

Universidad Hispanoamericana

Sede Heredia

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos**

**Diagnóstico del proceso de inducción que aplica el
departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de la
empresa Servicios Nutresa de Costa Rica en el segundo
cuatrimestre del año 2017.**

Valeria Céspedes Chaves
Heredia, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

Yo Valeria María Céspedes Chaves, mayor , portadora de la cédula de identidad número 1-15760880 egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibo y entiendo de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación Titulado Diagnóstico del procesos de inducción que aplica el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de la empresa Servicios Nutresa de Costa Rica en el Segundo cuatrimestre del año 2017, es una obra original de ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982; incluyendo el número 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en el perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notorio Público. En lo anterior, firmo en la ciudad de San José, treinta y un días del mes de Junio del año dos mil diecisiete. |

Valeria Céspedes Ch.

Firma del estudiante

Cédula: 1-15760880

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

San José, 17 de junio del 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **VALERIA MARIA CESPEDES CHAVES**, cédula de identidad número **1-1576-0880** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Diagnóstico del proceso de inducción que aplica el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de la empresa Servicios Nutresa de Costa Rica en el segundo cuatrimestre del año 2017"**, la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

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

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

Atentamente,



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

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

24 de julio del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios


Estimado señor

La estudiante Valeria Céspedes Chaves cedula 1-1576-0880 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Diagnóstico del proceso de inducción que aplica el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de la empresa Servicios Nutresa de Costa Rica en el segundo cuatrimestre del año 2017.."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

Atte.


Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0106-0748

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Santo Domingo, 27 de julio de 2017

Señores

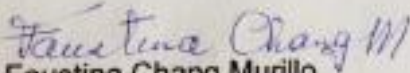
Universidad Hispanoamericana Sede Heredia
Escuela de Administración de Negocios

Estimados señores:

La estudiante Valeria Céspedes Chaves, cédula de identidad número 1-1576-0880, presentó a revisión su trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, titulado "Diagnóstico del proceso de inducción que aplica el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de la empresa Servicios Nutresa de Costa Rica en el segundo cuatrimestre del año 2017".

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, por tanto desde el punto de vista filológico el trabajo cumple con los requisitos necesarios para su presentación. Cabe aclarar que se respeta el estilo de la estudiante.

Atentamente


Faustina Chang Murillo

Cédula 4 095 462

Código de colegiada 1807

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por permitirme realizar este trabajo de investigación, por darme la fortaleza y dedicación para cumplir con cada una de mis metas.

También quiero agradecer a mis padres Randall y Carmen Irene, sin ellos y su ejemplo no sería quien soy ahora, a mi hermano Santiago que me inspira a ser el mejor ejemplo para él.

Agradezco también a mis compañeros de universidad con los cuales he crecido de manera profesional a lo largo de nuestra carrera universitaria.

Por último, agradezco a todos los profesores que me brindaron su apoyo y me facilitaron fuentes de información útil para la investigación

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por permitirme terminar esta investigación de licenciatura en Administración de Recursos humanos, a mis padres quienes me dieron vida y educación.

A mis compañeros con los que compartí cinco años de estudio, risas y momentos inolvidables en los pasillos de la Universidad.

Y por último dedico esta tesis a mis profesores que me ayudaron a cumplir la primera de mis metas profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA	2
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
TABLA DE CONTENIDO	8
ÍNDICE DE CUADROS	12
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS	14
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I	18
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	19
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	21
1.2 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	23
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	26
1.6.1 ALCANCE	26
1.6.2 LIMITACIONES	26
1.6.3 APORTE DEL INVESTIGADOR.....	27
1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	27
1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL	27
1.7 OBJETO DE ESTUDIO.....	27
1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
CAPÍTULO II	28
MARCO CONTEXTUAL.....	28

2.	MARCO SITUACIONAL	29
2.1	RESEÑA HISTÓRICA	29
2.2	MISIÓN.....	30
2.3	VISIÓN	30
2.4	PRINCIPIOS Y VALORES.....	30
2.5	GRUPOS SOCIALES OBJETIVO.....	33
2.6	OFERTA DE VALOR	33
2.7	Mapa de Valor	37
2.8	ORGANIGRAMA	38
2.9	MARCO CONCEPTUAL.....	38
2.9.1	ADMINISTRACIÓN	38
2.2.1.1	Funciones Administrativas.....	41
2.2.4	Administración de Recursos Humanos.....	45
2.2.6	Procesos del departamento de Recursos Humanos	48
2.2.6.1	Reclutamiento.....	48
2.2.6.1.1	Reclutamiento Interno	51
2.2.6.1.2	Canales de reclutamiento interno.	51
2.2.6.1.3	Reclutamiento externo.	52
2.2.6.1.4	Reclutamiento internacional.....	53
2.2.6.2	Selección del personal	54
2.2.6.2.1	Pasos se la selección de personal.....	55
2.2.6.3	Evaluación del desempeño.....	59
2.2.6.4	Elementos de un sistema de evaluación del desempeño.....	60
2.2.6.5	Métodos de evaluación del desempeño.....	61
2.2.6.4	Capacitación	65
2.2.6.5	Inducción	72
	Programas de inducción.....	74
2.2.7	Comunicación.....	79
	Canales de comunicación	80
	Barreras de la comunicación	81
	CAPÍTULO III	82
	MARCO METODOLÓGICO	82

1.1	DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS.....	83
1.1.1	DEFINICIÓN DEL ENFOQUE	83
1.1.1.1	Cuantitativo.....	83
1.1.1.2	Cualitativo.....	83
1.1.1.3	Mixto	83
1.1.2	ENCUADRE PARADIGMÁTICO	84
1.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA-EXPLORATORIA).....	85
1.2.1	SUJETOS-POBLACIÓN -FUENTES DE INFORMACIÓN	85
1.2.1.1	SUJETOS	85
1.2.1.2	FUENTES DE INFORMACIÓN	86
1.2.1.3	POBLACIÓN.....	86
1.2.1.4	MUESTRA	87
1.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	87
1.3.1	CUESTIONARIO.....	87
1.4	CUADRO DE VARIABLES.....	87
CAPÍTULO IV		90
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS		90
CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN		91
TIPOS DE GRÁFICOS.....		91
GRÁFICO CIRCULAR		91
GRÁFICO DE BARRAS		91
ANÁLISIS DE DATOS.....		92
CAPÍTULO V		117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		117
5.1 CONCLUSIONES		118
5.1 RECOMENDACIONES		122
CAPÍTULO VI.....		125
PROPUESTA		125
6.1. INTRODUCCIÓN.....		126
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....		126
6.3. POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....		127
6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA		128

6.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	128
6.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	129
6.5.	ALCANCES	129
6.6.	FINES.....	129
6.7.	META	130
6.8.	PROPUESTA	130
	GUIA ESPECÍFICA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN POR ETAPAS	131
	Bibliografía	140
	SITIOS WEB	141
	Anexos.....	142

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Figura 1 Funciones administrativas.....</i>	<i>41</i>
<i>Figure 2 Elementos del sistema de evaluación del desempeño.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 3 Costos y Beneficios de la Capacitación.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 4 Capacitación y desarrollo.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 5 Población Distribuida por sexo</i>	<i>87</i>
<i>Figura 6 Cuadro de Variables</i>	<i>87</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género	92
Tabla 2. Departamento al que pertenece	93
Tabla 3. ¿De qué negocio viene?	94
Tabla 4. ¿Cuándo usted ingresó a laborar en SNCR, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?.....	95
Tabla 5. ¿SNCR utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?.....	96
Tabla 6. Seleccione los temas abarcados en el proceso de inducción.....	97
Tabla 7. ¿Qué tan satisfactorios fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?.....	98
Tabla 8. ¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?	99
Tabla 9. ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?	100
Tabla 10. En qué momento recibió el proceso de inducción	101
Tabla 11. ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?	102
Tabla 12. ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?.....	103
Tabla 13. ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación la organización?.....	104
Tabla 14. ¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?.....	105
Tabla 15. En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan	106
Tabla 16. De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción.	108
Tabla 17. Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:	109
Tabla 18. ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos, etc, que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?.....	110
Tabla 19. En su opinión, el material recibido durante este proceso fue.....	111
Tabla 20. ¿En su opinión como fueron los medios de comunicación utilizados?.....	112
Tabla 21. ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?	113
Tabla 22. ¿Qué beneficios cree usted que recibe un trabajador cuando se le da un programa de inducción bien planificado?	114
Tabla 23. Con el propósito de mejorar el proceso de inducción, ¿cuáles serían sus recomendaciones?	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	92
Gráfico 2. Departamento al que pertenece.....	93
Gráfico 3. ¿De qué negocio viene?	94
Gráfico 4. ¿Cuándo usted ingresó a laborar en SNCR, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?.....	95
Gráfico 5. ¿SNCR utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?.....	96
Gráfico 6. Seleccione los temas abarcados en el proceso de inducción	97
Gráfico 7. ¿Qué tan satisfactorios fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?.....	98
Gráfico 8. ¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?	99
Gráfico 9. ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?	100
Gráfico 10. En qué momento recibió el proceso de inducción	101
Gráfico 11. ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?	102
Gráfico 12. ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?.....	103
Gráfico 13. ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación la organización?.....	105
Gráfico 14. ¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?.....	106
Gráfico 15. En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan	107
Gráfico 16. De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción.	108
Gráfico 17. Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:	109
Gráfico 18. ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos, etc, que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?.....	110
Gráfico 19. En su opinión, el material recibido durante este proceso fue.....	111
Gráfico 20. ¿En su opinión como fueron los medios de comunicación utilizados?.....	112
Gráfico 21. ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?	113
Gráfico 22. ¿Qué beneficios cree usted que recibe un trabajador cuando se le da un programa de inducción bien planificado?	115
Gráfico 23. Con el propósito de mejorar el proceso de inducción, ¿cuáles serían sus recomendaciones?	116

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Modelo de metas de Grupo Nutresa</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 2 Organigrama</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 3 Panorama de la administración.....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 4 Recursos que integran un organismo social.....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 5 Fuentes de Reclutamiento.....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 6 Reclutamiento interno y externo</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 7 Pasos de selección.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 8 Proceso de la entrevista.....</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 9 Evaluación en la capacitación.....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 10 Rotación de personal.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 11 Programa de Inducción.....</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 12 Proceso de comunicación.....</i>	<i>79</i>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende mostrar cómo en la actualidad las empresas consideran la necesidad de introducir procesos que permitan mejorar el desarrollo del capital humano y así lograr enfrentarse a grandes cambios en el mercado actual, cada vez más competitivo, cambiante y exigente. Por ello se ven en la necesidad de adoptar tecnologías que ayuden a facilitar los procesos de inducción, con esto se proyecta que el trabajo de investigación determine las necesidades de inducción que tienen las organizaciones y evaluar el sistema de inducción que se utiliza en Servicios Nutresa de Costa Rica.

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

Capítulo I: Este capítulo presenta los antecedentes históricos de Servicios Nutresa, los antecedentes investigativos, la justificación e importancia, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y finalmente el objeto de estudio.

Capítulo II: Presenta el Marco Contextual. Incluye el marco situacional y el marco conceptual que contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

Capítulo III: Expone el Marco Metodológico donde se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos que se emplea para recolectar la información y por último, el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos: muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: En este capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que se brinda con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

Capítulo VI: Como resultado del análisis y a raíz de las conclusiones, se procede a elaborar una propuesta para mejorar el programa de inducción aplicado por Servicios Nutresa de Costa Rica.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Con el objetivo de ofrecer un producto de inigualable sabor y textura, el empresario Felipe Pozuelo, de nacionalidad española, funda el 5 de noviembre 1919 una fábrica de galletas en la pequeña ciudad de San José, de esta forma nace la Fábrica de galletas y confites Felipe Pozuelo e Hijos LTDA., inicialmente se localiza en un pequeño edificio de Paseo Colón, frente al Hospital San Juan de Dios.

Con el paso de los años, los productos Pozuelo adquieren mucha popularidad y prestigio dentro del mercado capitalino y en 1949, debido a su crecimiento y a la necesidad de suplir la alta demanda que existía sobre estos productos, sus propietarios se proponen ampliar la infraestructura y la maquinaria de la fábrica, por lo tanto, adquieren en 1960, un terreno situado en el perímetro de la ciudad capitalina, en el sector de La Uruca,

En 1964, la compañía fue vendida a Grace & Co., y seis años después en 1970, es adquirida por la compañía norteamericana Riviana Foods, Inc., de Houston, Texas, Estados Unidos.

Desde ese momento, todos los productos elaborados por la Empresa llevan la marca “Riviana Pozuelo” y experimentan un proceso de crecimiento constante.

Actualmente se da un cambio positivo, la empresa pasa a ser subsidiaria de Grupo Empresarial Nutresa, una sociedad especializada en inversiones en empresas

de alimentos, con sede en Colombia y es parte del conglomerado conocido como Grupo Nutresa.

Este grupo tiene su origen a principios del siglo XX, cuando se da en Colombia el desarrollo industrial con la fundación de empresas símbolo de su economía. En este periodo histórico nace, en 1920 la Compañía Nacional de Chocolates. Años más tarde se convertiría en Compañía Nacional de Chocolates S.A.

En 1916, por iniciativa de un grupo de empresarios locales, se construye en Medellín la Fábrica de Galletas y Confites, en 1925 pasa a llamarse Fábrica de Galletas Noel y a partir del año 1999, Compañía de Galletas Noel S.A. En 2003, la Compañía Nacional de Chocolates se convierte en accionista de la empresa galletera, este es el primer paso de una relación empresarial que es más adelante base para la construcción de Grupo Nutresa.

La visión de este Grupo Empresarial para el 2020 es de consolidar su liderazgo en presencia y ventas, por lo tanto, las adquisiciones son un medio para alcanzar los objetivos.

Gracias a que Pozuelo, cuenta con una amplia y adecuada planta física, un moderno equipo de trabajo y un eficiente grupo humano, el cual no solo continúa alcanzando los objetivos que motivan su creación, sino que construye un activo promotor del desarrollo económico de Costa Rica, produce bienestar para todos aquellos quienes de una u otra forma ganan con la industria alimentaria.

El Grupo decide apoyar proyectos de creación de Centro de Servicios Compartidos para la Región Norte de América, en Costa Rica. Lo cual es de gran beneficio y prestigio para el país.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La inducción, primera experiencia que vive un empleado en la organización, es importante para adaptarse y para su rendimiento en la compañía. Esta etapa inicia con la contratación de un nuevo colaborador en la entidad, con el fin de que se ajuste lo más rápido posible a su nuevo ambiente laboral.

Según Granados (2013) una buena inducción al personal trae muchas ventajas a la compañía. En seguida se enumeran tan solo algunas de las tantas oportunidades que se obtiene de este proceso:

- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa
- Crea un sentido de pertenencia
- Acelera la integración
- Crea un compromiso moral con la organización
- Cuida los aspectos legales
- Verifica aspectos de seguridad e higiene

La inducción debe proporcionar información útil y de interés para el nuevo colaborador. Los temas por tratar durante ella los selecciona la empresa, en virtud de abarcar los diferentes aspectos que deben especificarse con claridad.

Grupo Nutresa se preocupa por diseñar un proceso de inducción interactivo, para lograr que los nuevos colaboradores comprendan con facilidad los diferentes aspectos de la entidad. Entre estos están las conferencias, cursos o talleres, donde se brinda información detallada acerca de la empresa. Esta la brinda algún gerente, bajo la supervisión y asesoría del departamento de Recursos Humanos.

Los procesos de inducción se renuevan de la mano con los avances tecnológicos, los cuales brindan información dinámica y amigable sobre la compañía. Otro método muy común es asignar un mentor o su jefe directo, quien es el encargado de adaptar el empleado a la compañía.

Servicios Nutresa de Costa Rica forma parte de Grupo Nutresa y se crean el 1º de julio de 2015, como un brazo extendido de Servicios Nutresa ubicado en Colombia, para atender los negocios de Grupo Nutresa en la región de Centro América y Norteamérica. Actualmente SNCR cuenta con un proceso de inducción, se activa cada vez que hay un nuevo ingreso y está alineado con los contenidos que se brindan en Servicios Nutresa Colombia, pues a pesar de encontrarse en países diferentes, los procesos deben ser los mismos, por tratarse de una cultura corporativa.

El proceso de inducción se coordina y dirige por el área de Desarrollo Humano y Organizacional, la agenda de este proceso se comunica a los jefes y cada uno es responsable de gestionarla con el nuevo colaborador.

Al delegar este proceso a cada gerente, no se deja la trazabilidad que confirme su aplicación de forma adecuada, o bien, abarque todos los temas que deberían implementarse, según la normativa establecida de SN Colombia.

El departamento de Desarrollo Humano y Organizacional tiene la necesidad de crear un cambio en el proceso de inducción y reinventar la manera en la cual se imparte, para lograr una inducción mucho más efectiva con los colaboradores.

1.2 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Según la revista: “La inducción general en la empresa; entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico” (2011), el proceso de inducción en las empresas es de suma importancia, pues ayuda a mantener los colaboradores motivados. Muchas empresas actuales cuentan con planes de pre inducciones, pretenden que sus candidatos conozcan más de la compañía, aun cuando no hayan sido contratados

La inducción cumple con la orientación al trabajador en sus primeros pasos en la entidad, por ello es de suma importancia para SNCR crear fuertes vínculos con sus nuevos colaboradores y compartir datos de interés sobre la compañía. Al ser un negocio cuyo fin es vender servicios financieros y administrativos, es indispensable que cada nuevo colaborador, conozca y entienda la posición de la compañía ante los

clientes y cómo funciona este negocio de productos intangibles en Costa Rica y Centro América.

El proceso de inducción es novedoso y además un proceso fundamental en las organizaciones. El programa aplicado por SNCR tiene su estructura ya establecida por SN Colombia. Sin embargo, puede adaptar su sistema a la cultura organizacional de SNCR, debido a ser un proceso de socialización, en el cual las personas se adaptan a las normas y valores organizacionales.

El aporte de esta investigación es resaltar la importancia que tiene el proceso de inducción de personal para las organizaciones, pues las empresas ya han invertido mucho dinero en la etapa de socialización y la inducción es la forma en la que acaba el proceso de reclutamiento y selección, así se logra que el colaborador se sienta atraído y motivado para trabajar en la nueva compañía.

Servicios Nutresa de Costa Rica se beneficia con este proyecto, pues proyecta aumentar su número de contrataciones en los próximos años, debido a estar en constante expansión e incorporación de más negocios del grupo a los cuales les brindará servicio, por lo tanto necesita establecer un proceso de inducción que genere confianza y conocimiento general a sus nuevos colaboradores y un medio eficiente para atraer mano de obra calificada.

En la actualidad SNCR cuenta con un proceso de inducción, el cual cumple con las políticas establecidas por Servicios Nutresa Colombia, sin embargo, es importante que el proceso de inducción se adapte a las necesidades de país que presenta SNCR. Con esto se contribuye a la reestructuración del proceso de

inducción, por cuanto se adapta a la cultura organizacional de SNCR. Por ello se toma en cuenta la realidad actual de la fuerza laboral que está y estará disponible en el mercado costarricense.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo expuesto, esta investigación da respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta el proceso de inducción que aplica el Departamento de Desarrollo Humano Organizacional de Servicios Nutresa de Costa Rica el desempeño laboral de los colaboradores?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de inducción que aplica el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de la empresa Servicios Nutresa de Costa Rica en el segundo cuatrimestre del año 2017.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir en qué consiste el programa de inducción aplicado a los nuevos empleados de Servicios Nutresa de Costa Rica, en aspectos de contenido del programa, duración del programa y encargados.

- Analizar los tipos de barreras de comunicación presentes en la realización del proceso de inducción a los colaboradores de Servicios Nutresa de Costa Rica, tomando en cuenta las barreras semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.
- Identificar cuáles son los canales de comunicación utilizados en el programa de inducción aplicado a los nuevos empleados de Servicios Nutresa de Costa Rica.
- Elaborar una propuesta al programa de inducción aplicado a los nuevos colaboradores de Servicios Nutresa de Costa Rica, que contribuya a la mejora del programa ya aplicado.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 ALCANCE

- Elaborar la propuesta de un plan que ayude a mejorar el programa de inducción que se presenta en Servicios Nutresa de Costa Rica.

1.6.2 LIMITACIONES

- El cuestionario se aplica una semana después de la fecha prevista para aplicarlo, pues la empresa se encontraba con alto volumen de trabajo.

1.6.3 APOORTE DEL INVESTIGADOR

Mediante este estudio se busca analizar el proceso de inducción que aplica el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de Servicios Nutresa de Costa Rica, se considera el contenido del programa, duración, encargados, barreras y canales de comunicación.

1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realiza en la compañía Servicios Nutresa de Costa Rica.

1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El estudio se efectúa durante el segundo cuatrimestre del 2017.

1.7 OBJETO DE ESTUDIO

Mediante la investigación se busca conocer y analizar los factores relacionados con el proceso de inducción que se presentan en Servicios Nutresa de Costa Rica y cómo afectan o benefician el desarrollo de las funciones de lo colaboradores.

1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es el proceso de inducción de personal que imparte el departamento de Desarrollo Humano y Organizacional de Servicios Nutresa de Costa Rica en el segundo cuatrimestre del 2017?

CAPÍTULO II
MARCO CONTEXTUAL

2. MARCO SITUACIONAL

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Grupo Nutresa se conforma por empresas que se dedican a la producción y distribución de productos alimenticios en el Continente Americano, con marcas líderes en el mercado. Dentro de su plan estratégico de negocio a corto y mediano plazo es el crecimiento rentable y aumento en participación de mercado, sin descuidar el costo de la inversión. Esta meta la logran con fusiones y adquisiciones de nuevos negocios siempre en la rama de la alimentación.

Es aquí donde nace la necesidad de focalizar los negocios y volcar la mirada hacia la creación de Servicio Nutresa Costa Rica, como un soporte transversal para todas las diferentes plataformas empresariales ubicadas en la región Norte del Continente Americano, la cual abarca desde Panamá hasta los Estados Unidos y el Caribe, por tanto se decide en julio del 2015 crear un Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica, llamado SERVICIO NUTRESA COSTA RICA, S.A. Inicia con una Cartera de clientes de gran importancia para Grupo Nutresa, como son Compañía de Galletas Pozuelo DCR,S.A., la cual tiene una red de distribuidoras ubicadas en Centro América, y Compañía Nacional de Chocolates DCR, S.A.

En 2016 se incorporan a la Cartera de Clientes: Alimentos Cárnicos de Panamá y Compañía Americana de Helados S.A. De esta manera se consolida su salida en vivo para los negocios de Grupo Nutresa.

