidentes, cero emisiones, cero congestión y ven en el talento humano el factor para hacerlo realidad.





Anexo B. Brochure declaración de principios de Autopacífico S.A

Este diseño fue solicitado al área de mercadeo es un brochure que se dobla en tres partes iguales con dimensiones que corresponden a dos veces las que tiene un folleto normal. Contiene información como la historia, valores corporativos, cultura organizacional, atributos, estructura organizacional, declaración de misión y visión y las sedes de la compañía tal como se evidencia a continuación.



Anexo C. Mejora gráfica de la estructura organizacional

Autopacífico cuenta con un organigrama que presenta la gerencia general junto a las diferentes gerencias de las áreas de la compañía y luego presenta a cada uno de los directores encargados de las áreas y sedes. Respetando la decisión de la gerencia de conservar el organigrama actual de la compañía se sugirió un cambio

gráfico que contribuya al dinamismo de la presentación. A continuación, la diapositiva de la estructura organizacional de Autopacífico S.A



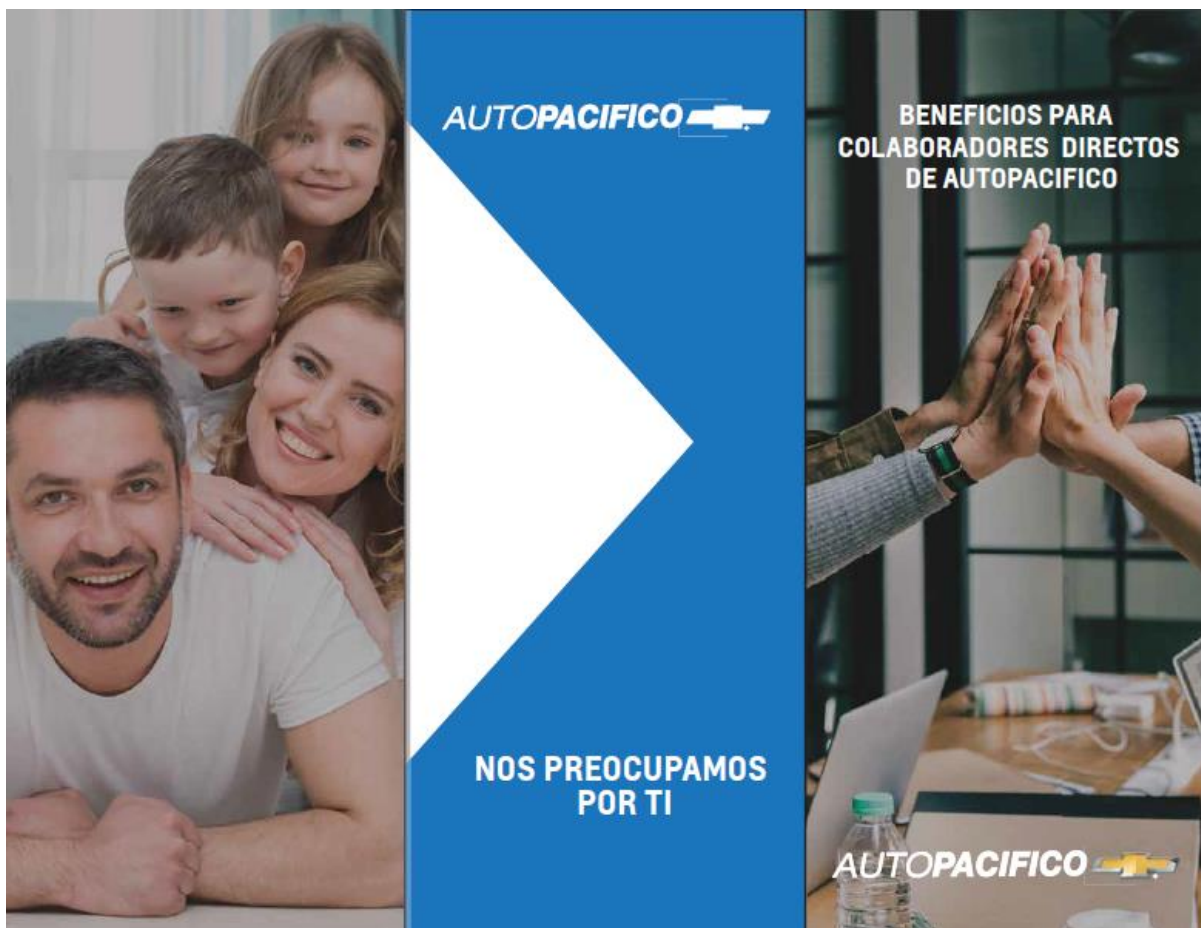
Anexo D. Directorio de extensiones

El directorio de extensiones fue elaborado por los anfitriones administrativos, quienes tienen contacto con todo el personal de la empresa. A ellos se les pidió la recopilación de la totalidad de extensiones de teléfono de Autopacífico. Su entregable fue un archivo en Excel con la información solicitada. Los datos fueron organizados en una plantilla para mejorar su estética y se pretende enviar ambos archivos a todos los integrantes y periódicamente a los participantes de la inducción. Se adjuntan sólo dos páginas para no saturar al lector con información.

 AUTOPACÍFICO		
DIRECTORIO DE EXTENSIONES		
Gerencia		
NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
Diego Mejía Jaramillo	Presidente	100
Mateo Mejía	Gerente General	101
Martín Mejía	Socio	102
Lucía Delgado	Asistente de Gerencia	103
Administración		
NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
Luz Adriana Quitian V.	Gerente Administrativa	130
Ana Lucía Buchelli	Gerente Talento Humano	151
Lucila Perdomo	Asistente Contable	152
