



**unitec**<sup>®</sup>  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES<sup>®</sup>

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**MANUAL DE INDUCCIÓN DE NUEVO PERSONAL  
EN LA EMPRESA GABRIEL KAFATI, S.A.**

**SUSTENTADO POR:**

**LUZ BELINDA HERRERA LAGOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C. FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,  
C.A.**

**ABRIL 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESSIRE TEJADA**

**MANUAL DE INDUCCIÓN DE NUEVO PERSONAL  
EN LA EMPRESA GABRIEL KAFATI, S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**SANDRA RODRÍGUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**CINTHIA CANO**

**YENNY ANDRADE**

**ANEXO 2 EJEMPLO DEL CD Y SU ESTUCHE**

Ejemplo del CD y su estuche. 58



**unitec**<sup>®</sup>  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES<sup>®</sup>

## **MANUAL DE INDUCCIÓN DE NUEVO PERSONAL EN LA EMPRESA GABRIEL KAFATI, S.A.**

**AUTORES:  
LUZ BELINDA HERRERA LAGOS**

### **RESUMEN**

El manual de inducción de nuevo personal es una herramienta significativa en dirección de la empresa y de los colaboradores, es donde la organización comparte con el nuevo empleado normas, políticas, culturas y procedimientos que le permitan que realice mejor sus funciones, socialización e identificación con la empresa. Actualmente el proceso de inducción de personal es una actividad que le corresponde a la unidad de recursos humanos ya que le proporcionara conocimientos sobre la organización, además de familiarizarlos con el lenguaje habitual, costumbres internas, estructura organizacional, también el papel que juegan los colaboradores en la empresa. Es de suma importancia considerar el proceso de inducción y generar en el colaborador un sentido de pertenencia y orgullo. La investigación toma valor debido a que todo colaborador de nuevo ingreso se le proporcione toda la información necesaria para que lo conduzcan hacia la rápida incorporación y adaptación en su entorno laboral. En la investigación que se realizó sobre el proceso de inducción en Gabriel Kafati, S.A., Considerando como objeto de estudio los siguientes elementos: temas o contenidos del proceso de inducción, tiempo de duración, uso de tecnología, con el objetivo de identificar la percepción y conocer la opinión de los colaboradores.

**Palabras claves:** Inducción de personal, identificación con la empresa, pertenencia, socialización.



**unitec**®  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

## **INDUCTION MANUAL OF NEW PERSONAL IN THE COMPANY GABRIEL KAFATI, S.A.**

**AUTHOR:**

**LUZ BELINDA HERRERA LAGOS**

### **SUMMARY**

The induction manual for staff is a significant tool in the direction of the company and reviewers, is where the organization shares with the new employee rules, policies, cultures and procedures to enable better perform their functions, socialization and identification with the company. Currently the staff induction process is an activity that corresponds to the human resources unit as it will provide knowledge about the organization, and familiarize them with the usual language, customs internal, organizational structure, also the role of partners the company. It is critical to consider the induction process and generate the partner a sense of belonging and pride. The research takes courage because all incoming partner will provide all necessary information for you to lead to the rapid incorporation and adaptation in their work environment. In the research that was conducted on the induction process in Kafati Gabriel, S.A. as a case study considering the following: topics or content of the induction process, duration, use of technology, in order to identify the perception and the views of the reviewers.

**Key words:** Induction of personal identification with the company, belonging, socialization.

## **DEDICATORIA**

Le dedico mi trabajo a Dios el que me dio fortaleza para continuar siempre, seguidamente a mi hijo Carlos por tu bondad y sacrificio, me inspiraste a ser mejor para ti, ahora puedo decir que este Proyecto de Graduación lleva mucho de ti, a mi madre, hermanos (as) de igual forma a mi cuñada Vilma, les agradezco el cariño y comprensión lo cual me ayudo a seguir adelante buscando siempre el mejor camino.

Gracias, por estar siempre a mi lado.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todo poderoso por haberme guiado, por darme fortaleza, confianza, serenidad y valor para transitar el largo camino e ir alcanzado una de mis metas.

A mis amigos (as) compañeros (as) por su cariño incondicional y comprensión, quienes me dieron ánimo para seguir adelante y finalizar el proyecto de tesis.

A mi asesor temático Sandra Rodríguez y mi asesor metodológico Carlos A. Zelaya Oviedo maestros (as) de UNITEC por compartir gratos momentos en el transcurso de formación y culminación del postgrado.

Gracias Don Rolando López por darme la oportunidad de desarrollar mi tesis profesional y todo el apoyo que me dio y por los días de felicidad que fueron otorgadas en Gabriel Kafati, S.A. Por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas.

¡Gracias!

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	1
1.3 GABRIEL KAFATI, S. A. HOY .....	4
1.3.1 GENERALIDADES DE EMPRESA EN ESTUDIO .....	4
1.3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	4
1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	6
1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
1.6 VARIABLES DE ESTUDIO.....	7
1.7 JUSTIFICACIÓN .....	7
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 ADMINISTRACIÓN .....	8
2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	10
2.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	11
2.4 LOS NUEVOS PAPELES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	12
2.5 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	13
2.6 INDUCCIÓN .....	15
2.6.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE INDUCCIÓN .....	16
2.6.2 PLANEACIÓN DE LA INDUCCIÓN .....	19
2.6.3 OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN .....	19
2.6.4. TIPOS DE INDUCCIÓN .....	21
2.7 PROCESOS DE INDUCCIÓN .....	21

2.7.3 METODOLOGÍA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL .....	26
2.7.4 IMPACTO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL.....	27
2.7.5 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN.....	28
2.8.1 MODELO PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL.....	30
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....</b>	<b>31</b>
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	33
3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	33
3.6 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.8 VARIABLES E INDICADORES DE INVESTIGACIÓN .....	36
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>38</b>
4.1 PROCESOS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DEL ESTUDIO .....	38
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	53
5.2 RECOMENDACIONES.....	55
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>56</b>
6.1 MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA GABRIEL KAFATI, S.A. ....	56
6.2 INTRODUCCIÓN .....	82
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	83
6.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	83
6.4.1 SEGUIMIENTO, POR MEDIO DE ASIGNACIÓN DE UN COMPAÑERO MENTOR .....	83
6.4.2 DURACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL.....	84
6.4.3 CRONOGRAMA DE PROCESO DE INDUCCIÓN.....	84
6.4.4 GUÍA PARA EL RESPONSABLE DE DESARROLLAR LA INDUCCIÓN. ....	86
6.4.5 ASPECTOS QUE INCLUYE LA PROPUESTA.....	87
6.5 RECURSOS Y MATERIALES PARA EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN .....	87

6.5.1 ESTIMACION DEL COSTO DEL PROGRAMA.....	88
6.5.2 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	89
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>93</b>

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

A lo largo de la historia se ha escrito procesos de inducción de personal y en Honduras no ha sido la excepción, ya que en muchas se implementan, como en la empresa en estudio: Gabriel Kafati, S.A. como una actividad que requiere prioridad por el tipo de actividad económica a la que se dedica, como ser la torrefacción y distribución de café.

Las organizaciones requieren de una serie de procesos que constituyen al resultado de metas y objetivos estratégicos. La unidad de recursos humanos tiene un papel importante en los resultados obtenidos, a través de una gestión enfocada en identificar y retener el talento que aporta su conocimiento, experiencia, ideas y habilidades como parte del capital intelectual.

La inducción a los empleados presenta a los trabajadores nuevos, la información básica para realizar sus funciones de manera satisfactoria, como la información de las normas de la compañía.

El proceso de inducción es un periodo muy importante en la gestión del recurso humano ya que es la primera impresión entre el colaborador y la organización, la inducción busca darle confianza para construir relaciones, crear expectativas, seguridad, cordialidad.

Esta investigación se plantea como objetivo: contribuir a mejorar el funcionamiento de los procesos en la empresa Gabriel Kafati, S.A. mediante el diseño de un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso, para optimizar el proceso de la empresa.

## **1.2 ANTECEDENTES**

En los años 60 las personas que ocupaban esta área eran solo responsables de personal, se dan algunos cambios en la universidad de Buenos Aires que introduce la clase de Administración de Personal, se usaba términos como personal y no recursos humanos.

En los años 70 comienzan los conflictos gremiales y el perfil era para personas con conocimientos en leyes y relaciones gremiales con sindicatos. Para los años 80 comienzan a hablar de la función estratégica de los recursos humanos, en esta década comienza la primacía de los recursos humanos hasta la actualidad

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización mediante los diferentes procesos que se llevan a cabo en el departamento de recursos humanos siendo uno de ellos, el proceso de inducción.

Es imperativo que para cumplir con esas nuevas tendencias al nuevo colaborador se le debe hacer pasar por procesos de inducción por la importancia que tienen los procesos de inducción de personal en algunas empresas son realizados de manera improvisada, lo cual se puede convertir en un serio obstáculo para éxito de las organizaciones en términos del eficiente logro de los objetivos, Este proceso es de mucha relevancia ya que impacta de forma directa a la organización. Lograr el éxito depende en parte de los procesos para incorporar a los colaboradores a estas técnicas.

Los manuales de inducción de personal, deben ser indispensables en todas las empresas, es aquí donde el nuevo colaborador conoce la organización a la cual ingreso, una inducción apropiada y bien dirigida aporta al colaborador una integración positiva en la organización.

La orientación de las personas es el primer paso para su adecuada colocación en los puestos de la organización e incluye la culturización, es decir el acoplamiento de la cultura organizacional. Por eso es necesario que el personal de nuevo ingreso sea inducido en todo lo referente a la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2002) En tal sentido define la inducción como: “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posesionarlas en sus labores en la organización y clasificarles su papel y los objetivos.” (Chiavenato Idalberto, 2002, pag. 67)

La inducción puede influir de manera constructiva, tanto en el conocimiento de la organización por parte del trabajador, como en el desarrollo de sus capacidades personales. La misma posiblemente ayudara al trabajador a ubicarse dentro del contexto organización de la empresa, pues se supone que si se maneja correctamente, lograría reducir el nerviosismo del primer día de trabajo, la ansiedad, la pérdida de tiempo el choque con la realidad que podrían experimentar y la incertidumbre de encontrarse en situaciones nuevas para él; de esta manera los colaboradores lograrían aportar a las empresas lo mejor de sus capacidades desde el mismo momento que inician sus labores.

Robbins, Stephen P. & Coutler, Mary, (2005) afirma: “No se debe minimizar la importancia de la inducción de personal, sin la información básica sobre los temas como las políticas y normas, los nuevos colaboradores podrían cometer errores peligrosos”. La inducción no solo representa normas, medidas disciplinarias, busca que el nuevo colaborador se sienta recibido como en casa y como parte del equipo de trabajo.

Gabriel Kafati, S.A. es una empresa comprometida alcanzar sus objetivos y estrategia donde establece como una de sus responsabilidades impulsar una cultura, organización solidaria y saludable. Además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado es que adquiera conocimientos que le permitan detectar, apoyar, inspirar, poner a prueba e incentivar el talento de los colaboradores, todo esto como una alternativa de cambio organizacional.

Gabriel Kafati, S.A. es una empresa privada dedicada a la torrefacción y distribución de café, esta posesionada en el mercado a nivel nacional, mantiene excelentes estándares de calidad, marketing, red de distribución. El éxito de estar en el mercado desde hace 80 años en parte de debe al compromiso y trabajo eficiente y eficaz que realizan todos los colaboradores. Aun así la empresa ha identificado y reconocido algunas fallas en el proceso de inducción de personal, que en algunas ocasiones generan confusión, descontento y una lenta integración a la dinámica y cultura organizacional.

El manual de inducción de personal está en la etapa del diseño basado en la lectura de un material explicativo que incluye la historia, visión, estructura organizacional, reglamento interno, beneficios y sus políticas de Gabriel Kafati S.A. lectura que realizará a solas el nuevo colaborador durante unas horas o días, una breve descripción de la empresa y un recorrido por las instalaciones.

### **1.3 GABRIEL KAFATI, S. A. HOY**

Esta investigación tiene como objeto de estudio el proceso de inducción organizacional en Gabriel Kafati, S.A a continuación se detalla información sobre la organización.

#### **1.3.1 GENERALIDADES DE EMPRESA EN ESTUDIO**

En el año de 1933, el joven y dinámico Don Gabriel Kafati y su esposa Doña Elena, comienza a realizar un sueño largamente acariciado, tostar y moler café.

En ésta fecha “Gabriel Kafati, S.A.” está ubicada en Barrio la Bolsa, Comayagüela, D.C. desempeñando labores la parte administrativa, operativa, comercialización, mercadeo. En Amaratoca se encuentra la torrefacción y una agencia en la ciudad de San Pedro Sula cubre la parte de comercialización para las zonas norte y occidental del país.

Con el paso del tiempo y gracias a su esfuerzo y perseverancia, la empresa ha logrado posicionarse en el mercado, siendo el líder en marca, calidad de productos y servicios, actualmente cuenta con 183 empleados.

#### **1.3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

##### **Misión:**

Producir, ofrecer y llevar a nuestros clientes la mejor taza de café con materia prima de primera calidad, utilizando procesos eficientes y tecnología de punta. Apoyados en el esfuerzo y compromiso de nuestros colaboradores manteniendo índices de rentabilidad.

**Visión:**

Líder en el mercado del café por su preferencia nacional e internacional, con productos innovadores de alta calidad y sabor, enfocados en la satisfacción del consumidor y conscientes de nuestra responsabilidad social.

**Valores:**

- Prestigio
- Servicio
- Compromiso
- Confianza
- Integridad
- Valor

**1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

A continuación define la razón que da origen a la investigación sobre el proceso de inducción de personal de Gabriel Kafati, S.A.

**1.4.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Actualmente la empresa Gabriel Kafati, S.A. está carente de un manual de inducción, lo que incurre en una mayor inversión de tiempo por parte del responsable de recursos humanos, no hay garantía y registro de que se dé con la calidad y efectividad que requiere la empresa Gabriel Kafati, S.A, y puede incidir en el establecimiento del vínculo entre el empleado y la organización, afectando de esta manera su adaptación.

La inducción es el primer paso para ubicar a las personas de manera apropiada en las diversas actividades de la organización.

El objetivo del programa de inducción de personal constituye el principal método para instruir a los nuevos colaboradores en las prácticas de la organización. (Chiavenato, 2009)

## **1.4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La falta de un efectivo proceso de inducción para los nuevos colaboradores de Gabriel Kafati, S.A. provoca confusión y desconocimiento en los procesos, conceptos, procedimientos y políticas, generando lo anterior atrasos en la entrega de las funciones asignadas, y permitiendo en ocasiones que los nuevos colaboradores no logren adaptarse al puesto y a la organización lo que da lugar a los despidos, renunciaciones y rotaciones de personal, lo anterior afecta el desempeño organizacional.

## **1.4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Qué factores o limitaciones han influido o influyen para que la empresa Gabriel Kafati, S.A. no cuente con un instrumento de inducción para el personal?
2. ¿Es el proceso de inducción el garante de éxito de los empleados dentro de la empresa Gabriel Kafati, S.A.?
3. ¿Cuál es la mejor alternativa para realizar el proceso de inducción de personal en la empresa Gabriel Kafati, S.A.?

## **1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de inducción que permita el buen funcionamiento de los procesos en la empresa Gabriel Kafati, S.A. mediante su implementación y puesta en marcha para todo el personal de primer ingreso a fin de optimizar su desarrollo y le permita lograr sus objetivos organizacionales.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Identificar las limitaciones dentro del proceso de preparación del personal en la empresa Gabriel Kafati, S.A.

Establecer las posibles alternativas para que la empresa Gabriel Kafati, S.A. aplique a un proceso de inducción eficiente.

Proponer un manual de inducción del personal que fortalezca las líneas y políticas de la empresa Gabriel Kafati, S.A.

## **1.6 VARIABLES DE ESTUDIO**

Las variables de estudio en la presente investigación son las siguientes:

- Inducción de personal:
  - Motivación laboral
  - Conocimiento institucional
  - Alto desempeño
- Compromiso laboral:
  - Sentido de pertenencia
  - Compromiso con la organización

## **1.7 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación diseñar el manual de inducción de personal, ya que es la primera impresión que recibe el nuevo colaborador de la empresa, como ser la visión, la misión, instalaciones físicas, normas, políticas, reglamentos, procedimientos, cultura organizacional; para lograr que los procesos se lleven a cabo satisfactoriamente en el tiempo estipulado esto llevara a la empresa a obtener mayor calidad y competitividad.

Para que la investigación se cumpla es necesario el manual de inducción que este bien definido los procesos ya que se busca identificar al nuevo colaborador y que fortalezca el desempeño y el sentido de pertenecía.

Se dice que la socialización organizacional, es la forma en que la organización recibe a los nuevos colaboradores y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización. El periodo inicial de empleo constituye una fase crucial de adaptación y desarrollo de una relación sana entre el nuevo miembro y la organización.(Chiavenato, 2009)

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, en este capítulo se comienza con la descripción del concepto de administración, se profundiza en el tema de administración de recursos humanos, administración estratégica y los nuevos papeles de la administración de recursos humanos, se muestran modelos de la gestión de recursos humanos para identificar los elementos que integran la gestión del talento, lo anterior nos permite conceptualizar y describir la importancia del proceso de inducción de personal en una organización. Se presentan los tipos de inducción, los beneficios que aportan y se describen los procesos de inducción que plantean los autores.

### **2.1 ADMINISTRACIÓN**

La administración, es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través d ellas (Robbins, Stephen P. & Coutler, Mary, 2005). De esta manera la administración se permite saber qué queremos hacer, cómo lo vamos a lograr, con qué recursos se dispone, que actividades planificadas se realizarán y finalmente lograr los objetivos y metas organizaciones previstos.