Para el 2017 se espera incorporar a su cartera de clientes Helados Bon ubicada en República Dominicana y Abimar Foods, ubicada en los Estados Unidos. Además, en los próximos años se deben ir incorporando a esta cartera de clientes negocios como Nutresa México, Tres Montes Lucchetti, Cordialsa USA, entre otras empresas que ya pertenecen a Grupo Nutresa.

Al inicio de operaciones de SNCR la cantidad de colaboradores es de 50, hoy casi dos años después se incorporan nuevos colaboradores gracias el incremento de clientes y ya cuenta con 70 colaboradores y con miras a seguir creciendo, según se puedan incorporar a la Cartera de clientes nuevas empresas, las cuales pertenezcan o sean adquiridas por Grupo Nutresa en la Región Norte del Continente.

2.2 MISIÓN

Potenciar la estrategia competitiva de nuestros clientes con servicios empresariales de alto valor, fundamentados en:

- Personas competentes, comprometidas y en permanente desarrollo
- Gestión por procesos
- Uso efectivo de la tecnología.

2.3 VISIÓN

Contribuir a la construcción de un mundo sostenible, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos y experiencias que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.

2.4 PRINCIPIOS Y VALORES

1. Ética e integralidad

Comportamientos Observables:

- Actuamos con rectitud con todos nuestros públicos relacionados (Consumidores y clientes, Accionistas, Colaboradores, Proveedores, el Estado y la Comunidad)
- Administramos con transparencia y honestidad los bienes de la Organización
- Lideramos con el ejemplo
- Cumplimos la ley, las políticas y normas internas.
- No toleramos actuaciones indebidas y las denunciemos.
- Somos leales a nuestra organización y actuamos con honestidad

2. Espíritu de Servicio

Trabajamos con entusiasmo y ánimo colaborativo, desarrollando soluciones oportunas que satisfacen las expectativas de nuestros clientes y demás grupos relacionados.

Comportamientos Observables:

- Atendemos con amabilidad y oportunidad
- Anticipamos y satisfacemos las necesidades del cliente
- Cumplimos lo que prometemos
- Mantenemos informados a nuestros clientes sobre el progreso de sus requerimientos y verificamos su satisfacción.

3. Aprendizaje Permanente

Impulsamos el desarrollo de nuestra gente.

Promovemos la generación de conocimiento y su aplicación.

Comportamientos observables:

- Reconocemos nuestras limitaciones y errores y aprendemos de ellos
- Realizamos acciones para adquirir nuevas habilidades y conocimientos, que nos permiten ser más productivos y competitivos.
- Registramos, apropiamos y compartimos el conocimiento y experiencia adquirida.
- Actuamos como agente de cambio y enseñamos con el ejemplo.

4. Confiabilidad

Generamos credibilidad en nuestros clientes por la calidad integral y oportunidad incorporada en las soluciones entregadas.

Comportamientos observables:

- Conocemos los procesos y actuamos en coherencia con ellos.
- Trabajamos en equipo internamente y con nuestros clientes.
- Convertimos aspectos complejos en soluciones prácticas y sostenibles.
- Actuamos con criterios objetivos dentro de la legalidad y la ética.
- Cumplimos las promesas y acuerdos de servicio con efectividad.

5. Flexibilidad

Somos positivos frente al cambio, desarrollamos soluciones innovadoras que responden a las necesidades de nuestros clientes y demás grupos de interés.

Comportamientos observables:

- Somos recursivos y construimos soluciones apropiadas a la realidad.
- Reinventamos de forma proactiva nuestro trabajo.
- Nos adaptamos para beneficiar la calidad de la decisión y del proceso.

6. Respeto

Entendemos y valoramos la diversidad. Cumplimos las normas establecidas

Comportamientos observables:

- Tratamos a los demás con equidad sin prejuizar por género, credo, filiación política, condición social, nacionalidad, raza u otro factor que nos diferencie.
- Damos un trato digno y cortés a los demás.
- Escuchamos con atención las propuestas de los demás y estamos abiertos al diálogo constructivo.
- Somos puntuales y efectivos en los compromisos y reuniones.
- Reconocemos nuestras equivocaciones, trabajamos para superarlas y ofrecer las disculpas necesarias.

2.5 GRUPOS SOCIALES OBJETIVO

Servicios Nutresa atiende de manera destacada a los siguientes grupos sociales objetivo, en la prestación de sus servicios

- Negocios del Grupo Nutresa
- Proveedores
- Colaboradores
- Comunidad en general
- Estado
- Accionistas

2.6 OFERTA DE VALOR

- **Negocios del Grupo Nutresa**

Servicios Nutresa ofrece de manera efectiva y claramente diferenciada a sus clientes de grupo Nutresa, en la prestación de sus servicios:

- Conjunto de servicios empresariales integrados, innovadores, confiables, flexibles y competitivos
- Transferencia de economías de escala, extensión de mejores prácticas, excelencia en la ejecución de procesos homologados, materialización de sinergias y eficiencia operacional.
- Coherencia con la filosofía de Grupo Nutresa.
- Soluciones que favorecen la calidad de vida y desarrollo de los colaboradores del grupo, beneficiando a nuestros clientes.
- Consolidación y análisis de información de los negocios y del Grupo, bajo políticas y criterios uniformes.
- Medición objetiva y reporte confiable de los Acuerdos de Nivel de Servicio construidos con los clientes.

- Soporte integral en los procesos de adquisición, transformación y creación de nuevos negocios.
- Confidencialidad y objetividad.

- **Otros Clientes**

Servicios Nutresa ofrece de manera efectiva y claramente diferenciada a otros clientes, en la prestación de sus servicios de negociación y ordenación de medios:

- Servicios por procesos que permitan administrar la inversión de la pauta publicitaria, para apoyar a las compañías en su proceso de creación de marca y cumplimiento de los objetivos de mercadeo y ventas
- Realización de negociaciones de medios que permiten la materialización de sinergias y transferencia de economías por volúmenes de inversión,
- Extensión de mejores prácticas y ejecución de procesos homologados
- Proveer información sobre ejecución de estrategias, sus resultados e inversión, bajo políticas y criterios uniformes
- Seguimiento y acompañamiento en la relación con agencias, medios y centrales
- Confidencialidad, transparencia y objetividad

- **Colaboradores**

Servicios Nutresa ofrece de manera efectiva y claramente diferenciada a sus Colaboradores:

- Equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral.
- Pertenencia a un grupo empresarial reconocido
- Conocimiento, crecimiento y oportunidades de desarrollo integral.
- Compensación equitativa, competitiva y segmentada.
- Claridad organizacional

- Comunicación y seguimiento a la gestión, basados en respeto, confianza, compromiso y bienestar.

- **Proveedores**

Servicios Nutresa ofrece de manera efectiva y claramente diferenciada a sus Proveedores:

- Negociación transparente y trato justo en coherencia con nuestro Código de Buen Gobierno y con el Código de Conducta para proveedores.
- Relación de mutuo beneficio, en términos de crecimiento, desarrollo sostenible, colaboración y reputación.
- Trabajo colaborativo, buscando competitividad, innovación en un marco de respeto y confianza recíproca.
- Actuación en un marco de libre competencia.
- Pago de las obligaciones cumpliendo las condiciones pactadas.

- **Estado**

Servicios Nutresa ofrece de manera efectiva y claramente diferenciada al Estado, respecto de las compañías de Grupo Nutresa:

- Cumplimiento y permanente actualización del Código de Buen Gobierno.
- Suministro de información veraz, clara, suficiente y oportuna.
- Entrega oportuna y completa de información relevante al mercado público de valores.
- Cumplimiento oportuno de las obligaciones.
- Promoción del comportamiento cívico y ejercicio de la ciudadanía.
- Cooperación con las autoridades para el cumplimiento de los fines del Estado.

- **Comunidad**

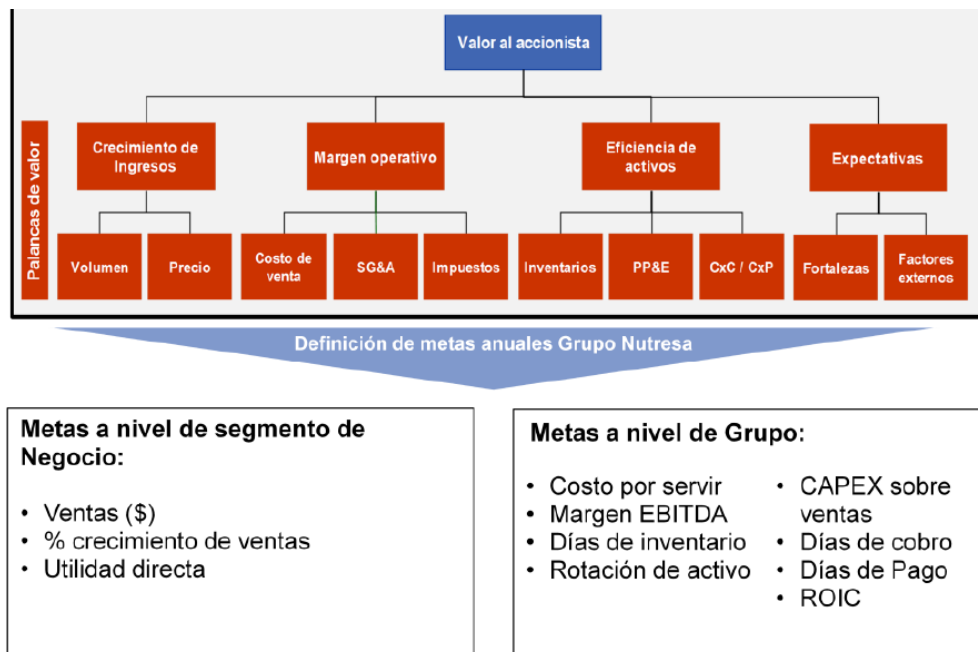
Servicios Nutresa ofrece de manera efectiva y claramente diferenciada a la Comunidad:

- Compromiso voluntario a contribuir al desarrollo integral de los grupos de relacionados.
- Actuación en un marco de desarrollo sostenible.
- Articulación con los programas de la Fundación Nutresa en las líneas de gestión definidas.
- Fomento y apoyo a la participación de los colaboradores y demás grupos relacionados en programas de beneficio común.
- Generación de empleo productivo y progreso.
- Actuación bajo un esquema de Buen Gobierno Corporativo.
- Impulso al emprendimiento social y al voluntariado corporativo.

2.7 Mapa de Valor

Ilustración 1 Modelo de metas de Grupo Nutresa

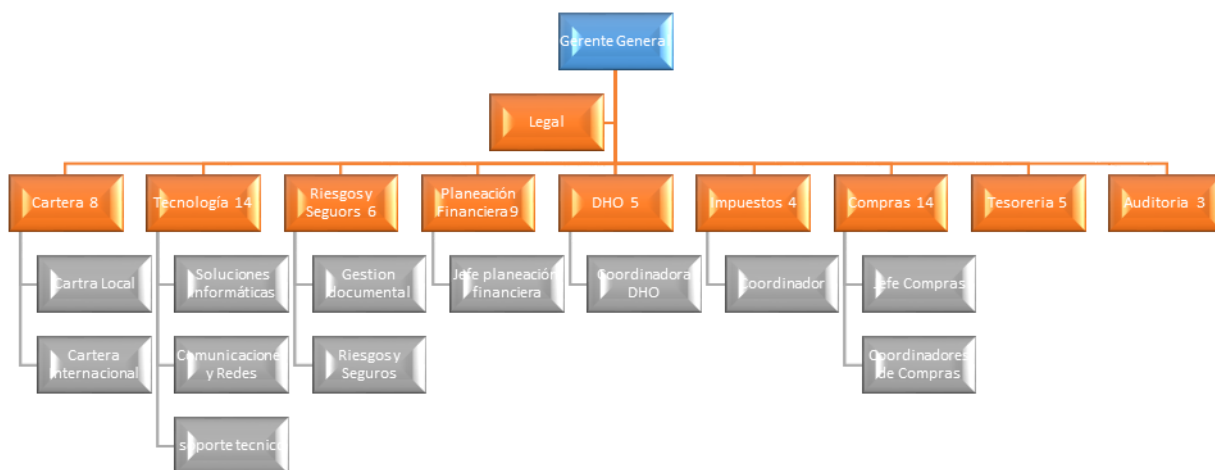
Modelo de metas del Grupo Nutresa basado en el **Enterprise Value Map** de Deloitte



Fuente: Documentos formales de Servicios Nutresa Costa Rica

2.8 ORGANIGRAMA

Ilustración 2 Organigrama



Fuente: Documentos formales de Servicios Nutresa Costa Rica

2.9 MARCO CONCEPTUAL

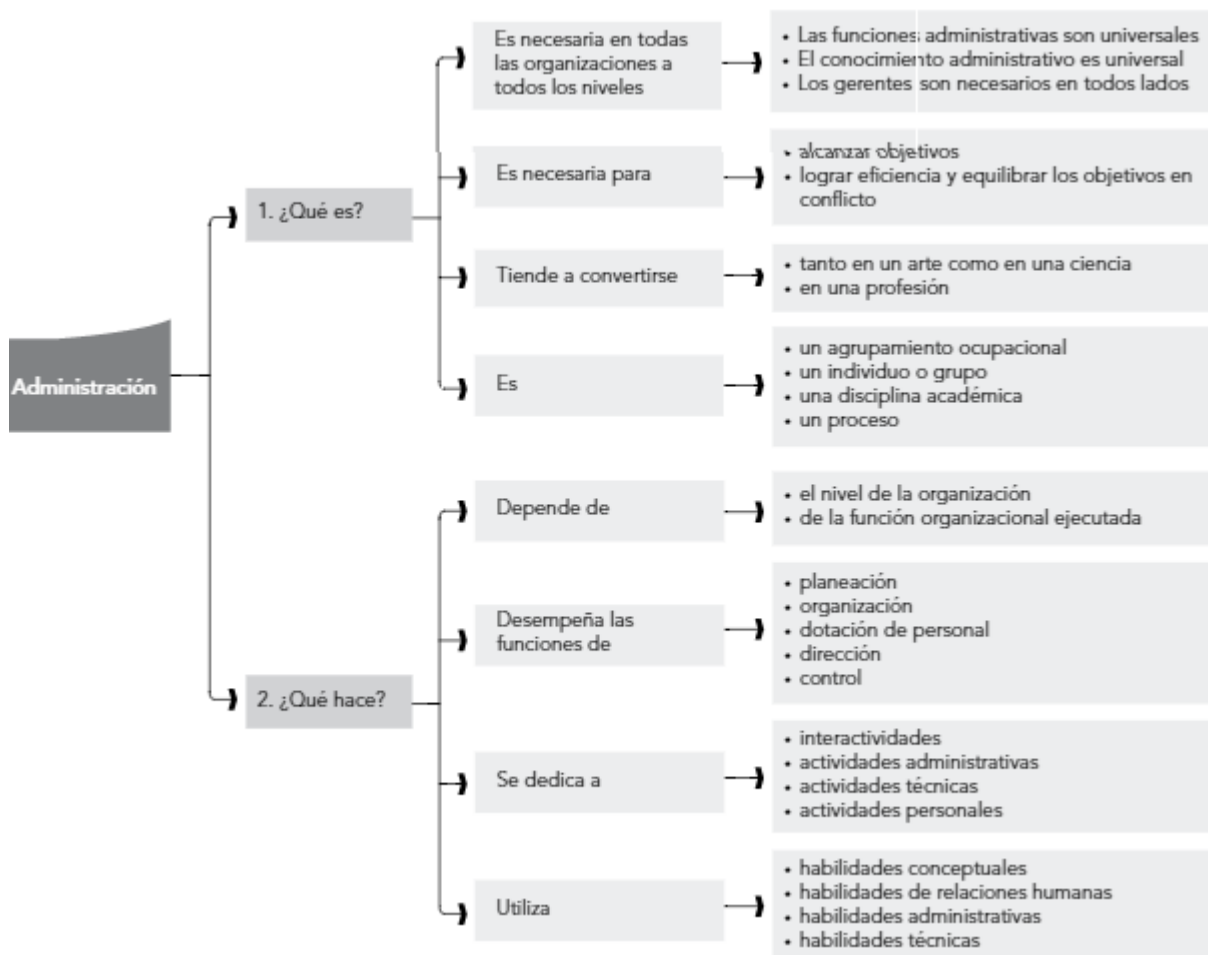
2.9.1 ADMINISTRACIÓN

Se entiende por administración, la forma en la que las empresas manejan sus recursos, ya sean materiales, económicos, humanos o tecnológicos. Koonotz, Weihrich, & Cannice en su libro una perspectiva global y empresarial (2012, p.31) señalan: “La administración es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”

Lo anterior ayuda a entender que la administración, es la manera en la cual se dirigen las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Esto se logra a través de sus principios básicos, son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, es un proceso cíclico, y las organizaciones están en constante evolución con el objetivo de mejorar sus procesos con eficiencia y eficacia.

La administración es necesaria en todo tipo de organización, pues cuando se realiza un trabajo en grupo, como en las organizaciones, es necesario tener una guía de cómo se deben desarrollar los procesos, para así aplicar la mejora continua en todos los procedimientos administrativos que se pueden desarrollar en la compañía.

Ilustración 3 Panorama de la administración



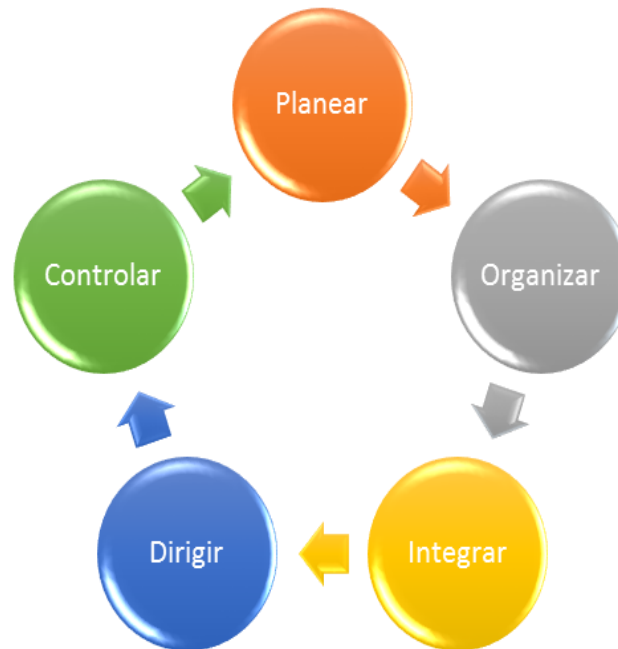
Fuente: Benavides 2014, Administración. P 26

Según muestra el cuadro anterior, se puede decir que la administración es necesaria en todo tipo de organismo, debido a ser de conocimiento universal y los gerentes son los guías con quienes se logra el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con eficiencia y eficacia. Las funciones administrativas dependen del tipo de organización, sin embargo en todas se deben aplicar los procesos administrativos mencionados, sus actividades son variadas y pueden ser tanto

administrativas como personales, además de utilizarse las diferentes habilidades de los empleados para canalizar y lograr los objetivos empresariales.

2.2.1.1 Funciones Administrativas

Figura 1 Funciones administrativas



Fuente: Elaboración propia. Información tomada Benavides R. Administración, 2014

Planear

Para lograr un objetivo o meta, siempre es importante tener clara la ruta por dónde se debe ir o cuáles son los pasos que se deben cumplir, este es el objetivo de la planeación y el primer paso para determinar el rumbo de la compañía. Determina además cómo dirigir los diferentes recursos para lograr cumplir con los objetivos empresariales.

“ La planeacion es la herramienta que ayuda a los administradores a adquirir nuevas aptitudes para encarar los negocios del mañana” (Benavides R, 2014, p53).

Algunas de las ventaja de la Planeación según Benavides son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos racionales de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, aunque no los elimina.
3. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
4. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
5. Reduce el trabajo improductivo.

Desventajas

1. No se puede contar con datos precisos sobre el futuro.
2. En algunos casos, su costo puede exceder a su utilidad.
3. En ocasiones paraliza la iniciativa individual.
4. Puede retardar la acción.

Organizar

Una vez establecidos los planes por seguir dentro de la empresa, es indispensable la delegación de tareas y la formación de una estructura sólida, las cuales ayudan con

el cumplimiento de las metas organizacionales. “Organizar en las ciencias administrativas, es el proceso mediante el cual se diseña la estructura formal de una empresa para usar de forma efectiva los recursos que se disponen” (Benavides, 2014, p136).

Dentro del proceso de organización es importante recordar los conceptos de división del trabajo, básicamente es dividir las actividades en porciones manejables: la coordinación, es la integración de las especializaciones, el diseño organizacional es el patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral es la traducción de las relaciones formales en responsabilidades específicas para cada puesto.

Integrar

Ilustración 4 Recursos que integran un organismo social.



Fuente Benavides 2014, Administración. P53

En esta figura se puede ver cómo la integración es necesaria para el proceso administrativo, se debe lograr que todos los recursos empresariales estén integrados con el objetivo de obtener resultados más eficientes y eficaces conforme al movimiento empresarial.

En una organización, no se puede separar el trabajo de cada departamento o de cada área, pues todos contribuyen con el objetivo final, debido a esto, la integración busca optimizar el manejo de las provisiones a las diversas áreas de la organización. Proporciona los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Dirigir

Este proceso es aquel en el cual se pone en práctica todo lo que se planea, organiza e integra, así una vez establecido lo que se va a realizar, quien lo va a realizar y teniendo los recursos, el proceso que sigue es el de ejecutar cada una de las etapas según se establecen y determinar sobre la marcha, si algún proceso necesita una mejora para agilizar la obtención de los resultados.

De acuerdo con Benavides para poder dirigir es necesario:

1. Saber que se quiere lograr.
2. Mostrar cómo hacerlo.
3. Dejar que los subordinados lo intenten.
4. Observar el rendimiento.
5. Medir los progresos.

Controlar

Consta de identificar, según los planes, dónde debería estar la empresa y dónde está ahora. Según los resultados obtenidos los controles son necesarios, gracias a estos se puede reconocer a tiempo si los resultados no son los esperados, se identifica las causas y se proporciona nuevas medidas, esto da paso a una replanteación y reorganización oportuna.

El proceso administrativo nunca termina, es un ciclo el cual está en constante movimiento, pues evalúa cada uno de los procesos, los compara con el plan original y las acciones reales, estas a la vez ayudan para una mejor toma de decisiones.

2.2.4 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos, es tan solo un área de todo lo que abarca la administración de empresas. Se encarga de las relaciones entre los empleados y la organización. El libro Administración de Recursos Humanos de Wether & Davis, (2014) señala que la administración de recursos humanos se encarga de ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas, sin embargo, esto conlleva desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, la organización y la sociedad.

Actualmente la fuerza laboral es muy variada, existen distintos tipos de generaciones como los “baby boomers”, “X” y los “milenarios”, esto hace que la oferta laboral sea muy distinta: los “boomers” son quienes se están retirando, dejan toda la fuerza laboral en tan solo dos generaciones, los “X” y “milenarios”.