Edgar Francisco Rivera	Asist. Contable	153
Francisco Grimaldo	Aux. Contable	154
Elizabeth Brand	Ctrl Interno	155
Paola Mera	Seguridad y Salud en el trabajo	156
Alejandra Calderón	Asistente sena	157
Wilson Cantillo	Asis. de Compensación y Beneficios	158
	Asis. Administrativo	159
July Ibarra	Aux. Administrativa	284
Maria Cristina Hurtado	Jefe de Cartera	161
Alejandro Sarria	Analista, Proveedores y Tesorería	162
Leidy Pallares	Cajera General	163
Mauricio Betancourt	Analista de Compras	164
Luz Karime Calderón	Anfitriona Recepcionista	167
Alejandro Jaramillo	Anfitrión	220
Ventas De Nuevos		
NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
Carlos Bedoya	Gerente Cial. De Vehículos	200
Martha Gonzalez	Directora Comercial	214
Erika Barreiro	Asistente de Ventas	201
Asesor Nuevos	Asesor Planta 1	207
Asesor Nuevos	Asesor Planta 2	216
Asesor Nuevos	Asesor Nuevos Oficina	211
Asistente Comercial	Nathalie Calderón	212
Asesor Nuevos	Asesor Nuevos Oficina	216
Ventas De Usados		
NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
Danny Valencia	Gerente Usados	300
Valentina Osorio	Asistente de Usados	301
Fernando Toro	Asesor Planta Usados	302
Florentino Aguilar	Asesor Planta Usados	303
Julian Sosa / William Sierra	Tramitadores	350
Alistamiento		
NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
Carlos Mendoza	Jefe Alistamiento	280
Taller Servicio		
NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
Puesto 1 y 2	Técnicos Taller	533
Puesto 3 y 4	Técnicos Taller	536
Puesto 5 y 6	Técnicos Taller	537
Puesto 7 y 8	Técnicos Taller	532
Puesto 9	Técnicos Taller	542
Puesto 10 y 11	Técnicos Taller	544
Puesto 12 y 13	Técnicos Taller	540
Puesto 14 y 15	Técnicos Taller	539
Puesto 16 y 17	Técnicos Taller	538
Mercadeo		
NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
Maria Jimena Bedoya	Directora de Mercadeo	270
Erik Morales	Coordinador de Mercadeo	275
ChevyPlan		
NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
Alejandra Ospina	Aux. administración ChevyPlan	281
Asesor	Asesores chevyplan	
Depto. De Sistemas		
NOMBRE	CARGO	EXTENSIÓN
Fraddy Bernal	Jefe de Sistemas	810
Julian R.	Sistemas	802
Cristian Mayoyoma	Sistemas	800
Zoraida Burgos	Jefe de Soporte de Software	801