Desde finales del siglo XIX, se acostumbra a definir a la administración en termino de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección, y el control, por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas para la organización. (Stoner James A. F. & Freeman R. Edward, 1994)

Los gerentes de las organizaciones realizan funciones, deberes y actividades que se relacionan con la administración por tal razón: en la primera parte del siglo XX el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. (Robbins, Stephen P. & Coutler, Mary, 2005)

A continuación se detallan las cinco funciones de la administración:

- **Planeación:** Función de la administración en la que se definen las metas, se definen las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar actividades.
- **Organización:** Los gerentes organizan, consiste en determinar que tareas hay que hacer y quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y donde se toman las decisiones.
- **Dirigir personal:** Los gerentes dirigen personal cuando motivan a sus subordinados, influir en los individuos y equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y de ocuparse de cualquier otra manera el comportamiento de los empleados.
- **Control.** Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, comparando con una norma y emprender las acciones que hicieron falta. (Robbins, Stephen P. & Coutler, Mary, 2005)

Es importante mencionar que la administración además de administrar recursos también tiene una rama que se encarga de aplicar cuatro funciones de la administración con las personas que integran una organización. (Gagne, 1987)

En realidad, lo que haga un gerente no siempre sigue esta secuencia lógica y ordenada, pero esto no niega la importancia de las funciones de los gerentes. Cualquiera que sea el “orden” en que se desempeñan las funciones, el hecho es que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan cuando administran.

Según Robbins, Stephen P. & Coutler, Mary, ( 2005) En la actualidad, la mayor parte de los libros están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización. Cabe mencionar que Fayol ha agregado una función más que se centra en reunir personal, función que está orientada a buscar la integración, las relaciones entre los empleados, compartir estrategias de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos.

La administración, es entonces coordinar las actividades de una organización por medio de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y los talentos, habilidades y experiencia de las personas que integran la misma. Por lo tanto la administración de recursos humanos es un elemento primordial para la administración. Las personas son elementos valiosos dentro de la organización.

## **2.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos. Es una función administrativa dedicada a la integración, formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores, son en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como reclutamiento, las entrevistas, la selección y formación. (Gary Dessler, 2009, p.2).

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. (Chiavenato, 2009, p .9).

Es significativo destacar que todos los administradores y gerentes trabajan con personas y a través de ellas coordinan sus actividades laborales, deben tener conocimientos sobre temas de recursos humanos, ya que las organizaciones están compuestas por personas y es de suma importancia vigilar el rendimiento de los colaboradores y el desempeño de los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato (2009), las personas pasan la mayor parte del tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. Si bien las personas conforman las organizaciones., estas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual. La administración de recursos humanos no existiría si no hubiera organización y personas que actúen en ellas. La administración de recursos humanos se refiere a la preparación

adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados positivamente, sino como seres inteligentes, proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales, materiales y que carecen de vida propia.

### **2.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Rodríguez Valencia (2008) toda organización debe tener alguna estrategia sea cual sea. Sin embargo, para que ésta sea útil, debe ser consistente con sus objetivos y con su misión. A continuación se presentan algunas definiciones sobre administración estratégica.

Moya, (1996) la define como: el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Existe una poderosa razón para relacionar la buena administración con el grado de eficacia y eficiencia que los administradores desarrollan y ponen en práctica en una estrategia: cuanto mejor pensada y ejecutada esté la estrategia de una organización, mayor será la oportunidad de convertirse en líder.

Chiavenato (2009) informa: que administración estratégica define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo.

La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.

Misión. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo que significa recibir un encargo. La misión que representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir.

Visión. Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y espacio. En general la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

Objetivos. Existen tres tipos: rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento.

- Objetivos rutinarios: sirven como modelos de desempeño diario.
- Objetivos innovadores: incorporan o agregan algo nuevo a la organización.
- Objetivos de perfeccionamiento: sirven para apalancar los actuales resultados de la organización, con el fin de manejar e incrementar lo que ya existe.

La administración estratégica de recursos humanos, significa formular y ejecutar sistemas de recursos humanos, es decir políticos y prácticos de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas. Lo anterior, genera en los colaboradores el sentirse bien y valorados por la organización para la cual trabajan.

## **2.4 LOS NUEVOS PAPELES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Con todas las transformaciones y cambios en el mundo entero, el área de recursos humanos atraviesa por cambios profundos. Y no podría ser de otra manera. En tiempos recientes, el área pasó por una fuerte transición. En realidad los papeles que hoy asumen los profesionales de los recursos humanos son múltiples: ellos deben desempeñar roles operativos y, al mismo tiempo, estratégicos. Deben ser políticas y asociados al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de recursos humanos pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas.

Se definen cuatro funciones principales de la administración de recursos humanos.

- Administración de estrategias de recursos humanos. La manera en que recursos humanos ayuda a impulsar la estrategia de la organización.

- Administración de la infraestructura de la empresa. La manera en que recursos humanos ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
- Administración de la contribución de los trabajadores. La manera en que recursos humanos ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
- Administración de la transformación y el cambio. La manera en que recursos humanos ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora. (Chiavenato, 2009)

El papel del departamento de personal durante mucho tiempo ha sido considerado de naturaleza mecánica y sólo para el mantenimiento de registros; hoy, cada día más organizaciones están adoptando una nueva filosofía y están reconociendo que sus recursos humanos son un activo más importante. El director de una gran organización expresó: Nosotros somos un negocio de personas; la manera en la cual opera nuestro departamento de personal puede significar el éxito o la ruina. (Bohlander & Snell)

Actualmente el departamento de recursos humanos atraviesa con rapidez otra fase, su papel está cambiando de ser protector y supervisor a ser planeador y agente de cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante contratar a la gente más adecuada, capacitarla y motivarla con eficacia. Esto a la vez demanda un sistema más eficiente de recursos humanos.

## **2.5 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La globalización ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del personal hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial. (Restrepo, 2011)

## 2.5.1 MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Figura 1. Modelo de la Administración de Recursos Humanos

Fuente: (Chiavenato, 2009).

Las personas son el principal recurso de las organizaciones, en la figura 1 se observa que este modelo está integrado por procesos administrativos que se interrelacionan entre sí, con el objetivo de identificar las personas ideales para ocupar los puestos en una organización. Es importante maximizar el potencial que existe en las personas que trabajan en las empresas, por tal razón se utilizan métodos para lograr direccionar el talento y las habilidades de los colaboradores hacia el cumplimiento de metas de una organización. En la primera etapa del proceso, integrar a las personas se desarrolla con el proceso de inducción como una herramienta de socialización que provee una efectiva integración de personal.

## 2.5.2 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Figura 2 Modelo de Administración de Recurso Humanos

Fuente: (Gary Dessler, 2009)

El proceso de recursos humanos, el cual se integran las funciones administrativas con el objeto de atender a las personas. En este modelo se observa que orientar y capacitar a los candidatos, se coloca en el cuarto lugar del proceso, para Dessler es importante la inducción del personal, ya que se puede considerar la primera experiencia de capacitación para el nuevo colaborador de la organización.

## 2.6 INDUCCIÓN

La realización del proceso de inducción para los nuevos empleados, presenta la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía.

La inducción forma parte del proceso de socialización de los trabajadores nuevos en la empresa, la socialización es el proceso continuo de incluir en todo el personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalezcan en la empresa, y que ésta y que sus distintas divisiones esperan observar en sus empleados.

Una inducción exitosa al trabajador nuevo debería cumplir cuatro objetivos principales:

1. Lograr que se sienta bienvenido 2. Hacer que entienda la organización en un sentido amplio (pasado, presente, cultura y visión de futuro) así como aspectos claves como

políticas y procedimientos 3. Especificarle claramente lo que se espera de él en términos de trabajo y compartimiento 4. Suponer que comenzará a socializar en las formas tradicionales de la compañía, respecto a de actuar y hacer.

Por lo general la primera fase de inducción la imparte el especialista de recursos humanos, que explica al empleado cuestiones como el horario de trabajo, y las vacaciones, después se presenta este último con su nuevo jefe quien prosigue la inducción explicándole la naturaleza exacta del puesto. Presentándole a sus compañeros y familiarizándolo con el sitio donde labora.

### **2.6.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE INDUCCIÓN**

La cuidadosa selección de colaboradores no garantiza que su desempeño será eficaz, el potencial tiene un significado y el desempeño otro. Además los colaboradores con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Este es el objetivo de la inducción de los trabajadores. ( Gary Dessler, 2009, p.292).

Inducción general o socialización organizacional, es asociar la etapa de llegada de los nuevos trabajadores a la empresa con un proceso de socialización; durante la etapa de llegada al trabajador se le considera un proceso de socialización, algunos lo nombran tal proceso como socialización organizacional o inducción general y otros le llaman socialización profesional (Restrepo, 2011)

La inducción es el programa de recibimiento del nuevo empleado este programa puede llamarse orientación, integración, socialización. Además de recibir orientar a las personas que se vinculan, la inducción general también es muy importante porque, cuando un individuo nuevo llega a la organización es el primer contacto de éste con la empresa, las primeras impresiones causadas son fundamentales en el desarrollo laboral del individuo dentro de ella.

Además es una oportunidad para transmitirle información básica y coherente sobre la empresa, reafirmando con esto las bases de la cultura organizacional.(Heneman, 1991)

Los programas de inducción que se inspiran en los procesos de socialización humana, con el fin de lograr, sentido de pertenencia velan por el bienestar y la motivación,

utilizando métodos minuciosos, para mantener el cambio una contribución inmediata y permanente, pretende reducir el estrés y la ansiedad con el fin de evitar la rotación de personal (Werther, William B. & Davis, Keith 1987)

El proceso de inducción, provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También por las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuya al éxito en la organización.(Naranjo, 2005)

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, su metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar la metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.(Naranjo, 2005)

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. Como la inmensa mayoría de los recién venidos experimenta un deseo intenso de obtener aceptación, intenta adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación continua expande el proceso de socialización, al llevar al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe. (Werther, William B. & Davis, Keith, 1987).

Programas de inducción. Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad, generalmente del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual o de objetivos múltiples es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías: la de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los

trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los temas más comunes en un programa de orientación temas de organización global y prestaciones y servicios al personal, se dirigen a prácticamente todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un “manual de empleado”. (Werther, William B. & Davis, Keith, 1987)

El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización. (Werther, William B. & Davis, Keith, 1987).

Lo antes expuesto se puede concluir que la inducción es necesario, que los nuevos empleados reciban orientación, a fin de poder hacer contribuciones positivas. Mediante la orientación adecuada no solamente se mejora la tasa a la que los empleados logran desempeñar adecuadamente sus tareas; sino que también satisface el deseo inherente de la inmensa mayoría de los recién llegados de adaptarse a su nuevo entorno.

Generalmente, el departamento de recursos humanos orienta a los nuevos empleados en lo referente a las políticas generales y prestaciones. El propósito de la orientación consiste en hacer expedito el proceso de socialización mediante el cual adopta los valores y normas de la organización. Se logrará la integración del nuevo colaborador en un menor tiempo, se generará mayor motivación hacia las nuevas funciones, se incrementa la productividad, habrá mayor interés en ser partícipe de la cultura organizacional.

El departamento de recursos humanos de filosofía activa efectúa un seguimiento posterior a la orientación para asegurarse de que los empleados ya no tienen incógnitas y para verificar cómo se llevó a cabo el programa de información y ubicación.

Por lo tanto la inducción es muy importante para los colaboradores y las empresas, para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales y personales de todo participante.

### **2.6.2 PLANEACIÓN DE LA INDUCCIÓN**

La inducción debe estar planeada, entendiéndose como el conjunto de medidas que se deben tomar para lograr los efectos deseados. La planeación modifica el curso natural de los acontecimientos y sus etapas, según (Mercado, Salvador, 2007) son las siguientes:

- Fijar los objetivos de la inducción, de su programa y de su alcance.
- Determinar la cantidad y calidad de los recursos con que se cuenta para llevar a cabo los objetivos.
- Analizar estudios sobre aprendizaje y comportamiento humano que puedan orientar a cerca de los posibles obstáculos para la inducción.
- Analizar los programas de inducción de personal que aparezcan en textos y estudiar su contenido de tal forma que se puedan identificar los puntos que sean de mayor utilidad a la organización.
- Elaborar varios programas y evaluarlos a fin de determinar el que mejor se adopte a las necesidades de la organización.

La inducción de los empleados para recursos humanos, implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras las normas que la rigen.

Es decir que al entregar a los colaboradores nuevos la información preliminar sobre la organización, de sus funciones, tareas y demás personal; permitirá agilizar el proceso en los resultados sobre el nuevo colaborador.

### **2.6.3 OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN**

Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.

Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.

Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo.

Es importante saber que la finalidad de integrar al nuevo miembro debe de ser de una manera adecuada a la organización y al grupo humano que la conforma, para fortalecer su sentido de pertenencia, fomentar una mayor integración y adaptación con la empresa, para que pueda cumplir con las metas laborales, desempeñe un mejor rol como funcionario y se identifique con la cultura organizacional.

La inducción es importante para los nuevos empleados globales. Debe incorporar una introducción a la cultura organizacional de todas las partes que probablemente encuentre el individuo. Esta introducción también debe incluir una visión global de la historia, las tradiciones y los valores corporativos, luego, debe incluir una descripción del negocio, su organización, y la estructura de su administración, seguida por una presentación del empleado a la gerencia, al departamento y a sus compañeros de trabajo.

La inducción no puede ser una visión superficial de los puntos básicos. Debe de ser un proceso profundo planeado perfectamente por anticipado, con un enfoque de largo plazo que incluya los aspectos de seguimiento y evaluación. (Mondy R. Wayne & M. Noé Robert, 1997)

El objetivo de la inducción es permitir una adaptación total, profesional, emocional, social y saludable de los empleados de nuevo ingreso. Lo cual ayudara a alcanzar metas y objetivos establecidos por la organización, fue la conclusión emitida por Estrada (1999). En su estudio la importancia de un programa de inducción para mejorar la adaptación del personal de nuevo ingreso a la organización.

En general puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

A medida que una persona se expone a la orientación, inducción e influencia de grupo de una organización, los valores, preferencias y tradiciones de la empresa se adaptan de forma paulatina. Finalmente, el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, Productividad y estabilidad en el puesto. (Werther, William B. & Davis, Keith, 1987)

#### **2.6.4. TIPOS DE INDUCCIÓN**

El programa de integración puede tener las opciones siguientes:

- **Formal o Informal:** Cuando el nuevo colaborador se le segrega y diferencia para hacer explícito su papel de recién ingresado, la socialización será más formal. La socialización informal coloca al nuevo colaborador de inmediato en su puesto, con poco o ninguna atención especial.
- **Individual o colectivo:** Los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual o en grupo y la procesan por un conjunto idéntico de experiencias.
- **Uniforme ó Variable:** El programa flujo establece etapas estandarizadas de transición de la etapa de ingreso a la etapa de trabajador. El programa variable no prevé ningún programa de la empresa con los pasos de integración.
- **Seriado ó aleatorio.** La socialización seriada utiliza papeles para el entrenamiento que alientan al nuevo trabajador, como en el caso de los programas de aprendizaje y de tutoría. La socialización aleatoria no utiliza papeles y los nuevos trabajadores quedan libres para actuar por cuenta propia.
- **Refuerzo ó eliminación:** La socialización por refuerzo confirma y apropia ciertas cualidades y calificaciones del nuevo trabajador como ingredientes necesarios para su éxito en el puesto. (Chiavenato, 2009, p. 187)

#### **2.7 PROCESOS DE INDUCCIÓN**

El proceso de inducción es importante, porque el trabajador debe ser integrado, básicamente para enseñar a los colaboradores a desempeñar su puesto actual, y adaptarlo lo más rápido al nuevo ambiente de trabajo.

La inducción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada.

Es necesario que el nuevo empleado se identifique con la empresa, los integrantes, su trabajo, es por eso que el diseñar, planificar e implementar los procesos de inducción generan beneficios para ambos. Werther, William B. & Davis, Keith. (2008)

La inducción general es definida como el proceso mediante el cual, los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo y precisan que hay que “decirle a los empleados lo que se espera de ellos en su puesto ayudándoles a superar las tensiones de transición”. (Restrepo, 2011)

Muchas organizaciones contratan orientadores de tiempo completo calificados para manejar la inducción de los empleados. En algunas empresas han enviado empleados a programas a orientación para que puedan regresar a la empresa y satisfacer muchas de las necesidades, frecuentemente estos individuos se colocan en puestos claves o bien se colocan de tal manera que sus servicios están a disposición de toda la gente de la organización. De cualquier manera las obligaciones de inducción en la mayoría de las empresas actuales generalmente se dejan en manos de los administradores de línea, se espera que los supervisores manejen las necesidades correctivas, informativas y de desarrollo a través de la orientación o alguna otra acción apropiada.

En primer término, el lugar (ambiente) para la reunión de inducción es de vital importancia para el tipo de interacción que se efectuara el lugar debe de ser una habitación que no sea amenazante para quien recibirá la orientación; debe ser oficina privada sin ruido y que no propicie distracciones. (Harris O., Jeff, 1990)

La inducción debe hacerse para adaptar y ajustar al nuevo empleado a la organización, para minimizar sus temores y ansiedades, y para ir generando rápidamente sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logra una contribución inmediata y efectiva. (Restrepo, 2011)

### 2.7.1 PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Tabla 1. Programa de Inducción

<p style="text-align: center;">Asuntos Organizacionales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La misión y los objetivos globales de la organización</li> <li>2. Las políticas y directrices de la organización</li> <li>3. La estructura de la organización y sus unidades organizacionales</li> <li>4. Productos y servicios ofrecidos por la organización</li> <li>5. Reglas y procedimientos internos</li> <li>6. Procedimientos de seguridad en el trabajo</li> <li>7. Distribución física de las instalaciones que utilizara el nuevo miembro</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Beneficios Ofrecidos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario de trabajo</li> <li>2. Días de paga y de adelantos salariales</li> <li>3. Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Relaciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación con los superiores y compañeros de trabajo</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Deberes del nuevo participante</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador</li> <li>2. Visión general del puesto</li> <li>3. Tareas</li> <li>4. Objetivos del puesto</li> <li>5. Metas y resultados que se deben alcanzar</li> </ol>

Fuente: (Chiavenato, 2002, p. 155)

El programa de inducción pretende reducir la ansiedad de las personas, ya que la ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo cuando los nuevos colaboradores reciban la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye. La inducción busca romper el hielo y crear relaciones entre la organización y el nuevo integrante con el objetivo de acelerar la adaptación al puesto y a la organización, además busca reducir la incertidumbre y nerviosismo del primer día.

2.7.2 PROCESO DE INDUCCION, SEGÚN VALENCIA



Figura 3. PROCESO DE INDUCCION, SEGÚN VALENCIA

Fuente:( Rodríguez Valencia, Joaquín, 2008)

El proceso de inducción se divide en tres etapas:

- **Inducción al departamento de recursos humanos:** donde se conoce sobre los aspectos organizacionales.