La revista *FORBES* en su artículo “10 tendencias del capital humano en 2016” publicado el 25 de enero de 2016, destaca que las empresas deben estar preparadas para los cambios ocasionados por la llegada de nuevas generaciones y la salida de otras, e identifican cuáles son las tendencias que impactarán la administración laboral durante el año 2016 y en adelante.

1. El año del talento: en el 2016 se busca alcanzar los objetivos de negocios con empleados comprometidos, un mejor funcionamiento de la economía, prácticas agresivas de reclutamiento y sitios web como Glassdoor y LinkedIn ayudan al cambio dinámico en la relación del empleado-empendedor
2. Beneficios únicos como ventaja competitiva: desde programas de pago de préstamos estudiantiles, vacaciones ilimitadas y tiempo libre pagado para trabajadores por hora, para ampliar el permiso por paternidad, apoyo en el cuidado de niños, asistencia de jubilación y beneficios médicos que ayuden a cuidar de padres de la tercera edad.
3. La aceptación de empleados Boomerang: Un empleado “boomerang” es aquel quien se va y regresa después, los beneficios de contratar ex empleados son que ellos están familiarizados con la cultura de la empresa, no requieren de mucha capacitación y tienen una perspectiva nueva.
4. El déficit de liderazgo comenzará a llenarse conforme los “boomers” se retiren: En el 2017 más de 3.6 millones de “baby boomers” se van a retirar y más de un cuarto de trabajadores “Milenarios” se convertirán en gerentes, la nueva generación de liderazgo comenzará a ser prioridad en el 2017.

5. La flexibilidad en el lugar de trabajo se convierte en el tema de conversación más popular: con todos los nuevos cambios tecnológicos actuales, traslados, lugares de trabajo en conjunto, las empresas deben prepararse con políticas flexibles para cuando haya 80 millones de milenarios teniendo hijos.
6. La tecnología “weareble” se toma más en serio y perturba la normalidad: tecnología usable es la traducción al español y entre los más utilizados actualmente están “Fitbit” y “Apple watch”, se usan principalmente en el lugar de trabajo para monitorear la salud y bienestar, así como la productividad con base en una investigación propia.
7. Las compañías toman en serio el diseño de la oficina y lo usan como una manera de incrementar la colaboración y atraer al mejor talento: el deseo de los empleados entre un trabajo y su vida profesional. La oficina se descentraliza cada vez más y el espacio se reduce.
8. Las empresas encuentran cómo automatizar más trabajo y modernizar su lugar de trabajo: los factores que contribuyen a esta tendencia es el aumento en el salario mínimo, las entidades se esfuerzan por crear mayor valor de negocio con menor gasto, aumentando los costos de salud, presión para modernizarse en avances de robótica, se dice que las maquinas podrían hacer la mitad del trabajo dentro de las próximas dos décadas.
9. El primer grupo de Generación Z se gradúa de la universidad y entra a la fuerza laboral. Esta es una generación harta de la recesión, sufre de préstamos estudiantiles y ha aprendido mucho de ser hijos de la generación

X. Comparados con los milenarios estos son más flexibles y realistas en su enfoque de carrera y compra.

10. La licencia por maternidad: un beneficio que cobra cada vez más relevancia entre los empleados: las compañías amplían sus beneficios de maternidad para competir por los mejores talentos y retener de mejor manera sus empleados actuales, en los próximos años, el beneficio será más importante ya que inicia una nueva generación “baby boom” hijos de milenarios.

La administración de Recursos Humanos, evoluciona en los últimos años y opta por el nombre de Capital Humano, debido a fundamentarse en dos motivos centrales: las personas forman parte del capital de la organización y dar la idea de un cambio potente, también es importante que las personas encuentren el lugar para el cual son adecuadas dentro de una organización.

2.2.6 Procesos del departamento de Recursos Humanos

El área de recursos humanos cuenta con funciones específicas a lo largo del tiempo, ellas se realizan en cualquier tipo de empresa. A continuación, se explica cada uno de los procesos que se llevan a cabo en este departamento.

2.2.6.1 Reclutamiento

Para que se dé el proceso de reclutamiento deben existir vacantes en la organización, y para ubicar a la persona apropiada en el puesto adecuado, es necesario identificar el talento y atraerlo hacia la organización, este proceso se termina una vez se reciban las solicitudes de empleo.

El reclutamiento del personal, es el primer proceso por realizar en el departamento de recursos humanos, sin embargo, Gary Desleer en su Libro administración de recursos humanos (2014), dice que antes de efectuar un proceso de reclutamiento, se debe llevar a cabo una planeación y pronóstico de la fuerza laboral. Este es el proceso en donde la empresa decide cuáles puestos cubrir y cómo hacerlo, abarca todos los puestos futuros, desde los empleados de mantenimiento hasta el director general.

“El reclutamiento de personal es encontrar y atraer a candidatos para los puestos de trabajo vacantes del empleador” (Dessler & Varela , 2014, p123).

Se puede decir que el reclutamiento sirve para identificar y atraer a los candidatos, así después seleccionar a quien mejor se adapta al puesto de trabajo, es importante señalar que no solo la organización escoge el candidato, sino también el candidato escoge a la organización.

El reclutamiento consiste en una vez establecida la vacante, atraer todos aquellos candidatos aptos para el puesto, estos pueden ser internos o externos, en la actualidad muchas empresas utilizan la web para sus contrataciones y redes sociales como LinkedIn, pues resultan eficientes para encontrar las personas idóneas para el puesto de trabajo.

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver las relaciones personales de la función gerencial” (Dessler & Varela , 2014, p3).

Los departamentos de Recursos Humanos utilizan diferentes métodos de reclutamiento. Ellos pueden variar según las legislaciones de cada país, sin embargo todos los reclutadores deben ser personas éticas, veraces y competitivas en su entorno laboral, pues su objetivo laboral es atraer a la persona adecuada al puesto, muchas veces esta tarea se dificulta debido a la escases de mano de obra en diferentes campos y éste es uno de los principales retos de los reclutadores. Ello conlleva muchas veces al reclutamiento internacional, el cual está muy bien posicionado en la actualidad. Otro método utilizado es el reclutamiento interno, brinda oportunidades a los colaboradores de la empresa o bien personal nuevo conocido como reclutamiento externo.

Ilustración 5 Fuentes de Reclutamiento

Fuentes de reclutamiento



Fuente: Alles Marta 2014, 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos

Es importante mencionar que las organizaciones pueden utilizar una o varias fuentes de reclutamiento, las cuales son bastante útiles a la hora de atraer al mejor candidato para un puesto específico.

2.2.6.1.1 Reclutamiento Interno

Es importante que las organizaciones cuando necesiten contratar, tomen en cuenta a los colaboradores de la institución, de esta manera se les brinda oportunidades laborales distintas, a lo anterior se le conoce como promoción interna o reclutamiento interno.

“ La promoción interna, ya sea dirigida por el área o promovida por algún sistema de autopostulación, es la herramienta para cubrir una vacante con un integrante de la propia empresa” (Alles, 2010, p 139)

El reclutamiento interno contribuye a la creación de un clima positivo dentro de la organización, los trabajadores sienten tener las oportunidades de superarse y hacer carrera profesional dentro de la empresa, además el nuevo colaborador ya conoce la compañía, se siente identificado con ella y sólo se necesita prepararlo para las nuevas tareas.

2.2.6.1.2 Canales de reclutamiento interno.

A lo interno de la organización los posibles movimientos de los empleados son promociones o movimientos laterales y muchas veces dirigidos por los gerentes de línea de cada unidad de negocios, según Werther, Davis y Guzmán, los canales internos de comunicación son los siguientes:

- Programas de promociones de vacantes: informar a los empleados sobre las vacantes y sus requisitos.
- Retención de empleados: consta de una renegociación con un empleado que tiene una oferta laboral de otra organización.

2.2.6.1.3 Reclutamiento externo.

“Es aquel que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo” (Werther, Davis, & Guzman , 2014, p135)

Se utiliza por los reclutadores debido los nuevos aportes y perspectivas de los colaboradores, además una persona externa a la organización viene con ideas novedosas y puede lograr la mejora del proceso, sin embargo este método es costoso, toma más tiempo y no se tiene la certeza de que la persona quien se contrata, se quede en el puesto por mucho tiempo.

Canales del reclutamiento externo

- Reclutamiento en el sitio de la empresa.
- Referencias de otros empleados.
- Publicidad.
- Entidades gubernamentales.
- Agencias de empleos.
- Compañías “cazadoras de cabezas”

Ilustración 6 Reclutamiento interno y externo

	Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
Ventajas	Clima positivo	Aporta conocimiento y perspectivas nuevas
	No hay necesidad de familiarizar al empleado	Rompe la inercia
Desventajas	Puede frustrar a aquellos que no crecen	Más costos, complejo y toma más tiempo

Fuente: Elaboración propia, (Werther, Davis, & Guzman , 2014)

2.2.6.1.4 Reclutamiento internacional

“Práctica de buscar talento en el extranjero” (Werther, Davis, & Guzman , 2014, p 125)

Muchas organizaciones conocidas mundialmente tienen oficinas en sus representaciones diplomáticas en el extranjero, esto hace que los reclutadores sean capaces de tener accesibilidad al talento de diferentes países cuando se pretende contratar personas de altos niveles, los reclutadores obtienen ventaja si utilizan servicios de alguna empresa local especializada en la contratación de recurso humano.

A la hora de realizar contrataciones internacionales, los reclutadores deben estar informados de los diferentes aspectos legales de la transferencia internacional, por ser un proceso muy costoso y se necesita tener la certeza de que el colaborador no tiene problemas con el traslado.

Una vez identificado el personal con las características más apropiadas, se continúa con el proceso de selección del personal.

2.2.6.2 Selección del personal

Es un proceso de gran importancia en todas las organizaciones, pues se selecciona la persona que va a ser parte de la organización.

“La función de identificación de talento es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de detectar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos” (Werther, Davis, & Guzman , 2014 p 136).

A la hora de seleccionar los nuevos colaboradores de la empresa, es de suma importancia que los reclutadores elijan al mejor oferente para el puesto. Esta etapa comienza después de revisar los perfiles de los aspirantes, con el objetivo de que los gerentes seleccionen al mejor candidato, para alcanzar los objetivos del puesto.

Para escoger el mejor candidato se utilizan diferentes herramientas de selección tales como pruebas, centros de evaluación y verificación de antecedentes y referencias.

“El objetivo de la selección de empleados es lograr un ajuste entre el individuo y el puesto, lo cual implica lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias” (Dessler & Varela , 2014, p152).

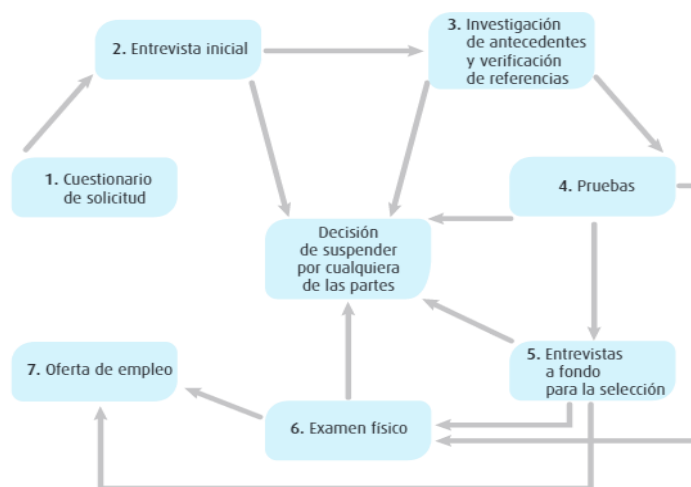
La selección es un proceso, su importancia se basa en tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.

Dessler quiere decir con esto, que los empleados mejor calificados con las características y competencias indicadas, realizan sus tareas de una forma más eficiente y eficaz por lo tanto su rendimiento y costo benefician a la compañía en poco tiempo.

2.2.6.2.1 Pasos de la selección de personal

La selección del personal es uno de los procesos más cautelosos, pues las empresas deben realizar una evaluación sobre las características y aptitudes de los solicitantes para determinar quién será la persona elegida para ejercer en la compañía. Los pasos por seguir son los siguientes:

Ilustración 7 Pasos de selección



Fuente: (Anzola, 2010, p 236)

Recepción preliminar de solicitudes: la selección fluye en ambos sentidos, las empresas escogen a los que serán los empleados y los candidatos escogen la compañía que les ofrezca mejores condiciones. Esta fase comienza con la recepción de la solicitud de empleo y a partir de este momento el postulante se va formando

una idea preliminar de la compañía en la cual aplica, esta solicitud de empleo puede ser digital o física, todo depende de cada empresa y cómo manejen este tipo de situaciones.

Administración de exámenes: Pruebas de idoneidad, se utilizan para medir qué tan compatible es el empleado con los requisitos del puesto, algunas de estas pruebas pueden ser psicológicas, matemáticas de idiomas, entre otras.

Entrevistas de selección: es una conversación formal con la cual se intenta evaluar la idoneidad del candidato con el puesto, el objetivo del entrevistador es identificar si el candidato puede tomar el puesto y el comportamiento de este en relación con los otros aspirantes, estas entrevistas permiten el flujo bilateral de la comunicación, pues el reclutador tiene las respuestas que necesita y el candidato puede realizar cualquier tipo de pregunta.

Para evitar los sesgos en las entrevistas es importante que los entrevistadores realicen exactamente las mismas preguntas y registren las respuestas de manera sistemática, por cuanto la información obtenida puede ser muy subjetiva.

Los entrevistadores pueden aplicar entrevistas estructuradas o no estructuradas, en la primera, el entrevistador prepara las preguntas antes de la sesión y todos los solicitantes del puesto deben responder la misma entrevista, por otro lado la no estructurada permite que el entrevistador realice las preguntas conforme el flujo de la entrevista, esta no es muy confiable debido a la diferencias entre quienes colaboran y sus entrevistadores.

A la unión de las entrevistas estructuradas y no estructuradas se le llama mixta, porque proporciona comparaciones entre candidatos, además permite el conocimiento de algunas características esenciales del aspirante.

También existen varios tipos de entrevistas, por ejemplo las conductuales en las cuales se espera que el candidato resuelva conflictos o problemas hipotéticos, en ella se evalúa la respuesta y el enfoque del solicitante. Las entrevistas por tensión, intentan poner al aspirante en situaciones de presión para medir sus respuestas ante esas situaciones extremas. Las entrevistas por competencias buscan identificar comportamiento del pasado, permiten predecir el desempeño adecuado en un cargo específico en el futuro.

Ilustración 8 Proceso de la entrevista



Fuente: Werther, Davis, & Guzman, 2014 p 150.

Verificación de datos y referencias: en esta etapa los encargados del proceso de selección, verifican que la información brindada sea correcta, se verifican los títulos, experiencia laboral y otros datos que puedan ser puestos en duda.

Examen médico: es necesario conocer el estado de salud del personal, pues se puede evitar el hecho de ingresar personal con enfermedades contagiosas que podrían enfermar al resto de los empleados, además ésta información también es útil para la prevención de accidentes laborales.

Entrevista con el supervisor: el supervisor del puesto es quien tiene la última palabra sobre la contratación y realiza la entrevista decisiva. Debido a su conocimiento en el área puede explicar y sacar provecho de la cognición del aspirante y responder con mayor claridad preguntas más específicas del puesto.

La tarea del departamento de reclutamiento es seleccionar el personal mejor capacitado y que mejor se adapte a las características del puesto para que el supervisor pueda realizar entrevistas a los candidatos, en otras palabras, los reclutadores son un filtro, cuyo fin es que quienes cumplan las características, se entrevisten con los supervisores.

Descripción realista del puesto: muchas veces los candidatos tienen expectativas equivocadas sobre la posición, por esto es de gran importancia tener una sesión con los aspirantes para clarificar y explicar detalladamente las tareas por realizar una vez contratados.

Decisión de contratar: finaliza el proceso de selección, esta responsabilidad recae sobre el supervisor o bien el departamento de Recursos Humanos. Aquellos candidatos que no se seleccionen también deben ser comunicados, esto con el objetivo de mantener una buena imagen.

2.2.6.3 Evaluación del desempeño

En la actualidad se está en constante búsqueda de la mejora continua, ella solamente se puede llevar a cabo al evaluar el desempeño de los procesos realizados por los colaboradores en un puesto específico, estas evaluaciones deben ser periódicas, se pueden dar una o dos veces al año y el evaluador debe ser el supervisor directo. Algunos de los aspectos evaluados en este proceso son: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, flexibilidad, conocimiento del trabajo, responsabilidad, cuidado, seguridad y actitud.

“Proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir su contribución total a la organización” (Werther, Davis, & Guzman , 2014 p 216).

La evaluación del personal sirve para medir el rendimiento global del empleado y sus contribuciones a la organización, lo cual puede ayudar a los gerentes en la toma de decisiones. Cuando la evaluación es inferior a lo estipulado, el supervisor debe establecer acciones correctivas para mejorar el desempeño.

Este proceso es de gran importancia en las organizaciones, debido a que evalúa los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. A la vez, tiene mucho peso en decisiones de valor como compensación y promociones internas, pueden ser útiles para descubrir fallas en el departamento, pues una persona con bajo

desempeño puede ser causa de la mala distribución del trabajo o de necesidades de capacitación.

La evaluación del desempeño es una forma en la cual las empresas logran el cumplimiento de los objetivos organizacionales y además pueden ver puntos de mejora que faciliten la toma de decisiones, algunos de los objetivos de la evaluación del desempeño según Chiavenato son:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Desarrollo personal del empleado.
6. Estímulo para una mayor productividad.

2.2.6.4 Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

Figure 2 Elementos del sistema de evaluación del desempeño



Fuente: (Werther, Davis, & Guzman, 2014 p 240)

La figura anterior muestra un proceso de evaluación, en él se deben definir los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y realimentar al empleado. Si las normas no están relacionadas con el puesto, los resultados son subjetivos e imprecisos, por lo general el área de recursos humanos es encargada de evaluar el desempeño de todos los departamentos con el fin de dar uniformidad al procedimiento, esto facilita la hora de comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Es importante recalcar que el departamento de Recursos Humanos se encarga de la creación del método de evaluación, sin embargo, quien lo aplica es el supervisor de cada colaborador.

2.2.6.5 Métodos de evaluación del desempeño

A lo largo del tiempo, las empresas deben utilizar diferentes métodos de evaluación del desempeño debido a sus diversas necesidades de evaluación y de acuerdo con los resultados que se buscan. Algunos de los métodos más utilizados se mencionan enseguida.

Escalas gráficas continuas: sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación se puede encontrar en cualquier parte de la línea que los une, es un método muy subjetivo, el evaluador puede poner sus resultados en cualquier parte de la gráfica.

Escalas Gráficas semi continuas: tienen la misma condición que las continuas, sin embargo, tienen puntos entre la línea que une los extremos, facilitan así la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas: las marcas en la gráfica poseen una descripción ya establecida, con la cual el evaluador tiene que escoger algún punto en la gráfica.

También se utilizan mucho las observaciones del desempeño, pueden ser directas o indirectas. La primera finaliza cuando se califica el desempeño con base en la persona y la indirecta se da cuando el desempeño se fundamenta en otros elementos.

Hay dos tipos de mediciones de desempeño. Ellas varían según su nivel de veracidad, por ejemplo, las mediciones objetivas, pueden ser verificadas, son cuantitativas, se basan en números o de forma matemática. Por otro lado, están las

mediciones subjetivas, no se pueden verificar, constituyen solo opiniones del evaluador, son imprecisas y esto las hace menos utilizadas por las organizaciones.

Existen otros métodos de evaluación del desempeño, ellos se basan en el pasado, buscan todos aquellos logros que el empleado haya alcanzado hasta el día de la evaluación, pues son comportamientos en donde ya tiene experiencia y dan base para una medición. Sin embargo, también afectan negativamente, por cuanto si la experiencia del evaluado es negativa, el resultado es irreversible. Otras técnicas conocidas se explican de inmediato:

- Lista de verificación: el calificador puede seleccionar enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características.
- Métodos de selección forzada: el evaluador selecciona la frase más descriptiva del desempeño del empleado en varios grupos de frases.
- Métodos de registro de acontecimientos notables: el evaluador lleva una bitácora en la cual acota las acciones destacadas del evaluado.
- Escalas de calificación conductual: sirven para comparar el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- Métodos de las verificaciones de campo: un representante calificado de departamento de capital humano participa en el proceso de calificar a cada empleado.
- Enfoques de evaluación comparativa: se basa en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros.

- Métodos de establecimiento de categorías: permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala numérica.
- Método de distribución forzosa: cada evaluador ubica a sus empleados en diferentes calificaciones.
- Métodos de comparaciones pareadas: el evaluador compara cada empleado con todos los evaluados del grupo.

También existen métodos con base en el desempeño futuro, se enfocan en el desempeño deseado y pueden considerar las siguientes técnicas:

- Autoevaluaciones: elaboradas por el colaborador, en las cuales se impulsa el desarrollo individual.
- Administración por objetivos: establece objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización.
- Evaluaciones psicológicas: evaluaciones de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras que pueden facilitar la predicción del desempeño futuro de un empleado.
- Métodos de los centros de evaluación: es una forma estandarizada que se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores, que se utiliza para determinar el potencial futuro de los empleados
- Métodos de escalas gráficas o por conceptos: toma en cuenta factores de evaluación previamente definidos y graduados.

- Sistema de evaluación 360: participan todos aquellos quienes tenga contacto con el evaluado, sus compañeros y supervisor.

Los métodos mencionados se seleccionan por el departamento de Recursos Humanos y pueden elegir el que mejor se adapte a las necesidades de negocios, pues su objetivo es medir a cada colaborador para poder brindarle realimentación y encontrar áreas de mejora o bien premiar a aquellos colaboradores que cumplen con las exigencias laborales y alcanzan las metas y objetivos organizacionales.

2.2.6.4 Capacitación

La capacitación se puede dar cada vez que los empleados van a realizar una nueva tarea, por cuanto deben ser capaces de llevar a cabo las actividades de su nuevo trabajo sin cometer grandes errores que afecten el funcionamiento empresarial.

En el libro Administración, de Robbins y Coulter (2014) se mencionan dos tipos de capacitación:

- General: incluye habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades y desarrollo gerencial, crecimiento personal, habilidades de supervisión y habilidades y conocimientos tecnológicos.
- Específico: habilidades básicas para equilibrar la vida personal y laboral, educación del cliente, concientización en cultura y diversidad, actualización en redacción, cambio administrativo, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades de oratoria o presentaciones, seguridad, ética, acoso sexual, desarrollo de equipos, bienestar, entre otros temas.

