

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**"PROPUESTA DE UN MODELO DE INDUCCION PARA SER APLICADO  
AL PERSONAL FIJO Y DE NUEVO INGRESO DE LA GRAN EMPRESA EN  
EL RAMO DE SERVICIOS. CASO ILUSTRATIVO."**

PRESENTADO POR :

**ALVARENGA ANGULO, CARLOS MELVIN  
MERLOS HERNANDEZ, MARIA RAMONA  
SÁNCHEZ SÁNCHEZ, ANA PATRICIA**

PARA OPTAR AL GRADO DE :

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AGOSTO DE 2007**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR****AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA :DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIO(A) GENERAL :LCDA. MARGARITA RIVAS DE  
RECINOS

DECANO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS :LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS :LCDA. VILMA YOLANDA DE DELCID

DOCENTE DIRECTOR :ING. GUSTAVO SALOMON TORRES  
RIOS

COORDINADOR DE SEMINARIO :LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

**AGOSTO DE 2007**

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

### AGRADECIMIENTOS

**A Dios Todopoderoso**, porque me ha dado sabiduría y fuerza para seguir los pasos de la superación.

**A mis amados Padres Lucía y Ramón**, que me brindaron todo su amor, apoyo y comprensión durante mi carrera y ahora, desde el cielo ven coronar con éxito mis estudios.

**A mi hermano Alvaro Antonio Hernandez**, que ha sido como un padre en mi vida y a todos mis hermanos por el cariño que me han dado.

**A mi esposo David Chirino**, por hacerme muy feliz y estar siempre a mi lado.

**Al Ing. Gustavo Salomón Torres**, por coordinar e instruirnos en la elaboración de este trabajo.

**A Doña Leticia del Carmen Cuellar de Tobar y Familia**, por su colaboración en la información dada para el desarrollo de este trabajo.

**A mis compañeros de tesis Melvin y Patricia**, por su amistad y confianza brindada.

**MARIA RAMONA MERLOS HERNANDEZ**

**A Dios Todopoderoso**, Por iluminar mi vida e inspirarme a lograr un objetivo; por brindarme salud y protección, perseverancia e inteligencia para no desmayar en mi lucha por alcanzar mis sueños.

**A mi Familia**, por su apoyo incondicional durante todo el tiempo que duró mi carrera universitaria.

**ANA PATRICIA SANCHEZ SANCHEZ**

**A Dios Todopoderoso**, por ser mi fuente de inspiración principal, que impulsó todos mis esfuerzos y sacrificios y que hoy los materializa en el logro de mi objetivo.

**A mi familia**, quiénes siempre me apoyaron de forma incondicional durante toda mi carrera universitaria.

**A mi asesor de tesis**, quien confió en mi como estudiante y además me guió durante la elaboración de mi trabajo de de graduación.

**CARLOS MELVIN ALVARENGA ANGULO**

## INDICE

	Pág.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA PROBE, S.A. DE C.V., Y MARCO TEORICO SOBRE LOS MODELOS DE INDUCCION.</b>	
1. Generalidades de la empresa PROBE, S.A. DE C.V.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Objetivos de la empresa PROBE, S.A. DE C.V. ..	4
1.3 Visión.....	4
1.4. Misión.....	4
1.5. Valores.....	5
1.6. Estructura organizativa.....	6
1.7. Servicios que presta.....	9
1.8. Marco Legal.....	9
2. Marco Teórico sobre los Modelos de Inducción.....	10
2.1 Definición de Modelo.....	10
	<u><b>2.2 Generalidades de la Inducción.....11</b></u>
2.2.1 Importancia.....	13
2.2.2 Objetivos.....	14
2.2.3 La Inducción de Personal.....	14
2.2.4 Descripción.....	15
2.2.5 Objetivos.....	16
2.2.6 Conceptos.....	16
2.2.7 Importancia.....	18
2.2.8 Características.....	18
2.3 empresas que aplican programas de inducción de personal en el salvador. ....	20
2.4 percepción de los empleados de una empresa	

	ante la aplicación de programas de inducción del recurso humano. ....	20
2.5	ventajas de la aplicación de programas de inducción. ....	21
2.6	beneficios que adquiere una empresa con la implementación de programas de inducción de recursos humanos.....	22
2.7	factores internos que impulsan a una empresa a implementar programas de inducción de personal.....	23
2.8	Componentes de un Modelo de Inducción.....	24
2.8.1	Historia de la empresa.....	24
2.8.2	Misión. ....	25
2.8.3	Visión.....	29
2.8.4	Objetivos.....	31
2.8.5	Políticas.....	32
2.8.6	Estrategias.....	33
2.8.7	Procedimientos.....	35
2.8.8	Liderazgo.....	36
2.8.9	Motivación.....	39
2.8.10	Comunicación.....	42
2.8.11	Supervisión.....	45
2.8.12	Fotos y Descripción de Instalac....	48
2.8.13	Productos y Servicios.....	49
2.8.14	Planes de Desarrollo.....	49
2.8.15	Contribución a la Sociedad.....	50
<b>CAPITULO II</b>	.....	<b>52</b>
<b>DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN MODELO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA PROBE, S.A. DE C.V.</b>		

1.	Formulación del Problema.....	52
2.	Objetivos.....	52
	2.1 Objetivo General.....	52
	2.2 Objetivos Específicos.....	53
3.	Metodología de la Investigación.....	53
	3.1 Método de Investigación.....	54
	3.2 Tipo de investigación.....	55
4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información. ....	55
	4.1 Técnicas de Recolección de Información.....	55
	4.2 Instrumentos de Recolección de Información...	56
5.	Determinación del Universo y Muestra.....	56
	5.1 Determinación del Universo.....	56
	5.2 Determinación de la Población y tamaño de la muestra. ....	57
6.	Diseño de cuestionario.....	59
7.	Presentación y Análisis de datos.....	60
	<b><u>8. Tabulación e interpretación de datos.....</u></b>	<b>60</b>
9.	Diagnóstico de la situación actual del programa de inducción.....	61
	<b>Capítulo III. ....</b>	<b>70</b>
	<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE INDUCCIÓN PARA SER APLICADO AL PERSONAL FIJO Y DE NUEVO INGRESO DE LA EMPRESA PROBE, S.A. DE C.V., Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.</b>	
1.	Propuesta de un modelo de inducción para ser aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la empresa PROBE, S.A. de C.V. ....	70
	1.1 Objetivo General.....	70

1.2	Descripción de la Propuesta.....	70
1.3	Estructura del Modelo de Inducción.....	71
	<b>Guía de orientación.....</b>	<b>73</b>
2	Plan de implementación de la propuesta.....	100
2.1	Objetivos.....	100
2.1.1	Objetivo General.....	100
2.1.2	Objetivos Específicos.....	100
2.2	Fundamentación de la implementación de la propuesta. ....	101
2.3	Beneficios que tendrá la implementación del modelo de inducción.....	102
2.4	Actividades a desarrollar.....	102
2.4.1	Políticas del programa de inducción de PROBE, S.A. de C.V. ....	102
2.4.2	Normas del programa de inducción de PROBE, S.A. de C.V. ....	103
2.5	Etapas de Implementación.....	104
2.7	Viabilidad de la propuesta.....	109
2.8	Presupuesto anual para la implementación del plan de inducción. ....	111

## Bibliografía

## Anexos

- 1.-Encuesta dirigida a empleados de PROBE S.A de C.V.