Anexo E. Brochure de beneficios para integrantes directos de Autopacífico

Las dimensiones de este brochure corresponden a las de un folleto convencional. Contiene la información de beneficios para los integrantes que han superado el periodo de prueba dentro de la organización como ahorro, crédito con entidades, apoyo a la familia, flexibilidad temporal, desarrollo profesional, promociones internas, entre otros. A continuación, se puede apreciar el diseño entregado por el área de mercadeo.



BENEFICIOS FLEXIBLES:  AHORRO: Alianza con Cooperativa Grancoop, para incentivar ahorro a sus asociados (Afiliación voluntaria).  CRÉDITO: Créditos Libranza a través de Grancoop, Banco Occidente y Financol (Descuento por nómina).  SEGURIDAD: SALUD, SEGUROS, PLAN DE RETIRO: Descuento por nómina para acceder a Seguro Exequial. (Voluntario). Descuento por nómina de SOAT, cuatro cuotas mensuales. Descuento por nómina de Póliza de Vida grupo con Totalpacífico (Voluntario). SERVICIOS DE APOYO A LA FAMILIA: Programas de bienestar: Desarrollo de Planes de bienestar dirigidos al integrante y su familia con base en el Programa Plan de Vida de Comfandi, como resultado de un estudio de caracterización socio-económica de todos nuestros colaboradores. Apoyo Psicológico en alianza con la Caja de Compensación en los casos que lo requieran Plan bandera "Juntos Mejoramos tu Vivienda"	ESTABILIDAD, DESCUENTO PRODUCTOS, RECONOCIMIENTOS:    ▶ Contratación a término indefinido ▶ Descuento en productos y servicios: • Repuestos: De 5% a 10% dependiendo del pago (contado o descuento por nómina 4 meses) • Servicios de taller: De 25% a 50% dependiendo del pago igual al anterior. • Descuento definido por la Gerencia para compra de vehículo nuevo y/o usado. ▶ Plan de Reconocimiento Trimestral a "Colaborador Destacado en todas las áreas". ▶ Reconocimiento de "Antigüedad", a quienes cumple quinquenio en el año. ▶ Jornada de Salud Anual, beneficios gratuitos en diferentes actividades. ▶ Patrocinio a colaboradores en eventos deportivos de bajo riesgo con Uniformes o costo de inscripciones a eventos. ▶ Actividad de integración anual para todo el Equipo de Autopacífico en reconocimiento a la gestión realizada durante todo el año. ▶ Presencia de la compañía en fechas especiales: Día de la Madre, Día del Padre, Día del Asesor cial, Halloween, Navidad, Grados por estudios, cumpleaños, Día de los niños. ▶ Reconocimiento a Pensionados	FLEXIBILIDAD TEMPORAL: Licencia calamidad y Día de la Familia: Permisos remunerados por calamidad doméstica comprobada de 1 a 5 días, dependiendo de la revisión de cada caso Día de la Familia: Día compensado por cumpleaños (dentro del semestre y mes en que el integrante cumple años, no acumulativo con vacaciones u otros meses); Día compensado en semestre distinto al mes de cumpleaños, no acumulativo con vacaciones u otros meses). DESARROLLO PROFESIONAL: Formación, alianzas, Consultores externos Implementación PIC (Planes internos de capacitación) en alianza con SENA, Caja de Compensación , otros aliados, Consultores externos. Auxilio entre el 50% y el 70% de matrícula para estudios básicos (Primaria- Secundaria), en coordinación con caja Compensación (Bachillerato para adultos). Promociones Internas en diferentes áreas y/o cargos. Acceso a Gm Academy, para cursos virtuales y presenciales. (cargos establecidos en la malla). 
---	--	---

Anexo F. Brochure código de vestimenta

Este brochure es de dimensiones menores a las presentadas en los dos anteriores, este es un brochure que se dobla en tres partes iguales formando un cuadrado. Contiene el lineamiento de la marca para el uso de la dotación y la presentación personal.