Corresponde a la dirección de recursos humanos darle información sobre aspectos generales tales como:

Historia de la institución.

Políticas generales de personal.

Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.

Prestaciones a las que tiene derecho.

- **Introducción al puesto:** se detallan las funciones del puesto, compañeros de trabajo y responsabilidades.

Etapa del proceso de inducción, la inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo, se detallan las funciones del puesto, compañeros de trabajo y responsabilidades.

Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.

El jefe inmediato a su vez debe presentarlo a sus compañeros de trabajo.

El jefe explicar en qué consiste el trabajo, para ello se auxilia de la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea con detalle.

Mostrarle los sitios generales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, cafetería.

La inducción es importante considerarla ya que cuando se selecciona y se contrata uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la institución, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia institución debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, con el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo.

- **Incorporación adecuada:** es el resultado de un proceso de inducción exitoso.

A medida que los nuevos empleados ingresan a la empresa, se hace necesario que sean ingresados a sus puestos. El concepto de identidad o socialización organizacional, enfoca la interacción entre el sistema social estable y los nuevos miembros que ingresa. Se refiere a los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la sociedad, por la empresa o por la dependencia a la cual ingresa. Este aprendizaje específico es el precio de pertenecer a ella.

Generalmente, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la identidad son:

La misión, los objetivos básicos de la institución, las estrategias básicas a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.

El grado en que el nuevo empleado debe aprender esos valores, objetivos, políticas, estrategias, y patrones de comportamiento depende del grado de socialización exigido por la institución.

La identidad es un proceso que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2008)

### **2.7.3 METODOLOGÍA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL**

Los programas de inducción varían dependiendo de la empresa, ya que cada una determina el método, que considera le provea mayores beneficios en el ingreso de los nuevos colaboradores a la organización.

Es necesario pensar en el tiempo que durará la presentación de inducción antes de desarrollar una metodología. La duración depende de la intensidad de la socialización que la organización pretende ilustrar, después cuenta con seguimiento el nuevo participante, a mediano plazo a cargo de su jefe inmediato o supervisor.(Prada & Rivas S., Lorena, 2009)

A continuación se detalla de prácticas y métodos que se utilizan para realizar proceso de inducción de personal.

- Por lo general la inducción incluye proporcionar a los nuevos trabajadores, por lo menos manuales para empleados impresos o por internet. Cada vez más patrones usan tecnología para impartir la inducción, los cuales contienen información necesaria para adaptarse a los nuevos puestos.(Gary Dessler, 2004)
- Los manuales de inducción deben comprender las dimensiones de lenguaje, personas, metáforas, contenidos, conceptos, metas, métodos y procedimientos para lograr las metas definidas y el contexto. La dimensión de lenguaje es de gran importancia porque carga la cultura y permite la expresión de experiencias emocionales. El material debe estar en un lenguaje que pueda ser entendido por todos los participantes.
- En ocasiones las empresas realizan presentaciones en PowerPoint, videos.
- Se utiliza la intranet como ventana de información.
- Se puede asignar un capacitador, que ayude a integrar al nuevo colaborador. . (Bernal T., Cesar Augusto, 2000).

#### **2.7.4 IMPACTO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL**

La inducción es un proceso necesario es de suma importancia ya que todos los miembros de la organización tienen la necesidad de acostumbrar al nuevo colaborador a su cultura organizacional, su ambiente, sus reglamentos y todo lo que en ella se realiza. (Heneman,1991)

El programa de inducción general como proceso de socialización de los nuevos individuos, considerando la importancia del mencionado proceso, como aporte fundamental para hacer a la organización más eficiente “para retener y maximizar los

recursos humanos que con tanto cuidado se ha seleccionado, las empresas deben prestar especial atención a sus socialización.(Mejía, L. G., 1999)

La inducción es el primer paso para lograr un compromiso verdadero. El objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los miembros del personal. Los programas tradicionales de inducción son un medio de información a los nuevos miembros o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en parte productivas de la fuerza laboral. (Cane, 1997)

### **2.7.5 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN**

Una adecuada socialización permite reducir los costes asociados a la adaptación del nuevo empleado a la empresa, favorece que este se sienta más a gusto y con menos incertidumbre y reduce el tiempo de ayuda de sus compañeros y supervisores. (Noé, R.W, 2005)

Un programa de inducción que aporta a toda organización beneficia en:

- Guía y orienta el comportamiento de los nuevos miembros, en alineación con los valores organizacionales.
- Facilita el contrato Psicológico: que espera la empresa del nuevo colaborador y qué expectativas tiene este último con respecto a su desarrollo en la empresa.
- Define claramente los roles y responsabilidades de las distintas áreas implicadas en este proceso: recursos humanos, jefe inmediato y el propio ingresante.
- Clarifica las tareas del nuevo miembro de la organización.
- Refleja la estructura de la empresa: ubicación geográfica, desarrollo tecnológico, cultura organizacional.(Núñez, 1984)

Para que ocurra motivación los empleados deben creer que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas; y es mediante la inducción y la capacitación que se les proporciona el conocimiento que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas (Gary Dessler, 2004)

## **2.8 PROCESO DE ORGANIZACION GABRIEL KAFATI, S.A.**

El programa de inducción tiene una duración de un día, es facilitada por el jefe y asistente del departamento de recursos humanos. El departamento de recursos humanos ha determinado hacerlo en un día, se considera de vital importancia recibir a los nuevos integrantes de la organización con el programa y luego los participantes ser entregados a sus respectivos jefes inmediatos para que ocupen el puesto e iniciar la inducción del puesto.

El personal de nuevo ingreso es recibido por el jefe de recursos humanos, luego es trasladado a la oficina donde inicia la jornada de inducción de forma verbal, el programa inicia con un mensaje de bienvenida, en seguida información de temas organizacionales, al final se realiza una sección de consultas con el objetivo de disipar cualquier duda, luego se efectúa la elaboración del expediente, datos electrónicos o información digital y fotografía, se realiza la entrega de carne de identificación, continua con el recorrido por la instalaciones y presentación a ejecutivos y compañeros, como último paso se hace entrega del nuevo colaborador a su departamento y jefe inmediato.

Es indispensable señalar; para que un proceso de inducción tenga éxito en su contenido se debe utilizar la técnica que presenta mayores beneficios para la organización como para el empleado, que son esenciales en un programa efectivo de inducción como: presentaciones en PowerPoint, videos, exposiciones de temas organizacionales, dinámicas entre temas.

### 2.8.1 MODELO PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL

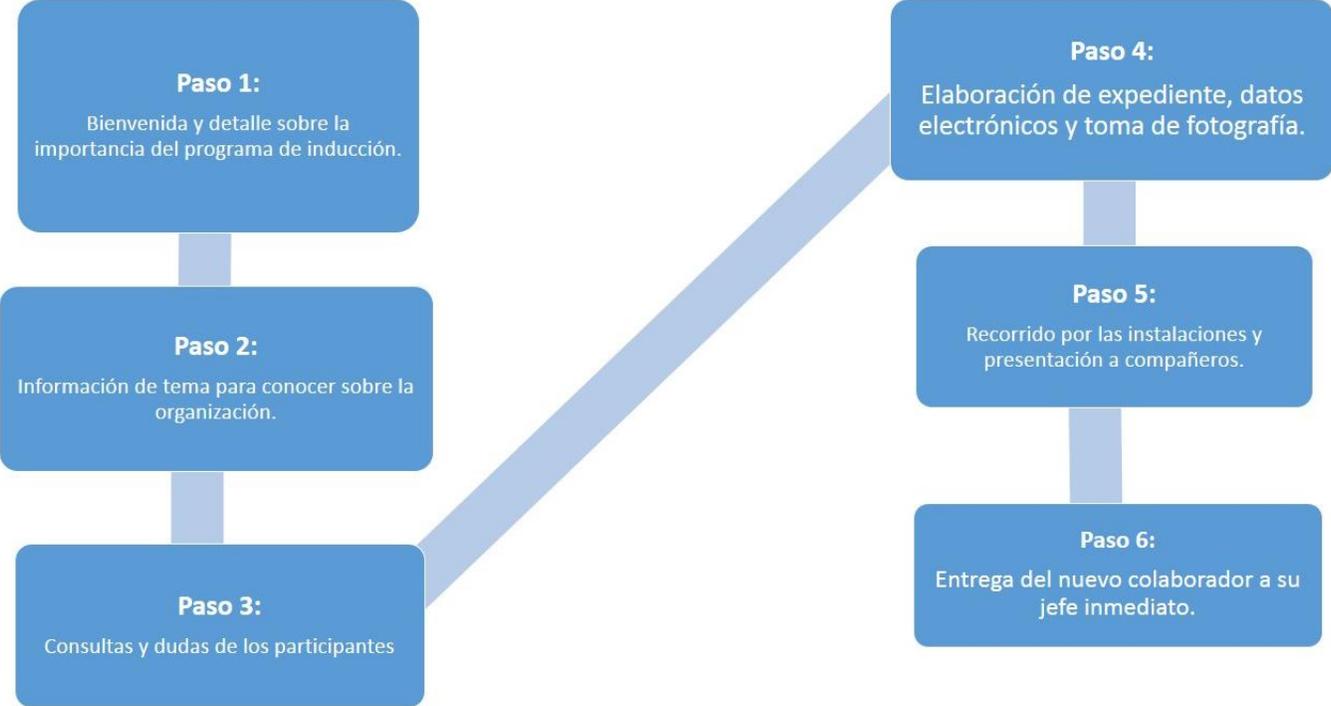


Figura 4. Proceso de inducción

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se utilizó en el estudio realizado en la empresa Gabriel Kafati, S.A. tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo y explicativo, al mismo tiempo se busca establecer la situación de la empresa con respecto a los procesos de inducción de personal.

La investigación tiene un diseño de tipo descriptivo el cual persigue el conocimiento de las características de una situación sin usar un laboratorio. Además, qué es aquello que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (“fenómenos”), y es lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variable independientes y dependientes).(Rosales, 2010)

La investigación descriptiva: busca especificar las propiedades, las características de los perfiles de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diferentes conceptos (variables, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar). Explicativa: ya que en la propuesta de investigación se explica el proceso para la elaboración del manual de inducción de personal y cuáles serán los posibles resultados que la empresa podría llegar a alcanzar al poner en marcha el proceso de inducción con el personal de nuevo ingreso.

### 3.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta el diseño general de la investigación:

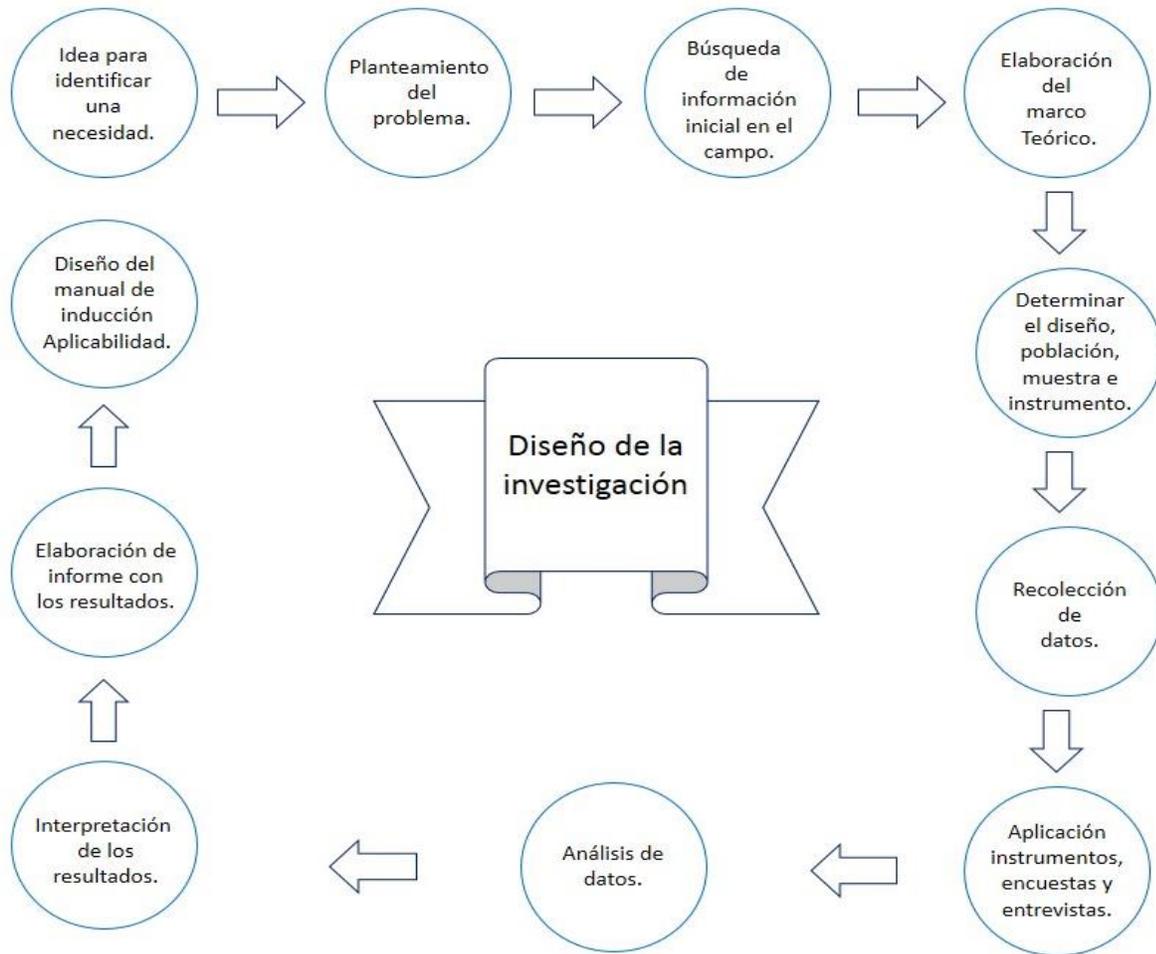


Figura 5. Diseño general de la investigación.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo total para el estudio son los colaboradores de Gabriel Kafati, S.A. a nivel nacional para muestra se escogieron 30 colaboradores.

#### Población Meta

<b>Unidad:</b>	Colaboradores de Gabriel Kafati S.A
<b>Alcance:</b>	Nivel Nacional
<b>Muestra:</b>	30 colaboradores

### 3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis son los colaboradores del área administrativa de la empresa Gabriel Kafati, S.A. en este caso son personas que proporcionarán la información necesaria para desarrollar la investigación, se debe tomar en cuenta que son profesionales calificados y con mucha experiencia.

Los ejecutivos y jefes de departamentos también se consideran unidad de análisis ya que el propósito de la investigación es si realizan el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso.

### 3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTOS APLICADOS

**Encuesta:** La investigación se utilizó por medio de la aplicación de encuesta, que se define como la técnica que permite al investigador conocer información de un hecho a través de opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de comprender el fenómeno que se estudia.

**Encuesta:** Se realizaron encuestas estructuradas a nivel gerencial, para conocer las experiencias de los ejecutivos y jefes de departamento.

Tabla 3. Ficha Técnica de la Encuesta

<b>Técnica de recolección de datos</b>	Encuesta personal
<b>Universo</b>	Colaboradores de Gabriel Kafati S.A.
<b>Población</b>	183 Colaboradores
<b>Tamaño de la muestra</b>	25 Colaboradores
<b>Margen de error</b>	5%
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Ámbito Geográfico</b>	Nivel Nacional
<b>Fecha de trabajo</b>	Marzo de 2014

Tabla 4. Ficha Técnica de la Encuesta.

<b>Técnica de recolección de datos</b>	Encuesta personal
<b>Población</b>	12 Personas a nivel de ejecutivos y jefes de departamento.
<b>Tamaño de la muestra</b>	5 Personas de nivel ejecutivo y jefes de departamento
<b>Ámbito Geográfico</b>	Oficina Tegucigalpa
<b>Fecha de Trabajo</b>	Marzo de 2014

### 3.6 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN

Inicialmente la encuesta se diseñó para ser aplicada a todos los colaboradores de Gabriel Kafati S.A. pero teniendo en cuenta que existen limitantes de tiempo, distancia se tomó la decisión de considerar solo el personal administrativo de las oficinas de Tegucigalpa, tomando como base los colaboradores incluidos en la planilla de administración.

A los colaboradores que se encuentran trabajando en el interior del país que fueron seleccionados como parte de la muestra se tomó vía teléfono.

### **3.7 PROCEDIMIENTOS**

Cada una de las técnicas propuestas en este capítulo se empleó tomando en consideración factores tales como la experiencia, la metodología de aprendizaje implementada por cada jefe de departamento.

Se aplicaron a los colaboradores del área administrativa, esta encuesta se aplicó de manera personal a cada uno de los colaboradores en consenso con los ejecutivos y jefes de departamentos.

Una vez recopilada la información necesaria, se procedió a realizar las distintas tabulaciones para obtener el resultado final y poder ingresar los mismos a la hoja de cálculo de Excel para su respectivo análisis.



		<p>¿Cuál es la apreciación de los jefes de departamento en el proceso de inducción del personal de reciente ingreso, tuvieron una secuencia lógica, para conocer la organización?</p> <p>¿Cuál es la opinión de los jefes de departamento acerca de si la adaptación de los empleados de nuevo ingreso es considerada rápida?</p> <p>¿Tiene el mecanismo de control o ajuste para medir el impacto de la inducción en el personal?</p> <p>¿En el proceso de inducción considera usted que se definen claramente los roles y responsabilidades de las distintas áreas de acuerdo a la estructura organizacional de GKSA?</p> <p>¿Cuál es el tiempo que el personal se considera totalmente adaptado a sus labores?</p> <p>¿Considera que el grado de conocimiento que adquiere el nuevo colaborador depende del tiempo que dura el proceso de inducción o habrá otros factores que aporten?</p> <p>¿Cuál es el grado de dificultad afrontado por el personal para adaptarse a su puesto de trabajo y al ambiente?</p>
--	--	--

Fuente :(Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, & Baptista Lucio, 2003)

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Este capítulo corresponde a los resultados de un estudio empírico y los datos obtenidos a través con la aplicación de la encuesta a los colaboradores y entrevista estructurada a nivel de ejecutivos y jefes de departamentos. Para el análisis de los datos se utilizó hoja de cálculo de Excel.