## **Introducción**

Este trabajo titulado "PROPUESTA DE UN MODELO DE INDUCCION PARA SER APLICADO AL PERSONAL FIJO Y DE NUEVO INGRESO DE LA GRAN EMPRESA EN EL RAMO DE SERVICIOS. CASO ILUSTRATIVO", está dedicado a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PROBE, S.A. de C.V., y de manera especial a sus colaboradores, que hacen de ella una empresa de éxito.

El objetivo de este trabajo es contribuir con nuestros conocimientos a la empresa privada; así como también, poner en práctica todas las técnicas y herramientas de tipo gerencial recibidas durante el proceso de aprendizaje en la Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, y especialmente en la carrera de Administración de Empresas.

La importancia de este trabajo de investigación consiste en hacer conciencia a la empresa privada de que el recurso humano de una organización es lo mas importante y del cual se origina la cadena de valor de una empresa. En la medida que el personal de una empresa se sienta motivado, será capaz y se sentirá identificado con ésta, ayudando de esta forma al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, y colateralmente a los propios.

Tener motivado al personal, es una forma de traducir los planes, objetivos y metas de la empresa en éxitos, los cuales a su vez benefician a sus colaboradores, aumentando sus conocimientos y experiencias al realizar las labores diarias.



Para la realización del diagnóstico previo a la elaboración del programa de inducción, se encuestó a una muestra de 23 empleados pertenecientes a las áreas administrativa, operaciones y ventas, que estructuran a la empresa, los cuales nos proporcionaron algunas sugerencias útiles y reales sobre como mejorar el programa de inducción actual en PROBE, S.A. de C.V.

Además del cuestionario como instrumento de investigación escrito, se utilizaron técnicas para obtener mas información sobre el tema, tales como la observación y la entrevista, fuentes primarias y secundarias.

Para la realización de este trabajo de investigación se realizó consulta a tesis, folletos, páginas WEB, entrevistas a personas involucradas y conocedoras del tema de recursos humanos, así como también información proporcionada por la empresa misma, PROBE, S.A. de C.V.

Agradecemos a la Gerencia de Recursos Humanos de PROBE, S.A. de C.V., la oportunidad que nos brindaron al permitirnos realizar nuestro trabajo de graduación en su empresa, poner en práctica nuestros conocimientos y depositar su confianza en nosotros al proporcionarnos información confidencial de su organización; Así como también, nuestros mas sinceros agradecimientos a nuestro asesor de tesis Ad-Honorem Ing. y Lic. Gustavo Salomón Torres Ríos Lazo, quién amablemente aceptó ser nuestro guía durante la realización del mismo, y por haber tenido confianza en nuestro grupo de trabajo, aportando su valiosa colaboración, tiempo, experiencia y orientación sobre la forma de realizar nuestro trabajo de graduación.

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente la globalización se ha convertido en un reto para las grandes empresas, ya que representa un escenario caracterizado por la apertura comercial, la dura competencia por los mercados y los rápidos cambios. La inducción de personal, surge como una herramienta gerencial necesaria que permite a las empresas agilizar las etapas de aprendizaje del nuevo empleado, con el objetivo principal de que los procesos de calidad que se realizan no se interrumpen demasiado por la fuga de personal que buscan constantemente superación tanto profesional como económica en el mercado laboral.

Los objetivos de esta investigación son 1) cumplir con un requisito estipulado por la Universidad de El Salvador para poder optar al grado Licenciado(a) en Administración de Empresas, y 2) brindar un aporte al área de recursos humanos por medio de la elaboración de un modelo de inducción de personal para la empresa PROBE, S.A. de C.V., quienes no cuentan con un programa de inducción adecuado que les permita dar a conocer a sus empleados sobre los antecedentes e información general sobre la empresa para la cual trabajan.

Para la realización del diagnóstico administrativo la información fué recolectada mediante Técnicas de Investigación tales como la entrevista, la observación, fuentes primarias y secundarias.

Los datos recolectados, tabulados y analizados, sirvieron de base para la elaboración de un diagnóstico

administrativo que nos permitió determinar la necesidad de la creación de una guía de orientación apropiada para el recurso humano de antiguo y de nuevo ingreso de la empresa PROBE, S.A. de C.V.

Para desarrollar el diagnóstico administrativo en dicha empresa, se enfocó sobre los siguientes puntos críticos: ambiente físico, material de apoyo, desenvolvimiento de los facilitadores, contenido del programa y generales del programa actual de inducción.

Dentro de los principales hallazgos obtenidos en nuestra investigación están: la mayoría de empleados no recibe material didáctico impreso con información sobre los antecedentes de la empresa; es necesario la creación de un medio audiovisual, la información relacionada con los derechos y obligaciones de los trabajadores no es entregada por escrito a éstos.

Para la realización de este trabajo de investigación se realizó consulta a folletos, páginas WEB, entrevistas a personas involucradas y conocedoras del tema de recursos humanos, información proporcionada por la empresa PROBE, S.A. de C.V., y fue de mucha utilidad la tesis titulada "Propuesta de un Manual de Selección e Inducción de Personal para el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Región Occidental", de DORATT SALAZAR, PEDRO MIGUEL Y OTROS. Facultad de ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. 1992

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA PROBE, S.A. DE C.V., Y MARCO TEORICO SOBRE LOS MODELOS DE INDUCCION.

#### 1 Generalidades de la empresa PROBE, S.A. DE C.V.

##### 1.1 Antecedentes

La sociedad Profesionales de Belleza, S.A. de C.V. (la cual puede abreviarse como PROBE S.A. DE C.V.), es una distribuidora líder en el mercado de productos de belleza, que originalmente inicio sus operaciones en el año de 1997 además cuenta con la exclusiva cadena de salones VIDAL'S HAIR DESIGN, de la cual está en proceso de creación de franquicias con el fin de expandir sus operaciones en el área centroamericana.

Esta empresa representa líneas tales como:

- Tec Italy (tecnología capilar italiana producida en México)
- Tahe (tecnología capilar europea fabricada en España)
- AMBER (productos y accesorios para depilación y tratamientos de parafina)
- GAMA ITALY (accesorios como planchas y secadoras de cabello importados de Italia) y,
- Bio Ionic (productos de retexturizado iónico para el cabello).

PROBE inició sus operaciones utilizando aplicaciones sencillas, desarrolladas por proveedores informales, según comenta el señor Balmore Cerros, Gerente General de PROBE, S.A. DE C.V.

Posteriormente adquirieron un paquete contable de origen mexicano el cual tuvo que ser sustituido, ya que el sistema no podría soportar las operaciones debido al rápido crecimiento en el volumen de transacciones de la empresa, "Se necesitaba integridad en la información y que nos pudieran brindar un excelente servicio de soporte..." éstas dos variables nunca fueron una de las fortalezas de los distribuidores del producto en El Salvador ni de los fabricantes directos en México," expresa el Sr. Cerros.