		EVALUACIÓN GENÉRICA INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL		Codigo: RE-TH-01 Fecha: Dic 09/2022 Version: 1 Pagina: 1
FECHA				
TIPO DE REUNIÓN:		INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL		
LUGAR:	SALA DE CAPACITACIÓN			
NOMBRE:				
A continuación encontrará unas preguntas de selección múltiple que permitirán medir su nivel de conocimiento sobre la información brindada durante el día de hoy en la inducción organizacional. Se realiza con el fin de retroalimentar el proceso, los resultados no serán publicados ni dados a conocer a los otros participantes de la inducción ni a ninguna dependencia.				
1. Según la presentación de la gerente de talento humano Ana Lucía Buchelli, ¿Cuál es la promesa de valor de Autopacífico S.A?				
A)	Hacer felices a los clientes			
B)	Nos apasiona servir extraordinariamente			
C)	Somos sensibles, sorprendentes, integrales e impecables			
D)	El servicio personalizado			
2. ¿Cuáles son los atributos de Autopacífico S.A?				
A)	Inspiramos confiabilidad			
B)	Integralidad, bondad, trabajo en equipo y respeto			
C)	Nos apasiona servir extraordinariamente			
D)	Somos sensibles, sorprendentes, integrales e impecables			
3. ¿Cómo llamamos en Autopacífico al talento humano vinculado a nuestra compañía?				
A)	Integrantes			
B)	Colaboradores			
C)	Trabajadores			
D)	Empleados			
4. ¿Después de cuánto tiempo se deben entregar las incapacidades al área de nómina?				
A)	Tres días después de recibida			
B)	Cumplido el mes			
C)	De inmediato una vez la reciba de la EPS y original			
D)	Después de una semana			

5. ¿Cuál es día en que se paga la nómina? Y ¿Qué días de la semana se entregan cartas laborales?	
A)	Se paga los días 25 de cada mes y las cartas laborales se entregan los martes y jueves
B)	Se paga los días 20 de cada mes y las cartas laborales se entregan los martes y viernes
C)	Se paga los días 15 y 30 de cada mes y las cartas laborales se entregan los martes y jueves
D)	Se paga el primer día del mes y las cartas laborales se entregan los lunes y miércoles
6. Según la información brindada por el director de tecnología e innovación, después del talento humano, ¿Cuál es el activo más importante que tiene la organización?	
A)	Las instalaciones
B)	Los carros
C)	Los computadores
D)	La información
7. Uno de estos corresponde al objetivo principal del Contact Center	
A)	Contestar rápido las llamadas
B)	Convertir cada llamada en una oportunidad de negocio
C)	Transferir en el menor tiempo posible
D)	Vender automóviles
8. ¿Cuál es el nombre de la fábrica que produce los vehículos que vende Autopacífico?	
A)	Total Pacífico
B)	Pacífico S.A
C)	Chevrolet
D)	General Motors Colmotores S.A
9. ¿Cuál es el nombre de la agencia de seguros de Autopacífico?	
A)	Chevrolet
B)	GMAC
C)	Total Pacífico
D)	Seguros AP
10. ¿Cuál es el nombre del gerente general de Autopacífico?	
A)	Juan Diego Mejía
B)	Mateo Mejía
C)	Martín Mejía
D)	Alfonso Mejía

EN ESTE ESPACIO SE RECIBEN PETICIONES, SUGERENCIAS, FELICITACIONES, OPORTUNIDADES DE MEJORA									

Anexo H. Formato explicado de descripción del perfil de cargo

El formato de descripción del cargo se encuentra elaborado en Microsoft Excel, es una hoja de cálculo editable que los integrantes designados para ello deben diligenciar. Con el ánimo de facilitar su comprensión se ubican cuadros explicativos al lado derecho del formato.