La capacitación son actividades o cursos que se dan presenciales o virtualmente, con fechas y horarios establecidos y con objetivos predeterminados, lo cual hace que una capacitación sea organizada, planificada y evaluable. Es importante destacar la diferencia entre una capacitación y el entrenamiento, pues en este último se adquieren conocimientos nuevos para alcanzar objetivos definidos.

La innovación en el proceso administrativo es de suma importancia, es este el que ayuda a los colaboradores a resolver y adecuarse a los nuevos riesgos que se presenten sobre la marcha, por esto se necesita promover la gestión del conocimiento, con el cual se puede reconocer, incorporar y adaptar información del contexto que permita actuar eficazmente y sobrellevar las cargas que se presentan en el camino.

El personal debe entrenarse y capacitarse de manera constante con el fin de mantenerlo apto para el desarrollo de sus funciones, además es la forma de mantener actualizado el capital intelectual de la empresa. Según Alles, Marta 2010. cinco pasos para transformar una oficina de persona en un área de recursos humanos, existen métodos para desarrollar al personal dentro y fuera de la organización.

Métodos de desarrollo de personal dentro del trabajo

- Coaching
- Rotación de puestos
- Asignación de comités

- Asignación como asistente de posiciones de dirección
- Conformación de paneles de gerentes en entrenamiento.

Métodos de desarrollo de personal fuera del trabajo

- Métodos de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Seminarios externos
- Programas relacionados con universidades
- Actuación
- Moldeado del comportamiento
- Tiempo sabático
- Codesarrollo
- Autodesarrollo

La capacitación debe evaluarse y algunos de los aspectos mencionados por Alles son: reacción de los participantes, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Ilustración 9 Evaluación en la capacitación

¿Qué evaluamos en la capacitación?

Qué	Cómo	Quién	Dónde
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de producción	Supervisores	Situación de trabajo
Aspectos económicos	Indicadores económicos	Responsable de la explotación	Unidad operativa

Fuente: Alles Marta 2014, 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos.

Costo y beneficios de la capacitación.

Figura 3 Costos y Beneficios de la Capacitación

Costos	Beneficios
Salario del entrenador	Incremento en la producción
Material para el entrenamiento	Reducción de errores
Costo de logística	Reducción de la rotación
Equipamiento	Menor necesidad de supervisión
Transporte	Cambio de actitudes
Costo de horas perdidas por las asistencia al curso	Enriquecimiento del puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia, extraído de Allen, 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos.

La capacitación y el desarrollo van muy de la mano, es importante recalcar que la capacitación desarrolla habilidades mientras que el desarrollo son programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores que los preparan para el futuro, sin embargo, ambos conceptos llevan a cabo una serie de pasos que deben seguirse para determinar la necesidad de capacitar al personal y en qué área, en el caso del desarrollo también es importante planear hacia dónde va el empleado y como lo va a lograr.

El primer paso para determinar la capacitación o el desarrollo es identificar las necesidades del personal y de la organización, actualmente es muy difícil que las personas se queden en el mismo puesto de trabajo por mucho tiempo, o bien el conocimiento de los empleados no calza con las necesidades de la empresa, para esto las entidades cuentan con la transmisión del conocimiento y se puede dividir en tres categorías: educación laboral, abarca tareas generales con el fin de preparar al individuo para diferentes condiciones, la capacitación general es similar a la laboral, por otro lado no se basa en las necesidades de la empresa. La capacitación especializada se basa en situaciones específicas e inmediatas de ella.

La segunda es la evaluación de las necesidades, se fundamenta en la situación actual de la organización y en los desafíos a los que se enfrenta, esto obliga a que el empleado tenga la necesidad de renovar su conocimiento. Muchas veces las empresas no consideran que la capacitación sea una necesidad y deciden recortar presupuesto del área de capacitación y desarrollo, por ello determinar las

necesidades de capacitación juega un papel importante en la empresa, gracias a ésta se podría evitar llegar a situaciones críticas o bien saber cómo manejarlas.

El área de capacitación y desarrollo debe establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales. Es necesario enfrentarlos mediante el desarrollo a largo plazo, para así determinar el plan de acción correspondiente.

Una vez establecidas las necesidades se deben plantar los objetivos de capacitación y desarrollo, ellos se basan en las expectativas de aprendizaje que deben alcanzar los empleados y además corresponde contemplar los logros que se desea alcanzar, así como los medios disponibles. Una vez definidos los objetivos, se plantea el contenido del programa, el cual debe estar lógicamente ligado a la evaluación de necesidades y a los objetivos de aprendizaje. Se cumple de esta manera las necesidades de la organización y de los participantes.

Figura 4 Capacitación y desarrollo

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada mediante la cual se intenta preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas en forma eficiente.	Educación que busca el crecimiento profesional y prepara al empleado para futuras posiciones.
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo.	Acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con la filosofía organizacional.
Nivel	Trabajadores en general.	Ejecutivos (mandos medios y superiores).
Plazo	Corto plazo.	A mediano y largo plazos.
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico.	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

Fuente: (Werther, Davis, & Guzman, 2014 p182)

Enfoques de la capacitación y el desarrollo

Es importante conocer los enfoques de la capacitación antes de referirse al método, pues aunque se desee impartir determinado tema, va a tener diferentes enfoques según la audiencia, pero su técnica puede ser la misma. Para seleccionar una técnica específica se debe tomar en consideración factores como la eficacia respecto del costo, el contenido del programa, la idoneidad de las instalaciones, preferencias y capacidades de los asistentes al curso y de quienes lo imparten.

Los avances tecnológicos son de gran ayuda en cuanto a temas de capacitación se refiere, el internet representa una gran herramienta tecnológica para el aprendizaje y se dejan atrás aquellas capacitaciones tradicionales implementadas por años.

El uso de la tecnología para la implementación de métodos de capacitación es muy útil debido a su versatilidad y además permite mantener un registro de los cursos y de los conocimientos que adquieren los empleados, con la facilidad de que ellos pueden controlar su avance personal.

Mientras los sistemas tradicionales de capacitación sirven para complementar algunos temas desarrollados virtualmente o bien para atacar diferentes enfoques de un tema específico, se debe tener cuidado a la hora de escoger la técnica, pues su éxito depende tanto del facilitador como de los asistentes.

Métodos de evaluación

Al igual que muchos campos los métodos de evaluación evolucionan, ya no solo se preocupan por evaluar la mejora del desempeño de los empleados, sino también se intenta evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores. Los métodos utilizados son los siguientes:

Obsolescencia del personal: proceso por el que pasa un individuo que se retrasa en adquirir nuevos conocimientos o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito.

Tasa de rotación del personal: grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para renunciar.

2.2.6.5 Inducción

La inducción es un proceso de Recursos Humanos, debe aplicarse en todas las organizaciones debido al contenido que se explica en esta etapa, al ser el primer paso del empleado en la nueva compañía, esta se encarga de brindarle todo tipo de conocimiento general para que pueda tener conocimientos básicos y generales de las labores de la empresa y a la vez aprender un poco sobre la historia, políticas, cultura y beneficios que obtiene al ser parte de esta nueva empresa.

La inducción es solo el primer paso para que los empleados se identifiquen con la compañía y puedan adaptarse a los valores, cultura, normativas, filosofías y entender lo que los departamentos esperan de ellos, muchas veces los nuevos colaboradores entran muy ansiosos y por esto la primera impresión debe ser positiva.

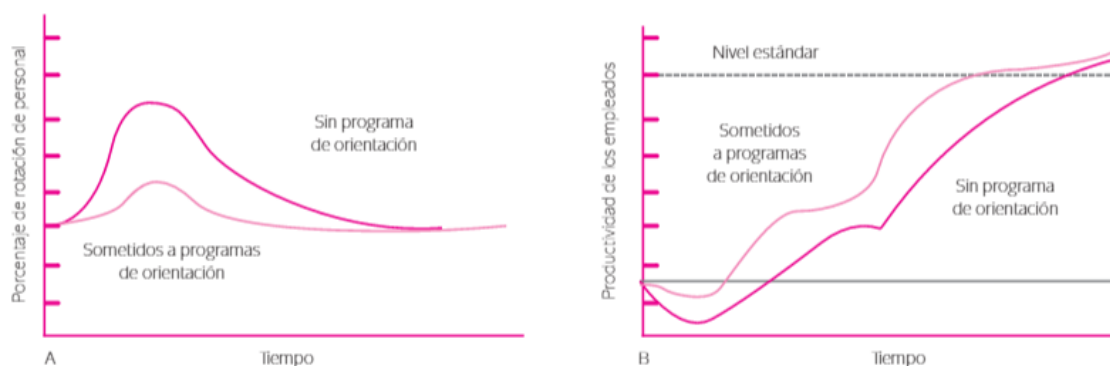
“La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía” (Dessler & Varela , 2014, p184).

El sentirse parte de la organización es un muy importante para los empleados y su desarrollo, un buen proceso de inducción disminuye la disonancia cognoscitiva, ello significa que hay una disminución en las brechas psicológicas entre las expectativas del los recién llegados y la realidad de su labor, si existe mucha disonancia cognoscitva es probable que el empleado abandone la compañía.

El costo de la rotación de personal es muy alto, no solo genera costos de reclutamiento, sino también costos de aperturas de registros, estabalcer una nueva cuenta en la nómina, capacitación, inscripción del empleado en instituciones de seguridad, suministro de equipos. entre otros. La buena inducción al empleado ayuda a cumplir tanto los objetivos personales como los colectivos, favorece así a la organización y al colaborador.

Otro de los beneficios de la inducción es contribuir efectivamente al desempeño de la empresa. El departamento de Recursos Humanos facilita a los colaborades cumplir con sus objetivos, beneficia con ello a la entidad, pues reduce la tasa de rotación, lo cual se logra a través de un programa de inducción para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes y los otros empleados.

Ilustración 10 Rotación de personal



Fuente (Werther, Davis, & Guzman, 2014, p 166)

Programas de inducción

La inducción es variada en cada organismo, se adapta a diferentes necesidades y contenidos. Existen algunas breves e informales, hasta otros programas extensos, formales de medio día o hasta más. En cualquier escenario los colaboradores deben recibir la información de manera física o digital, donde se les indique aspectos como el horario laboral, evaluaciones del desempeño, inclusión en la nómina, vacaciones, y un recorrido por las instalaciones. Cualquier otro tipo de información como políticas, historia, seguridad, puede verse mediante presentaciones y explicaciones para el nuevo empleado.

Los programas de inducción ofrecen una buena herramienta para lograr la ubicación correcta del personal y así inculcar el trabajo en equipo, los empleados que llevan un programa de inducción aprenden de sus funciones de manera más rápida.

La socialización es una parte muy importante de cada programa de inducción, uno de sus principales objetivos es lograr la socialización de los nuevos empleados

ubicándolos en sus recientes equipos. Mediante la socialización los empleados comprenden y aceptan los valores, normas y objetivos de la entidad, este proceso se puede dar con métodos formales como la inducción o bien informales, mediante grupos espontáneos, sin embargo, la inducción es el mejor momento para lograr la socialización de los nuevos colaboradores, debido a la necesidad de ellos de ser aceptados en la nueva empresa.

Antes de que el empleado esté adaptado completamente en el nuevo equipo de trabajo, pasa a través de una trayectoria de ubicación, la cual consta de procesos como la inducción, la capacitación, influencia de grupo, valores, preferencias y tradiciones. Una vez que pase por todo esto el empleado logra alcanzar niveles de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto y así colaborar de manera positiva con la empresa.

Los programas formales de inducción por lo general son responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, así como del supervisor del empleado y debe establecer muy bien el contenido por cubrir. Se debe tener claro cuáles son los temas de interés general que se impartan a todos los colaboradores, y los temas más específicos que solo deben ser discutidos con empleados de áreas específicas.

Actualmente se busca la mezcla entre los procesos de inducción y la tecnología, en consecuencia se abre campo al e-learning, que consiste en facilitar el aprendizaje mediante las nuevas tecnologías de información y preparación profesional.

Toda inducción formal debe contar con programa establecido, en la cual se hable de temas globales de la organización, presentaciones y servicios al personal, y se complementan mediante un manual de inducción que se entrega a cada nuevo empleado, en él se describen las políticas, normas presentaciones, entre otros. Los programas más complejos pueden incluir otros métodos como películas, videos y demás instrumentos que los facilitadores deseen implementar.

Ilustración 11 Programa de Inducción

Temas de la organización global	
<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombre y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones de la empresa • Periodo de prueba 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de productos o servicios • Descripción del proceso de producción • Normas y políticas de la empresa
Prestaciones y servicios al personal	
<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y/o de grupo • Programas de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante
Presentaciones personales	
<ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores • A los jefes del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados
Funciones y deberes específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivo del puesto • Relación con otros puestos

Fuente: (Werther, Davis, & Guzman, 2014 p 170)

Oportunidades y errores

Los aspectos mas débiles de un programa de inducción se originan con el supervisor directo, incluso en casos donde el departamento de Recursos Humanos

tiene establecido un programas eficaz, es posible que la capacitación no sea la adecuada.

Muchas veces los supervisores deben enfrentar situaciones más urgentes o inclusive pueden omitir información que no consideran importante y no prestan tanta atención a la inducción como a las labores del día a día. Para poder asegurar que el contenido de la inducción se da satisfactoriamente, conviene que el supervisor tenga una lista de verificación de los temas que se espera cubra y debe basarse en lo que se menciona en presentaciones personales, funciones y deberes específicos.

Una buena práctica es asignar un mentor a quien ingresa, sin embargo esto es solo un acompañamiento, no se le deben delegar las tareas de inducción al mentor del empleado, las cuales deben ser dadas por el supervisor, sin lugar a duda siempre va a existir el riesgo de que el supervisor imparta un mala inducción, otros riesgos son: abrumar al recién llegado con demasiada información, brindar demasiados formularios y cuestionarios, empezar con las cosas negativas e inducir al nuevo colaborador a desarrollar labores para las cuales aún no está preparado.

“El éxito de un programa de inducción depende del grado real de preparación que adquiera el nuevo empleado” (Werther, Davis, & Guzman , 2014 p 171).

El sistema de inducción bien aplicado incluye procedimientos de seguimiento, necesarios para que los empleados puedan refrescar la información dada, es recomendable que el departamento de Recursos Humanos utilice un cuestionario o una entrevista corta, en donde el colaborador pueda describir los puntos débiles de

acuerdo con su criterio, en el programa de inducción, esto ayuda a crear mejoras en el proceso y brindar inducciones óptimas en el futuro.

Propósito

El proceso de inducción tiene como propósito lograr que el nuevo colaborador se sienta bienvenido, además con un entendimiento amplio de la compañía, también debe conocer las políticas y procedimientos. Es necesario para él entender lo que la empresa espera en cuanto a su desempeño organizacional y su conducta. Con esto se espera que el colaborador pueda comenzar su socialización con la forma de actuar y hacer las cosas que la compañía prefiere.

Tecnología

Los avances tecnológicos constituyen gran ayuda en la actualidad, y sus aportes para el sistema de inducción son importantes para las empresas. Muchas compañías actuales, crean asistentes personales digitales, los cuales ayudan a los nuevos gerentes recién contratados a obtener toda la información que necesitan para sus nuevos puestos de trabajo: datos de contactos, principales tareas e imágenes del personal, también otras compañías entregan discos a sus nuevos colaboradores con la información que deben conocer, como la cultura corporativa, videos de la instalaciones, saludos de bienvenida por parte de los altos ejecutivos, otras crean y páginas interactivas en las cuales el colaborador puede realizar actividades por medio de la Web. En fin, son muchos los usos con los cuales la tecnología puede ayudar a las organizaciones con el proceso de inducción.

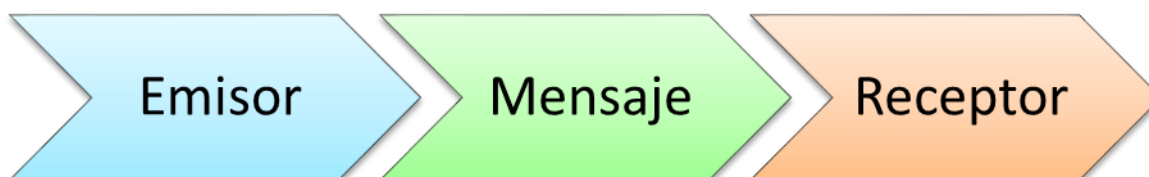
2.2.7 Comunicación

“Proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, opciones y actitudes para lograr comprensión y acción” (Anzola, 2010, p 242).

La comunicación es el proceso por el cual se transmite conocimiento, emociones, sentimientos. Además es importante transmitir un mensaje, el cuál debe ser entendido por otra persona de la manera apropiada. En todo proceso comunicativo intervienen: el emisor, persona o grupo en el cual se origina la comunicación, el mensaje, se refiere a lo que se desea comunicar, canal o medio por donde se desplace el mensaje, el receptor, persona o grupo a quien se dirige el mensaje y la respuesta, cuando el receptor se convierte en emisor y la comunicación se da en ambas vías.

La comunicación en la empresa es indispensable, gracias a ella se logra coordinar los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos y metas organizacionales y la vez los empleados pueden manifestar sus inquietudes, necesidades y quejas, con la intención de que se atiendan por la compañía y así se enteren de las necesidades, avances, y logros alcanzados por la organización hasta el momento.

Ilustración 12 Proceso de comunicación



Fuente: Franklin y Krieger, Comportamiento organizacional enfoque para América Latina 2011, p.231

Funciones de la comunicación

En las organizaciones, la comunicación es muy importante, es una forma de motivar, expresar emociones y transmitir información de una manera controlada, respetando las jerarquías, normas y procedimientos establecidos.

La comunicación es importante para definir y comunicar las metas, desarrollar planes, organizar recursos humanos, seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, creando un ambiente en el cual las personas quieran contribuir y controlar el desempeño

Canales de comunicación

El comunicador debe conocer cuál es el canal más apropiado para comunicar su mensaje. Es necesario tomar en cuenta el público y los elementos del entorno. Existen dos tipos de canales de comunicación, los personales y los no personales. Dentro de los primeros se pueden destacar expertos, suelen ser empleados de una compañía que entienden sobre el tema y pueden explicarlo de manera eficiente, o por medio de canales sociales, son: compañeros de trabajo, amigos o asociados.

Dentro de los canales no personales se puede destacar aquellos como medios escritos (correo directo, revistas, periódicos), medios hablados (conferencias, charlas), medios electrónicos (sitios web, videos).

Barreras de la comunicación

Según el Blog “La educación es la mejor herencia que le pueden dar los padres a sus hijos”, elaborado por Ana Lilia Juárez Donato, se entiende por barreras de comunicación, aquellos factores que impiden o deforman el mensaje y obstaculizan el proceso de comunicación, las barreras más comunes se describen de inmediato:

Barreras semánticas: deformación del mensaje debido a que el emisor utiliza palabras con un determinado significado y el receptor las interpreta de otra manera o no las entiende.

Barreras físicas: son circunstancias que afectan la comunicación, sin embargo, son ambientales como el ruido, mala iluminación, distancias, medios de comunicación como el teléfono, micrófonos, entre otros.

Barreras fisiológicas: son los problemas que enfrentan el receptor o emisor, como voz débil, sordera, problemas de pronunciación, problemas visuales, entre otros aspectos personales de los participantes.

Barreras psicológicas: representan la situación psicológica particular del emisor o del receptor, provocada por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, también la deformación del mensaje se puede dar por estados emocionales o prejuicios.

Barreras administrativas: se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

1.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE

Antes de definir el tipo de enfoque que se utiliza en el estudio, es importante describir cada uno de ellos:

1.1.1.1 Cuantitativo

El enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos los cuales deben seguir un orden determinado, de él se derivan objetivos y preguntas de investigación, variables, estas deben ser medibles numéricamente para poder llegar a una conclusión.

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Sampieri , Fernández , & Baptista , 2010 Pág 4)

1.1.1.2 Cualitativo

Por otra parte, el enfoque cualitativo no utiliza la medición numérica, sino la recolección de datos mediante la observación de eventos, personas y sus interacciones para para llegar a una respuesta.

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el procesos de interpretación” (Sampieri , Fernández , & Baptista , 2010 p. 7)

1.1.1.3 Mixto

A la unión de estos métodos se le conoce como enfoque mixto, considera tanto las variables medibles numéricamente, como la recolección de datos por medio de la observación y la interpretación de ellos, da a ambos enfoques igual peso en la investigación, busca obtener un panorama mucho más amplio.

Para esta investigación se utiliza el enfoque cualitativo, pues para obtener los datos se emplean preguntas abiertas, de las cuales se obtienen datos numéricos e información relevante de los diferentes puntos de vista de la población encuestada.

1.1.2 ENCUADRE PARADIGMÁTICO

“El término paradigma se refiere a una visión compartida por un grupo de científicos y alberga creencias, actitudes y una metodología determinada” (Ferreyro y Longhi, 2014, p.59)

El estudio realizado por los autores Aguana k., Campo V., Malever M., Martinez H. y Sequea A., (2013). Enfoque Cuantitativo de la investigación. Venezuela, enlista una serie de características del paradigma cuantitativo, el cual se cita enseguida para sustentar adecuadamente la investigación:

- a. Defiende el uso de los métodos cuantitativos, con el uso de técnicas de contar, medir y de razonamiento abstracto.
- b. Tiene mayor aplicación a sistemas sociales medios y globales, y a grupos o categorías de personas dentro de ellos.
- c. Posee una concepción global positivista.
- d. Busca las causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos.
- e. Se refiere a las técnicas experimentales, aleatorias, cuasi-experimentales, test objetivos, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestras, entre otros.
- f. Emplea un modelo cerrado de razonamiento lógico-deductivo, desde la teoría a las proposiciones.
- g. Procede de las ciencias naturales y agronómicas.
- h. Ha sido desarrollado más directamente por la tarea de verificar o confirmar teorías (estudios previos).
- i. Medición penetrante y controlada.
- j. Es objetivo.
- k. Perspectiva desde afuera.
- l. Orientado a la comprobación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético-deductivo.

- m. Orientado al resultado.
- n. Fiable, datos sólidos y repetibles.
- o. Estudios de casos múltiples.
- p. Asume una realidad estable.
- q. Su finalidad es la verificación y el incremento de los conocimientos

1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA-EXPLORATORIA)

Este estudio utiliza tanto la investigación descriptiva, donde gracias a la aplicación de los instrumentos se pretende describir la realidad del tema de investigación, como la exploratoria, pues por primera vez se realiza un estudio de este tema.

Descriptivo: pretende describir y analizar situaciones, contextos y eventos, con el fin de obtener información sobre los conceptos y variables investigativas.

“Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Sampieri , Fernández , & Baptista , 2010 p. 80)

Exploratorio: con el fin de estudiar y conocer un tema no ha sido tan investigado hasta el momento dentro de la organización.