PROBE vió en EXACTUS a una corporación sólida, con amplia experiencia en el mercado, reconocimiento internacional y alto compromiso con la calidad del producto y servicio. PROBE buscaba una funcionalidad en especial, que vio aplicada en EXACTUS y que fué lo que los motivó a adquirir el software: la posibilidad de integrar todas las operaciones, desde la facturación, el manejo de los inventarios, las cuentas por cobrar a los clientes y la contabilización de las operaciones, bajo una sola plataforma tecnológica. Fue así como unos meses después de iniciado el proceso, PROBE empezaba a operar con EXACTUS.

Durante el proceso de implantación se modificaron muchos procedimientos, los cuales estaban correctos, pero que EXACTUS nos enseñó mejores formas de hacerlo, ahorrando mucho tiempo y recursos, manifiesta el Gerente General. Con una sala de belleza "de colonia", en el año de 1974, como sala de belleza Vidal's, época en la que se hacía difícil operar por la situación económica-política-social crítica que comenzaba a vivir el país, los fundadores

aceptaron el reto de crear nuevas fuentes de trabajo, formando una generación de cosmetólogas enfocadas al servicio al cliente. Pronto fue necesario abrir una sala en la calle Arce, notando cada año un crecimiento, a tal grado que la primera sala inició con dos empleadas, llegando a tener doce empleados.

En 1980, se iniciaron labores en la sucursal de Metrosur, compartiendo la sala con una joyería, sin embargo Vidal's necesitaba mas espacio físico. En 1984, nace la sucursal Salvador del Mundo siendo también un éxito, para entonces los locales eran ambientados por decoradores profesionales y las cosmetólogas, entrenadas por estilistas profesionales.

En el año de 1985, empezaban en nuestro país competencia de estilistas, patrocinados por las casas que ofrecían productos profesionales, para las salas de belleza y dentro de la misiones estaba la de convertir a las jovencitas en excelentes cosmetólogas, comercializando así servicios y productos de belleza.

Es así como la sala de belleza se ve en la necesidad de distribuir los productos para sus propias sucursales y nace la distribuidora PROBE S.A. DE C. V., la cual distribuye productos de belleza a todos los salones de belleza a nivel nacional.

La empresa se encuentra estructurada por tres razones sociales, que representan a cada una de las salas aperturadas, siendo dividida de la siguiente forma:

- AUXITANIA S.A. DE C.V., fundada el 17 de diciembre de 1993, sucursales Metro sur.
- TEXTURA, S.A. DE C.V, fundada el 17 de diciembre de 1993, sucursales Villavicencio y Metrocentro.
- SISTEMAS DE BELLEZA S.A. DE C.V., fundada el 17 de diciembre de 1993, sucursales Galerías, Merliot, Hiper Mall Cascadas, Plaza Mundo y Las Piletas ( Rumbo al puerto de La Libertad ).

## **1.2 Objetivos de la empresa PROBE, S.A. DE C.V.**

- Tener una utilidad neta sobre ventas no menor al 20%
- Desarrollo íntegro de todas las marcas
- Lograr un índice de satisfacción del cliente no menor al 80%

## **1.3 Visión**

“Contribuir a la modernización de la industria cosmética del país y posicionar a El Salvador como el líder en Centroamérica en el área de especialistas de belleza”.

## **1.4. Misión**

“Brindar productos de belleza con calidad y servicio personalizado con educación técnica”.

➤ **1.5. Valores** CLIENTE

El cliente es nuestra razón de ser. A ellos dedicaremos nuestros mayores esfuerzos para satisfacer sus necesidades y expectativas.

➤ EXCELENCIA

Es importante tener la satisfacción de hacer siempre mejor las tareas o servicios dentro de nuestro entorno, hacerlo bien ayuda a fomentar el desarrollo de cada talento que toda persona posee.

➤ INTEGRIDAD

Nuestra empresa cree en la integridad de las personas que nos honran en pertenecer a una gran familia, exigiendo lealtad, conducta ética y honestidad al trabajo

➤ TRABAJO EN EQUIPO

Fomentamos la unión, integridad y labor de equipo entre todo el personal, compartiendo ideas y experiencias para motivarlos a alcanzar el éxito que todos esperamos.

➤ RESPONSABILIDAD

Para desarrollar un alto grado de eficiencia es necesario mantener una actitud positiva y absoluta responsabilidad hacia el trabajo; cumpliendo con todas las tareas asignadas y colaborar brindando un excelente servicio a nuestros clientes internos y externos.

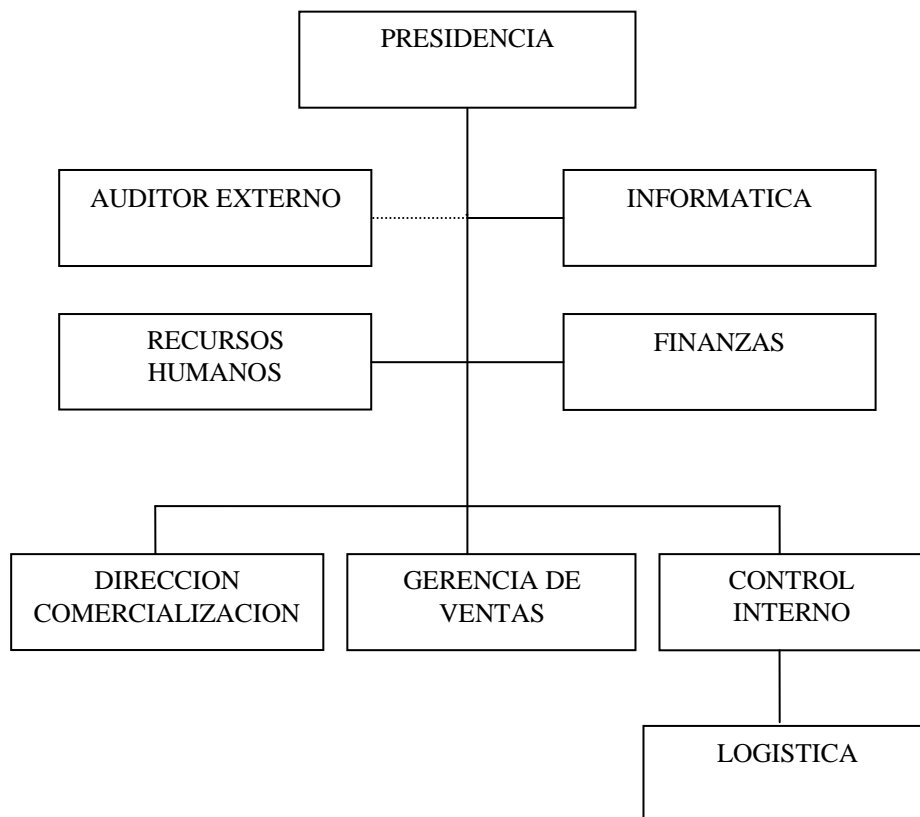


➤ CALIDAD EN EL SERVICIO

Considerando que la calidad es un conjunto de excelentes características que debe cumplir nuestro personal y nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades demandadas por nuestros clientes.