La mayoría de los empleados de la empresa Gabriel Kafati, S.A. presentan cierta incertidumbre y confusión con respecto a la inducción, ya que no tienen claros los mismos. Este resultado es a causa de no contar con un programa que permita presentar esta información.

La encuesta y entrevista estructurada se realizaron en base a las variables de investigación planteadas al inicio del documento.

Para ello es necesario, mostrar los resultados obtenidos con la metodología de investigación implementada, que a continuación se detallan.

### **4.1 PROCESOS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DEL ESTUDIO**

En este apartado se describen los datos obtenidos de la variable inducción de personal, obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, se han medido con una muestra de 25 colaboradores, 4 jefes de departamentos y entrevista realizada a 1 ejecutivo.



Figura 6. Colaboradores que recibieron proceso de inducción.

En la figura 6 se puede apreciar que el mayor porcentaje de la muestra encuestada, está en desacuerdo que se les realizó algún tipo de inducción, lo que permite que los colaboradores expresen su opinión y aporten mejoras que consideran necesarias para fortalecer el proceso de inducción actual y el impacto que esta generará en ellos.

Durante la entrevista algunos ejecutivos y jefes de departamento coincide que han recibido un proceso de inducción de forma empírica, bien limitado y carecen de un manual de inducción de personal.

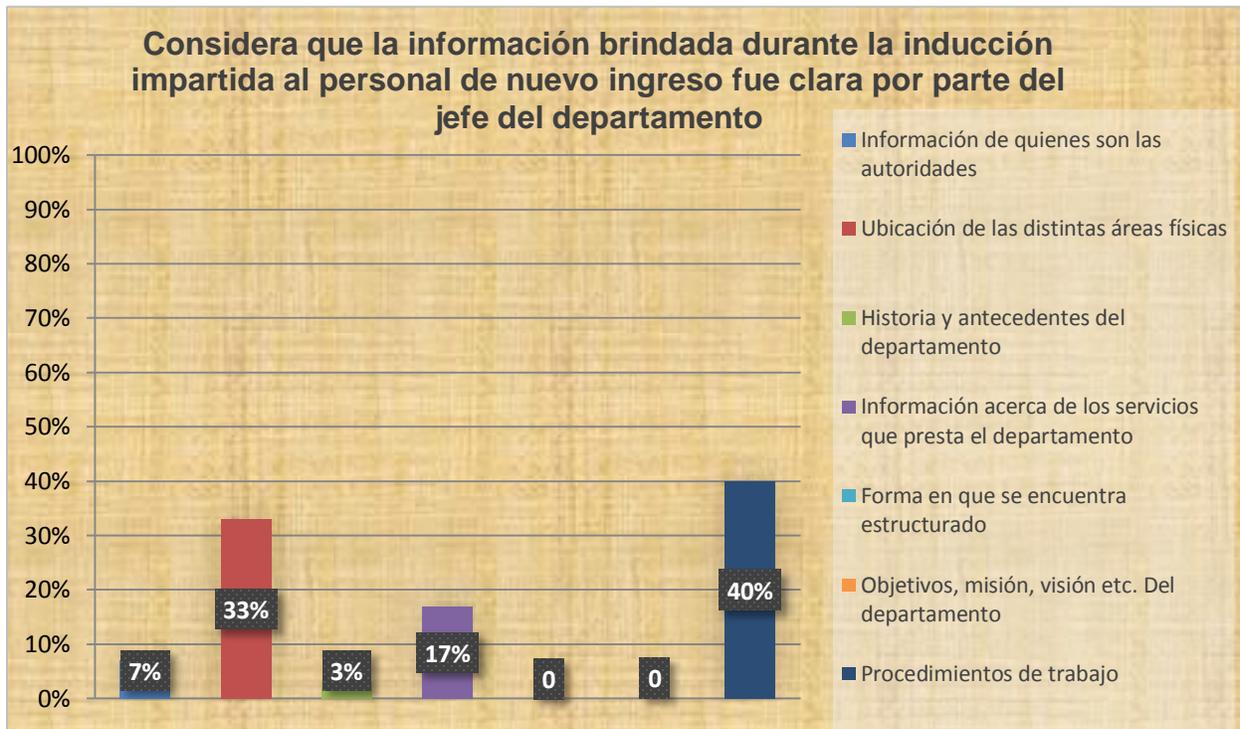


Figura 7. Información brindada durante el proceso de inducción por parte del jefe.

Se puede observar que principalmente se informa en la inducción acerca de los procedimientos de trabajo, la ubicación de las distintas áreas físicas, como la información acerca de los servicios que presta el departamento, así de quienes son las autoridades, ya que serán de más utilidad para el desempeño de sus labores, en menor medida se informa historia y antecedentes del departamento, no se toman en cuenta puntos tales como objetivos, misión, visión, carece de importancia forma en que se encuentra estructurado, porque cree que priva de importancia.

La total omisión o poco énfasis de la inducción en aspectos esenciales de la institución puede generar en el empleado no se sienta identificado con la misma, o bien que su acoplamiento sea más lento y por ende su desempeño tendrá más tiempo en ser totalmente eficiente, si es que llega a lograrlo.

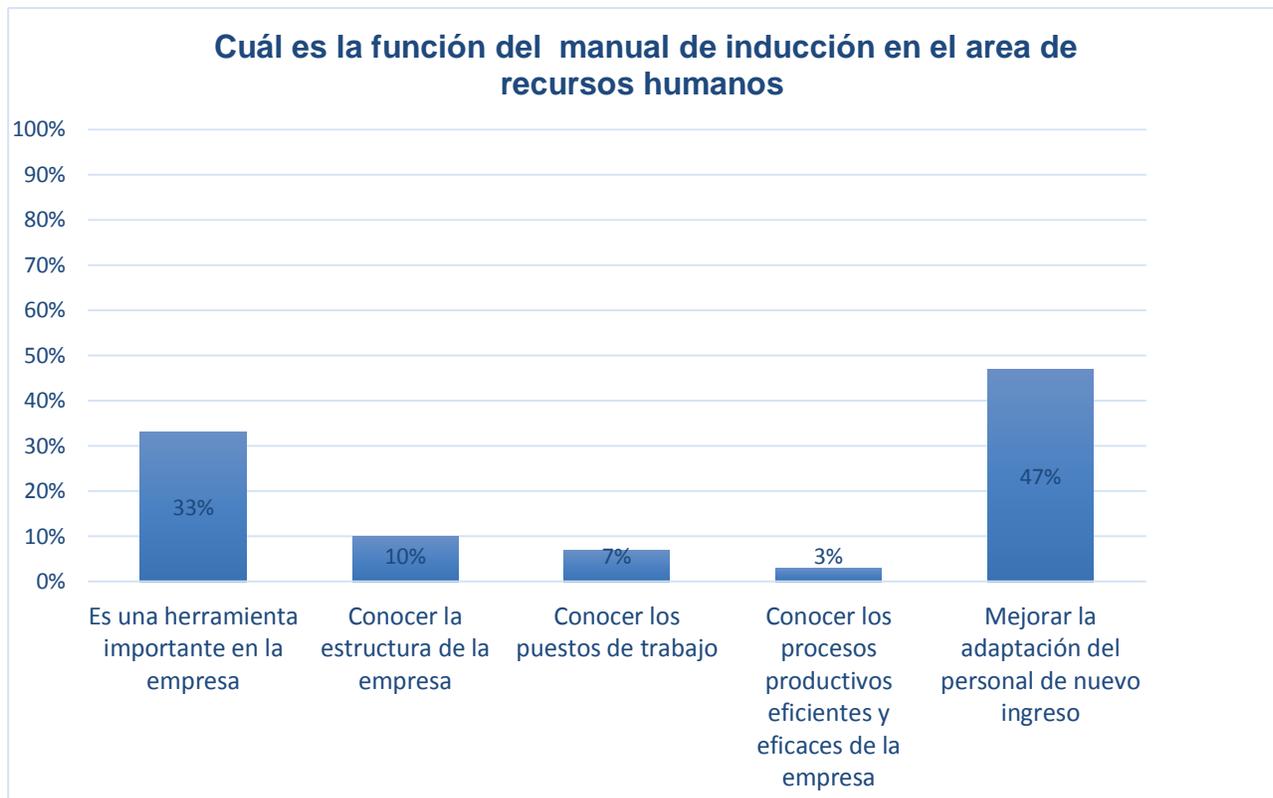


Figura 8. Funciones del manual de inducción en el área de recursos humanos.

Haciendo referencia al gráfico anterior se observa que un porcentaje alto, están de acuerdo en mejorar la adaptación del personal de nuevo ingreso, aceptan y reconocen que el proceso de inducción es una herramienta importante en la empresa, que al ser aplicada mejoraría la adaptación del personal de nuevo ingreso, adicionalmente es significativo saber la estructura de la empresa, luego conocer los puestos de trabajo y por último aplicar los procesos productivos eficientes y eficaces de la empresa.



Figura 9. Uso de la tecnología en el proceso de inducción.

Los colaboradores muestran una actitud favorable sobre los beneficios que le proporciona el proceso de inducción, el uso del correo electrónico y plataforma web, continua con están de acuerdo y un mínimo porcentaje ni de acuerdo, en desacuerdo, como también muy en desacuerdo.

Durante la entrevista los ejecutivos y jefes de departamentos opinan que el uso de la tecnología puede combinarse con otras técnicas y así se complementará, para lograr la efectividad en el proceso.

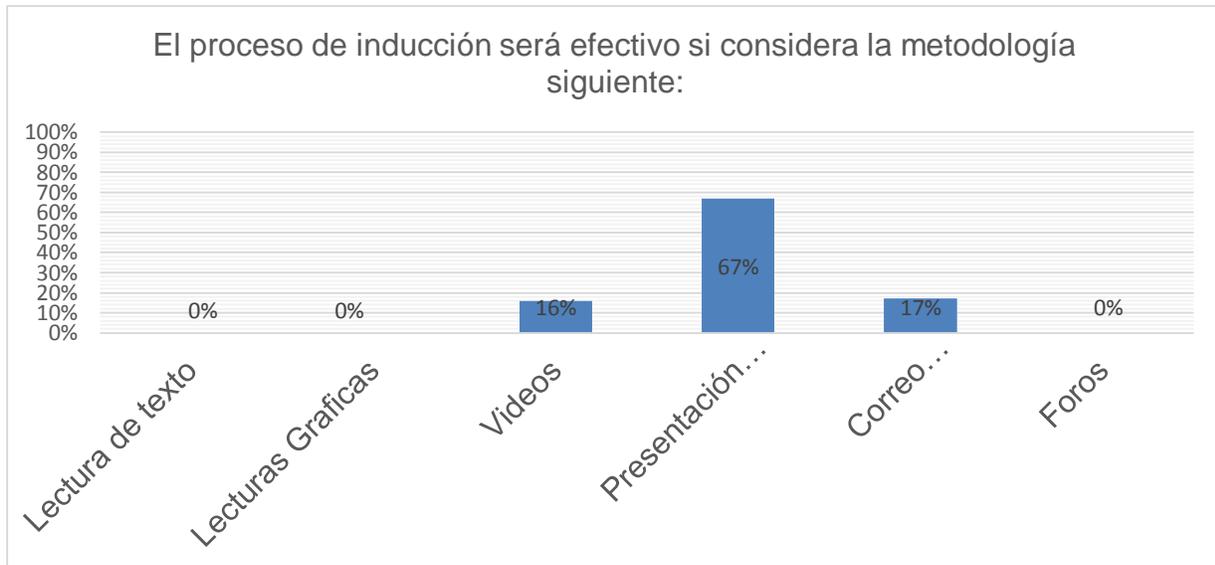


Figura 10. Eficiencia del proceso de inducción según metodología.

Según los resultados de las encuestas se observa que un alto porcentaje de los colaboradores están de acuerdo que los procesos de inducción sean realizados en presentación en PowerPoint donde les faciliten, conozcan, comprendan a la organización, siendo el método más efectivo del proceso de inducción, seguido los videos y correo electrónico.

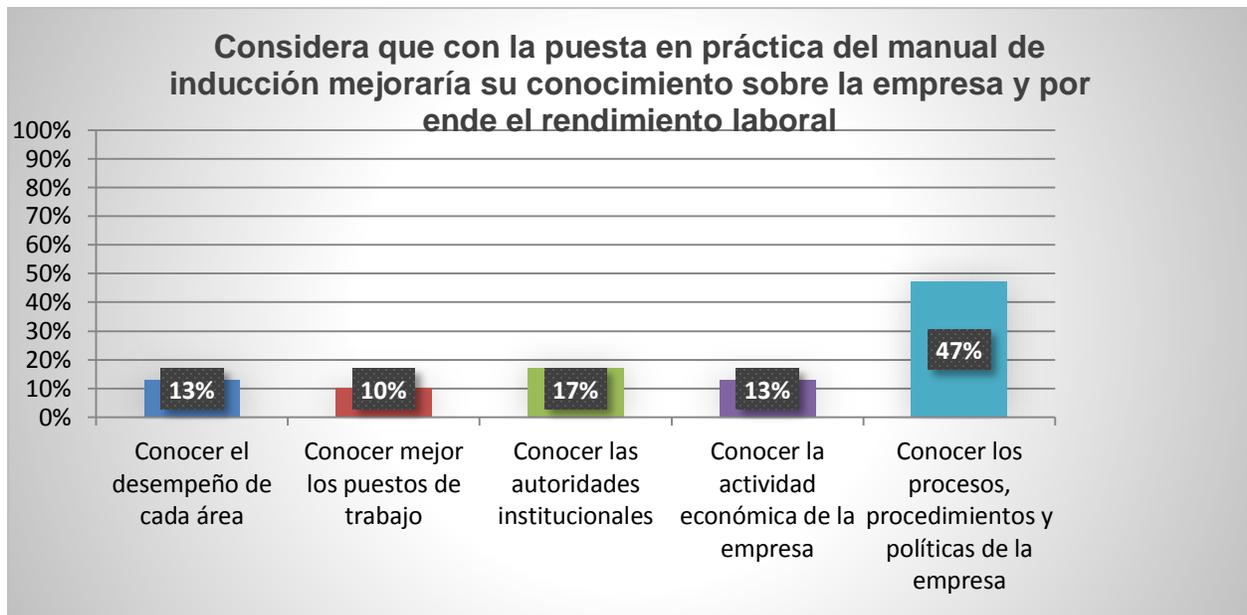


Figura 11. Puesta en práctica manual de inducción.

Según los resultados de la encuesta se observa que en su mayoría los colaboradores tienen una actitud favorable en conocer los procesos, procedimientos y políticas de la empresa, donde se expone y se enmarcan como indispensables alinear estas técnicas al nuevo integrante y se identifique con la organización.

Durante la entrevista a los ejecutivos y jefes de departamento coinciden con esta opinión, ya que describen a Gabriel Kafati, S.A se ha limitado de transmitir la información a los nuevos colaboradores, porque consideran que conocer, poner en práctica y comprometerse con la filosofía de la organización permitirá que las personas den lo mejor de sí, para una mejor disposición de los empleados.

El Gerente Administrativo opina que es necesario que la puesta en práctica del manual de inducción, lo conozcan los empleados y establezcan el compromiso e identidad.

**Cree usted que el tiempo invertido durante su proceso de inducción fue suficiente para comprender los aspectos organizacionales que le facilitarían el desarrollo de sus funciones**

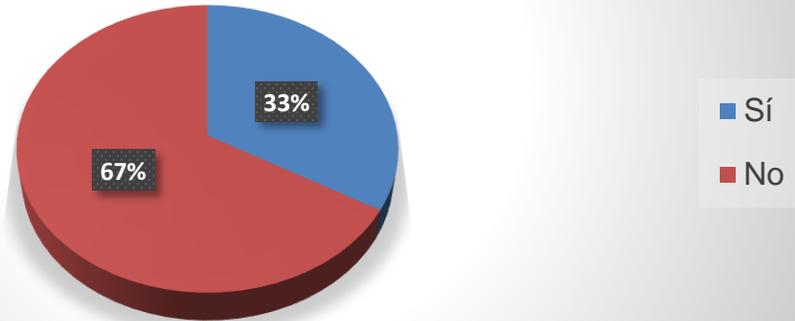


Figura 12. Tiempo invertido durante el proceso de inducción.

La figura anterior muestra que el tiempo invertido durante el proceso de inducción es insuficiente para cubrir los temas propuestos. Este dato es relevante destacar dado el hecho que no se encuentra un programa de inducción generalizado.

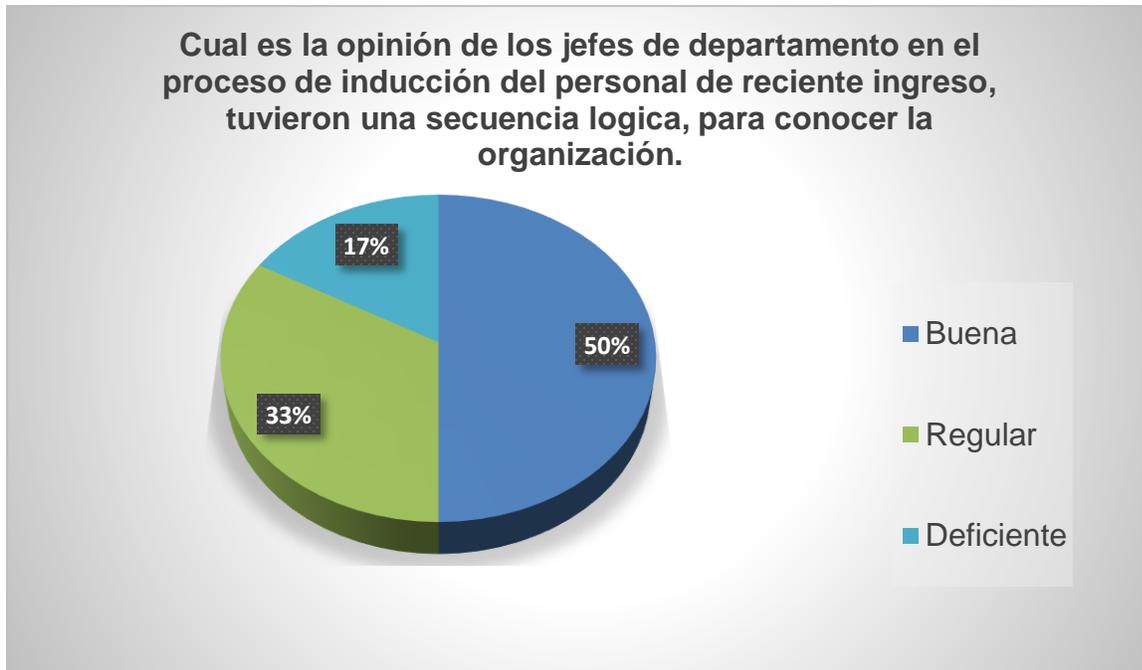


Figura 13.Opinión sobre el proceso de inducción.