FORMATO DE DESCRIPCION DEL CARGO



INFORMACION GENERAL DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE AGENCIA SEGUROS
AREA:	TOTALPACIFICO
Supervisa a:	REPORTA A: GERENCIA GRAL
AUXILIARES ADITIVOS	
ASESOR COMERCIAL	
ASISTENTE ADITIVO	
NUMERO DE OCUPANTES:	1
TIPO DE FUNCION**:	Comercial
** Hace referencia a si la función es Administrativa, Operativa o Comercial	

PROPOSITO DEL CARGO

RED DE TRABAJO INTERNA Y EXTERNA: Hace referencia a los cargos internos con los que se relaciona y a las entidades externas con las que se relaciona.	
INTERNA	EXTERNA

Cargo de su líder inmediato

Cargos que reportan a usted como líder

Número de vacantes que hay en ese cargo

Responde a la pregunta ¿Para qué está hecho el cargo? Misión del cargo (No debe ser superior a 3 líneas)

Cargos dentro de la organización que tienen relación con su puesto

Personas externas con que tiene relación su cargo. (Stakeholders, clientes, proveedores)

REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
REPOSICION FINANCIERA (Monto):		
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:		
HORARIOS:		
CONDICIONES ESPECIALES:		

PRINCIPALES AREAS / PROCESOS DE RESPONSABILIDAD		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

FUNCIONES DEL CARGO		
FUNCION	FRECUENCIA	INDICADOR DE MEDICION

COMPETENCIAS DEL CARGO:

NIVEL DE DESARROLLO	DESEABLE / REQUERIDO
Nivel Educativo	
Conocimientos Específicos	
EXPERIENCIA PREVIA	

Aquí va el presupuesto, si no aplica para su cargo colocar 0 (cero)

Si/No

Horarios del cargo

Requerimiento que sólo aplican a ese cargo (Ej: Tener licencia C1 vigente)

Responsabilidades principales (genéricas)
Deben ser mínimo 3 máximo 5

Responsabilidades específicas (detalladas)

(Diaria, semanal, mensual, anual)

Sólo el nombre del indicador de medición

Es un nivel deseable (se quisiera así) o requerido (es condición excluyente)

Técnico, tecnológico, profesional, especialización, etc.

Si requiere herramientas ofimáticas o el manejo de un programa específico (DMS, etc)

Ejemplo: Experiencia en manejo de equipos comerciales - REQUERIDO - 3 años

ELABORADO POR:
 APROBADO POR:
 FECHA:
 versión:

Anexo I. Comentarios de retroalimentación a la inducción, en la cual, se aplicó la prueba piloto

Estos comentarios surgen del formulario de asistencia, el cual, en su último punto cuenta con un espacio cuyo encabezado sugiere lo siguiente: “Este espacio está creado para sus dudas, sugerencias o felicitaciones”, las respuestas fueron las siguientes:

- Asistente 1: “Todo muy interesante”
- Asistente 2: “Todo bien organizado y bien explicado”
- Asistente 3: “Gracias por el valor que se le da a los empleados y clientes dentro de la compañía”
- Asistente 4: “Gratitud con ustedes por estos espacios con el fin de conocer más a nuestra nueva familia”
- Asistente 5: “Nos podrían enviar a los e-mail las presentaciones para luego mirarlas con calma”.