“Se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (Sampieri , Fernandez , & Badtista , 2010 p. 80)

1.2.1 SUJETOS-POBLACIÓN -FUENTES DE INFORMACIÓN

1.2.1.1 SUJETOS

Los sujetos vienen a ser todas las personas que colaboran al recolectar los datos necesarios para desarrollar la investigación.

En este caso los sujetos están compuestos por todos los colaboradores de Servicios Nutresa de Costa Rica.

1.2.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información consisten en los medios mediante los cuales se puede obtener datos, para posteriormente analizarlos, procesarlos y lograr el objetivo de la investigación.

1.2.1.2.1 PRIMARIAS

Sampieri (2010) define fuentes primarias como: “[...] Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.” (p.53)

Las fuentes primarias correspondientes a esta investigación están constituidas por la versión o testimonio de los colaboradores Servicios Nutresa de Costa Rica por medio de la aplicación de los instrumentos.

Para este estudio las fuentes primarias son los empleados a quienes se les aplica el instrumento de investigación.

1.2.1.2.2 SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias se consideran principalmente libros, se utilizan como bibliografía relacionada con el tema en estudio y estudios anteriores relacionados con él.

“Una fuente secundaria describe un evento o hechos distantes. Una buena fuente secundaria utiliza fuentes primarias para recopilar información” (Colorado University, 2017)

1.2.1.3 POBLACIÓN

Para identificar adecuadamente la población en estudio, se considera lo que plantea Carlos Bouza (2011) al indicar: “Un procedimiento estadístico se supone una colección bien definida de entes o elementos, sobre la cual uno desea conocer ciertas características” (p.21)

Por tanto, la población de interés se compone por los 70 colaboradores que laboran para Servicios Nutresa, distribuidos de la siguiente manera:

Figura 5 Población Distribuida por sexo

Colaboradores	Cantidad
Mujeres	28
Hombres	42
Total	70

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por DHO de servicios Nutresa.

1.2.1.4 MUESTRA

Carlos Bouza (2011) señala: “la parte que pudiese ser observada... lo que se observa es la muestra y se concluye sobre la población...” (p21)

Para esta investigación se considera una muestra de 60 personas, representan el 90% de la población en estudio.

1.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Respecto de las técnicas por utilizar para la recolección de los datos, se realiza un cuestionario, el cual se aplica a la totalidad de la población.

1.3.1 CUESTIONARIO

Se aplica un cuestionario a la población, “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (Bernal, 2013, p.217).

Este instrumento contempla tanto preguntas abiertas como cerradas con el fin de captar de la mejor manera el sentir de los sujetos en estudio.

1.4 CUADRO DE VARIABLES

Figura 6 Cuadro de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
<p>Definir en qué consiste el programa de inducción aplicado a los empleados de Servicios Nutresa de Costa Rica en aspectos del contenido del programa, duración del programa y encargados.</p>	<p>Programa de Inducción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contenido ✓ Programa ✓ encargados 	<p>“la inducción a los empleados brinda a la nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía” (Dessler & Varela , 2014, p184).</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de SNCR de la pregunta 4 a la pregunta 15</p>
<p>Analizar los tipos de barreras de comunicación en la realización del proceso de inducción a los colaboradores de Servicios Nutresa de Costa Rica, tomando en cuenta las barreras semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y</p>	<p>Barreras de comunicación</p>	<p>Barreras</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Físicas ✓ Fisiológicas ✓ Psicológicas ✓ Administrativas 	<p>Todos aquellos factores que impiden la comunicación deformando el mensaje u obstaculizando el proceso mediante el cual se llevan a cabo los procesos comunicativos</p>	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de SNCR en la pregunta 16</p>

administrativas.				relativa es superior a 60.	
Identificar cuáles son los canales de comunicación utilizados para el programa de inducción aplicado a los empleados de Servicios Nutresa de Costa Rica	Canales de comunicación	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditivo ✓ Visual ✓ Escrito ✓ Oral 	Es el medio de transmisión, por él viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor.	<p>Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a los colaboradores de SNCR de la pregunta 17 a la pregunta 20
Elaborar una propuesta al programa de inducción aplicado a los nuevos colaboradores de Servicios Nutresa de Costa Rica, que contribuya a la mejora del programa ya aplicado					Cuestionario aplicado a los colaboradores de SNCR de la pregunta 21 a la pregunta 23

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de los datos pretende expresar de otra manera la información que se obtiene al aplicar los instrumentos a la población en estudio.

“Consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo y tiene como finalidad generar resultados a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada o de ambos (Bernal, 2010, p.198).

GRÁFICOS

Los gráficos se utilizan para mostrar de manera visual el resultado de los datos obtenidos al aplicar los instrumentos.

TIPOS DE GRÁFICOS

Existen diferentes tipos de gráficos, entre los más utilizados están: gráfico circular, lineal, de barras. En esta investigación se utiliza el gráfico circular o de pastel.

GRÁFICO CIRCULAR

El gráfico circular o de pastel es un círculo que se divide desde el centro, con el fin de representar en proporciones la distribución de frecuencias de los datos obtenidos.

GRÁFICO DE BARRAS

El gráfico de barras consiste en barras verticales u horizontales que muestran los resultados obtenidos usando barras del mismo grosor, pero de diferente longitud, son los que representan las distribuciones de las frecuencias.

ANÁLISIS DE DATOS

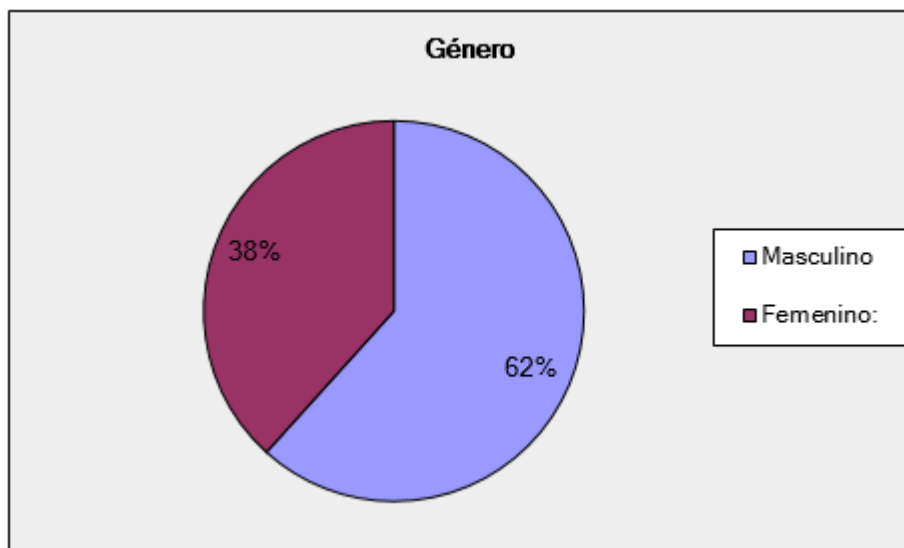
I. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

Tabla 1 Género

Género		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Masculino	62%	37
Femenino:	38%	23
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 1. Género



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica, mayo 2017

Como se observa en el gráfico el 62% de las personas encuestadas son hombres, mientras el 38% son mujeres.

Tabla 2. Departamento al que pertenece

Departamento al que pertenece		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Contabilidad	8%	5
Auditoría	3%	2
Cartera	13%	8
Compras	22%	13
Desarrollo Humano Organizacional	2%	1
Planeación e información financiera	18%	11
Riesgos	8%	5
Tecnología e información	15%	9
Administración	2%	1
Impuestos	5%	3
Tesorería	3%	2
Total	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 2. Departamento al que pertenece

Departamento al que pertenece		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Contabilidad	8%	5
Auditoría	3%	2
Cartera	13%	8
Compras	22%	13
Desarrollo Humano Organizacional	2%	1
Planeación e información financiera	18%	11
Riesgos	8%	5
Tecnología e información	15%	9
Administración	2%	1
Impuestos	5%	3
Tesorería	3%	2
Total	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

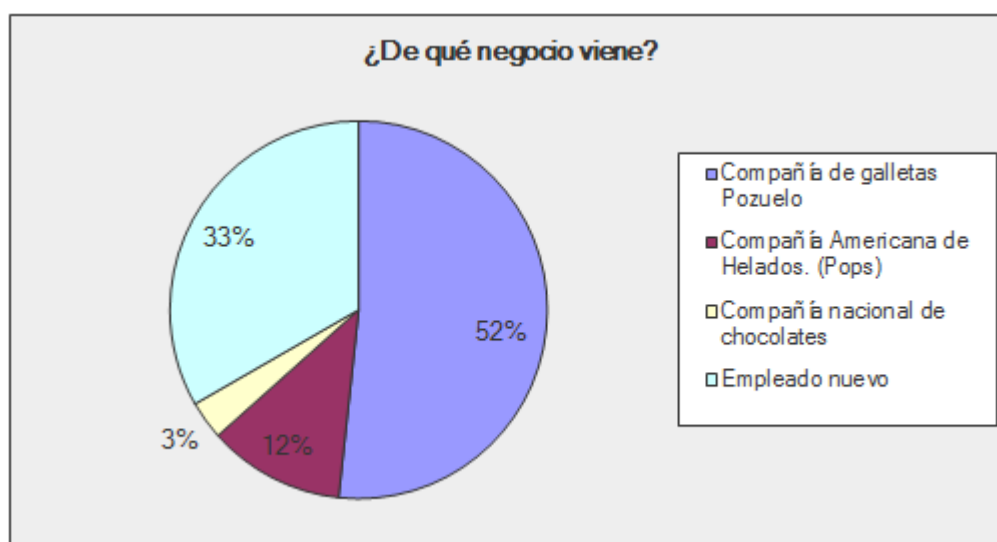
Según muestra el gráfico, un 22% corresponde al departamento de compras, 18% a Planeación e información financiera, 15% son del departamento de Tecnología e información, seguido por un 13% de cartera, 8% contabilidad, otro 8% de riesgos, 5% de impuestos, 3% de auditoría y 3% de tesorería, 2% de Desarrollo Humano Organizacional y 2% de Administración.

Tabla 3. ¿De qué negocio viene?

¿De qué negocio viene?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Compañía de galletas Pozuelo	52%	31
Compañía Americana de Helados. (Pops)	12%	7
Compañía nacional de chocolates	3%	2
Empleado nuevo	33%	20
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 3. ¿De qué negocio viene?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

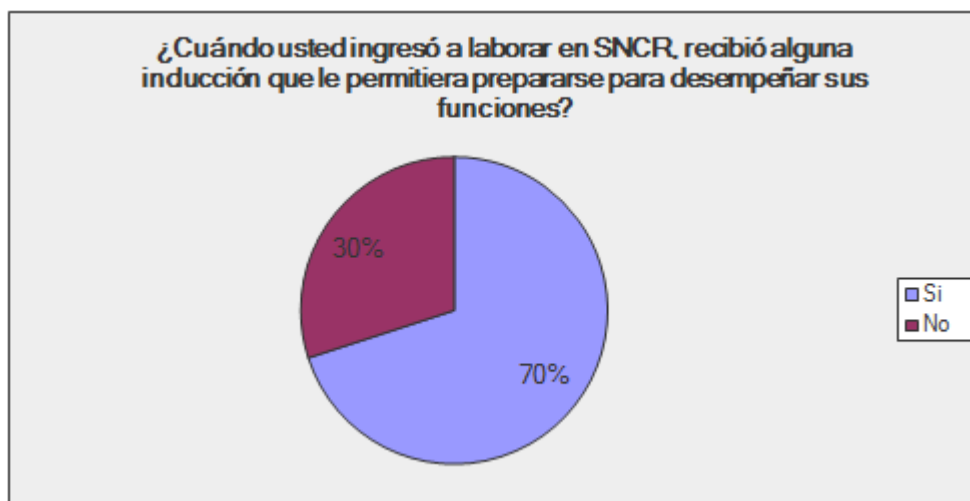
La mayor parte de los trabajadores encuestados pertenece anteriormente a la Compañía de galletas Pozuelo, con un porcentaje de 52%, seguidamente empleados nuevos con 33%, un 12% de los empleados pertenecían a Compañía Americana de Helados POPS y solo 3% labora anteriormente en Compañía Nacional de Chocolates.

Tabla 4. ¿Cuándo usted ingresó a laborar en SNCR, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?

¿Cuándo usted ingresó a laborar en SNCR, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	70%	42
No	30%	18
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 4. ¿Cuándo usted ingresó a laborar en SNCR, recibió alguna inducción que le permitiera prepararse para desempeñar sus funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

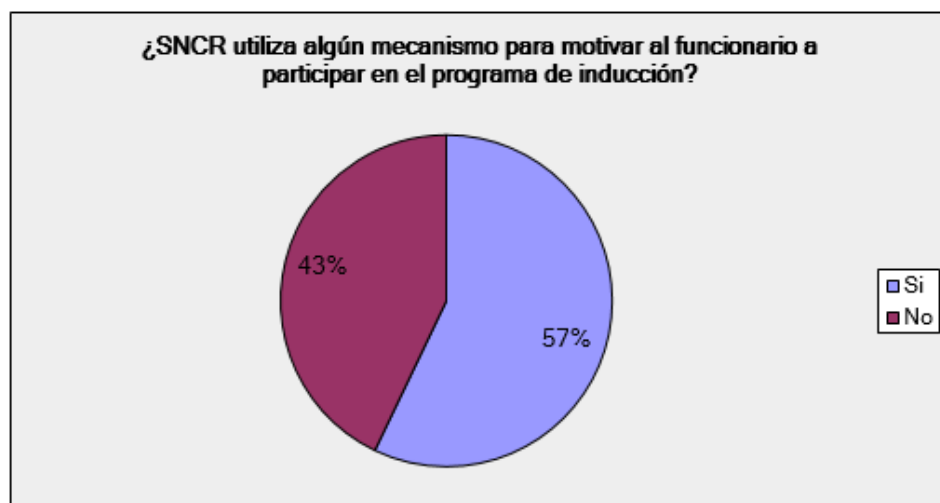
La mayor parte de la población encuestada recibe la inducción a la hora de entrar a laborar para Servicios Nutresa Costa Rica, un 70% de empleados sí la recibe y solo un 30% de empleados no la recibe.

Tabla 5. ¿SNCR utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?

¿SNCR utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	57%	24
No	43%	18
Total de Respuestas	100%	42
Omitidas 18	Total	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 5. ¿SNCR utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

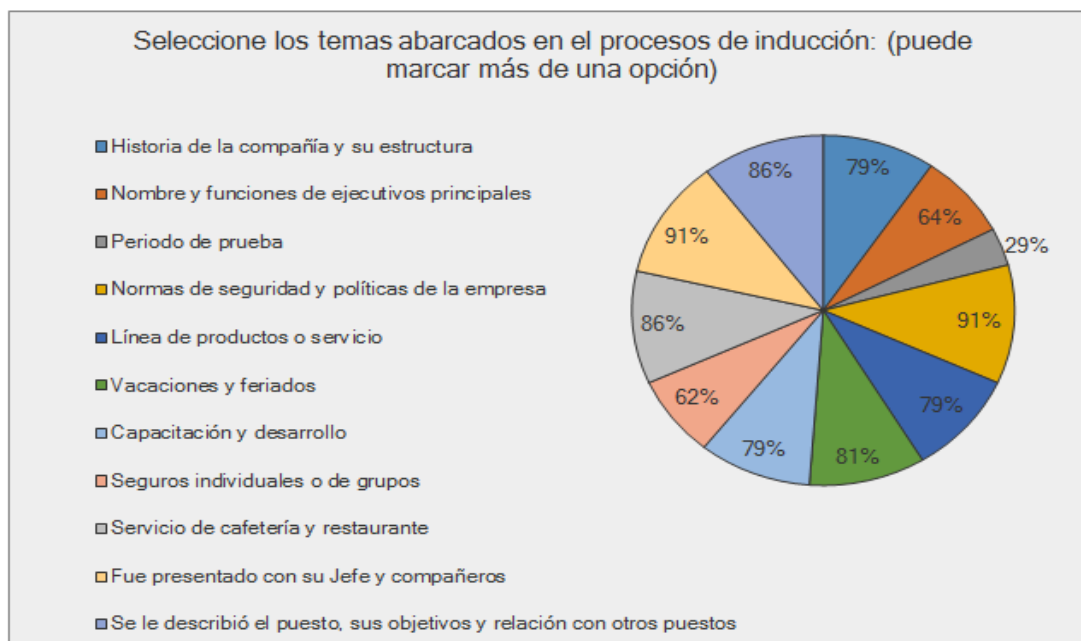
Según el gráfico anterior, 57% de los encuestados indica que sí se le motivó a recibir el proceso de inducción, mientras 43% dice no haber sido motivado a recibirlo.

Tabla 6. Seleccione los temas abarcados en el proceso de inducción

Seleccione los temas abarcados en el procesos de inducción: (puede marcar más de una opción)		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Historia de la compañía y su estructura	79%	33
Nombre y funciones de ejecutivos principales	64%	27
Periodo de prueba	29%	12
Normas de seguridad y políticas de la empresa	91%	38
Línea de productos o servicio	79%	33
Vacaciones y feriados	81%	34
Capacitación y desarrollo	79%	33
Seguros individuales o de grupos	62%	26
Servicio de cafetería y restaurante	86%	36
Fue presentado con su Jefe y compañeros	91%	38
Se le describió el puesto, sus objetivos y relación con otros	86%	36
Otro (especifique)		0
Total de respuestas		42
Omitidas 18	Total	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 6. Seleccione los temas abarcados en el proceso de inducción



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

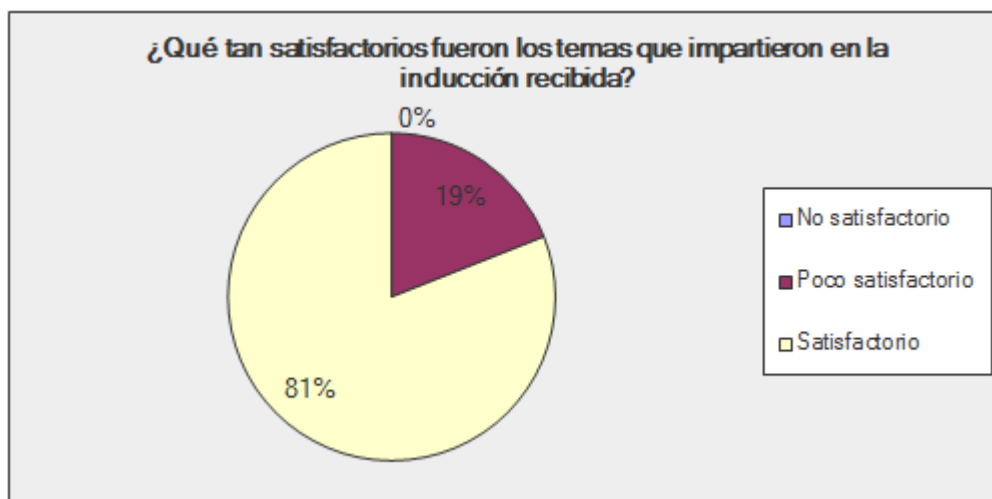
Los porcentajes más altos de respuesta los obtienen Normas de seguridad y Políticas de empresa con 91%, la presentación con jefes y compañeros 91%, servicio de cafetería y restaurante con 86%, descripción del puesto y de sus objetivos 86% y entre los menores porcentajes de respuesta se encuentran nombre de los principales ejecutivos con 64% y período de prueba con 29%.

Tabla 7. ¿Qué tan satisfactorio fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?

¿Qué tan satisfactorios fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
No satisfactorio	0%	0
Poco satisfactorio	19%	8
Satisfactorio	81%	34
Total de respuestas	100%	42
Omitidas 18	Total	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 7. ¿Qué tan satisfactorio fueron los temas que impartieron en la inducción recibida?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

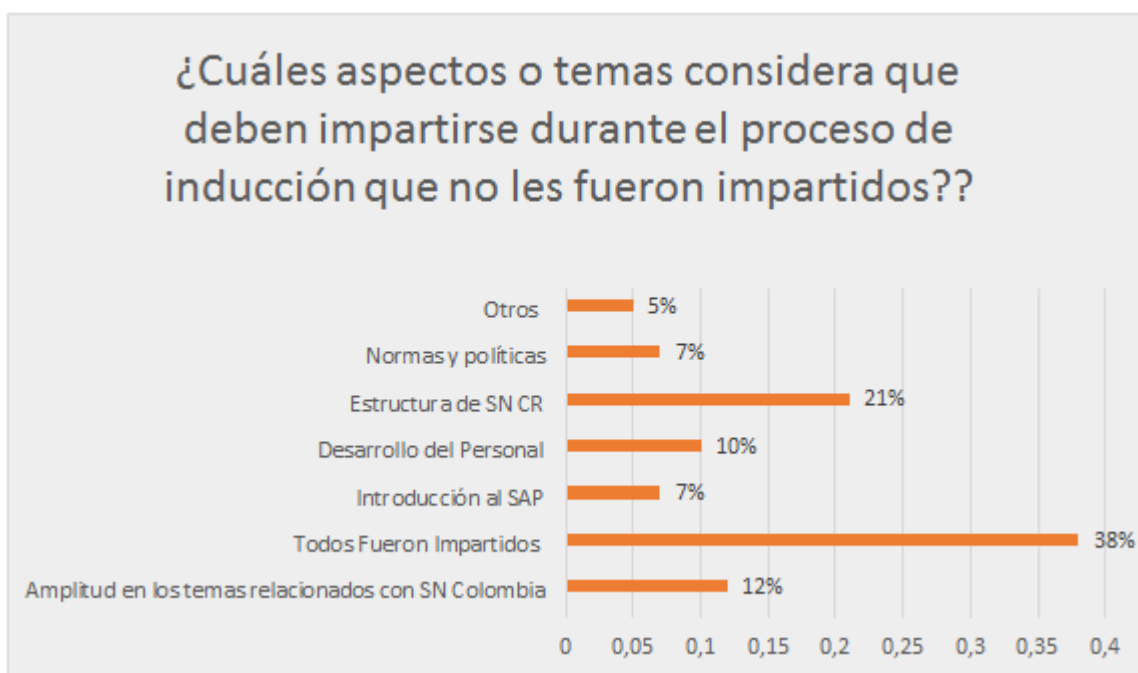
Según el gráfico anterior el 81% de los encuestados indica que los temas impartidos en la inducción fueron satisfactorios, un 19% señala que fueron poco satisfactorios y ningún empleado indica que no fueron satisfactorios.