Haciendo referencia a la figura 14, muestra un alto porcentaje de los jefes de departamento consideran que su experiencia en el proceso de inducción tuvo una secuencia buena, no así un porcentaje bajo que lo considera que es regular, Sin embargo, una minoría menciona que es deficiente.

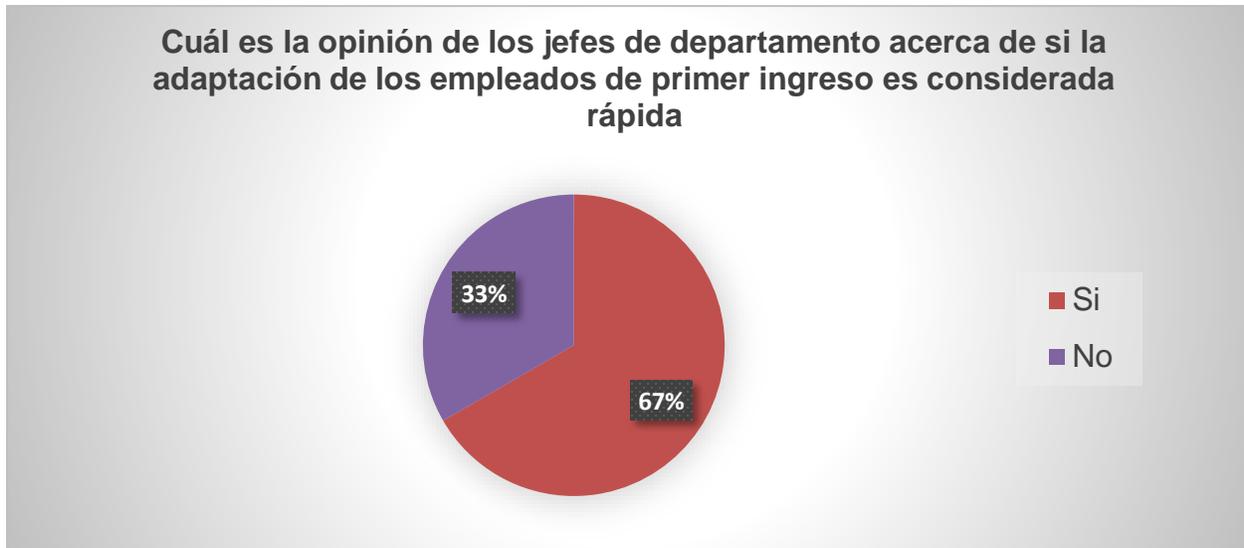


Figura 14. Opinión de jefes sobre adaptación rápida de colaboradores de primer ingreso.

Según los resultados de la encuesta se observa un alto porcentaje de los jefes de departamentos tienen una opinión favorable en la etapa de este proceso la adaptación de los empleados de nuevo ingreso es considerada rápida, por lo que se puede concluir que en su experiencia han logrado brindarles una inducción específica, un porcentaje no muy bajo tienen una opinión desfavorable que no es rápida la adaptación de los empleados de nuevo ingreso.

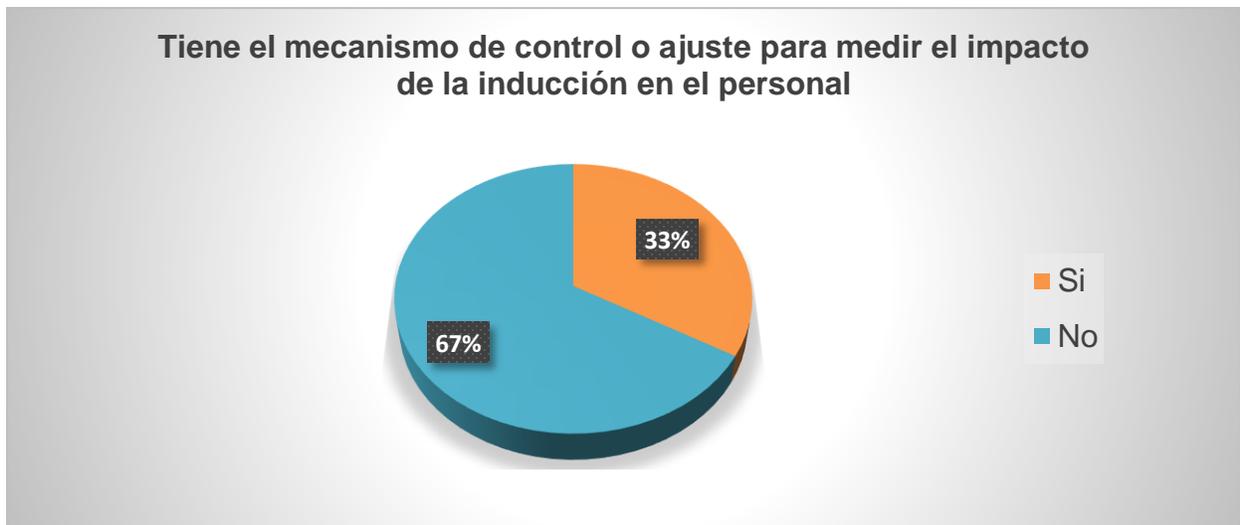


Figura 15. Secuencia de registro o ajuste para medir el impacto de la inducción de personal.

Se puede observar, que un alto porcentaje de los encuestados carecen de un mecanismo de control o ajuste para medir el impacto de la inducción en el personal, por lo que los resultados muestran que sería exitoso la apertura e implementación de un programa de esta naturaleza, lo cual puede tomarse como indicador y una oportunidad de éxito la puesta en marcha. Mientras que un porcentaje bajo si cuentan con un mecanismo de control o ajuste para medir el impacto en el personal.

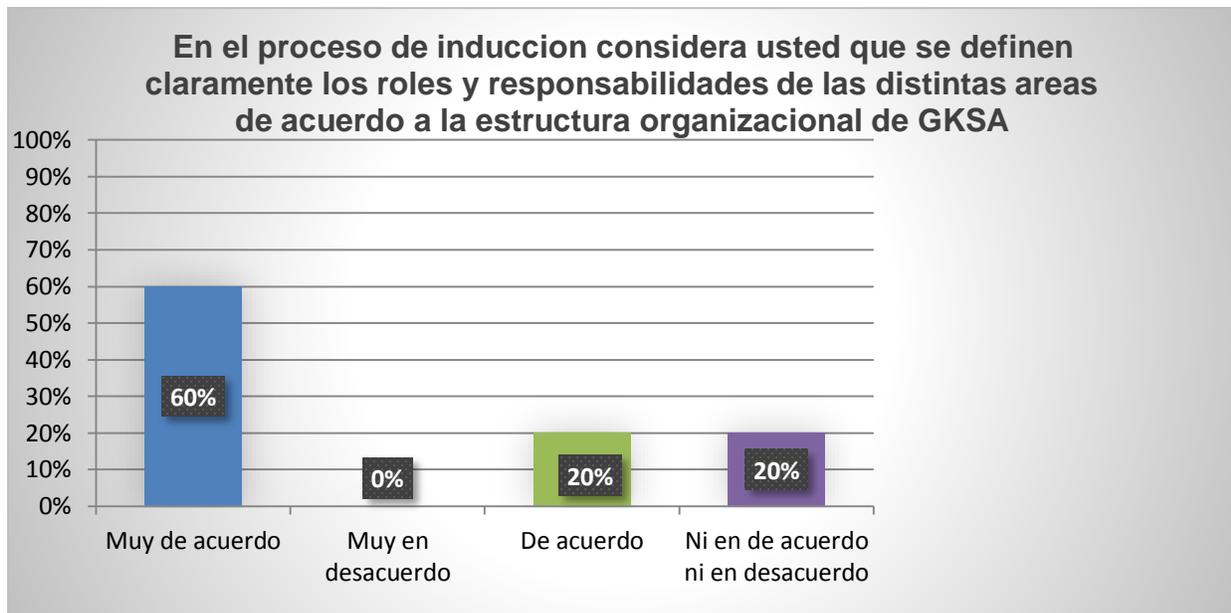


Figura 16. Definición de roles y responsabilidades de las distintas áreas de acuerdo a la estructura organizacional.

Para los ejecutivos y jefes de departamento de la organización es sumamente importante tener claro el proceso de inducción donde se definen claramente los roles y responsabilidades de las distintas áreas de acuerdo a la estructura organizacional estando muy de acuerdo, sin embargo al realizarles la misma pregunta a los jefes de departamentos en estudio, así como un porcentaje bajo responden que están de acuerdo ni en desacuerdo.

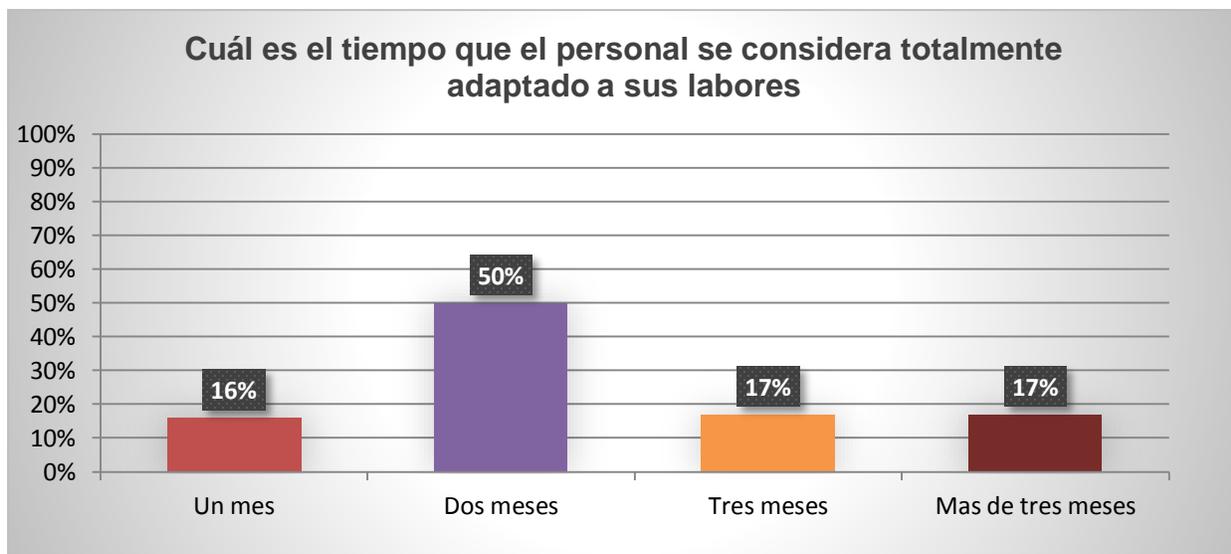


Figura 17. Cantidad de tiempo invertido para que el personal se considere totalmente adaptado.

Se observa que un alto porcentaje de los jefes de departamentos encuestados indica que el tiempo que el personal se considera totalmente adaptado a sus labores, se acopla en un periodo de dos meses por lo que podría considerarse un periodo normal, por lo tanto las experiencias vividas por otros jefes se determinó que un bajo porcentaje logra adaptarse en tres meses.

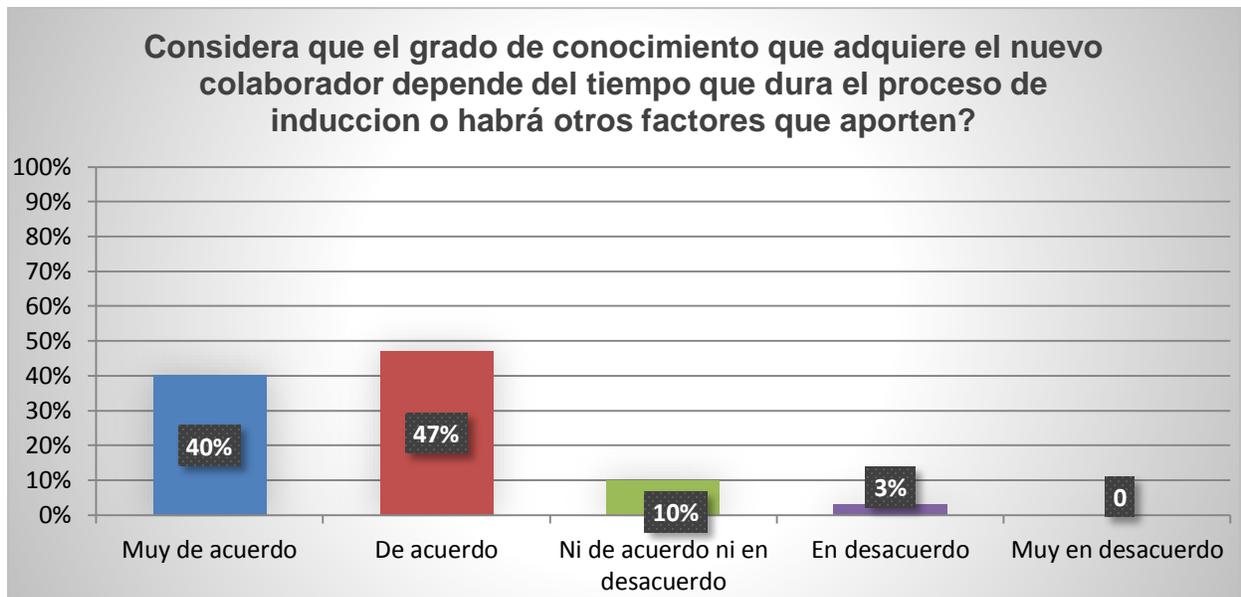


Figura 18. Grado de conocimiento que adquiere el nuevo colaborador durante el proceso de inducción.

Según los resultados se observa que un alto porcentaje de los jefes de departamento consideran que el grado de conocimiento que adquieren depende del tiempo que dura el proceso de inducción ya que en la etapa de este proceso se exponen y se enmarcan como de acuerdo, ya que es indispensable alinear los valores del nuevo integrante, consideran que conocer y comprometerse con la filosofía de la organización les permitirá que den lo mejor de sí, para el buen servicio de la empresa. Los jefes opinan en otro porcentaje que están muy de acuerdo, sin embargo, se observa un porcentaje más bajo ni de acuerdo ni en desacuerdo, un dato inferior en desacuerdo.

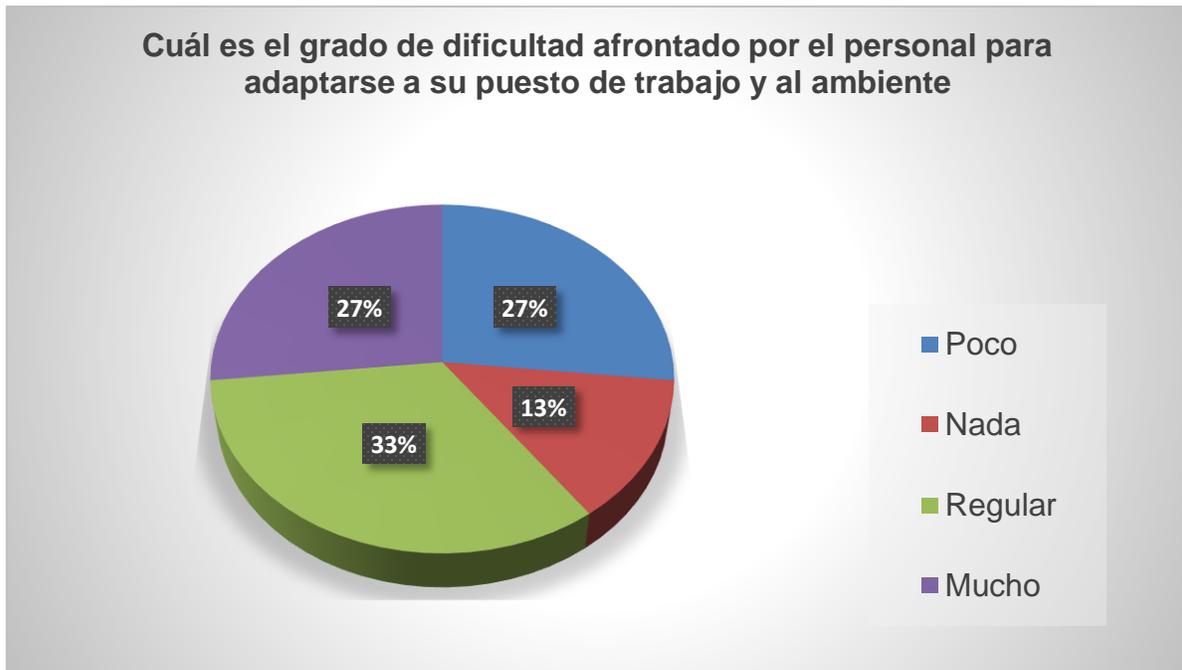


Figura 19. Dificultad afrontado por el personal para adaptarse a su puesto de trabajo.

Es de mucha importancia hacer notar que el mayor porcentaje indicó haber tenido regular dificultades para adaptarse al puesto de trabajo, que aunando a quienes indicaron mucho y poco dificultad de acoplamiento, un bajo porcentaje reflejan no haber tenido mayores problemas para integrarse a la organización en general a su trabajo.

Sin embargo al realizarles la misma pregunta a los jefes de los distintos departamentos, sobre si ellos consideraban que el personal de nuevo ingreso lograba adaptarse rápidamente a la unidad de trabajo más de la mitad respondieron positivamente, tal como puede observarse en la gráfica.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Considerando que parte del objetivo central de esta investigación fue identificar los procesos de inducción de personal de la empresa en estudio, para contribuir a mejorar los procedimientos de adaptación de los nuevos empleados, se concluye que:

Los procesos de inducción se han venido implementando de forma empírica, por lo tanto tiene deficiencias, según la percepción de los colaboradores y la opinión de los jefes encuestados. Así mismo, la mayoría de los empleados opinaron no tener conocimiento de los procesos de inducción.