**1.6. Estructura organizativa**

**ORGANIGRAMA DE PROBE, S.A. DE C.V.**



**Fuente: PROBE S.A. DE C.V. (Diciembre, 2006)**

## **FUNCIONES GENERALES DE CADA UNIDAD**

### **Gerencia general**

Establece las políticas de control interno adecuadas y los objetivos generales de la entidad junto con sus políticas, programas y presupuestos, supervisando de igual forma la efectividad del sistema de control.

### **Auditoria externa**

Es la encargada de supervisar el debido cumplimiento de las leyes, reglamentos e instructivos internos y externos. Además, garantiza a la junta directiva que las cuentas presentadas son correctas, y certifica que los estados financieros están de acuerdo con las normas y principios contables.

### **Informática**

Se encarga en el desarrollo y mantenimiento de los sistemas organizativos e informáticos de la entidad, con el objetivo de conseguir mayor eficiencia en los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Por otro lado, diseña los procedimientos para la modernización de los procesos de negocio, productos y servicios de la institución, con los criterios de calidad y eficiencia requeridos por el plan estratégico.

### **Recursos Humanos**

Es la encargada del reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para cada puesto de trabajo y así garantizar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

**Gerencia financiera y de información**

Se responsabiliza de realizar los análisis de la situación económica financiera de la entidad y su entorno, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas. Se encarga además, de brindar toda la información oportuna en el área contable y financiera de calidad, en todos los órganos internos o externos que en su momento prescindan de la información.

**Dirección comercialización**

Diseña y aplica los sistemas de control y distribución del producto, proporciona, a las diferentes unidades de la entidad, datos e información, oportuna y veraz, que permita la efectiva toma de decisiones. Por otro lado, verifica y controla el correcto flujo de entradas y salidas del producto

**Gerencia de Ventas**

Se encarga de aplicar los sistemas de control sobre ventas de los productos y servicios, así como registro contable que proporcionen, a la entidad, datos e información oportuna y veraz, para la efectiva toma de decisiones.

**Control interno**

Esta vigila permanentemente que las operaciones, políticas, controles, procedimientos administrativos y contables, y los métodos de trabajo utilizados por la entidad, sean los aprobados por los niveles de Dirección.

**Logística**

Requiere administrar el proceso centralizado de operaciones de productos y los servicios. De igual forma, administra las actividades de soporte a los medios de pago a disposición de los clientes, propios o concertados con otras empresas, vigilando la correcta calidad del servicio.

**1.7. Servicios que presta**

- Servicios de asesoría técnica
- Servicios de belleza (Estilismo, Spa, etc.)
- Distribuidora de líneas de productos cosméticos
- Venta de franquicia de la marca Vidal's.

**1.8. Marco Legal**

El grupo PROBE S. A. de C.V., fué constituido el 17 de diciembre de 2003 y su giro o finalidad es Peluquería y Otros Tratamientos de Belleza. Esta empresa está conformada por tres razones sociales: Auxitania S.A de C.V., Sistemas de Belleza S.A de C.V. y Textura S.A de C.V., sus accionistas y fundadores mayoritarios son Doña Leticia del Carmen de Tobar y Don José Tobías Tobar (ver página 1).

Como toda sociedad, está regulada por el Código de Comercio, Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes y Servicios, Ley del Impuesto sobre la Renta y Código Tributario en su parte de operación y se rigen por sus respectivos reglamentos internos en lo relativo a su constitución, organización y administración. Además, se apegan al Código de Trabajo en lo relacionado a las relaciones que existen entre patrono y empleado.

## **2. Marco Teórico sobre los Modelos de Inducción**

### **2.1 Definición de Modelo**

Un modelo es una representación simplificada de las principales propiedades de un objeto, un suceso o de una relación. Los modelos pueden adoptar la forma de descripciones verbales, modelos físicos o fórmulas matemáticas que representen la relación existente entre las variables de mayor importancia.

La ciencia administrativa se basa en modelos matemáticos y puede utilizar muchos modelos establecidos con anterioridad, que describan situaciones recurrentes o periódicas. Pero debido a que la mayor parte de las decisiones que se presentan son complejas, el equipo administrativo casi siempre emplea un enfoque de análisis de sistema para identificar las principales variables y entonces formular un modelo de las relaciones existentes entre ellas. Este a menudo resulta ser un proceso de ensayo y error, pues el equipo revisa y comprueba los supuestos con los que trabaja el modelo. Con frecuencia la forma más rápida de realizar esto es la creación de un prototipo o modelo de trabajo.

## 2.2 Generalidades de la Inducción

**La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su misión, visión, valores (trabajo en equipo, lealtad, responsabilidad, dinamismo, cooperación, honradez) principios morales y éticos, proveedores, clientes, competencia, etc.**

Esta orientación se efectúa antes de que el nuevo empleado de inicie el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por su propia iniciativa en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué valores debe practicar el nuevo empleado en la nueva organización, cuáles son las actitudes no toleradas, etc., ya que la persona recién llegada contratada está preocupada básicamente por el puesto y su supervisor pues confía que él le dará la información requerida para desempeñar sus funciones, entonces la complejidad de este programa de inducción puede ir desde una simple política, entrevistas claves, entrega de información puntual, hasta un programa audiovisual.

Preparar a los empleados para estar al día con la organización a medida que esta cambia y crece, el desarrollo de recursos humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología, por lo tanto, la inducción ha hecho que sea muy importante la necesidad del desarrollo de los puestos cada vez más complejos.

También se ha hecho cada vez más significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro del lugar de trabajo a fin de que el clima laboral le haga sentir cómodo para poder desarrollar sus funciones y actividades.

### **INDUCCIÓN**

El esfuerzo inicial de un Departamento de Recursos Humanos está en diseñar un programa de inducción para los empleados, que es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa y éste debe dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Por lo que se define la inducción como *"la forma en que cada individuo incorporado dentro de una organización percibe el ambiente laboral y como lo asimila de acuerdo a la enseñanza recibida"*.

Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la presidencia de la empresa, tanto en el desarrollo del programa como en su implementación.

Necesariamente para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa de inducción, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo

tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: historia de la organización, sus objetivos, misión, visión, horarios de trabajo, días de pago, programa de prestaciones, etc.

Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: evaluación, visita a las instalaciones, presentación ante los representantes sindicales (si los hay), información entregada por el gerente de área, jefe de departamento, supervisor, etc.

### **2.2.1 Importancia**

Si el nuevo trabajador recibe una buena orientación al inicio de sus labores a desempeñar dentro de la empresa, ese detalle será importantísimo para que se produzca una adaptación adecuada al nuevo cargo o que, por el contrario se presente una deserción temprana en la empresa, lo cual sería un fracaso para el Departamento de Recursos Humanos de ésta, además de hacer incurrir en costos innecesarios a la empresa al tener que empezar de nuevo el proceso de reclutamiento y selección de la plaza que quedó vacante, por lo tanto, se sugiere que para evitar esto es importante que en todo proceso de



selección en el área de recursos humanos, se proponga siempre una terna de candidatos con similares características para que se elija a uno de ellos, pero si la persona elegida luego deserta de la empresa, quedan aún dos opciones más donde elegir.