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

¿Cuáles aspectos o temas considera que deben impartirse durante el proceso de inducción que no les fueron impartidos?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Amplitud en los temas relacionados con SN Colombia	12%	5
Todos Fueron Impartidos	38%	16
Introducción al SAP	7%	3
Desarrollo del Personal	10%	4
Estructura de SN CR	21%	9
Normas y políticas	7%	3
Otros	5%	2
Total de respuestas	100	42

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

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



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

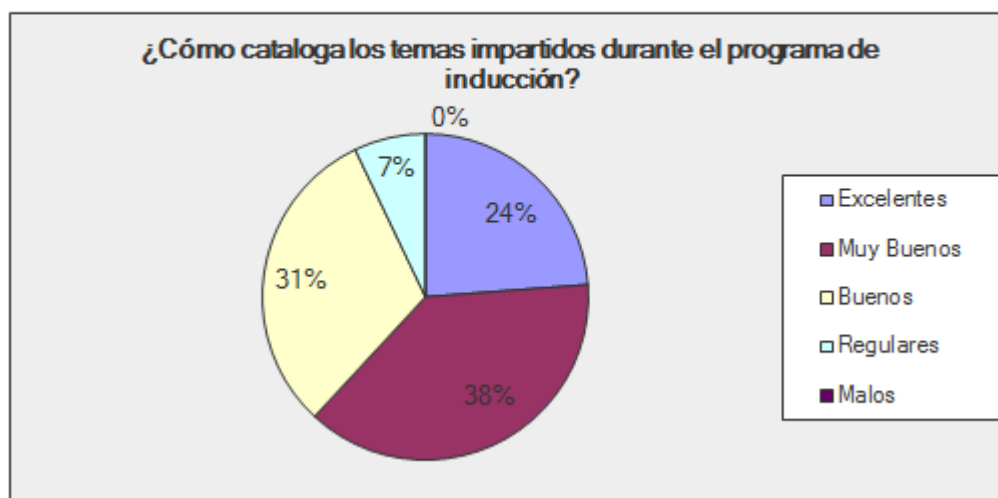
Como se muestra en el gráfico anterior, la mayoría de los empleados indican que todos los temas se impartieron en el sistema de inducción actual, sin embargo un 21% recomienda abarcar más temas con respecto de la estructura de SNCR, un 12% indica que se deben abarcar más temas sobre SN Colombia, un 7% indica que se deben abarcar temas como normas y políticas, otro 7% considera importante abarcar temas sobre SAP y otras herramientas y 5% menciona temas variados, entre ellos historia y utilización de redes sociales.

Tabla 9. ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?

¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?			
Distribución	Porcentaje	Frecuencia	
Excelentes	24%	10	
Muy Buenos	38%	16	
Buenos	31%	13	
Regulares	7%	3	
Malos	0%	0	
Total Respuestas	100%	42	
Omitidas 18	Total		60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 9. ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Como se observa en el gráfico, el 38% de los encuestados considera muy buenos los temas impartidos en el proceso de inducción, mientras el 31% indica que son buenos, otro 24% excelentes, 7% regular y ningún empleado considera que son malos.

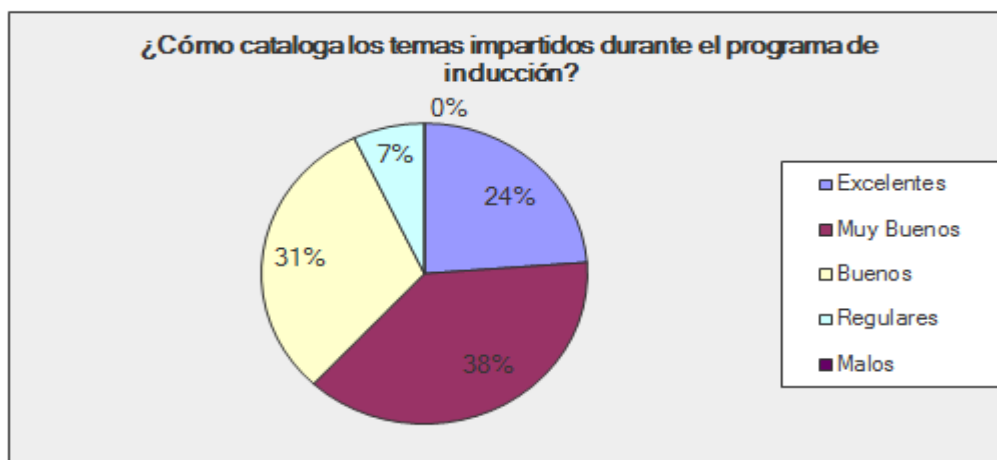
Programa

Tabla 10. ¿En qué momento recibió el proceso de inducción?

En qué momento recibió el proceso de inducción		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Antes de empezar a trabajar	18%	11
El primer día de trabajo	82%	49
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 10. ¿En qué momento recibió el proceso de inducción?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Según el gráfico anterior, el 82% de los empleados indica que recibe el proceso de inducción el primer día de trabajo y solo un 18% lo recibe antes de entrar a trabajar, algunos de los colaboradores especifican haber recibido la inducción en otro momento:

- De uno a dos meses después
- Durante la transición a SNCR
- En las primeras semanas
- No lo recibieron

Tabla 11. ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?

¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	87%	52
No	13%	8
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 11. ¿Los temas impartidos en el proceso de inducción le ayudaron en su desempeño laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Según el gráfico anterior, el 87% de los encuestados considera que los temas impartidos en la inducción sí le ayudaron en su desempeño laboral, mientras el 13% indica que no le ayudaron. Dentro de los porqués mencionados por los empleados se encuentran:

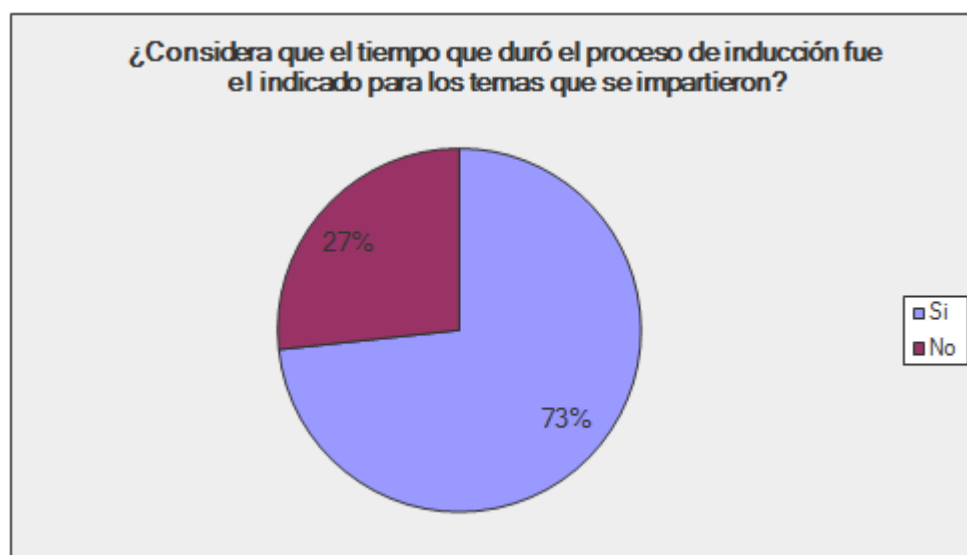
- Claridad en el negocio y sus procesos
- Se lograron orientar, ampliaron sus conocimiento sobre la empresa
- Permite una ubicación más rápida al puesto de trabajo

Tabla 12. ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?

¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	73%	44
No	27%	16
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 12. ¿Considera que el tiempo que duró el proceso de inducción fue el indicado para los temas que se impartieron?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Como se observa en el gráfico anterior, 73% de los encuestados coincide en que el tiempo que dura el proceso de inducción es el indicado para los temas que se impartieron y 27% considera que el tiempo no es el indicado. Dentro de las especificaciones de los empleados se encuentran:

Porqués del No

- Muy poco tiempo
- Debe ser más amplio

Porqués del Si

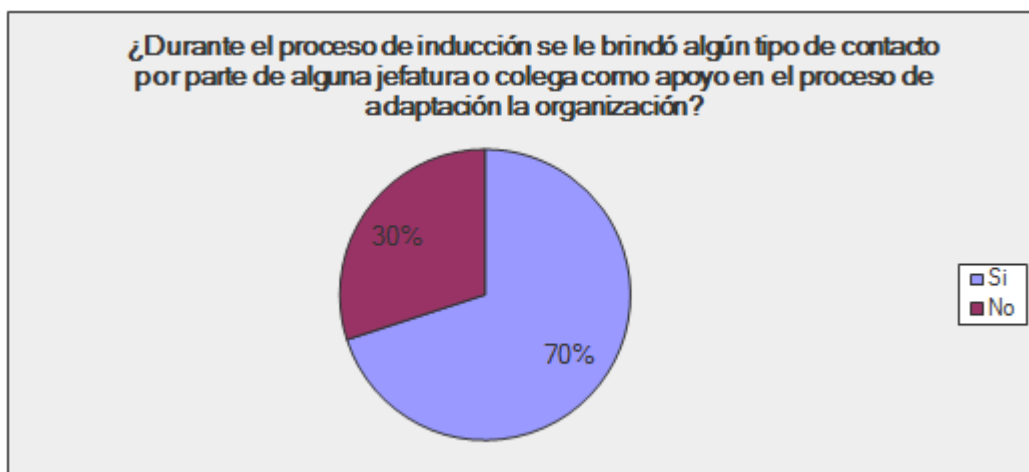
- Tiempo Justo sin excederse
- Se abarca lo básico

Tabla 13. ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación la organización?

¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación la organización?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	70%	42
No	30%	18
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 13. ¿Durante el proceso de inducción se le brindó algún tipo de contacto por parte de alguna jefatura o colega como apoyo en el proceso de adaptación la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Como se muestra en el gráfico, el 70% de los encuestados indica que sí tuvieron un contacto por parte de colegas o jefaturas como apoyo en el proceso de adaptación, mientras el 30% indica que no tuvieron. Algunas de las especificaciones de los empleados son:

- Recursos humanos
- Todo el mundo brinda consejos
- Colega

Encargados

Tabla 14. ¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?

¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	83%	50
No	17%	10
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 14. ¿Sabe usted cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Según el gráfico anterior, el 83% de los empleados sabe cuál es el departamento encargado de realizar el proceso de inducción, mientras el 17% no lo sabe. Dentro de las especificaciones de los empleados están:

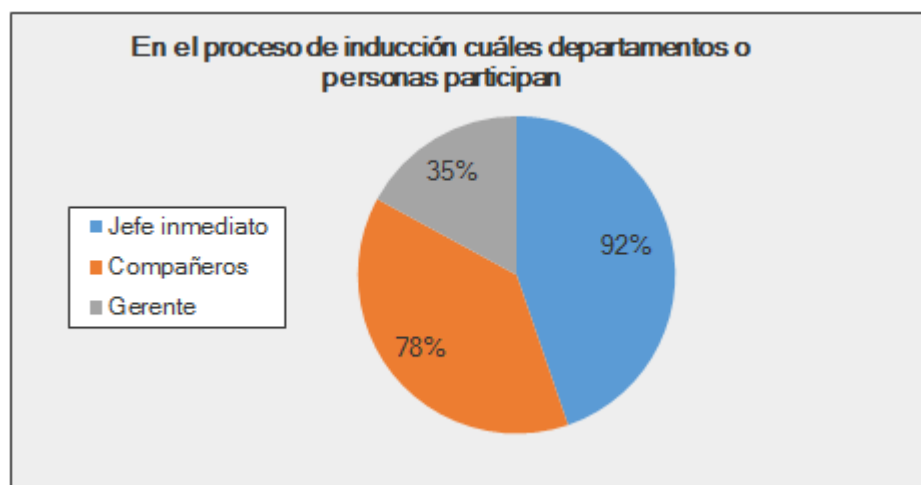
- Departamento de Desarrollo Humano y Organizacional
- Reclutamiento
- Líderes de cada área
- Diferentes áreas pero coordina por DHO

Tabla 15. ¿En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan?

En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Jefe inmediato	92%	55
Compañeros	78%	47
Gerente	35%	21
Total de Respuestas		60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 15. ¿En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Como se muestra en el gráfico anterior, el 92% de las respuestas indica que el jefe inmediato debe estar involucrado, 78% los compañeros y 35% el gerente. Dentro de las especificaciones se indica que deben estar involucrados:

- Departamento de Desarrollo Humano Organizacional.
- Jefe y compañeros.
- Compañeros de otras áreas.
- Todas las áreas

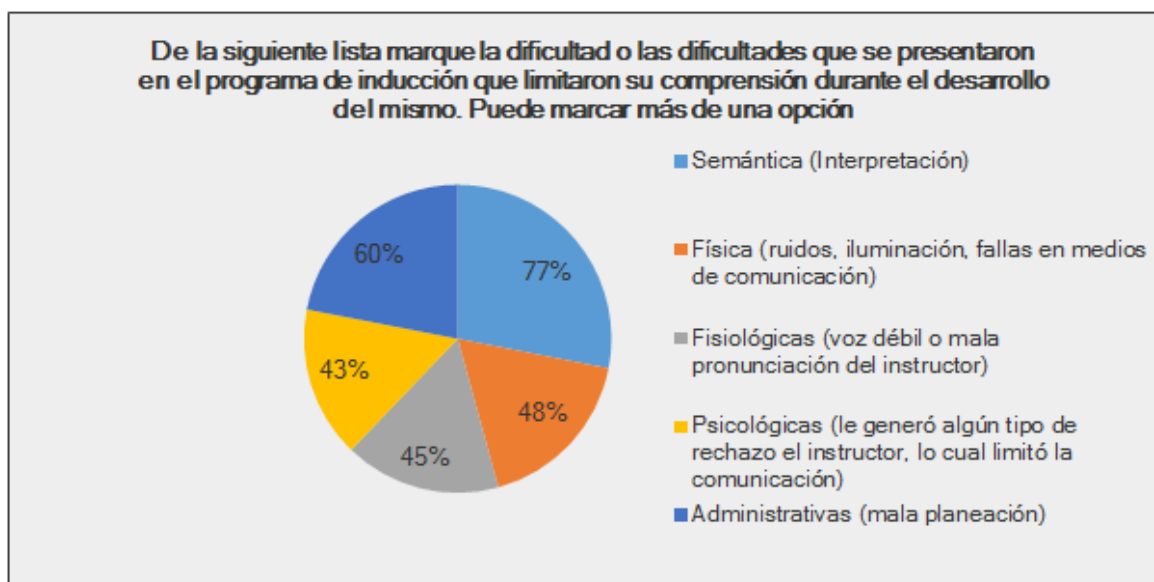
II. BARRERAS DE COMUNICACIÓN

Tabla 16. De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción.

De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Semántica (Interpretación)	77%	46
Física (ruidos, iluminación, fallas en medios de comunicación)	48%	29
Fisiológicas (voz débil o mala pronunciación del instructor)	45%	27
Psicológicas (le generó algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limitó la comunicación)	43%	26
Administrativas (mala planeación)	60%	36
Total de Respuestas		60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 16. De la siguiente lista marque la dificultad o las dificultades que se presentaron en el programa de inducción que limitaron su comprensión durante el desarrollo del mismo. Puede marcar más de una opción.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Según el gráfico anterior dentro de las dificultades que se presentan en el programa y limitan la comprensión están: 77% barreras semánticas, las barreras administrativas 60%, barreras Físicas 48%, fisiológicas 45% y Psicológicas 43%.

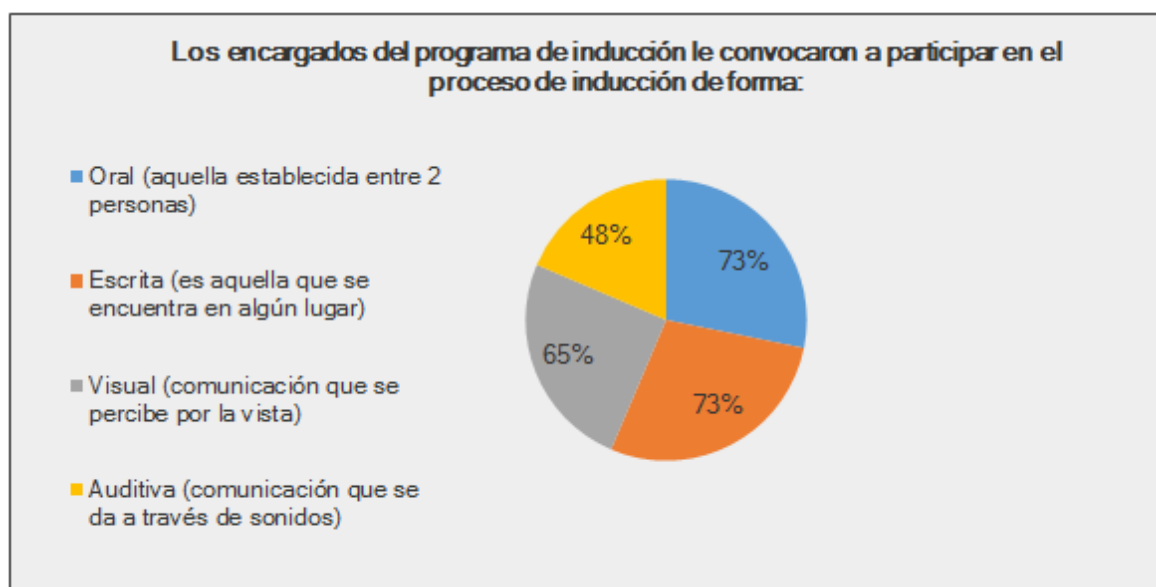
III. CANALES DE COMUNICACIÓN

Tabla 17. Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:

Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Oral (aquella establecida entre 2 personas)	73%	44
Escrita (es aquella que se encuentra en algún lugar)	73%	44
Visual (comunicación que se percibe por la vista)	65%	39
Auditiva (comunicación que se da a través de sonidos)	48%	29
Total de Respuestas		60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 17. Los encargados del programa de inducción le convocaron a participar en el proceso de inducción de forma:



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

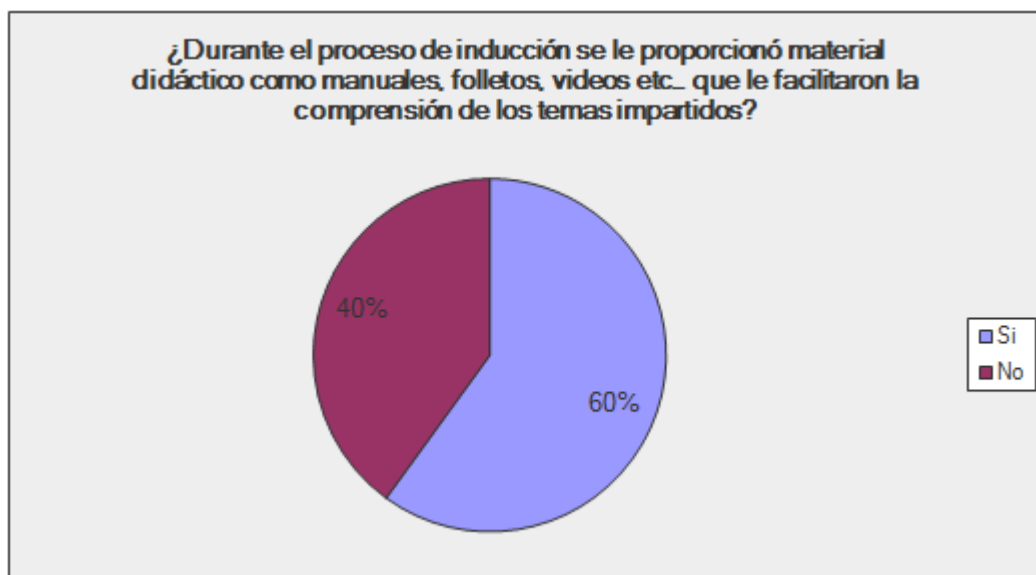
Tal como se muestra en el gráfico, los encuestados indican que la forma en que se les convoca a la inducción es: 73% Oral, 73% escrita, 65% visual y 48% auditiva.

Tabla 18. ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc. que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?

¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc. que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	60%	36
No	40%	24
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 18. ¿Durante el proceso de inducción se le proporcionó material didáctico como manuales, folletos, videos etc. que le facilitaron la comprensión de los temas impartidos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

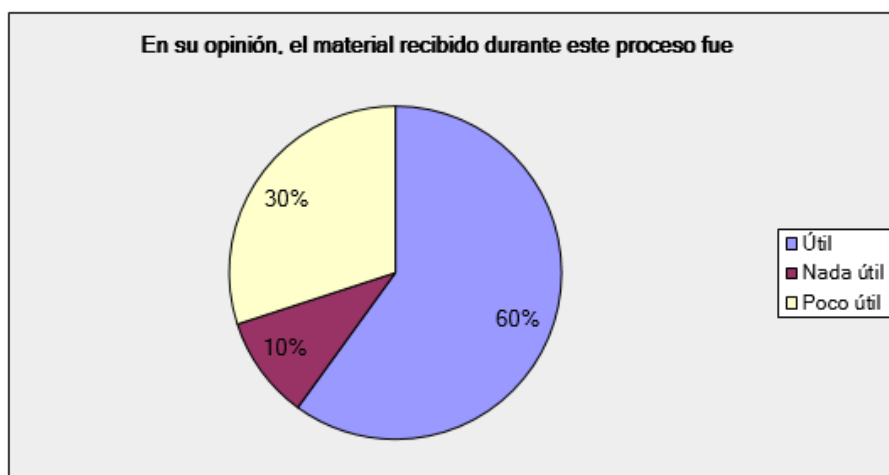
Como se indica en el gráfico anterior el 60% de los encuestados coincide en que sí se le proporcionó material didáctico como folletos o videos entre otros y el 40% indica que no se proporcionó ningún material.

Tabla 19. En su opinión, el material recibido durante este proceso fue

En su opinión, el material recibido durante este proceso fue		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Útil	60%	36
Nada útil	10%	6
Poco útil	30%	18
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 19. En su opinión, el material recibido durante este proceso fue



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

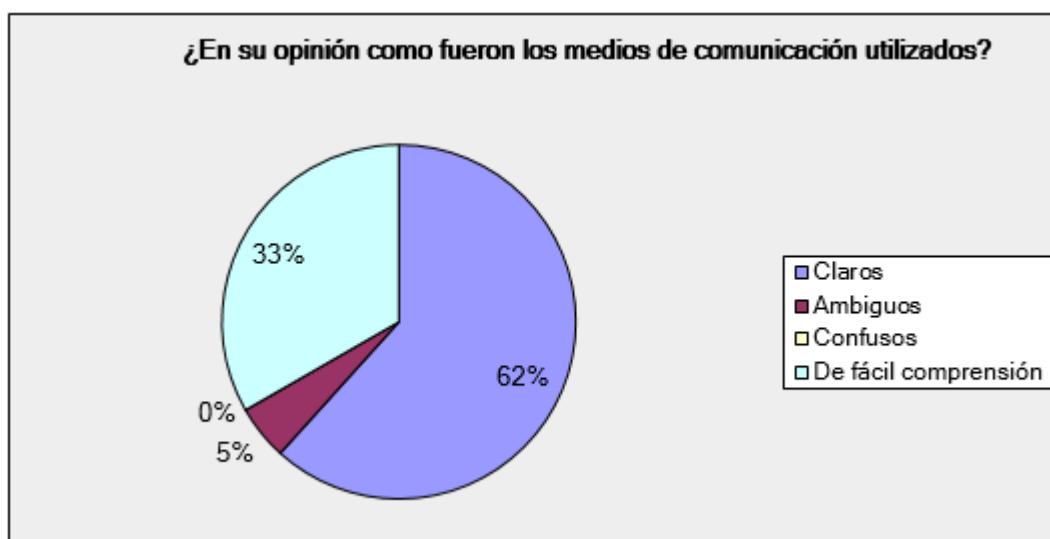
Según se observa en el gráfico anterior el 60% de los encuestados indica que el material recibido fue útil, un 30% coincide en que fue poco útil y un 10% considera que no fue nada útil.