- Los empleados opinaron que las capacitaciones serían de gran beneficio para ellos y la empresa, ya que le facilitarían los conocimientos básicos sobre las direcciones de la estructura organizacional y proveer herramientas que les faciliten la incorporación del nuevo integrante en la empresa.
- El personal participante de la muestra opinó que han identificado los beneficios que puede proporcionar un programa de inducción formal. Estas acciones desarrolladas en la organización permitirán un trabajo efectivo generando en el empleado el compromiso con su organización, creando así el sentido de pertenencia, alinear la identidad y testimonio de la organización en la vida de sus colaboradores.
- La mayoría de los empleados en la empresa Gabriel Kafati, S.A. presentan cierta incertidumbre y confusión con respecto a la inducción de personal, ya que no tienen claros los diferentes procesos que en ella se ejecutan. Este resultado es a causa de no contar con un programa de inducción que permita presentar esta información a fin de insertar a los empleados al ambiente laboral de la empresa Gabriel Kafati, S.A.
- Básicamente se cumple con la presentación del nuevo empleado al jefe y al grupo de trabajo, pero no existe suficiente información sobre visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, estructura organizativa, normas, procedimientos

administrativos, beneficios a los que el trabajador tiene derecho y funciones inherentes al cargo.

- El proceso de inducción, en la empresa Gabriel Kafati, S.A. no cuenta con material informativo concerniente a la misma, que le permita al personal de nuevo ingreso, tener información clara y uniformemente establecida.
- El proceso de inducción se lleva a cabo con cierto grado de informalidad, donde carece de figuras específicas responsables en la empresa de ejecutar el proceso y transmitir la información que ésta contiene, dando espacio a que los empleados de nuevo ingreso aprenda por el proceso de ensayo, lo que generan pérdida de tiempo, recursos económicos y esfuerzo.
- Que los jefes consideran que el desarrollar procesos de inducción al personal de primer ingreso garantizaría que los mismos desarrollen sentido de compromiso y pertenencia hacia la organización.
- Que la realización de los procesos de inducción tengan una duración de un tiempo prudencial, ayudaría a tener un mejor conocimiento de la organización y ayudaría a que los empleados de primer ingreso conozcan muy bien los procesos a desarrollar.
- Que si la empresa desea alcanzar sus objetivos organizacionales, debe de manera continua desarrollar estos procesos de inducción por lo menos cada dos meses.
- Se concluye que la mejor alternativa para desarrollar estos procesos de inducción sean en presentaciones de power point y de manera dinámica a fin de garantizar el éxito de dicho proceso.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar en el departamento de Recursos Humanos el programa de inducción formal y sistemática para brindar a los empleados de nuevo ingreso los aspectos generales de la empresa.
- Realizar un proceso constante de revisión, evaluación, actualización y retroalimentación del programa de inducción a efecto de brindarle el seguimiento necesario; de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Realizar un video de bienvenida con palabras del Gerente General, de los jefes que expliquen el cómo hacer el trabajo y colaboradores que evidencien el compromiso organizacional.
- Formalizar el material de inducción de acuerdo al presupuesto que se tenga.
- Capacitar al personal que brindará la inducción e incluir dentro del contenido de la misma, aspectos que formen en el nuevo empleado lo importante que es para la institución, creándole una identificación con su lugar de trabajo y un compromiso hacia la organización.
- Capacitar con los contenidos del programa de inducción a los empleados actuales para fortalecer sus conocimientos y procedimientos.
- Aprovechar el recurso humano y material existente en la empresa para implementar un programa de inducción formal para el personal.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

6.1 MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA GABRIEL KAFATI, S.A.

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

6.4.1 SEGUIMIENTO POR MEDIO DE UN COMPAÑERO MENTOR

6.4.2 DURACIÓN DE PROCESO DE INDUCCIÓN

6.4.3 GUIA PARA EL ENCARGADO DE LA INDUCCIÓN

6.4.4 ASPECTOS QUE INCLUYE LA PROPUESTA

I Aspectos Generales

II Políticas y Normas Institucional

III Incentivos y Beneficios

6.5 RECURSOS Y MATERIALES PARA EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

6.5.1 ESTIMACIONES DEL COSTO

6.5.2 PRESUPUESTO

**ELABORADO POR  
LUZ BELINDA HERRERA LAGOS**

**MANUAL DE INDUCCIÓN PARA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

## I ASPECTOS GENERALES

- 1.1 Bienvenida
- 1.2 Presentación
- 1.3 Organigrama Institucional
- 1.4 Misión
- 1.5 Visión
- 1.6 Valores institucionales

## II POLÍTICAS Y NORMAS INSTITUCIONALES

- 2.1 Carnet de Identificación Personal
- 2.2 Periodo Probatorio
- 2.3 Jornada de Trabajo
- 2.4 Asistencia y Puntualidad
- 2.5 Permisos, Tardanzas y Ausencias
- 2.6 Permisos Especiales Con Goce de Sueldo
- 2.7 Vestimenta
- 2.8 Deberes de los Colaboradores
- 2.9 Régimen Disciplinario

## III INCENTIVOS Y BENEFICIOS

- 3.1 Beneficios Y Remuneraciones.
  - 3.1.1 Remuneraciones
  - 3.1.2 Vacaciones
  - 3.1.3 Bono Educativo
  - 3.1.4 Décimo tercer mes Salario
  - 3.1.5 Décimo Cuarto mes de Salario
  - 3.1.6 Servicio de Salud y Seguridad Social
  - 3.1.7 Programas de Capacitación y Desarrollo

3.1.8 Fiestas y Encuentros.

3.1.9 Seguro de Vida

3.1.10 Seguro Médico Hospitalario

## ¡BIENVENIDO (A)!

Para GABRIEL KAFATI S.A., le da una cordial bienvenida como un miembro más de nuestra institución, ya que es parte de nuestra gran familia queremos darle la bienvenida con la entrega de nuestro “Manual de Inducción” en el cual contiene las pautas y reglas básicas que permiten al colaborador orientarse y conocer mejor la organización en términos de estructura organizativa, misión, visión, y valores; así como sus deberes y derechos, con la finalidad de crear sinergias capaces de potenciar la productividad para obtener los resultados esperados por esta entidad.

A partir de este momento usted es parte del equipo de la empresa GABRIEL KAFATI, S.A., nuestro (a) compañero (a) de labores. Usted ha sido seleccionado (a) entre varias personas por sus cualidades, competencias, aptitudes y actitudes que esperamos sean puestos al servicio de la institución con entereza, responsabilidad y compromiso.

A través de la lectura de este documento le apoyara en su rápida integración a la cultura de la organización y le guiara en el desempeño eficiente de sus labores.

Nuestro compromiso como organización está enfocada en la calidad total en los servicios del producto brindados a nuestros clientes, propósito que solo podemos lograr con un personal altamente comprometido con la misión institucional, debidamente capacitado, motivado y con vocación de servicio.

Con este mensaje deseamos incentivar en usted el deseo de colaborar con sus esfuerzos y conocimientos para el desarrollo y engrandecimiento de nuestra institución y le ofrecemos a cambio la adquisición de una experiencia laboral, el crecimiento profesional, un ambiente de fraternidad y continuos esfuerzos motivacionales.

Confiamos en que desde ahora y durante su permanencia en la institución, cumplirá con sus obligaciones laborales.

Para Gabriel Kafati, S.A. lo más importante es el Recursos Humano (los colaboradores y sus clientes); por tanto es vital para nosotros su trabajo eficiente para lograr nuestras metas institucionales y su desarrollo profesional.

Lo invitamos a que se una a nuestra meta de servir al cliente con diligencia, amabilidad y eficiencia.

Bienvenido @ a **GABRIEL KAFATI, S.A.**

Gerencia General

## I PRESENTACION

El Manual de Inducción tiene el objetivo de facilitar su ingreso e integración a la empresa GABRIEL KAFATI, S.A. conteniendo la información necesaria que usted debe saber sobre la institución, su historia, filosofía institucional, como ser visión, misión y valores.

Contiene además una sección donde de manera detallada se le da a conocer la estructura organizacional, así como las normas, pólizas y procedimientos relacionados con la relación laboral patrono- colaborador.

Todas las personas vinculadas con GABRIEL KAFATI, S.A. a través de una relación laboral, son seleccionadas además de sus capacidades profesionales, por su calidad humana que les distinga por ser personas con disposición de trabajar para y con nuestros clientes, que tengan la voluntad y deseo de servir no solo a los clientes externos sino también a los clientes internos que son todos y cada uno de los colaboradores en la institución.

Finalmente le invitamos a que disfrute de este viaje institucional, le sugerimos estudiar detenidamente toda la información contenida en este manual y anotar todas y cada una de las preguntas, dudas e inquietud, aquí en GABRIEL KAFATI, S.A. estamos para apoyarle en este proceso de entrada a la institución.

El Manual de Inducción: orienta al nuevo colaborador a su proceso de inserción, contribuye a su fácil adaptación y disminuye la tensión y nerviosismo que pudiese existir con el nuevo trabajador (a).

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

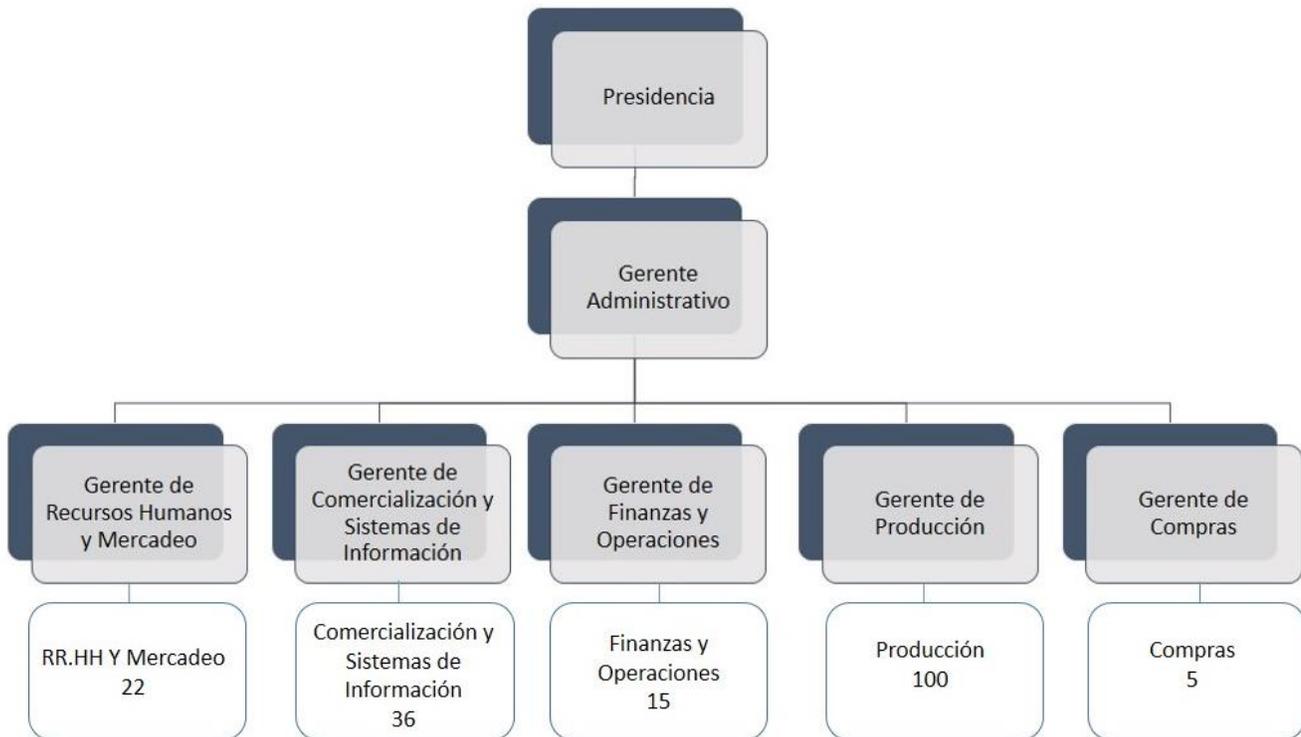


Figura 20. Estructura Organizacional

El siguiente esquema representa el Organigrama de GABRIEL KAFATI, S.A. se dan los lineamientos al nuevo personal de la estructura y cuáles son las autoridades, los diferentes jefes y supervisores de áreas.

### **Misión:**

Producir, ofrecer y llevar a nuestros clientes la mejor taza de café con materia prima de primera calidad, utilizando procesos eficientes y tecnología de punta. Apoyados en el esfuerzo y compromiso de nuestros colaboradores manteniendo índices de rentabilidad.

**Visión:**

Líder en el mercado del café por su preferencia nacional e internacional, con productos innovadores de alta calidad y sabor, enfocados en la satisfacción del consumidor y conscientes de nuestra responsabilidad social.

**Valores:**

- Prestigio
- Servicio
- Compromiso
- Confianza
- Integridad
- Valor

## **SECCION II**

### **POLÍTICAS Y NORMAS INSTITUCIONALES**

## **2.1 CARNET DE IDENTIFICACION PERSONAL:**

El Departamento de Recursos, les proveerá un Carnet de Identificación Institucional, que les permitirá identificarlos como miembros de la institución. Dicha identificación debe de llevarse en un lugar visible a la altura del pecho.

El carnet de identificación es obligatorio para permanecer dentro de la institución, el no llevarlo consigo será considerado una falta, la cual será notificada conocida por el Departamento de Recursos Humanos.

En caso de pérdida se deberá notificar inmediatamente al Departamento de RR HH, vía su superior inmediato, luego haciendo personalmente, por primera vez la organización se lo otorgara sin ningún costo, la reposición de cada carnet tendrá que cancelar el valor de (L.100.00) Cien Lempiras Exactos.

## **2.2 PERIODO PROBATORIO.**

El empleado o funcionario preseleccionado deberá cumplir con un periodo de prueba no menos de dos meses. Durante el periodo probatorio la contratación del empleado estará revestida de carácter temporal.

La evaluación y calificación de servicios del empleado que esté cumpliendo periodo de prueba deberá hacerla su superior jerárquico, y en caso que este otorgue calificación final satisfactoria al cabo del periodo probatorio, deberá remitir la recomendación o acción de personal para el nombramiento definitivo al Departamento de Recursos Humanos.

## **2.3 JORNADA DE TRABAJO**

Las de jornada de trabajo de Gabriel Kafati, S.A. según las divisiones varían de acuerdo la naturaleza de sus funciones.

### **Tegucigalpa.**

Ventas.	6:00 am	4:00 pm	lunes - sábados
Administración.	8:00 am	4:00 pm	lunes - viernes
	8:00 am	12:00 m	sábados

### **Amarateca**

Producción.	7:00 am	4:00 pm	lunes – jueves
	7:00 am	3:00 pm	viernes
Administración.	8:00 am	5:00 pm	lunes - jueves
	8:00 am	4:00 pm	viernes

### **San Pedro Sula**

Ventas.	6:00 am	4:00 pm	lunes - sábado
Administración.	7:30 am	11:30 am	
	1:00 pm	5:00 pm	lunes - Viernes
	7:30 am	11:30 am	sábados.

### **Cafémania y Casa del Café.**

Son locales que en su mayoría están abiertos de lunes a domingos horarios para personal operativo es de 5: 30 am 9:00 pm

### **Operaciones.**

#### **En los hospitales inician labores desde:**

Turno “A”	5:30 am	1:30 pm	lunes - viernes
Turno “B”	11:00 am	7:00 pm	lunes - viernes

#### **En universidades y centros comerciales**

Turno” A”	6:00 am	2:00 pm	lunes - domingo
Turno “B”	2:00 pm	9:00 pm	lunes – domingo
Día de descanso es cualquier día de la semana.			

**Producción**      6:00 am    2:00 pm    lunes - viernes  
                         6:00 am 10:00 pm    sábados.

**Administración** 8:00 am    4:00 pm    lunes – viernes  
                         8:00 am    12:00 m    sábados.

En caso de tener que trasladarse para el ejercicio de sus funciones fuera del área geográfica de trabajo, el empleado podrá solicitar viáticos para alimentos, hotel y transporte, en cuyo caso debe de tramitarlo a través de su jefe inmediato y coordinarlo con los integrantes de cada área, con el fin de que este siempre atendida.

#### **2.4 ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**

La asistencia y puntualidad de los empleados será controlada formalmente mediante un sistema de control de asistencia electrónica. Es obligación de cada empleado marcar en el sistema a la hora de su entrada y a la hora de su salida de la institución.

El Departamento de Recursos Humanos diariamente llevar un control de la asistencia.

Se concederá un periodo de gracia de cinco minutos a partir de la hora de entrada, vencido este lapso, cada empleado deberá estar en su área de trabajo.

#### **2.5 PERMISO, TARDANZAS Y AUSENCIAS.**

Los permisos serán coordinados y aprobados con su superior inmediato y comunicando al Departamento de Recursos Humanos.

Serán consideradas como **tardanzas** aquellos registros de empleados después de la hora reglamentada para el ingreso a la institución, los empleados que sean reincidentes en tardanzas serán sancionados de conformidad con la ley interna de la Empresa.

Se considera como **ausencia** cuando un empleado no concurra a su lugar de trabajo uno o más días completos de labor. **Las ausencias** solo estarán justificadas por enfermedad o por causas de fuerza mayor que se consideren aceptable.

En caso de exceder dos (2) días laborables, debes de presentar un certificado médico que avale su estado de salud, en caso contrario, la ausencia es considerada como abandono de trabajo con las consecuencias de lugar.

## **2.6 PERMISOS ESPECIALES Y LICENCIAS CON DISFRUTE DE SUELDO**

Se entiende por licencia la dispensa de asistencia al trabajo otorgado a un empleado por un médico, eximiéndole de asistir al trabajo durante un periodo establecido conforme a las circunstancias. Dentro de las licencias con disfrute de sueldo establecidas en la ley tenemos.

### **Licencia por Maternidad**

En estado de embarazo tienes derecho a un descanso de seis (6) semanas antes de la fecha del parto y seis (6) semanas después de este.

### **Nacimiento de un hijo**

El empleado del sexo masculino disfrutara de un (1) día de licencia en caso de nacimiento de un hijo de caer día hábil.

## **MUERTE DE ALGUN PARIENTE**

Por muerte, enfermedad, o accidente grave, de conyugue, padres, abuelo, hijos o hermanos, se le otorgara un permiso de uno a tres días, según lo requiera cada caso. De ser un exterior, le corresponde un permiso que dependerá de las circunstancias.