Es muy importante que el nuevo empleado se lleve una excelente impresión del ambiente laboral bajo el cual se desempeñará y dedicará la mayor parte de su tiempo diario.

### **2.2.2 Objetivos**

El objetivo de una buena inducción radica en que solo de esta manera una organización podrá lograr que sus empleados desempeñen sus funciones al máximo desde que inician sus labores dentro de ella (contratación) y mientras se encuentren dentro de la misma, a fin de que éstos contribuyan al logro de los objetivos y metas propuestas por la empresa y que a la vez se sientan identificados y comprometidos por lograr los planes establecidos por ésta.

### **2.2.3 La Inducción de Personal**

La Inducción de Personal, es el proceso por medio del cual el departamento de Recursos Humanos proporciona a los nuevos empleados, información general relacionada con la organización y de la unidad organizativa en la cual se desempeñará y además información específica del puesto a desempeñar, con el objeto principal de lograr una rápida y adecuada adaptación y asimilación del puesto para el cual fue contratado, logrando con esto que el empleado se sienta motivado e identificado con la empresa y comience

lo mas pronto posible a incorporarse al equipo a fin de ayudar que los objetivos y metas de la empresa y de él mismo se cumplan.

#### **2.2.4 Descripción**

Un Modelo de Inducción de Personal, es aquel que proporciona al nuevo empleado información suficiente, relevante, oportuna y veraz relacionada con su nuevo puesto de trabajo.

Dentro de la información que debe contener un modelo de inducción, esta la siguiente:

- Horario de Trabajo
- Horas de Comida
- Recesos para tomar café o periodo de descanso
- Condiciones de las llamadas telefónicas y/o correo electrónico
- Políticas y requerimientos de tiempo extra
- Días de pago y procedimientos para recibir el pago
- Ubicación de cada uno de los departamentos que componen a la empresa
- Nombre de las jefaturas y autoridades dentro de la Institución
- Prestaciones laborales a las cuales tiene derecho
- Políticas y normas estipuladas por la Gerencia General
- Procedimientos de Control Interno
- Manual de descripción de puestos
- Manual de procedimientos del área donde será asignado.
- Manual de organización
- Etc.

### **2.2.5 Objetivos**

El Objetivo principal de un Modelo de Inducción es proporcionar al nuevo empleado una bienvenida adecuada a la empresa o nuevo puesto de trabajo a fin de facilitar la adaptación e integración a la misma mediante el suministro de información relacionada con las características y dimensiones de la empresa.

### **2.2.6 Conceptos**

“La Orientación o Inducción tiene por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia dentro de la organización. Por lo regular la inducción y la orientación transmiten tres tipos de información:

1. Información general sobre la rutina diaria del trabajo
2. Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y
3. Una presentación detallada de sus políticas, reglas de trabajo y presentaciones del personal.

Los nuevos empleados sienten ansiedad cuando ingresan a una organización. Les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo; se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia; y no saben si se llevarán bien con sus compañeros de trabajo.

Por tales razones los programas eficaces de inducción y orientación tienen por objeto reducir la ansiedad de los empleados de nuevo ingreso. Se ofrece información sobre el ambiente y los supervisores, se presenta a los compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas.

Las primeras experiencias en el trabajo cuando las expectativas del nuevo empleado y las expectativas de la organización se confrontan unas con otras parecen desempeñar un papel decisivo en la carrera del individuo dentro de la organización. Es durante ellas cuando se confrontan las expectativas de él y de la organización. Si no son compatibles sobrevendrá la insatisfacción. Como cabe suponer las tablas de rotación de personal casi siempre son máximas entre los empleados de nuevo ingreso.

Un aspecto importante de la satisfacción en el trabajo para todos los trabajadores, es la garantía de que los empleados pueden trabajar por bien de la compañía sin descuidar sus obligaciones personales. Una de las preocupaciones más apremiantes es el área de proporcionar un cuidado adecuado a los hijos".<sup>1</sup>

Por ejemplo, según William Ouchi, "en Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual -se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso-, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio, existe estabilidad en el cargo y la

---

<sup>1</sup> James A. Stoner y R. Edward Freeman, "Administración", Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Pág. 417.

organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo”

### **2.2.7 Importancia**

La importancia de contar con un programa de inducción de personal surge de la necesidad que tienen las empresas hoy en día de contratar personal idóneo para cada uno de sus puestos, capacitarlo y lo más importante, mantenerlo, ya que sólo de esta forma se puede obtener la continuidad de sus procesos, evitando de esta forma la fuga de personal, la cual no es ninguna ventaja respecto a la competencia, que exige diariamente que los empleados con que cuentan realicen sus funciones con eficiencia y eficacia a fin de poder ganar más mercado en un mundo en el que se tiene que estar preparado para aprovechar las oportunidades que proporcionan todas aquellas empresas que no están listas para satisfacer de una buena manera la demanda del mercado.

### **2.2.8 Características**

Dentro de las características con las cuales debe contar una inducción de personal, están las siguientes:

#### **➤ Oportunidad**

Esta característica significa que la inducción al personal debe efectuarse de manera anticipada al inicio del desempeño de las labores del nuevo empleado y brindándole información actualizada sobre la forma que desempeñará las nuevas funciones, evitando de esta manera posibles errores que el nuevo miembro pueda cometer por desconocimiento de la naturaleza de las operaciones que se realizan dentro de la empresa que lo contrató.

Estos errores a veces pueden ocasionar problemas de tipo económico, lo cual obliga a la empresa a incurrir en gastos que pudieron haber sido evitados con una adecuada capacitación e inducción al puesto, mostrándole los procedimientos o formas de realizar actividades que son propias de la organización por su naturaleza o giro al que se dedica.

➤ **Veracidad**

Esto se refiere a que la información proporcionada al nuevo empleado debe ser real y exacta, a fin de hacer sentir al nuevo empleado seguridad en cada una de las actividades que realice dentro de la institución.

➤ **Calidad**

La información proporcionada al nuevo empleado debe estar basada en estándares derivados de estadísticas o experiencias de personal antiguo en la empresa de cómo realizar de una mejor manera las funciones encomendadas a fin evitar al máximo errores en la ejecución de las actividades.

➤ **Relevancia**

Generalmente, no toda la información que se da al nuevo empleado es importante, por lo tanto los encargados de llevar a cabo la inducción deben de evitar proporcionar información que lejos de ayudarlo, le confundan.

Las personas encargadas deben depurar la información que se le entregará al nuevo empleado, es decir calidad, no cantidad.

### **2.3 Empresas que aplican programas de inducción de personal en el salvador.**

Dentro de algunas de las empresas que utilizan programas de inducción de recursos humanos en El Salvador, están:

- + Grupo Q ( Saquiro)
- + Industrias Cristal
- + Grupo SIGMA
- + Bayer de El Salvador
- + Toyota DIDEA
- + Embotelladora Salvadoreña
- + Banco Salvadoreño
- + Etc.