Tabla 20. ¿En su opinión como fueron los medios de comunicación utilizados?

En su opinión, el material recibido durante este proceso fue		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Útil	60%	36
Nada útil	10%	6
Poco útil	30%	18
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 20. ¿En su opinión como fueron los medios de comunicación utilizados?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

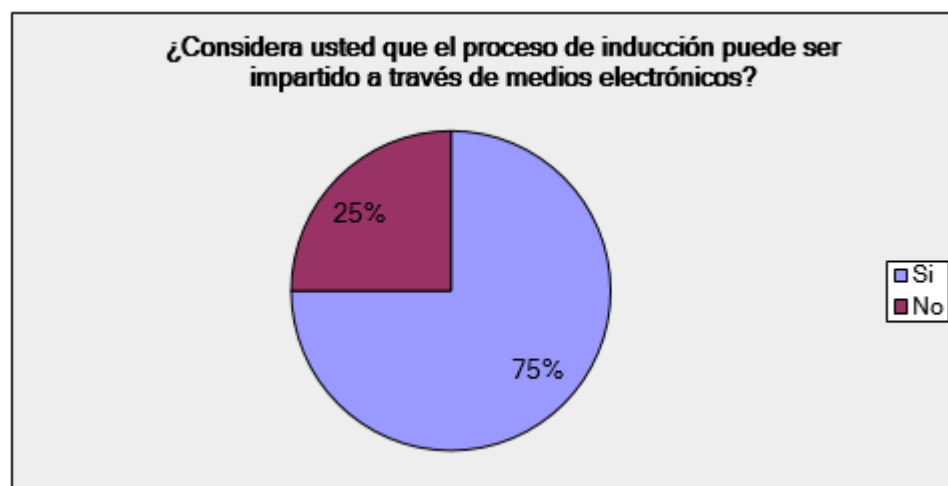
Según el gráfico anterior, el 62% de los encuestados considera que los medios de comunicación utilizados fueron claros, un 33% indica que fueron de fácil comprensión y 5% los considera ambiguos, ninguno de los empleados indica que los temas fueron confusos.

Tabla 21. ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?

¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Si	75%	45
No	25%	15
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 21. ¿Considera usted que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Como muestra el gráfico anterior el 75% de los encuestados considera que el proceso de inducción puede ser impartido a través de medios electrónicos, mientras 25% considera que no se puede. Algunas de los porqués son:

Porqués del No

- Debe existir contacto con las personas

Porqués del Sí

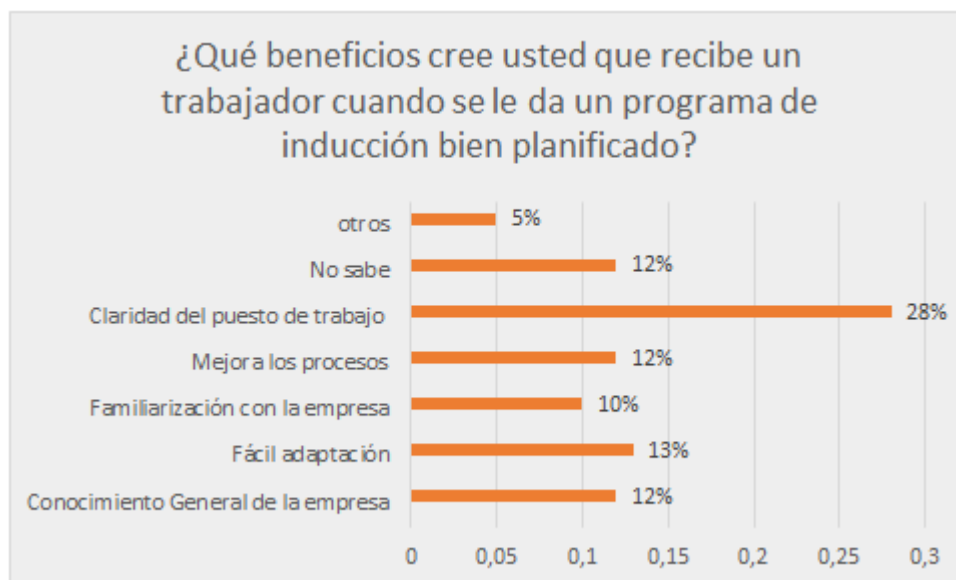
- En persona se facilita la comprensión.
- Sirve de consulta en cualquier momento
- Es más fácil por medios electrónicos y más conveniente
- Utiliza herramientas que todos tenemos acceso

Tabla 22. ¿Qué beneficios cree usted que recibe un trabajador cuando se le da un programa de inducción bien planificado?

¿Qué beneficios cree usted que recibe un trabajador cuando se le da un programa de inducción bien planificado?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Conocimiento General de la empresa	12%	12
Fácil adaptación	13%	8
Familiarización con la empresa	10%	6
Mejora los procesos	12%	7
Claridad del puesto de trabajo	28%	17
No sabe	12%	7
otros	5%	3
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 22. ¿Qué beneficios cree usted que recibe un trabajador cuando se le da un programa de inducción bien planificado?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

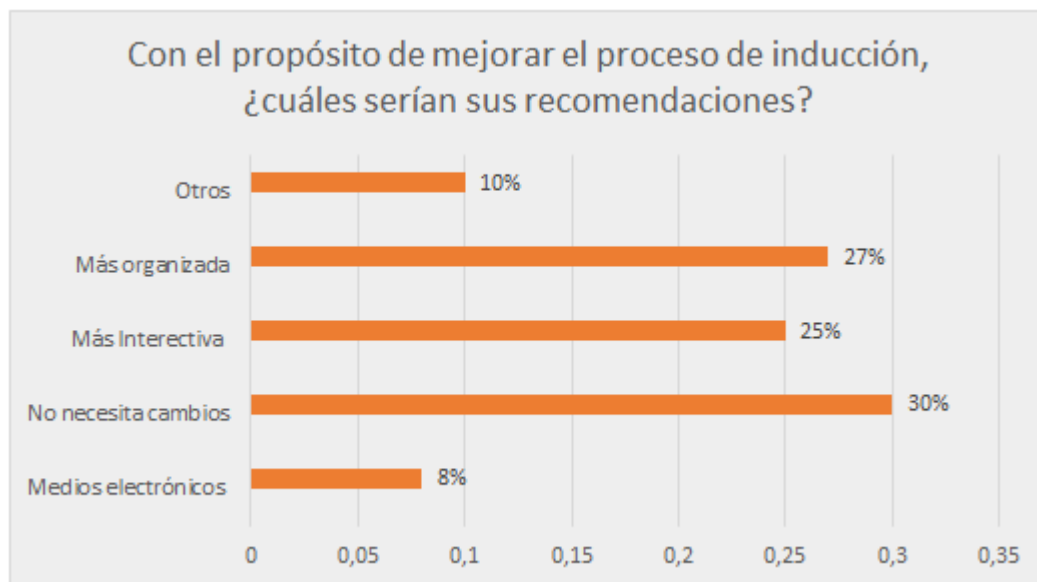
Según los datos obtenidos en el cuestionario, un 28% de empleados considera que el trabajador se ve beneficiado, pues obtiene claridad en el puesto, un 13% indica que se adaptan con mayor facilidad un 12% indica se genera un conocimiento general de la empresa y mejora los procesos, un 10% indica que es bueno para la familiarización con la empresa, mientras un 12% no sabe en qué beneficia.

Tabla 23. Con el propósito de mejorar el proceso de inducción, ¿cuáles serían sus recomendaciones?

Con el propósito de mejorar el proceso de inducción. ¿cuáles serían sus recomendaciones?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Medios electrónicos	8%	5
No necesita cambios	30%	18
Más Interactiva	25%	15
Más organizada	27%	16
Otros	10%	6
Total de Respuestas	100%	60

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Gráfico 23. Con el propósito de mejorar el proceso de inducción, ¿cuáles serían sus recomendaciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica

Como se observa en el gráfico anterior, el 30% de los empleados no tiene recomendaciones, consideran que el proceso se está llevando correctamente, un 27% indica que debe ser más organizado, se lleve una agenda y se cumpla y que los temas coincidan con el tiempo de la inducción, un 25% recomienda una inducción más interactiva, donde se habla de vivencias de los empleados dentro de la organización, menos teoría, un 8% indica que se deben utilizar medios electrónicos en la inducción con el fin de hacerla más amigable y un 10% recomienda cosas distintas entre las cuales se destacan:

- Retomar el proceso como se hacía anteriormente.
- Comunicación con los empleados
- Temas del día a día.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de analizar las encuestas aplicadas al personal de Servicios Nutresa de Costa Rica, se llega a las siguientes conclusiones:

5.1 CONCLUSIONES

Variable 1: Programa de inducción.

Indicador 1: Contenido

Conclusión 1: La gran mayoría de los empleados de servicios Nutresa de Costa Rica afirman haber recibido la inducción laboral, mientras una pequeña parte indica que nunca la recibió.

Conclusión 2: La inducción en SNCR es un proceso obligatorio, sin embargo, un poco más de la mitad de los colaboradores siente que fue motivado para recibirla y otra parte importante indica que no fue motivado para participar en este proceso.

Conclusión 3: Los empleados coinciden en que los temas de inducción se abarcan, el más visto es normas de seguridad y políticas y la presentación con su Jefe y compañeros, seguido se les informa sobre los servicios de cafetería y restaurante y se les describen sus objetivos en relación con su puesto de trabajo. Otro tema conversado en la inducción son las vacaciones y feriados, capacitación y desarrollo, líneas de productos y servicios, historia de la compañía y según los resultados de esta encuesta entre los temas no tan populares en la inducción están: los nombres y funciones de los ejecutivos principales, seguros individuales o de grupos, y el menos visto fue el periodo de prueba, estos últimos temas son de igual importancia y es necesario que los empleados los conozcan en sus primeros días de trabajo.

Conclusión 4: De los empleados que reciben el proceso de inducción, la mayor parte considera que los temas impartidos fueron satisfactorios, una pequeña parte indica que fueron poco satisfactorios y ninguno de los colaboradores indica que fueron nada satisfactorios.

Conclusión 5: Dentro de los temas que los encuestados consideran deben estar incluidos en la inducción se encuentran: conocer más acerca de la compañía, los departamentos y posibilidades de crecimiento, muchos coinciden en que es necesario que se impartan más temas sobre SN Colombia, y las diferentes áreas y sus alcances, también se indica que es

importante realizar un recorrido por las instalaciones y recalcar las normas de seguridad e higiene.

Conclusión 6: La mayor parte de los trabajadores encuestados consideran que los temas impartidos dentro del programa fueron muy buenos, otra gran porción indica que fueron buenos, un porcentaje menor indica que fueron excelentes, una pequeña porción de los encuestados los considera regulares y ninguna persona considera que fueron malos.

Indicador 2: Programa

Conclusión 7: Gran parte de los empleados recibieron la inducción en su primer día trabajo y un porcentaje muy bajo la recibió antes de trabajar, muchos colaboradores indican que la inducción fue impartida, semanas después e inclusive meses después de su ingreso a la compañía, al ser SNCR una empresa que se forma en Costa Rica en el 2015, muchos reciben la inducción durante la transición.

Conclusión 8: La mayoría de los empleados indica que los temas impartidos durante la inducción les ayudan en su desempeño laboral, obtienen claridad en el negocio y en sus procesos, logran orientarse y ampliar sus conocimientos sobre la empresa, además se sintieron más identificados con la compañía y con su puesto de trabajo.

Conclusión 9: Con respecto del tiempo de la inducción, los colaboradores consideran que fue el indicado para abarcar los temas básicos y fue el tiempo justo sin excesos, sin embargo un porcentaje pequeño indica que fue muy poco tiempo y se debería ampliar.

Conclusión 10: La mayoría de los cobradores indican que sí se les brinda un tipo de contacto en el proceso de inducción y estos contactos fueron el departamento de recursos humanos, un colega específico de la misma área y en general todo el personal de la empresa brinda consejos a los nuevos colaboradores.

Indicador 3: Encargados

Conclusión 11: Los colaboradores afirman que conocen el departamento encargado de brindar la inducción, en el caso de SNCR es el departamento de Desarrollo Humano y

Organizacional, sin embargo un bajo porcentaje indica que los encargados de la inducción son los líderes de cada área o el departamento de reclutamiento.

Conclusión 12: Según los encuestados, en el proceso de inducción que imparte SNCR participa el Jefe inmediato, sus compañeros y en un muy bajo porcentaje el Gerente. También indican que el departamento de DHO como todas las otras áreas está involucrado en este proceso.

Variable 2: Barreras de comunicación.

Indicador 4: Barreras físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.

Conclusión 13: Con respecto de las barreras, el mayor problema que enfrentan los empleados a la hora de recibir la inducción son las barreras semánticas, por la forma en la cual se interpretan los contenidos, seguido de barreras administrativas, debido a su mala planeación en el proceso y en cantidades muy similares se encuentran las barreras físicas como ruidos iluminación y fallas en medios de comunicación, fisiológicas, voz débil del instructor y por último las psicológicas por rechazo al instructor, lo cual limita la comunicación.

Variable 3: Canales de comunicación

Indicador 5: Auditivo, visual, escrito u oral.

Conclusión 14: La manera en la cual se convoca a los empleados a participar del proceso de inducción es escrita u oral, sin embargo la menos utilizada es visual, como afiches, o auditiva por medios de comunicación interna.

Conclusión 15: La mayoría de los empleados encuestados indica que sí recibieron material didáctico como manuales, folletos o videos, sin embargo un poco menos de los encuestados también indican que ningún material les fue entregado.

Conclusión 16: La mayoría de los empleados encuestados también indica que el material recibido fue útil, algunos lo consideran poco útil y muy pocos consideran que el material fue nada útil.

Conclusión 16: La mayoría de los empleados considera que los medios de comunicación fueron claros y de fácil comprensión, pocos los catalogan como ambiguos y ningún empleado los considera confusos.

Variable 4: Propuesta

Conclusión 17: Con respecto de impartir la inducción por medios electrónicos, la gran mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo, pues se podría consultar en cualquier momento y es más conveniente para los empleados, además se utilizan herramientas a las cuales todos tienen acceso. Otra porción de los colaboradores indica que debe existir contacto con las personas nuevas y deben sentirse más acompañadas.

Conclusión 18: Los encuestados concuerdan en que la inducción es un proceso importante y que si se da de una buena manera, logra que los nuevos colaboradores se adapten fácilmente a la compañía, se familiaricen con los procesos y con sus compañeros, además de conocer no solamente sus tareas en el departamento, sino también conoce ampliamente la empresa y sus negocios, esto le genera más confianza y seguridad a la hora de trabajar y le ayuda con el cumplimiento de sus objetivos laborales.

Conclusión 19: La mayoría de los empleados concuerdan con que para mejorar el procesos de inducción, ésta debe ser más organizada e interactiva, utilizar más elementos tecnológicos, que vuelvan la inducción un proceso más proactivo y menos teórico, donde se utilicen mejor los tiempos y se abarquen los temas más importantes, esto puede hacerse con vivencias de los colaboradores de la compañía, además se sugiere planificar bien la inducción, que tenga una agenda y esté bien planeada, incluso antes que el nuevo colaborador entre a la compañía.

Conclusiones generales

El procesos de inducción actual que imparte SNCR, es un proceso que satisface las necesidades de contenido, sin embargo existe una oportunidad de mejora con el fin de lograr que el proceso sea más interactivo como lo mencionan los empleados.

Dentro de los principales aspectos por mejorar según los colaboradores se encuentran:

- Momento en que se recibe la inducción.

- Tiempo de duración de la inducción.
- Motivación
- Barreras semánticas y administrativas.
- Utilización de medios electrónicos
- Realizar una inducción menos teórica

Posterior a realizar las encuestas y luego de analizar la información, se detallan las siguientes recomendaciones.

5.1 RECOMENDACIONES

Variable 1: Programa de inducción.

Indicador 1: Contenido

Recomendación 1: Asegurarse de que todos los nuevos empleados de la compañía reciban la inducción los primeros días de su contratación. Al no tener contrataciones masivas, es importante que se planifique junto con el departamento de reclutamiento las contrataciones, para así planificar el día de la inducción.

Recomendación 2: Aunque la inducción sea un proceso obligatorio, es importante que los empleados se sientan motivados para asistir y conocer sobre los temas que se van a impartir en la inducción, esto logrará que los empleados participen y estén más atentos a los temas impartidos durante el proceso.

Recomendación 3: En cuanto a los temas, es importante asegurar que se impartan de igual manera en cada inducción y según los resultados de la encuesta es necesario abarcar más información acerca de nombres y funciones de los ejecutivos principales, seguros individuales o de grupos y periodos de prueba.

Recomendación 4 ,5 y 6: Continuar con la calidad de la información y de los temas impartidos, además mejorar aquella información en la cual los colaboradores tienen más preguntas como

Servicios Nutresa Colombia, departamentos y sus responsabilidades, posibilidades de crecimiento, recorridos por las instalaciones y normas de seguridad e higiene.

Indicador 2: Programa

Recomendación 7 y 8: Asegurarse que los empleados reciban la inducción en las primeras semanas dentro de la compañía, esto logrará una adaptación rápida dentro de la organización, pues como indican les ayuda en su desempeño laboral y en sus sentido de pertenencia.

Recomendación 9: Asegurarse que todos los empleados tengan el mismo tiempo en su inducción, en el cual se logren ver los contenidos importantes con profundidad, este proceso no debería durar más dos días dependiendo del grupo.

Recomendación 10: Sería importante implementar un programa de “mentoring” en el cual se le asigne un mentor a los empleados nuevos, para que así, puedan abarcar cualquier tipo de pregunta rápida con ellos, a la vez esto ayuda a la familiarización del nuevo empleado con la compañía.

Indicador 11: Encargados.

Recomendación 11 y 12: Los empleados deben tener la claridad de que el departamento de DHO es el encargado del proceso de inducción y sus jefes, compañeros y gerentes son parte del proceso, mas no son los encargados de brindar la inducción.

Variable 2: Barreras de comunicación.

Indicador 4: Barreras físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.

Recomendación 13: Se debe estudiar el lenguaje en el cual se imparte el proceso de inducción, pues el principal problema que indican los empleados son barreras semánticas y estas se dan por problemas de interpretación, también es importante tomar en cuenta que los colaboradores indican la existencia de barreras administrativas, ellas se dan por falta de planificación, esto debe mejorarse con agendas ya establecidas y de conocimiento de todos los participantes.

Variable 3: Canales de comunicación

Indicador 5: Auditivo, visual, escrito u oral.

Recomendación 14 y 15: Todos los participantes del proceso de inducción deben tener el mismo material, ya sea de forma impresa o digital, al ser información útil para todos los colaboradores y además deben tener fácil acceso a ella.

Recomendación 16: Continuar con la efectividad de los medios de comunicación, pues estos son claros y de fácil comprensión.

Variable 4: Propuesta.

Recomendación 17: En el proceso de inducción es importante incluir la tecnología como: videos, redes sociales, actividades en la computadora y material electrónico. Esto llama la atención de los colaboradores y además pueden acceder fácilmente este material en cualquier otro momento para consultar información útil impartida en la inducción.

Recomendación 18 y 19: los encuestados saben que el proceso de inducción debe ser impartido en las organizaciones, esto les genera un sentido de pertenencia y los ayuda a adaptarse más fácilmente a la compañía, sin embargo este proceso debe ser más interactivo y menos teórico, para lo cual se pueden crear videos, o inclusive tener visitas de diferentes colaboradores durante el día para abarcar los diferentes temas que se imparten en la inducción, se deben realizar actividades y ejercicios que mantengan la atención de los participantes.

Recomendaciones Generales.

El proceso de inducción según lo manifestado por los funcionarios se encuentra estable, no obstante existen factores por considerar para mantenerlo y mejorarlo.

Debe considerarse una reestructuración del proceso en el cual se mantenga la calidad de los temas impartidos, pero creando un proceso más proactivo e interactivo con la incorporación de medios electrónicos para el desarrollo de las temas de inducción.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

De los datos obtenidos en la presente investigación, relacionados con el procesos de inducción que se aplica actualmente en Servicios Nutresa de Costa Rica, se logra determinar la existencia de algunos aspectos que no se imparten según las necesidades del personal de nuevo ingreso y de la empresa, por lo tanto se demuestra que el departamento de Desarrollo Humano Organizacional debe inspeccionar el actual programa de inducción, con el fin de que cada colaborador logre adquirir información valiosa para sus primeros días laborales, como valores, visión, estructura, formas de pago, políticas, entre otros.

La presente propuesta será coordinada por el departamento de Desarrollo Humano Organizacional de Servicios Nutresa Costa Rica, permitirá solventar la mayoría de inconformidades expuestas en el estudio realizado, pues se parte de que la mayor beneficiaria será SNCR, pues contará con personal motivado y comprometido con su trabajo. Esto incide en un mejor desempeño laboral y a la vez en cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

La propuesta consiste en realizar un plan de mejora para el programa de inducción que se aplica en SNCR, donde se pueda verificar el cumplimiento con las etapas de un proceso de inducción. Ellas son: temas globales de la organización, prestaciones y servicios, evaluación y seguimiento y presentación con la jefatura.

La propuesta busca involucrar aplicaciones web, portales electrónicos y videos donde los empleados realicen prácticas y encuentren la información en sus computadoras, de tal manera que el proceso sea más interactivo, menos teórico y con un mejor aprovechamiento del programa de inducción.

6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La inducción es un proceso de Recursos Humanos que debe aplicarse en todas las organizaciones debido al contenido que se explica en ella. Al ser el primer paso del empleado al ingresar a la nueva compañía, esta se encargará de brindarle todo tipo de conocimientos básicos y generales de las labores de la empresa y a su vez aprender un poco sobre la historia, políticas, cultura y beneficios que obtendrá al ser parte de esta nueva empresa.

“La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía” (Dessler & Varela , 2014, p184).