Asistente 6: “Todo está súper, conocer más de la empresa es fundamental”

Anexo J. Evaluación genérica ajustada después de la prueba piloto

La evaluación genérica se ajustó gracias a la aplicación de una prueba piloto que se realizó con dos ítems del plan de acción. En dicha prueba se evidenció la necesidad de incluir en la evaluación una pregunta sobre el tiempo en que empiezan a aplicar los beneficios para los integrantes, dado el gran interés que esto genera en las personas que ingresan a la compañía

		EVALUACIÓN GENÉRICA INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL		Codigo: RE-TH-01	
				Fecha: Dic 09/2022	
				Version:1	
				Pagina: 1	
FECHA					
TIPO DE REUNIÓN:		INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL			
LUGAR:		SALA DE CAPACITACIÓN			
NOMBRE:					
A continuación encontrará unas preguntas de selección múltiple que permitirán medir su nivel de conocimiento sobre la información brindada durante el día de hoy en la inducción organizacional. Se realiza con el fin de retroalimentar el proceso, los resultados no serán publicados ni dados a conocer a los otros participantes de la inducción ni a ninguna dependencia.					
1. Según la presentación de la gerente de talento humano Ana Lucía Buchelli, ¿Cuál es la promesa de valor de Autopacífico S.A?					
A)	Hacer felices a los clientes				
B)	Nos apasiona servir extraordinariamente				
C)	Somos sensibles, sorprendentes, integrales e impecables				
D)	El servicio personalizado				

2. ¿Cuáles son los atributos de Autopacífico S.A?	
A)	Inspiramos confiabilidad
B)	Integralidad, bondad, trabajo en equipo y respeto
C)	Nos apasiona servir extraordinariamente
D)	Somos sensibles, sorprendentes, integrales e impecables
3. ¿Cómo llamamos en Autopacífico al talento humano vinculado a nuestra compañía?	
A)	Integrantes
B)	Colaboradores
C)	Trabajadores
D)	Empleados
4. ¿Después de cuánto tiempo se deben entregar las incapacidades al área de nómina?	
A)	Tres días después de recibida
B)	Cumplido el mes
C)	De inmediato una vez la reciba de la EPS y original
D)	Después de una semana
5. ¿Cuál es día en que se paga la nómina? Y ¿Qué días de la semana se entregan cartas laborales?	
A)	Se paga los días 25 de cada mes y las cartas laborales se entregan los martes y jueves
B)	Se paga los días 20 de cada mes y las cartas laborales se entregan los martes y viernes
C)	Se paga los días 15 y 30 de cada mes y las cartas laborales se entregan los martes y jueves
D)	Se paga el primer día del mes y las cartas laborales se entregan los lunes y miércoles
6. Según la información brindada por el director de tecnología e innovación, después del talento humano, ¿Cuál es el activo más importante que tiene la organización?	
A)	Las instalaciones
B)	Los carros
C)	Los computadores
D)	La información
7. Uno de estos corresponde al objetivo principal del Contact Center	
A)	Contestar rápido las llamadas
B)	Convertir cada llamada en una oportunidad de negocio
C)	Transferir en el menor tiempo posible
D)	Vender automóviles

8. ¿Cuál es el nombre de la fábrica que produce los vehículos que vende Autopacífico?	
A)	Total Pacífico
B)	Pacífico S.A
C)	Chevrolet
D)	General Motors Colmotores S.A
9. ¿Cuál es el nombre de la agencia de seguros de Autopacífico?	
A)	Chevrolet
B)	GMAC
C)	Total Pacífico
D)	Seguros AP
10. ¿Cuál es el nombre del gerente general de Autopacífico?	
A)	Juan Diego Mejía
B)	Mateo Mejía
C)	Martín Mejía
D)	Alfonso Mejía
11. ¿Después de cuánto tiempo empiezan a aplicar los beneficios para integrantes directos de Autopacífico?	
A)	Después de 2 meses, tiempo en que termina el periodo de prueba
B)	Inmediatamente después del ingreso
C)	Una semana después, es decir, cuando el periodo de prueba finaliza
D)	Después de 1 mes
EN ESTE ESPACIO SE RECIBEN PETICIONES, SUGERENCIAS, FELICITACIONES, OPORTUNIDADES DE MEJORA	