## **2.7 VESTIMENTA**

Los empleados que no tengan establecido el uso de uniforme deberán de vestir de la siguiente manera.

**Caballeros:** Usaran pantalones de vestir, camisas mangas largas o cortas, zapatos cerrados y corbata de manera opcional.

**Damas:** Deberán usar pantalones largos holgados o faldas a la rodilla, blusas con mangas y chaquetas, sin escotes pronunciados, zapatos cerrados, zapatillas, sandalias altas formales.

**Nota:**

Tu apariencia habla de ti, debes asegurarte de mantener su apariencia física en óptimas condiciones y cuidar de ella. El maquillaje en las damas debe de ser moderado, adecuado para un ambiente de accesorios y peinados deben de ser discretos. Los caballeros deben de llevar un corte de pelo formal.

**2.8 DEBERES DE LOS COLABORADORES**

Son deberes de los empleados de Gabriel Kafati, S.A. lo siguiente:

- Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos, manuales, instructivos y otras disposiciones emanadas de autoridades competentes.
- Prestar el servicio personalmente con dedicación, eficiencia, eficacia, honestidad e imparcialidad en las funciones que se le encomienden de acuerdo con su jerarquía y cargo.
- Cumplir la jornada de trabajo, dedicando la totalidad del tiempo al desempeño íntegro y honesto de sus funciones.
- Obedecer toda orden de su superior jerárquico que tenga por objeto la realización de servicio de acorde con las funciones propias y complementarias.
- Respetar del ejercicio de la autoridad que les haya sido otorgada y de la ejecución de las órdenes que impartan y por la que corresponda a sus subordinados.
- Dar un tratamiento cortés y considerado a sus superiores, compañeros de labores y subordinados, y compartir sus tareas con espíritu de solidaridad y unidad de propósito.
- Observar permanentemente en sus relaciones con los clientes y compañeros de trabajo toda la consideración y cortesía debidas a la dignidad de este.
- Guardar la reserva y confidencialidad que requieren los asuntos relacionados con su trabajo, y especialmente los concernientes a la organización en razón de su naturaleza o en virtud de instrucciones especiales aun después de haber cesado de su cargo.
- Denunciar ante cualquier superior jerárquico los hechos ilícitos y delictivos de los que tuvieran conocimiento.

- Hacer del conocimiento de las autoridades correspondiente los hechos que puedan perjudicar a la sociedad Gabriel Kafati, S.A.
- Desarrollar las iniciativas que sean útiles para el mejoramiento del servicio.
- Vigilar y salvaguardar los intereses, valores, bienes, equipos y materiales de Gabriel Kafati, S.A. principalmente los que pertenezcan a su área de trabajo o estén bajo su responsabilidad.
- Responder por el oportuno y debido manejo de los documentos, expedientes, y útiles confiados a su guarda o administración, procurar con esmero su conservación y rendir debida y oportuna cuenta de utilización, tramitación y cuidado.
- Atender debidamente las actividades de inducción, formación y capacitación y efectuar las prácticas y las tareas que tales actividades conlleven.
- Cualquier otro que se encuentre previsto en el ordenamiento del Reglamento Interno de Trabajo.

## **2.8 REGIMEN DISCIPLINARIO**

### **Reglamento Interno de Trabajo**

Dentro del régimen disciplinario de trabajo encontrarás todas aquellas políticas y normas que deberás seguir dentro de tu estadía en la empresa, las cuales serán entregadas al momento de su contratación.

Las sanciones a conductas inapropiadas serán de acuerdo a la magnitud de la acción y estas serán determinadas por tu Gerente de la empresa.

Recuerda: somos un gran equipo y de todos depende que nuestra familia siga creciendo, siendo éticos, leales y responsables tanto en nuestra estancia de trabajo, así como en nuestro mundo exterior.

El régimen disciplinario de Gabriel Kafati, S.A. no busca sancionar a los empleados para hacerle su trabajo más difícil, más bien busca contribuir a que los funcionarios cumplan honestamente con sus deberes y responsabilidades a fin de alcanzar la mayor eficacia del servicio privado.

Aquel empleado que cometa violaciones a las prohibiciones establecidas en la ley, en manual de inducción y demás códigos, podrán ser aplicables de las sanciones establecidas en el reglamento interno de la empresa donde se establece según la gravedad de la falta.

Según lo establecido en el ART. No.57 Tenemos cuatro tipos de sanciones.

Falta de Primer Grado	(Amonestación Verbal)
Falta de Segundo Grado	(Amonestación por escrito)
Falta de Tercer Grado	(Suspensión por Espacio de Tres Días)
Falta de Cuarto Grado	(Suspensión por Espacio de Ocho Días)

Son Consideradas Faltas de Primer Grado y dan lugar a una Amonestación Verbal

- Descuidar el rendimiento y calidad en el trabajo.
- Llegar tarde de manera reiterada.
- Suspendir las labores sin autorización previa.
- Dejar de asistir por un día sin aprobación previa.
- Usar lenguaje soez, vulgar, lascivo u ofensivo.
- Usar vestimentas inadecuadas.

Son Consideradas Faltas de Segundo Grado y dan lugar a una Amonestación por Escrito

- Descuidar el rendimiento y calidad en el trabajo.
- Llegar tarde de manera reiterada.
- Suspendir las labores sin autorización previa
- Usar un lenguaje soez, vulgar, lascivo u ofensivo.
- Usar vestimenta inadecuada.

Son Consideradas Faltas de Tercer Grado y dan lugar a una Suspensión de Labores por Espacio de Tres días

- Descuidar el rendimiento y calidad en el trabajo.
- Llegar tarde de manera reiterada.
- Suspender las labores sin autorización previa.
- Usar lenguaje soez, vulgar, lascivo u ofensivo.
- Usar Vestimentas inadecuadas

Son Consideradas Faltas de Cuarto Grado y dan lugar a una Suspensión de Labores por Espacio de Ocho días y a Destitución del Cargo

- Manejar fraudulentamente fondos o bienes de la empresa.
- Realizar, encubrir o permitir actos que atenten gravemente contra los intereses de la empresa.
- Dejar de asistir durante dos días continuos y tres alternos en el mes sin permiso.
- Solicitar, recibir o aceptar comisiones, dadas, gratificaciones o dinero por la prestación de servicios.
- Expedir certificaciones que no corresponda con la verdad.
- Acosar sexualmente a un servidor de la empresa.
- Auspiciar o celebrar reuniones que conlleven a la interrupción de las labores de la institución.
- Presentarse en estado de embriaguez o bajo influencias narcóticas.
- Reincidir en falta de tercer grado.

## **SECCION III**

### **INCENTIVOS Y BENEFICIOS**

### **3.1 BENEFICIOS Y REMUNERACIONES**

#### **3.1.1 Remuneración**

El pago del salario semanal se efectuará los días viernes de cada semana.

El pago del salario quincenal se realizará los días 15 y 30 de cada mes.

El pago de comisiones se efectuará el quinto día hábil del mes siguiente. En caso de que el día de pago coincida con días feriados o fin de semana, se pagara el día laborable anterior.

La institución le abrirá una cuenta de ahorro donde depositara vía electrónica su salario.

#### **3.1.2 Vacaciones:**

Las vacaciones se otorgan al empleado luego de haber cumplido un año de servicios en la institución. El tiempo a disfrutar de las vacaciones será según lo establecido en el artículo 53 del código de trabajo.

Periodo	Vacaciones.
Primer año	10 días
Segundo año	12 días
Tercer año	15 días
Cuarto año en adelante	20 días

Las vacaciones deben ser coordinadas con su superior inmediato, debido a que no pueden acumularse por más de 2 años, La renuncia a las mismas con el propósito de que le sean pagadas. Está prohibido según lo establece el artículo No. Del código de trabajo.

#### **3.1.3 Bono Educativo.**

Decreto Legislativo número 43/97 establece como un derecho para todos los empleados y trabajadoras del sector público y privado, el pago del bono educativo Familiar.

Según el decreto el bono debe ser otorgado a todos los trabajadores que perciban hasta el equivalente de dos salarios mínimos. El bono una sola vez al año después de la primera prueba trimestral de los alumnos, como una compensación a los padres de hijos en edad escolar matriculados en los niveles de kínder, primaria y secundaria del país.

A quienes no han cumplido el año de trabajo se le pagara proporcionalmente de acuerdo al tiempo laborado. O sea que si tienes seis meses le pagaran la mitad del bono. Si tiene tres meses le pagaran una cuarta parte.

Toda trabajadora o trabajador que tenga hijos en el kínder, escuela o colegio puede reclamar el pago del bono a su patrono presentando las calificaciones de su hijo o una constancia de que está estudiando y una copia de la partida de nacimiento del hijo que presenta las calificaciones.

#### **3.1.4 Décimo Tercer Mes de Salario.**

El décimo tercer mes de salario es el beneficio económico anual que todo trabajador tiene derecho a percibir por virtud de la ley, equivalente o consiste a un mes de salario por cada año trabajado, el cual se computa desde el 01 de enero al 31 de diciembre de que se trate.

Los trabajadores permanentes que al 31 de diciembre de cada año no hayan cumplido 12 meses de servicio continuos con Gabriel Kafati, S.A. tendrán derecho al pago proporcional del décimo tercer mes en concepto de aguinaldo de conformidad al tiempo trabajado.

El décimo tercer mes en concepto de aguinaldo se pagara en el mes de diciembre de cada año, sin embargo, Gabriel Kafati, S. A. Pactará la fecha de entrega.

No debe deducirse ninguna carga social, solamente embargos por alimentos.

Se paga tanto en contratos por tiempo indefinido como en contratos por tiempo determinado.

Se calcula en base en el promedio de los sueldos ordinarios devengados por el trabajador durante los doce meses del año calendario.

Cuando se dé la terminación del contrato de trabajo antes de cumplirse el año calendario, Gabriel Kafati, S.A. le pagara el aguinaldo que le corresponda al trabajador en forma proporcional al tiempo trabajado, independientemente de si la causa de terminación del contrato es imputable a él o no.

### **3.1.5 Décimo Cuarto Mes de Salario.**

Todos los trabajadores permanentes tienen derecho al pago de décimo cuarto mes de salario en concepto de compensación social en el mes de junio de cada año, con la misma modalidad y condiciones que regulan el aguinaldo. De este pago no se rebajaran cargas sociales, Esta prestación consiste que se paga al 100% del salario al trabajador que ha cumplido el año completo de trabajo, en el periodo comprendido del 01 de julio al 30 de junio del periodo siguiente. Se paga de conformidad al salario pactado y se calcula con base en el promedio de los sueldos ordinarios devengados por el trabajador durante los doce meses del año calendario

Para efectos del pago del décimo cuarto mes de salario, se considera cumplida la condición de continuidad en el servicio y se consideran permanentes a todos los trabajadores que hayan trabajado.

### **3.1.6 Servicio de Salud y Seguridad Social**

Con el propósito de mantener la protección de la salud de nuestro personal mantenemos una cobertura de una clínica médica, contando con un médico de planta para las oficinas de Tegucigalpa y Amárateca.

Para uso de estos servicios tiene que formalizar con la unidad de Recursos Humanos dicho beneficio ya que ellos le notificarán la identificación correspondiente que lo acreditan como empleado.

### **3.1.7 Programas de Capacitación y Desarrollo**

Una de las principales metas de la unidad de Recursos Humanos es alcanzar la excelencia institucional, por medio del desarrollo permanente e integral de su personal.

Brindamos capacitación a todo nuestro personal, de manera totalmente gratuita. Cursos que se imparten dentro y fuera de la institución, de los cursos que imparte la Cámara de Comercio, Infop, y otras instituciones.

Los planes de capacitación son elaborados en base a las necesidades detalladas, o por demandas específicas que se generen.

### **3.1.8 Fiestas y Encuentros**

La institución organiza un encuentro de empleados en diciembre con el fin de celebrar la navidad y compartir con cada uno de ellos, estableciendo lazos de fraternidad y compañerismo.

Periódicamente realizamos otras actividades que favorezcan la integración entre todos los miembros de la organización como celebraciones de cumpleaños mensualmente, día de la mujer, día del padre, día de la secretaria, día de las madres y aniversario institucional.

### **3.1.9 Seguro de Vida**

Para Gabriel Kafati, S.A. es parte fundamental los colaboradores, es importante que ellos se sientan seguros y tranquilos, por esta razón cuenta con un seguro de vida para sus empleados si llegarán a fallecer por muerte natural o en algún accidente.

La fuerza laboral, es decir los trabajadores son parte importante dentro de la empresa, por ello es recomendable contar con un seguro para los trabajadores que permitan mejorar el ambiente laboral, fomentando la cultura de prevención de riesgos.

### **3.1.10 Seguro Médico Hospitalario**

Seguro para los colaboradores, gastos médicos.

Para el caso Gabriel Kafati, S.A. contar con un seguro médico para los trabajadores contribuye a mejorar las relaciones laborales porque complementa la protección que brinda el Instituto Hondureño de Seguridad Social y estimula el desempeño de los empleados al saber que cuenta con una póliza, por si los colaboradores, su conyugue o

alguno de sus hijos se enferman o sufren algún accidente estarán cubiertos. Los gastos amparados a esta póliza se presentarán a la unidad de Recursos Humanos.

Si el colaborador está interesado en que su núcleo familiar (Esposa e Hijos) gocen de este beneficio al momento de ingresar a la empresa y llene el formulario de seguros podrá agregar a sus dependientes inmediatamente.

El valor que corresponde a cancelar por este beneficio es deducido de su salario por medio de planilla, y será una sola cantidad por el número de hijos reconocidos que tenga más su esposa o compañera de hogar.

Elaborado Por:

Lic. Luz Belinda Herrera Lagos.  
Gabriel Kafati, S.A.

Aprobado por:

Señor Rolando López Vásquez  
Gerente Administrativo.  
Gabriel Kafati, S.A.

## ACUSE DE RECIBO DEL MANUAL DE INDUCCIÓN

A: TODOS LOS EMPLEADOS DE GABRIEL KAFATI, S.A.

DEL: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se refiere que los empleados firmen el presente acuse de recibo, favor llenar inmediatamente y entregar al Departamento de Recursos Humanos.

Los niveles de supervisión son los responsables de asegurar que cada uno de sus empleados tomen la charla de inducción y llenen debidamente este formulario de reconocimiento, y que el mismo sea remitido al departamento de Recursos Humanos para el archivo en el expediente del empleado (a).

ADMITO Y RECONOZCO:

- Haber recibido un ejemplar legible del MANUAL DE INDUCCIÓN DE GABRIEL KAFATI, S.A.
- Entender perfectamente la responsabilidad derivadas de mi contrato de trabajo, de estar familiarizado y de regirme atendiendo a los estándares de conductas contenidos en este manual de inducción.
- Estar consciente de que cualquier violación a las disposiciones contenidas podrá tener como resultados sanciones disciplinarias.
- Que es mi deber como resultados sanciones disciplinarias.
- Que es mi deber conservar una copia de este manual para fines de consultas y referencia.

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

No. De Identidad: \_\_\_\_\_

Nombre del Encargado: \_\_\_\_\_

## 6.2 INTRODUCCIÓN

Los programas de inducción en general buscar brindar aspectos básicos que debe conocer todo empleado, acerca de la organización, además de acoplarlo de la mejor manera al puesto, al grupo y al ambiente organizacional en general.

Es por ello que se propone un Manual de Inducción de Personal que procura primordialmente ayudar a mejorar el proceso de inducción y facilitar la integración de los nuevos colaboradores a la organización.

La investigación y la propuesta se desarrollan a través de una secuencia descriptiva se detalla así:

- Contiene la base teórica por medio del cual se fundamenta la aplicación, el contenido y la forma en que se desarrollan los procesos de inducción.
- Se aplican los antecedentes de la investigación, las generalidades de la organización, como la unidad de análisis y se procede a analizar los hallazgos del diagnóstico llevado a cabo en la empresa objeto de estudio para conocer cómo se realiza el proceso de inducción y algunos otros datos relacionados con dicho proceso, los resultados se utilizan para justificar y comprobar la necesidad que existe de implementar un Manual de Inducción de personal para colaboradores nuevo ingreso en la empresa Gabriel Kafati,S.A.
- En tercer lugar se desarrolla la propuesta del Manual de Inducción de personal para los colaboradores de la empresa en estudio, en el cual se describen los lineamientos administrativos, y operativos para su implementación. Incluye una propuesta de Manual de Inducción, recursos y material de apoyo para la realización del proceso.
- Por último se expresan las conclusiones alcanzadas derivadas del análisis y las recomendaciones que ha criterio de quien desarrolla la investigación son necesarias para la ejecución de la propuesta.

### **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Brindar al colaborador una efectiva y oportuna orientación sobre el ser y hacer de la institución y sobre las funciones y responsabilidades que desempeñara en el cargo para el cual ha sido contratado (a).
- Facilitar los espacios para que el nuevo colaborador pueda integrarse sin obstáculos a la institución, área y puesto de trabajo.

### **6.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La investigación permitió identificar causas que limitan, que el proceso de inducción organizacional en Gabriel Kafati, S.A. sea efectivo, considerando lo anterior se propone un Modelo de Inducción Organizacional que permita mejorar el impacto en la incorporación de los nuevos colaboradores a la organización.

A continuación se realiza:

- Presentación gráfica del proceso de inducción actual
- Propuesta de seguimiento por medio de la asignación de un compañero tutor
- Propuesta de duración del proceso de inducción organizacional
- Matriz de propuesta del programa de inducción organizacional
- Presupuesto
- Agenda

#### **6.4.1 SEGUIMIENTO, POR MEDIO DE ASIGNACIÓN DE UN COMPAÑERO MENTOR**

El seguimiento es una etapa muy importante y la última del proceso de inducción organizacional, por tal razón es necesario que Gabriel Kafati, S.A. coordine con el jefe inmediato del nuevo colaborador, la asignación de una persona que proporcione guía y apoyo en la adaptación del mismo en la organización.

Normalmente en la inducción y entrenamiento del puesto, el nuevo integrante es acompañado por un colaborador con experiencia, para conocer y comprender los aspectos técnicos de su puesto, igual de importante es considerar que esta persona u otra que se asigne, proporcione apoyo y refuerce el conocimiento sobre los aspectos fisiológicos y de procedimientos administrativos, como ser seguro de vida, seguro

médico, permisos, días compensatorios, uso de la clínica médica, botiquín entre otros importantes que implica ser parte de Gabriel Kafati,S.A.