### **2.4 Percepción de los empleados de una empresa ante la aplicación de programas de inducción del recurso humano.**

La mayoría de empleados que han tenido la oportunidad de recibir programas de inducción de personal en las empresas, opinan sobre la aplicación de éstos:

- + "Ayuda a que el nuevo empleado se integre a la organización y reciba la información necesaria para un rápido desarrollo, tanto personal como para la organización"
- + "Es un proceso integral, ya que abarca desde el momento que el aspirante requiere el trabajo y continúa durante todo el tiempo en que dure su proceso de contratación y relación laboral, ya que éste siempre estará necesitando información para lograr su superación dentro de la organización, así como sus metas y objetivos propuestos."
- + "En cuanto a las repercusiones que existen con relación a la disciplina, el nuevo empleado deberá

contar con la información necesaria para conocer las leyes y reglamentos internos que la rigen, para evitar ser sancionado por no cumplirlas.”

- ✚ “La inducción es una herramienta en la motivación del trabajador.”

## **2.5 Ventajas de la aplicación de programas de inducción.**

Dentro de algunas de las ventajas que tiene la aplicación de programas de inducción en una empresa, están las siguientes:

- ✚ Rápida integración por parte de los nuevos empleados en el área de operación de la empresa.
- ✚ Esfuerzo por parte del personal para que se cumplan las metas y objetivos de la organización
- ✚ Crear una buena impresión inicial en los nuevos empleados
- ✚ Darles a conocer sus derechos, obligaciones, privilegios y responsabilidades
- ✚ Coordinación entre los trabajadores para la utilización de las herramientas y maquinaria utilizada en el proceso
- ✚ Utilización de herramientas adecuadas en tareas previamente especificadas



## 2.6 Beneficios que adquiere una empresa con la implementación de programas de inducción de recursos humanos

### Internos :

- ✚ Proporcionar una herramienta gerencial adicional para aumentar cada vez mas la eficiencia y eficacia de los servicios que presta la empresa.
- ✚ Los requisitos de aseguramiento de calidad exigen una definición clara de la organización, con responsabilidades y autoridades de cada función bien establecida.
- ✚ La inducción de los empleados para el ejercicio de sus funciones será estructurada a partir de la selección
- ✚ La documentación de las actividades operacionales permitirá una integración más rápida y completa del personal nuevo y una mayor independencia de los conocimientos individuales
- ✚ Las prestaciones estarán establecidas dentro de este manual de inducción
- ✚ Se tendrá una mayor probabilidad de detectar e identificar posibles conflictos ocasionados entre el personal, antes de que estos causen mayor daño.
- ✚ Ambiente organizacional de motivación y dinamismo
- ✚ Eficiencia creciente
- ✚ Criterios unificados
- ✚ Conocimiento sólido y compartido
- ✚ Comunicación efectiva

### Externos :

- ✚ Satisfacción del cliente
- ✚ Competitividad

## **2.7 Factores internos que impulsan a una empresa a implementar programas de inducción de personal.**

Dentro de algunos de los factores internos que impulsan la creación de programas de inducción de personal están:

### **a) La Convicción.**

El impulsor más lógico para implementar un manual de inducción es el creer en los beneficios internos y externos que proporciona. Lamentablemente en motivo beneficio no ejerce mucha presión sobre la alta Gerencia encargada de tomar la decisión, debido a que se presta mas atención a los factores económicos o incrementos de producción por la explotación del personal, sin brindar un incremento económico a ellos.

### **b) La política corporativa**

La alta gerencia de la empresa puede tomar la decisión de adoptar un programa de inducción por diferentes motivos, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- ✓ Falta de definiciones en área de procesos
- ✓ Insatisfacción del personal
- ✓ Alta rotación de personal operativo
- ✓ Los empleados del área de operación se muestren renuentes a discutir problemas con los supervisores.
- ✓ Creencia en los beneficios del manual de inducción
- ✓ Ineficiencia y baja productividad
- ✓ Etc.

## **2.8 Componentes de un Modelo de Inducción**

Dentro de los componentes que se consideran necesarios y vitales dentro de un modelo de inducción de personal están los siguientes:

- Historia de la empresa
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Procedimientos
- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Fotos y descripción de las instalaciones
- Productos y servicios
- Planes de desarrollo
- Contribución a la sociedad

A continuación se detallan cada uno de estos componentes.

### **2.8.1 Historia de la empresa**

Como información inicial al programa de inducción, debe presentarse a los nuevos empleados una breve historia de la empresa, de tal forma que éste conozca sus inicios y etapas por las cuales ha pasado y a la vez ha adquirido experiencias comerciales que le ha permitido sobrevivir, salir adelante y consolidarse y crear su propio nicho de mercado.

Es importante destacar que muchas veces la población económicamente activa o demanda laboral, desconocen, cuando aun están fuera de una empresa, pero se encuentran analizando propuestas de trabajo, el giro al cual se dedica una determinada empresa que publica sus ofertas de trabajo, lo cual muchas veces perjudica a éstas por no contar con suficiente imagen ante la sociedad, haciendo sus procesos de selección lentos ya que pocas personas acuden al llamado que éstas hacen.

### **2.8.2 Misión.**

La misión se define como:

- "Una declaración concentrada acerca de los macroresultados que se buscan."
- "Es la base de los objetivos."
- "Define cual es el negocio de la organización."
- "Es la razón de la existencia de la empresa."
- "Declaración en la que se identifican el área de operación de una organización, los nichos de mercado que pretende atender, sus clientes y sus razones de existir."<sup>2</sup>
- "Es la meta general de la organización basada en las premisas de planeación, que justifica la existencia de una organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo".
- "La misión responde a cuatro grandes preguntas: ¿ Qué es lo que hacemos?, ¿ Para quién lo hacemos?, ¿ Cómo lo hacemos?, ¿ Porqué lo hacemos?".

---

<sup>2</sup> Keith Davis y John W. Neswstrom. "Comportamiento Humano en el Trabajo", Décima edición, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Pág. 613.

Una organización existe para realizar alguna cosa en un medio ambiente amplio.

Su propósito específico o misión por lo general es claro al comienzo. Con el tiempo sin embargo una o más cosas suceden. Su misión no llega a ser clara a medida que la organización crece y desarrolla nuevos productos y mercados. O la misión puede continuar siendo clara pero algunos gerentes pueden no interesarse más tiempo en ella. O la misión puede continuar siendo clara pero puede perder sus aptitudes por nuevas condiciones en el medio ambiente.

Cuando la gerencia percibe que la organización está naufragando, es tiempo de explorar la renovación del propósito, es el momento de hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es el cliente?, ¿Qué es valor para el cliente?, ¿Cuál será nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio?, estas aparentes simples preguntas están entre las más difíciles de contestar por parte de la compañía. Las empresas comerciales exitosas continuamente se hacen estas preguntas y las responden atenta y cuidadosamente. Cada vez más organizaciones están desarrollando formales declaraciones de misión para responder a estas preguntas. Una bien elaborada declaración de su misión provee al personal de la corporación con un compartido sentido de oportunidad, de dirección, de significado y de logro. La declaración de la misión de la compañía actúa como una "mano invisible", la cual guía ampliamente a los empleados dispersos y los capacita para trabajar independiente y colectivamente hacia la realización de los potenciales de la organización.