Es importante que el proceso de inducción sea más interactivo e involucre los objetivos empresariales y personales de cada nuevo empleado con el fin de potenciar su desarrollo en el puesto trabajo. Se debe tomar en cuenta que el proceso de inducción debe tener igual contenido para todos los nuevos ingresos y para lograr una socialización eficiente es necesario contar con la participación de los trabajadores y de sus jefes.

El propósito de este estudio es proponer una reestructuración del programa actual de inducción, con el fin de que las nuevas personas que ingresan a la compañía tengan una visión más amplia acerca de SNCR, de sus operaciones en el país y fuera de este y a la vez crear un sentimiento de pertenencia desde los primeros días laborales, con esto se logrará aclarar la mayor cantidad de dudas que los colaboradores puedan tener durante su ingreso a la compañía.

Según la información obtenida por el departamento de DHO el programa de inducción actual lo brinda SN Colombia a principios de 2015. Hasta el momento, no se realiza ninguna investigación para determinar si debería modificarse para adaptarlo a las necesidades de inducción del SNCR, lo cual hace necesario incluir y/o descartar ciertos temas que en la actualidad podrían no ser relevantes para el programa de inducción en Costa Rica.

SNCR cuenta con un departamento de desarrollo de software e IT, es importante que el sistema de inducción utilice la tecnología y busque ejercer un sistema de inducción atractivo e interactivo con los colaboradores, donde puedan crear una plataforma de socialización en la que se encuentren diferentes actividades relacionadas con los temas abarcados en esta, con el fin de que los colaboradores puedan acceder la plataforma cada vez que tengan alguna duda en el futuro.

6.3. POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

POLÍTICAS

- A. El departamento de Desarrollo Humano Organizacional es el encargado de dar a conocer el programa de inducción.
- B. Toda persona que ingrese a la institución debe recibir el proceso de inducción en cualquier momento durante el primer mes de haber ingresado a la compañía, con el fin de que el nuevo colaborador se pueda identificar con la empresa.
- C. El Departamento de Desarrollo Humano Organizacional deben informar todos los aspectos relacionados con la institución, misión, visión, historia, estructura organizacional, beneficios socioeconómicos, y normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.
- D. El departamento de DHO debe evaluar periódicamente el programa de inducción, con el fin de mantenerlo actualizado.

NORMAS

- A. El departamento de DHO es el encargado de coordinar el programa de inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.
- B. El departamento de DHO deberá entregar al nuevo funcionario el manual de inducción, así como los reglamentos de la compañía, durante el programa de inducción.
- C. El departamento de DHO, notificará a los diferentes encargados del proceso, la lista de los nuevos funcionarios que recibirán el programa de inducción.
- D. El departamento de DHO debe brindar un proceso de capacitación una vez al mes, su duración debe ser de dos días durante el mes, para lograr la mayor cantidad de asistentes.

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Facilitar la adaptación e integración de los nuevos colaboradores de SNCR, mediante una reestructuración del proceso de inducción actual haciéndolo un proceso más

interactivo y menos teórico para los colaboradores, tomando en cuenta todos los contenidos de un programa de inducción.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Otorgar al departamento de Desarrollo Humano Organizacional, un programa de inducción que cumpla con los contenidos principales de un programa de este tipo.
- Establecer un sistema en el cual los asistentes a la inducción puedan dar sus opiniones con respecto del programa para establecer la mejora continua.
- Establecer la valoración periódica del proceso de inducción con el fin de revisar su impacto en los trabajadores
- Incluir una presentación a los nuevos funcionarios ante su respectiva jefatura, para que esta los pueda integrar al equipo de trabajo y familiarizarlos con sus nuevas funciones, todo ello coordinado por el departamento de Desarrollo Humano Organizacional.
- Establecer un plan de “Mentoring” en el cual se le asigne a cada nuevo colaborador un mentor, mientras se encuentra en periodo de prueba.

6.5. ALCANCES

Está dirigido al personal de Servicios Nutresa Costa Rica, con la finalidad de brindar un proceso de inducción que abarque todos los temas necesarios para garantizar un mejor conocimiento de la empresa, de manera más interactiva, por medio de la tecnologías y programas de “Mentoring”

6.6. . FINES

La propuesta de reestructuración del programa de inducción va dirigida a todo el personal de nuevo ingreso de Servicios Nutresa de Costa Rica con el objetivo de buscar mecanismos para ayudar al desarrollo y aprovechamiento del material impartido en la inducción por parte de los nuevos colaboradores.

Por ello se debe tomar en cuenta un plan que busque los siguientes fines.

- Proporcionar al nuevo empleado herramientas que puedan facilitar su ingreso a la institución.
- Conocer acerca de la Servicios Nutresa a nivel Global y específicamente las áreas más relevantes en SNCR.
- Aclarar dudas o consultas que tengan las personas en temas administrativos y funcionales de Servicios Nutresa Costa Rica.
- Implementar un plan en el que se utilice más la tecnología que SNCR tiene al alcance, para crear un programa de inducción más interactivo.

6.7. META

Presentar una nueva propuesta del programa de inducción, con el propósito de valorarlo para implementarse a finales del año 2017 y cada programa de inducción que se aplique a partir de ese momento, se evalúe por parte del departamento de Desarrollo Humano Organizacional.

6.8. . PROPUESTA

Una vez finalizado este proceso de investigación, se analizan los datos obtenidos en las encuestas. Se propone lo siguiente:

1. Implementar un cronograma que contenga temas de interés, para la compañía y el nuevo colaborador
2. El programa debe durar dos días y es necesario hacerlo en el primer mes.
3. Una semana antes de que los empleados entren a trabajar, se les enviará un Link con un video donde se les da la bienvenida por parte del grupo primario de SNCR y se les habla de temas generales de la compañía.
4. El departamento de Desarrollo Humano Organizacional deberá utilizar la tecnología para realizar un proceso más interactivo.
5. Plan de “mentoring”, donde los empleados ganadores del reto de gigantes serán los mentores de los nuevos colaboradores durante un periodo de tres meses.
6. Algunos de los temas por tratar en la inducción serán impartidos por otros miembros de la empresa, no solo el DHO estará involucrado.

Este Plan de mejora se presenta con el fin de lograr cumplir con los objetivos que un programa de inducción busca, además de tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores que ya recibieron la inducción, lo anterior lo hace más atractivo para los participantes. Este Programa ayudará a que los nuevos colaboradores se familiaricen e integren con la empresa, sus puestos y sus equipos de trabajo. Además permite generar mejores estándares de calidad en sus servicios, se logra un personal eficiente, motivado y capacitado para resolver las necesidades que el cliente interno y externo de SNCR requiere cubrir.

GUÍA ESPECÍFICA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN POR ETAPAS

1) PRIMERA ETAPA: TEMAS GLOBALES DE LA ORGANIZACIÓN.

En esta etapa se tiene el objetivo de recibir y dar la bienvenida a los nuevos colaboradores, el departamento de DHO realizará las siguientes actividades:

- El departamento de DHO, enviará a los colaboradores un link de un video una semana antes de su ingreso a la empresa, en él, los colaboradores verán temas relevantes de la institución, los principales ejecutivos de la empresa les darán la bienvenida y obtendrán conocimientos previos de la estructura y líderes de la compañía.
- Envía cronograma de actividades del programa de inducción a los diferentes encargados de procesos, así como la lista de los nuevos funcionarios de su área que asistirán al programa de inducción.
- Contacta al nuevo funcionario y lo cita para la fecha, hora y lugar establecidos.
- Dirige al funcionario al sitio donde se realizará el programa de inducción
- Recibe al nuevo funcionario
- Entrega la agenda del programa de inducción, y el reglamento.
- Informa la finalización del programa de inducción.

Se abarcarán temas como:

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía

- Nómina de los ejecutivos principales y funciones
- Estructura de edificios e instalaciones
- Período de prueba
- Normas de seguridad
- Conocimientos del servicio, producto o líneas de productos
- Reglamentos, políticas y normas entre otros aspectos.

2) SEGUNDA ETAPA: PRESTACIONES Y SERVICIOS

En esta se suministra al nuevo funcionario la información general de la empresa, con el objetivo de facilitar su socialización con la entidad.

- Video institucional
- Reseña histórica
- Organigrama Institucional
- Política de calidad
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Normas de conducta interna
- Reglamento de la vestimenta: debe estar a tono con la institución que se representa. Así también se debe cumplir con el uniforme asignado en caso de que se suministrara.
- Asistencia: se debe cumplir con el horario establecido por la institución.
- Confidencialidad: se debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener resguardados los documentos, con el fin de evitar su extravío y el que personas no autorizadas conozcan su contenido.
- Calidad de servicios: independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo, la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el cliente, además, de atender las labores encomendadas con responsabilidad y eficiencia.

- Relaciones con los empleados: la relación con nuestros empleados tiene como base el respeto a la dignidad del individuo sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, ni inclinación sexual, estado civil o familiar.

Se abarcan temas como:

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones, días feriados y asuetos
- Capacitación y desarrollo especiales
- Asesoría profesional en algún campo
- Seguros individuales y de grupo
- Programas de jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería y otros.

3) TERCER ETAPA: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de inducción a través de un sistema de opiniones de los participantes con el fin de mejorar el programa.

Al finalizar cada inducción, se deberá evaluar el programa con el propósito de identificar las áreas de mejora de acuerdo con las necesidades del nuevo personal. El encargado de la inducción deberá realizar un informe con las opiniones de los nuevos colaboradores, este informe será analizado por el departamento de DHO, con el objetivo de encontrar la mejora continua.

4) CUARTA ETAPA: PRESENTACIÓN CON LA JEFATURA

Esta etapa se desarrolla el último día de la inducción y estaría a cargo del departamento de DHO.

La estructura sería la siguiente:

- Explicación de cómo se conforma el área, proceso u unidad a la cual va a estar asignado. Con el fin de que la persona se sienta ubicada y conozca su área de labor. Esta actividad promueve la integración de la persona al puesto de trabajo y a su nuevo equipo.
- Presentación de los compañeros y compañeras de las áreas relacionadas con sus labores. Es importante que la persona conozca a su equipo de trabajo lo más rápido posible, pues esto rompe el hielo entre una persona nueva y un equipo ya establecido, además hace que el colaborador se adapte más fácilmente y se familiarice con su nuevo ambiente laboral.
- Especificación de los objetivos del puesto. Se dan a conocer los aspectos más específicos del puesto, con el fin de darle a saber cuáles expectativas se espera que cubra.
- Especificación de funciones. Se recomienda entregar a la persona una copia del análisis o descripción del puesto que ocupa, así sabrá cuáles son sus principales tareas y lo que espera la organización.
- Operaciones (concretas y definidas). Es indispensable que conozca qué debe hacer y cómo debe hacerlo.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA SERVICIOS NUTRESA COSTA RICA
GUÍA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN POR ETAPAS

	Tema	Responsable	Tiempo
Bienvenida de Parte SNCR			
1	Link con video de bienvenida	Colaborador	20 minutos
PRIMER DÍA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN			

PRIMERA ETAPA: TEMAS GLOBALES DE LA ORGANIZACIÓN			
2	Recolección de firmas de asistencia al programa de inducción.	Facilitador	15 minutos
3	Se recibe al nuevo funcionario.	Facilitador	
4	Entrega del Manual del Programa de Inducción.	Facilitador	
5	Entrega de la Guía del Programa de Inducción	Facilitador	
6	Se entrega a cada funcionario el Carnet Institucional.	Facilitador	
7	Video de SNCR	Facilitador	15 minutos
8	Actividad de realimentación de video Actividad Rompe hielo con los participantes introduciéndolos a la Inducción.	Facilitador	50 minutos
9	Misión, Visión, Políticas de calidad, objetivos de calidad y valores institucionales	Facilitador	20 minutos
Receso			20 minutos
SEGUNDA ETAPA: PRESTACIONES Y SERVICIOS			
10	<u>Plática sobre la institución</u> <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Como empezó • Quiénes la integran • Cuáles son los objetivos y metas de la institución • SN COLOMBIA • Estructura SNCR 	DHO videos y actividades de la plataforma virtual	1 hora
11	Recorrido por las instalaciones. (unidad de salud, restaurante, Asociación, gimnasio, salas de reuniones, salida principal, salida secundaria, salidas de emergencias, parqueo, parqueo externo)	Facilitador	1 hora
Almuerzo			1 hora
12	<u>Proceso de soporte Administrativo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones, días feriados y asuetos • Capacitación y desarrollo en programas como SAP y herramienta Contacto • Asesoría profesional en algún campo 	DHO y Asistencia legal	1 hora

CONTINUACIÓN SEGUNDA ETAPA: PRESTACIONES Y SERVICIOS			
13	<u>Proceso de soporte Administrativo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y de grupo • Programas de jubilación • Crecimiento profesional • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y otros 	DHO y Asistencia legal	1 horas
Receso			30 Minutos
14	<u>Cierre del primer día</u> <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de material • Actividad de cierre • Dudas o consultas 	Facilitador	1 Hora 30 minutos
SEGUNDO DÍA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN			
15	• ASDEPSA	ASEDEPSA	30 minutos
16	• Unidad de salud	Médico de empresa	30 Minutos
17	• Uso y Manejo del equipo "usuario interno"	IT	1 hora
Receso			20 minutos
TERCERA ETAPA: PRESENTACIÓN CON LA JEFATURA			
18	Presentación del equipo primario y sus vivencias <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los ganadores de Gigantes en acción 	Colaborador de equipo primario	2 hora
Almuerzo			
19	Presentación de Jefe inmediato y su equipo	Facilitador	1 Hora
20	• Asignación de Mentor para los tres meses de prueba	Facilitador	40 minutos
Receso			30 minutos
CUARTA ETAPA: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN			
21	Formulario virtual de evaluación del Programa de Inducción recibido	Facilitador	10 minutos
Cierre de la inducción			

Recursos necesarios para poder realizar el programa de inducción.

Los diferentes tipos de recursos necesarios para el programa de inducción son los siguientes:

Recurso Físico

Servicios Nutresa cuenta con diferentes salas de reunión, se encuentran todas de igual manera equipadas.

La sala se escogerá acorde con la cantidad de individuos que reciban la inducción, el máximo de personas por sala es veinte. Se incluye el Facilitador.

Recurso Material

Cada sala cuenta con los materiales necesarios para impartir la inducción:

- Computador portátil
- Video- bean
- Acceso a red inalámbrica
- Material didáctico
- Acceso a los portales web de la compañía

Recurso Humano

Las personas encargadas de impartir la capacitación son los colaboradores de servicios Nutresa del departamento de Desarrollo Humano Organizacional.

Recurso Tecnológico

Página web interna donde los colaboradores pueden interactuar con el material impartido en la inducción.

PRESUPUESTO

El presupuesto se presenta de manera individual para cada uno de los recursos propuestos, se considera diversas variaciones.

Tabla 24 Presupuesto Recursos

Recursos	Costo por persona	Costo total
Recurso Físico		
Sala de la institución	\$ -	\$ -
Recurso Material		
Computador portátil	\$ -	\$ -
Video Bean	\$ -	\$ -
Red Inalámbrica	\$ -	\$ -
Material didáctico	\$ -	\$ -
Acceso a los portales web	\$ -	\$ -
Recurso humano		
Funcionario de DHO	\$ -	\$ -
Total Recursos	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia, información brindada por el departamento de DHO.

En el presupuesto anterior se puede destacar que Servicios Nutresa de Costa Rica no deberá incurrir en ningún costo por la utilización de Recursos Físicos, Materiales y Humanos, pues dispone para su elaboración las instalaciones de la compañía, los materiales que se emplean en el día a día de la empresa y los facilitadores de la capacitación son los trabajadores del DHO, por lo cual no se incurrirá en gasto con respecto de estos aspectos.

Tabla 25 Presupuesto Tecnológico

Creación de página Web		Anual	Mensual	Una vez
A. Profesional				\$ 500,00
B. Costo Hospedaje		\$ 500,00		
C. Dominio		\$ 30,00		
D. Desarrollo				
	D.1 Espacio ocupado por la página		\$ 15,00	
	D.2 Programación de la página			\$ 300,00
C. Tecnología				
	C.1 Capacidad de almacenamiento (BD)	\$ 2.000,00		
	C.2 Plantillas gráficas privadas (Front end)	\$ 250,00		
	C.3 Funcionalidad (Videos, páginas sociales)	\$ 20,00		
	C.4 Datos de Captura	\$ 20,00		
	C.5 Formularios de aprobaciones	\$ 100,00		
Total anual/ mensual y una vez		\$2.920,00	\$ 15,00	\$ 800,00
Gran total				\$3.735,00

Fuente: Elaboración propia, información brindada por Departamento de TI de SNCR.

Por otra parte el presupuesto anterior muestra el costo de la creación de la página web interactiva para desarrollar un programa de inducción interactivo y tecnológico, como lo busca la empresa.

SNCR cuenta con un departamento de desarrollo de software el cual será el encargado de desarrollar el software por utilizar para este proceso, este software generará un costo fijo para la compañía, al pagarse una mensualidad de \$15 por la utilización de la página y un costo anual de \$2920.

Los servicios que se pagan solo una vez son el profesional y el desarrollo de la página, esto costará a la compañía \$800, sin embargo este costo está implícito, pues se cuenta con el salario mensual de los profesionales en el desarrollo de software, sin embargo es importante tomar en cuenta que si contrata un profesional externo, el monto que se pagará por profesional es de \$800, el cual genera un costo inicial de \$3735.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2010). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: ProQuest.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Augusto, B. T. (2013). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson.
- Ardura, I. R. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación, Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: UOC. (Tirso, 2012)
- Benavides R, J. (2014). Administración. En J. Benavides R, *Administración* (2 ed., pág. 31). Mexico: McGraw Hill.
- Cesar, B. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Pearson.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital Humano de las organizaciones* (8 ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Dessler, G., & Varela . (2014). En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano* (pág. 123). Mexico: Pearson.
- Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento, Selección, contratación e inducción del personal* (4ta. ed.). Mexico: El Manual Moderno.
- Ferreira, A., & Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación I*. Argentina: Editorial Brujas.
- Fonseca Socorro, C. A. (2011). *Comunicación oral y escrita*. Mexico: Pearson.
- Gerardo, M. D. (2010). *Metodos de investigación*. Mexico: Pearson.
- Juarez, A. L. (17 de Mayo de 2012). *Comunicación*. Obtenido de nali-judoali.blogspot.com/2012/05/barreras-de-la-comunicacion.html
- Sampieri, R., Fernández, C., & Badista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Tirso, A. O. (2012). *Administración, Tradición, revisión y renovación*. Mexico: Pearson .
- University, C. S. (26 de Mayo de 2017). *Fuentes secundarias*. Obtenido de Colorado State University: http://lib.colostate.edu/teen_research/Esp_HT/ss.htm
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzman, M. (2014). *Administración de Recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

SITIOS WEB

Juarez, A. L. (17 de Mayo de 2012). *Comunicacion*. Obtenido de nali-judoali.blogspot.com/2012/05/barreras-de-la-comunicacion.html

FORBES. (24 de Febrero de 2016). *10 Tendencias de capital humano en 2016*. Obtenido de FORBES:
<http://www.forbes.com.mx/10-tendencias-de-capital-humano-en-2016/#gs.g3bQ2X4>

TECMUNDO. (24 de Febrero de 2017). *Tec Mundo*. Obtenido de <https://www.tecmundo.com.br/tecnologia/49699-wearable-sera-que-esta-moda-pega-.htm>

Anexos

Cuestionario

Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de Negocios
Con énfasis en Recursos Humanos

TESIS

Instrumento para analizar el programa de inducción que se aplica en Servicios Nutresa de Costa Rica, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador:

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

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

I. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

1. Género : Masculino: ____ Femenino: ____
2. Departamento al que pertenece: _____
3. ¿De qué negocio viene?
 - () Compañía de galletas Pozuelo
 - () Compañía Americana de Helados. (Pops)
 - () Compañía nacional de chocolates
 - () Empleado nuevo

II. Variable 1: Programa de inducción

A. Contenido

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

() Si () No

5. ¿SNCR utiliza algún mecanismo para motivar al funcionario a participar en el programa de inducción?

() Si () No

6. Según su opinión. Seleccione los temas abarcados en el procesos de inducción: (puede marcar más de una opción)

- a. () Historia de la compañía y su estructura
- b. () Nombre y funciones de ejecutivos principales
- c. () Periodo de prueba
- d. () Normas de seguridad y políticas de la empresa
- e. () Línea de productos o servicio
- f. () Vacaciones y feriados
- g. () Capacitación y desarrollo
- h. () Seguros individuales o de grupos
- i. () Servicio de cafetería y restaurante
- j. () Fue presentado con su Jefe y compañeros
- k. () Se le describió el puesto, sus objetivos y relación con otros puestos

Otro (especifique): _____

7. De acuerdo con su opinión ¿Qué tan satisfactorio fue el proceso de inducción recibido?

() No satisfactorio () Poco satisfactorio () Satisfactorio

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

9. ¿Cómo cataloga los temas impartidos durante el programa de inducción?

() Bueno () Regular () Malo

B. Programa

10. En qué momento recibió el proceso de inducción.

() Antes de empezar a trabajar

() El primer día de trabajo

Otro (especifique): _____

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

() Si () No

Por qué: _____

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

() Si () No

Por qué: _____

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

() Si () No

Por qué: _____

C. Encargados

14. ¿Sabe usted quién es el encargado de realizar el proceso de inducción a los empleados de nuevo ingreso?

() Si Indique el nombre: _____

() No

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

() Mala () Regular () Buena

16. En el proceso de inducción cuáles departamentos o personas participan

() Jefe inmediato

() Compañeros

() Gerente

() Otros (Especifique): _____

III. Variable 2: Barreras de comunicación

D. Barreras físicas, Fisiológicas, Psicológicas, Administrativas

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

() Semántica (Interpretación)

() Física (ruidos, iluminación, fallas en medios de comunicación)

() Fisiológicas (voz débil o mala pronunciación del instructor)

() Psicológicas (le generó algún tipo de rechazo el instructor, lo cual limitó la comunicación)

() Administrativas (mala planeación)

IV. Variable 3: Canales de comunicación

E. Auditivo, Visual, Escrito, Oral.

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

() Oral (aquella establecida entre dos personas)

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

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

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

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

() Si () No

Especifique: _____

20. En su opinión, el material recibido durante este proceso es:

() Nada útil () Poco útil () útil

21. ¿En su opinión cómo fueron los medios de comunicación utilizados?

() Claros () Ambiguos () Confusos () De fácil comprensión

V. Variable 4: Propuesta

F. Elaboración de la propuesta

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

() Si () No

Por qué: _____

23. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios que percibirá como trabajador al recibir un curso de inducción?

24. Con el propósito de mejorar el proceso de inducción, ¿cuáles serían sus recomendaciones?

¡Muchas gracias!