El desempeño de lo anterior debe ser certificado por la división de Recursos Humanos como una medida de control y verificación del cumplimiento a cabalidad del proceso de inducción.

#### **6.4.2 DURACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL**

El tiempo que dura el proceso es una variable importante, ya que complementa la calidad y cantidad de información que se necesita transmitir a los nuevos colaboradores, para penetrar los aspectos organizacionales de Gabriel Kafati, S.A.

Actualmente la organización tiene contemplado realizar el proceso de inducción en un día, al realizar la investigación se constató que para cumplir con los temas indispensables y necesarios que permitan realizar el trabajo de una manera efectiva, es recomendable incrementar el mismo a tres días. Lo anterior permitirá reforzar los contenidos organizacionales como los aspectos filosóficos misión, visión y objetivos, explicar la estructura organizacional de Gabriel Kafati, S.A. para los que invertirá un día, ya que es importante que los nuevos colaboradores, alineen sus objetivos personales a los de la organización.

Se invertirán un día para describir las diferentes direcciones, políticas, reglamento interno de trabajo y de higiene y seguridad por último se destinará día para hacer su expediente, tomar fotografías, huellas digitales informar sobre beneficios y compensación, acceso a la información, presentación a los diferentes departamentos, ejecutivos y recorrido por las instalaciones físicas.

#### **6.4.3 CRONOGRAMA DE PROCESO DE INDUCCIÓN**

A continuación se muestra visualmente como deben realizarse las tareas y la compara con el avance real de cada tarea, es una herramienta sencilla pero importante que permite con facilidad que es lo que falta hacerse para terminar una tarea o un proyecto, y evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo, o atrasada de acuerdo con el programa.

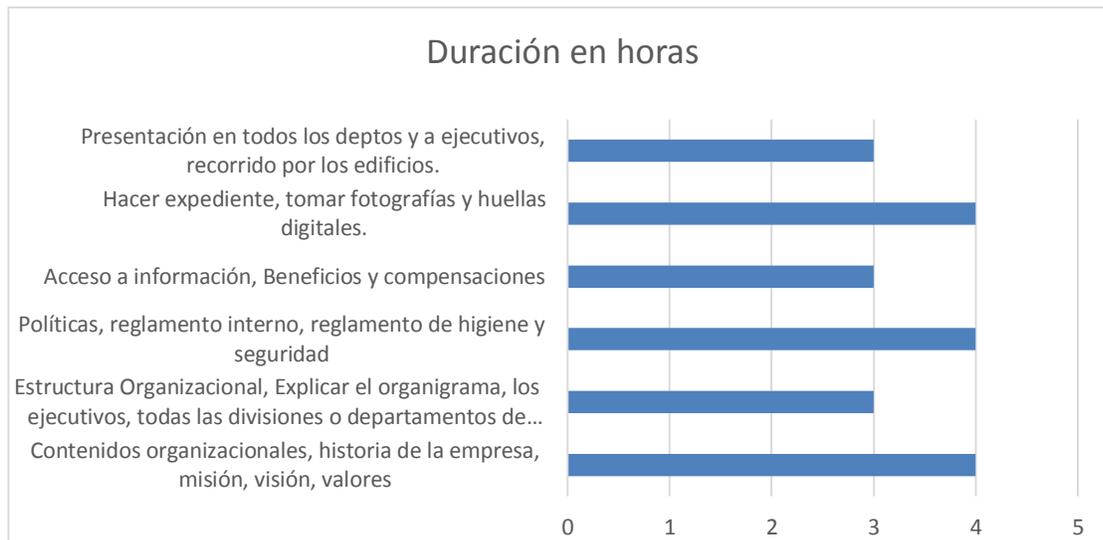
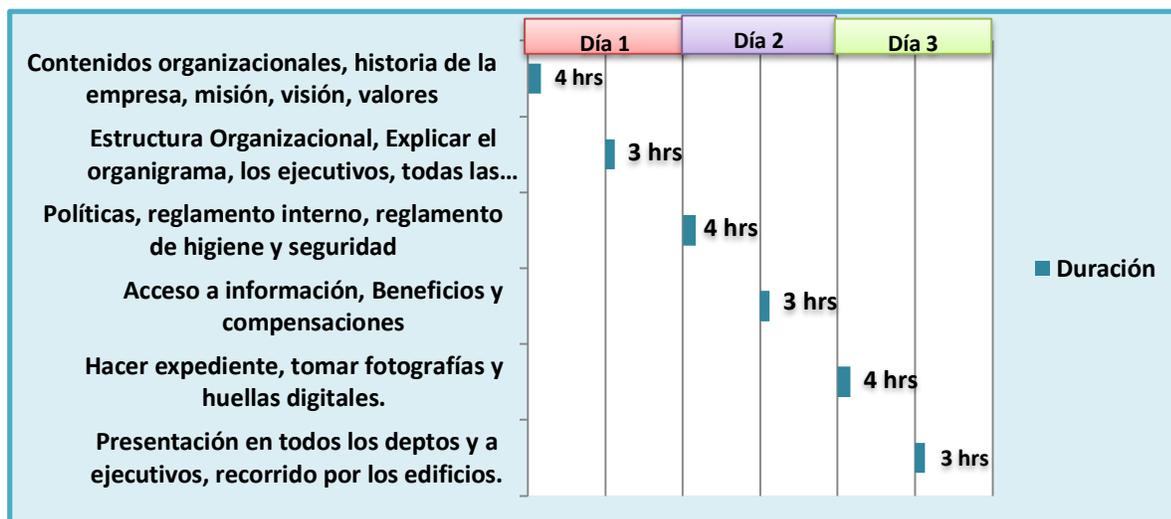


Figura 21. Cronograma de ejecución.

Tabla 6. Representación gráfica para la planificación de tareas.



#### **6.4.4 GUÍA PARA EL RESPONSABLE DE DESARROLLAR LA INDUCCIÓN.**

Al ingresar el nuevo empleado recibe la información requerida de parte de la unidad de Recursos Humanos y posteriormente transfiere a su nuevo jefe la responsabilidad de orientar, guiar e inducir al nuevo trabajador y para ello cuenta con una herramienta: “ EL MANUAL DE INDUCCIÓN”

A continuación vamos a enumerar los elementos que debe contener el manual de inducción.

- **Bienvenida:** Representa el saludo de la empresa al nuevo empleado, desempeñándole éxito en su gestión.
- **Breve historia de la empresa:** Aquí se pretende informar acerca de los orígenes de la empresa, cuando nació, quien la fundo, y cuál es la razón social.
- **Misión y Visión:** Se señala la misión de la empresa, es decir su razón de ser, quienes somos y quienes queremos ser.
- **Organización:** Como está estructurado la empresa, áreas departamentales y niveles organizacionales, empresas que lo conforman, organigrama.
- **Giro Empresarial:** Aquí se debe señalar el giro de la organización, si es distribuidora, de servicios, comercio.
- **Instalaciones:** Estructura física, Ubicación física de la oficina principal y/o sucursal y planta, como número de teléfono, fax, correo electrónico, pagina web.
- **Planes y Beneficios:** Este segmento debe contener información acerca de planes como adiestramiento, evaluación del personal y de los beneficios socioeconómicos más importantes como vacaciones, utilidades, cooperativas de ahorro, forma de pago, tipos de deducciones.
- **Condiciones de Trabajo:** En esta sección se indica el horario, el uso del carnet, equipos de seguridad, acceso a las diferentes instalaciones y cualquier otra información considerada de importancia para el nuevo trabajador.
- **Norma de Comportamiento Interno:** Que normas rigen en realidad al uso del teléfono, puntualidad, comidas, limpieza y orden, fotocopiado de documentos, etcétera.

Con estos aspectos se podrá formar al personal con las cualidades que se requieran en la organización. El mismo tiene como propósito ayudar a la organización a dar información esencial al mero colaborador para que se genere una identificación inmediata con la misma.

#### **6.4.5 ASPECTOS QUE INCLUYE LA PROPUESTA**

- Aspectos Generales
- Políticas y Normas Institucionales
- Incentivos y Beneficios

#### **6.5 RECURSOS Y MATERIALES PARA EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

Para la ejecución del programa se hace necesaria la utilización de una serie de recursos, tanto humanos, materiales y financieros los cuales se detallan a continuación, es importante mencionar que el presupuesto de Gabriel Kafati,S.A. es escaso por lo que se aprovecharán los recursos ya existentes dentro de la empresa para la realización del programa.

##### Recursos Humanos

- Un administrador de empresas (coordinador e instructor de personal)
- Una secretaria
- Personal de nuevo ingreso
- Autoridades del departamento de Recursos Humanos y de la organización.

##### Recursos Materiales (para la puesta en marcha)

- Dos resmas de papel bond
- Treinta bolígrafos
- Treinta lápices
- Doce marcadores

##### Mobiliario y Equipo

- Una computadora
- Una cámara fotográfica

- Un data Show
- Un escritorio
- Un rota Folio
- Una pizarra

#### Instalaciones

- Una sala de capacitaciones

La empresa cuenta con todos los recursos anteriores para poder implementar el programa de inducción. Debido a que no existe presupuesto se solicitara la autorización de gastos pequeños que surgirán.

#### **6.5.1 ESTIMACION DEL COSTO DEL PROGRAMA**

Tal como se mencionó anteriormente, la gran mayoría de los recursos materiales, así como mobiliario y equipo e instalaciones ya se encuentran disponibles en la empresa Gabriel Kafati, S.A.

Sin embargo deben conocerse a detalle los costos en que se incurre para la implementación del programa, incluso los relacionados con las horas hombre, de las cuales se detalla su costo por evento, para descubrir de mejor manera los costos estimados del programa, se presenta el cuadro siguiente.

## 6.5.2 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.

Tal como se mencionó con anterioridad, la gran mayoría de los recursos materiales, así como mobiliario, equipo e instalaciones, ya se encuentran disponibles en la empresa Gabriel Kafati, S.A. Sin embargo, deben conocerse a detalles los costos en que se incurre para la implementación del programa, incluso los relacionados con las horas hombre, de los cuales se detalla su costo por día, para descubrir de mejor manera los costos estimados del programa, se presentan en el cuadro siguiente.

A continuación se describe un presupuesto proyectado de la inversión económica, por un número de 30 personas para desarrollar el proceso de inducción de personal en Gabriel Kafati S.A. por un periodo de tres días.

Tabla 7 Presupuesto programa de inducción 7.

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTO UNITARIO Lps.</b>	<b>COSTO DE INVERSION POR PERSONA</b>	<b>COSTO TOTAL POR DIA Lps.</b>	<b>COSTO TOTAL POR TRES DIAS Lps.</b>
30	Libreta de notas	15.00	15.00	150.00	450.00
30	Lapiceros	5.00	5.00	50.00	150.00
30	Lápices	3.00	3.00	30.00	90.00
30	Ejemplares manual de inducción	35.00	35.00	350.00	1,050.00
100	Hojas impresas de cuestionarios a utilizar en la fase de evaluación	0.75	2.50	25.00	75.00
30	Horas hombre del equipo de Inducción	100.00	100.00	1,000.00	3,000.00
4	Libra de café	48.00	1.60	192.00	576.00
30	Sándwiches	15.00	15.00	450.00	1350.00
<b>TOTAL</b>			<b>177.10</b>	<b>L.2,247.00</b>	<b>6,741.00</b>

## BIBLIOGRAFÍA

1. Bernal T., Cesar Augusto. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía* (1.<sup>a</sup> ed.). Colombia: Prentice Hall.
2. Bohlander, G. W., & Snell, S. (s. f.). *Administración de recursos humanos* (12.<sup>a</sup> ed.). México: INTERNATIONAL THOMSON.
3. Cane, S. (1997). *Como Triunfar a Través de las Personas*. Bogotá: McGraw Hill.
4. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
5. CHIAVENATO IDALBERTO. (2002). *ADMINISTRACION EN LOS NUEVOS TIEMPOS* (1.<sup>a</sup> ed.). COLOMBIA: HILL INTERAMERICANA.
6. Gagne, R. (1987). *Condiciones del Aprendizaje* (4.<sup>a</sup> ed.). México: Interamericana.
7. Gary Dessler. (2004). *Administración de recursos humanos* (2.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
8. Gary Dessler. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
9. Harris O., Jeff. (1990). *Administración de Recursos Humanos* (1.<sup>a</sup> ed.). México: LIMUSA.
10. Heneman, H. G. (1991). *Administración de los Recursos Humanos y Personal* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
11. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, & Baptista Lucio. (2003). *Metodología de la investigación* (3.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw Hill.
12. Levin, R., & Rubin, David S. (2004). *Estadística para la Administración y Economía* (7.<sup>a</sup> ed.). México: Prentice Hall.

13. Mejía, L. G. (1999). *Gestión De Recursos Humanos*. Madrid: Prentice.
14. Mercado, Salvador. (2007). *Administración aplicada: (2.ª ed.)*. México: Limusa.
15. MONDY R. WAYNE (Autor), & M. NOE ROBERT (Coautor). (1997).  
*Administración de Recursos Humanos (6.ª ed.)*. MEXICO: PRENTICE HALL.
16. Moya, J. P. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Ediciones Díaz de Santos.
17. Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en micro, pequeña y mediana empresa. *Pensamiento y gestión*, (Nº 18), 103-137.
18. Noé, R.W, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación Hall.
19. Núñez, J. E. (1984). *Manual de Bienvenida*.
20. Prada, M., Carlos, & Rivas S., Lorena. (2009). *Procesos de Capacitaciones e Inducción de Personal en la Empresa Suministros Industriales Marval C.A. De Oriente Núcleo de Sucre, Cumaná, Estado de Sucre*.
21. Restrepo, H. L. B. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, (21), 117-142.
22. Robbins, Stephen P., & Coutler, Mary. (2005). *Administración (8.ª ed.)*. México: Pearson Educación.
23. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2000). *Administración con Enfoque Estratégico (1.ª ed.)*. México: Trillas.
24. Rosales, G. A. (2010). *Programa de Inducción para el personal del Departamento de Ginecología y Obstetricia del Hospital Roosevelt*. Guatemala.

25. STONER JAMES A. F. (Autor), & FREEMAN R. EDWARD (Coautor). (1994).

*Administración* (5.<sup>a</sup> ed.). México: PRENTICE HALL.

26. Werther, William B., & Davis, Keith. (1987). *Administración de Personal y*

*Recursos Humanos* (2.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

## Anexos

### Anexo 1: Encuesta

#### ENCUESTA.

Los estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial de la clase proyecto de graduación, estamos realizando un estudio para evaluar la percepción que los empleados tienen del impacto del proceso de inducción organizacional, por lo que se le solicita responder las siguientes interrogantes:

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas por favor contéstelas con la mayor serenidad posible, marque o encierre la que usted considere correcta acerca del proceso de inducción organizacional de Gabriel Kafati, S.A.

1. ¿Una vez contratado en la empresa hizo proceso de inducción?

Sí  No

2. ¿Considera que la información brindada durante la inducción impartida al personal de nuevo fue clara por parte del jefe del departamento?

1. Información de quienes son las autoridades
2. Ubicación de las distintas áreas físicas
3. Historia y antecedentes del departamento
4. Información acerca de los servicios que presta el departamento
5. Forma en que se encuentra estructurado
6. Objetivos, misión, visión etc. Del departamento
7. Procedimientos de trabajo

3. ¿Cuál es la función del manual de inducción en el área de recursos humanos?

1. Es una herramienta importante en la empresa
2. Conocer la estructura de la empresa
3. Conocer los puestos de trabajo
4. Conocer los procesos productivos eficientes y eficaces de la empresa
5. Mejorar la adaptación del personal de nuevo ingreso

4. ¿Usted considera que el uso del correo electrónico y la plataforma web complementará, facilitará su comprensión y conocimiento sobre los aspectos organizacionales de Gabriel Kafati, S.A.?

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

5. ¿El proceso de inducción será efectiva si considera la metodología siguiente?

1. Lectura de texto
2. Lecturas graficas
3. Videos
4. Presentación PowerPoint
5. Correo electrónico
6. Foros

6. ¿Cree usted que el tiempo invertido durante su proceso de inducción fue suficiente para comprender los aspectos organizacionales que le facilitaran el desarrollo de sus funciones?

Sí  No

7. ¿Considera que con la puesta en práctica del manual de inducción mejoraría su conocimiento de la empresa y por ende el rendimiento laboral?

1. Conocer el desempeño de cada área
2. Conocer mejor los puestos de trabajo
3. Conocer las autoridades institucionales
4. Conocer la actividad económica de la empresa
5. Conocer los procesos, procedimientos y políticas de la empresa

Anexo 2: Encuesta Estructurada Realizada a Ejecutivos y Jefes de Departamentos

ENCUESTA

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Con el objetivo de profundizar sobre el tema de investigación, se realiza una entrevista personal para conocer y describir las experiencias en los procesos de inducción en Gabriel Kafati, S.A.

Cargo en Gabriel Kafati, S.A.:\_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en Gabriel Kafati, S.A.:\_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la opinión de los jefes de departamento en el proceso de inducción del personal de reciente ingreso, tuvieron una secuencia lógica, para conocer la organización?

- 1. Buena
- 2. Regular
- 3. Deficiente

2. ¿Cuál es la opinión de los jefes de departamento acerca de si la adaptación de los empleados de nuevo ingreso es considerada rápida?

Sí  No

3. ¿Tiene el mecanismo de control o ajuste para medir el impacto de la inducción en el personal?

Sí  No

4. ¿En el proceso de induccion considera usted que se definen claramente los roles y responsabilidades de las distintas áreas de acuerdo a la estructura organizacional de GKSA?
  1. Muy de acuerdo
  2. Muy en desacuerdo
  3. De acuerdo
  4. Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
  
5. ¿Cuál es el tiempo que el personal se considera totalmente adaptado a sus labores?
  1. Un mes
  2. Dos meses
  3. Tres meses
  4. Más de tres meses
  
6. ¿Considera que el grado de conocimiento que adquiere el nuevo colaborador depende del tiempo que dura el proceso de induccion o habrá otros factores que aporten?
  1. Muy de acuerdo
  2. De acuerdo
  3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  4. En desacuerdo
  5. Muy en desacuerdo
  
7. ¿Cuál es el grado de dificultad afrontado por el personal para adaptarse a su puesto de trabajo y al ambiente?
  1. Poco
  2. Nada
  3. Regular
  4. Mucho