“Y, para ser efectivo, el enunciado tiene que surgir de las entrañas de la organización. Todos deben participar de un modo significativo: todo el mundo, y no solo los planificadores superiores de la estrategia. Una vez el proceso de participación es tan importante como el producto escrito y constituye la clave para su uso”.<sup>3</sup>

Desafortunadamente no es fácil escribir una efectiva declaración de la misión de la compañía. Algunas empresas gastan uno o dos años antes de obtener una declaración satisfactoria acerca de los propósitos de su firma. En el proceso descubren muchas de sus oportunidades latentes. Una efectiva declaración de misión dará un mercado *orientado, factible, motivador y específico*.

### **Mercado Orientado**

La declaración de la misión debería definir los dominios del negocio, en los cuales operará la organización y si es posible en términos del mercado orientado. Los dominios del negocio pueden ser definidos en términos de clase de productos, tecnología, grupo de clientes, necesidad del mercado, o alguna combinación de éstos.

Las empresas han definido tradicionalmente su dominio del negocio en términos de productos tales como: “Nosotros fabricamos reglas de cálculo” o en términos tecnológicos tales como “Nosotros somos una firma de procesamiento químico”.

Una declaración de misión en términos del mercado pide definir el negocio en términos de servir un grupo particular de clientes y/o reunir un tipo particular de necesidades del mercado.

---

<sup>3</sup> Stephen R. Covey. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Ediciones Paidós Iberica, S.A., Págs. 157 y 158.

**Factible**

En el desarrollo de una definición del negocio basada en el mercado, la gerencia debería cuidarse de que sea demasiado estrecha o demasiado amplia. Un líder fabricante de lápices que dice que está en el negocio de fabricar equipos de comunicación está estableciendo su misión muy libremente. Una aproximación útil es moverse desde el producto corriente hasta sucesivos niveles más altos de abstracción y entonces decidir sobre el más realístico nivel de abstracción que la compañía debe considerar.

**Motivador**

Una declaración de la misión de una compañía debería inspirar y motivar. Los empleados desearían sentir que su trabajo es significativo y que ellos están contribuyendo a la vida de las personas. Si la compañía X dice que su misión es "vender mas pegamentos", no es inspirador. Y si ella dice que su misión es "hacer más dinero" o "ser el líder del mercado", estas no son muy inspiradoras.

Ventas, utilidades y liderazgo en el mercado deberían ser el resultado del éxito de la empresa al realizar su misión, no la misión en si. La misión debería establecerse de ser posible, como algo a alcanzarse fuera de la firma.

**Específico**

Muchas declaraciones de misión se redactan para ser utilizadas en relaciones públicas y carecen de guías específicas que habiliten a la gerencia para escoger entre alternativos cursos de acción.

La declaración "Nosotros queremos ser la compañía líder en esta industria produciendo los productos de más alta calidad con la más amplia distribución y servicios a los más bajos precios" suena bien pero falla al no proporcionar direcciones y guías claras.

Una declaración de misión debería incluir las principales políticas que la compañía planea aceptar en la búsqueda de su misión. Las políticas comunican el sistema de valor de la compañía y el carácter de su trato con los clientes, proveedores, distribuidores, competencia y otros participantes del mercado y el público.

La declaración de misión de una empresa debería servir para muchos años. La misión de la compañía no es algo que puede revisarse en pocos años como respuesta a los cambios del medio ambiente o nuevas oportunidades no relacionadas. Por otro lado algunas veces una compañía debe de considerar su misión si esta no funciona o no define un curso óptimo que la compañía pueda seguir.

### **2.8.3 Visión**

Desde tiempos antiguos ha existido la tendencia a considerar implicaciones inmediatas de problemas que requieren soluciones a largo plazo. Por tanto es muy importante que los administradores se olviden de sus hojas de trabajo y escuchen a la gente que los rodea. Deben reconocer y alentar el cambio; tratar de anticiparse a los problemas antes de que ocurran y más importante aún, intentar apreciar como el cambio crea oportunidades de expansión y crecimiento. Para hacerlo los administradores deben ser flexibles y tienen que desarrollar una visión, una perspectiva amplia de su



compañía, de sus objetivos y que es lo que debe hacerse para lograrlos.

A continuación se dan algunas definiciones de lo que es la Visión de una empresa:

- "La visión es una imagen del futuro traída al presente, de lo que la empresa será y sobre la cual se funda y se construye todo para la realización de dicha visión."
- "La visión es una imagen clara de lo que se espera ser en el futuro, hacer, lograr y obtener."
- "Es la situación que vemos en nuestra mente y luego ideamos los resultados que deseamos obtener."
- "La visión es el resultado de nuestros sueños en acción."
- "Ambiciosa y concreta descripción a largo plazo de lo que la organización y sus miembros pueden y deben hacer; posible (y deseable) imagen del futuro".<sup>4</sup>

Dentro de algunos de los ingredientes de la visión tenemos los siguientes:

- La visión debe ser formulada por los líderes
- Debe ser comunicada
- Debe ser compartida por el grupo y apoyarla
- Debe ser amplia y detallada
- Debe ser positiva y alentadora
- Debe impresionar e inspirar a los dirigentes, los empleados, a los clientes y al público.

---

<sup>4</sup> Keith Davis y John W. Neswstrom. "Comportamiento Humano en el Trabajo", Décima edición, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., Pág. 623.

#### 2.8.4 Objetivos

Las decisiones de negocios no se toman en el vacío, quienes lo hacen tienen algún objetivo en mente. Los administradores en particular que son quienes toman las decisiones reales están interesados en su propia satisfacción así como en el bienestar de sus empleados, el de la comunidad y la sociedad a gran escala.

Los objetivos se definen como los resultados que la empresa espera alcanzar para lograr la visión que tiene; una meta caracterizada por un lapso comparativamente corto y logros específicos y mensurables.

Dentro de algunos de las características de los objetivos tenemos:

- **Escritos:** El poner por escrito lo que queremos lograr, hace que nuestras ideas cristalicen y sean específicas, esto también nos obliga a poner prioridades.
- **Específicos:** Las actividades a realizar deben ser detalladas y no expresadas en términos generales.
- **Medibles:** Los objetivos se deben poder apreciar, cuantificar, no solo en términos de los avances, sino en términos de tiempo, cantidad, calidad y tomar las correcciones que se necesiten.
- **Realistas - Alcanzables:** Hay que fijar metas que en el tiempo y los recursos se puedan alcanzar.
- **Acordados - Personales:** Fijar los propios objetivos requiere determinación, especialmente cuando estos difieren de la sociedad o de la mayoría de los grupos. El jefe debe aportar la dirección y

coordinación necesaria con sus subalternos en la fijación de los objetivos.

### **Beneficios de Fijar Objetivos**

- Realizar la visión
- Dan orientación y ayudan en el proceso de la toma de decisiones.
- Revitalizar la salud mental y física
- Generan respeto y aceptación de los demás
- Ofrecen la oportunidad de realización

### **2.8.5 Políticas**

Las políticas se pueden definir como un plan permanente que establece parámetros generales para la toma de decisiones. Es el uso de conductas determinadas para el incremento o protección de la influencia e intereses de una persona.

Una política es una guía general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. Algunas políticas se refieren a asuntos muy importantes, como las que requieren estrictas condiciones en los lugares donde se producen o se empacan medicamentos o alimentos.

Otras se ocupan de cosas de menor importancia, como las relacionadas con la forma de vestirse de los empleados.

Generalmente las políticas son establecidas de manera formal y deliberada por los administradores de la alta dirección.

Estos pueden fijar una política por cualquiera de los siguientes motivos:

- Creen que mejorará la eficacia de la organización
- Quieren que algún aspecto de ella refleje sus valores personales (por ejemplo los códigos de la ropa), o
- Necesitan resolver algún conflicto o confusión que se ha presentado en un nivel mas bajo.

Las políticas también pueden surgir informalmente en niveles inferiores de la organización a partir de un conjunto de decisiones que sobre el mismo tema se tomaron en un periodo. Por ejemplo si el espacio de una oficina se asigna una y otra vez basándose en la antigüedad de los empleados, esa costumbre puede convertirse en una política de la organización. En los últimos años las políticas se han establecido por factores del ambiente externo tales como los lineamientos del gobierno.

Una política de comunicación abierta, que refuerce el acopio de datos e incluso haga sonar el silbato en los niveles administrativos inferiores es una de las políticas de mayor importancia que una compañía puede adoptar.

#### **2.8.6 Estrategias**

Estrategia se puede definir como el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer, y
2. Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición la palabra "programa" implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva, la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Conforme a esta definición toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos; es decir, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

"El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. De igual

manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo.

Los griegos sabían también que la estrategia era algo más que pelear batallas, los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuando pelear y cuando no hacerlo, manejar las relaciones del ejército, con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían no solamente que planear sino también actuar. Así pues ya en tiempo de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia del "gran plan".

#### **2.8.7 Procedimientos**

Los procedimientos se pueden definir como un plan permanente que contiene parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad.

Las políticas se llevan a cabo mediante pautas más detalladas llamadas procedimientos. El procedimiento ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo o periódicamente.

Como ejemplos de procedimientos podemos señalar los siguientes:

- Para conceder un crédito bancario una institución podría requerir una serie de documentos y requisitos previos a realizar la autorización, los cuales no todos los solicitantes podrán cumplir.

- Un almacén podría tener como procedimiento que los empleados deben de recibir siempre a los clientes con una sonrisa y ofrecer ayuda inmediatamente entren al establecimiento.
- La gerencia de un centro comercial, podría designar a una persona para orientar a los compradores sobre la ubicación de un local X dentro del centro comercial.

En La actualidad algunas empresas ya poseen manuales de descripción de puestos y manuales de procedimientos, con el fin de facilitar el aprendizaje a sus empleados y orientarlos sobre como realizar los procesos rutinarios que se realizan periódicamente en cada puesto de trabajo.

#### **2.8.8 Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. Los tres elementos más importantes de la definición son influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. Sin liderazgo una organización no pasaría de de ser una confusión de personas y maquinas.

El liderazgo es una de las partes más importantes de la administración, pero de ninguna manera la agota. La principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos, preferiblemente con entusiasmo.

Los administradores también planean actividades, organizan las estructuras adecuadas y controlan recursos. Ocupan puestos formales, mientras que cualquiera puede recurrir a su influencia informal al actuar como líder. Los administradores obtienen resultados dirigiendo las actividades de los demás, en tanto que los líderes crean una visión e inspiran a los demás a hacerla realidad y a exceder sus capacidades normales.

Puesto que existe una diferencia entre la administración y el liderazgo, bien podría ocurrir que firmes líderes fueran malos administradores si una planeación deficiente provoca que su grupo siga direcciones equivocadas. Pueden lograr en todo caso la marcha de su grupo, pero no que éste siga las direcciones más indicadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También son posibles otras combinaciones, una persona puede ser un líder débil pero al mismo tiempo un administrador eficaz, especialmente si se encarga de personas con un claro conocimiento de sus labores y un fuerte impulso a trabajar. Esta serie de circunstancias es menos probable, y por lo tanto es de esperar que administradores excelentes posean entre otras habilidades, una capacidad de liderazgo razonablemente elevada. Afortunadamente, la capacidad de liderazgo puede adquirirse mediante la observación de modelos a seguir, la capacitación administrativa y el aprendizaje a partir de experiencias de trabajo.



A la gente le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde hace muchos años atrás. En las primeras investigaciones se intentó identificar los rasgos (características físicas, intelectuales o de personalidad) que marcaban la diferencia entre líderes y no líderes o entre líderes exitosos y no exitosos. Se estudiaron muchos factores cognoscitivos y psicológicos, como inteligencia, ambición y agresividad. Otros investigadores examinaron características físicas como altura, complexión física y atractivo personal. En muchas empresas se sigue usando la controvertida prueba de personalidad del indicador de tipos de Myers-Briggs basada en la obra del psicólogo Carl Jung, para ubicar a los administradores en cuatro dimensiones: como extrovertido o introvertido, reflexivos o impulsivos, sensibles o intuitivos y jueces o perceptores. Esto demuestra que es obvio el interés y la especulación acerca de las características de los grandes líderes.

Las actuales investigaciones sobre los rasgos de liderazgo indican que algunos factores contribuyen a diferenciar a los líderes de los no líderes, los rasgos más importantes son un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad personal y la seguridad en uno mismo. También son frecuentemente deseables la capacidad cognoscitiva (analítica), la posesión de conocimientos de administración, el carisma, la flexibilidad y la calidez personal.

Una de las conclusiones más importantes acerca de estos rasgos de liderazgo es que no necesariamente garantizan un liderazgo exitoso. Así conviene concebirlos entonces

como aptitudes o recursos personales que pueden o no desarrollarse y utilizarse. Muchas personas poseen la capacidad de ser líderes efectivos pero algunas de ellas optan por no exhibir los rasgos que poseen, otra pueden poseer los rasgos necesarios y el deseo de emplearlos pero no disponer nunca de la oportunidad de hacerlo. El aspecto final se refiere a la posibilidad o no de que los rasgos del liderazgo se adquieran o perfeccionen con el tiempo si alguien aspira al liderazgo. Aunque es probable que algunos rasgos sean difíciles de acumular a corto plazo, otros como la seguridad en uno mismo y los conocimientos de administración, pueden ser adquiridos por estudiantes dedicados.

#### **2.8.9 Motivación**

Manfredo Riffthofen Castro Guzmán, en su libro "Psicología General y Organizacional" nos proporciona el siguiente concepto de motivación: "Está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto"

La motivación es lo que hace que la gente tenga éxito; motivar es asegurar que la gente tenga éxito en la forma que uno quiere que lo haga, pero lo que uno quiere que ella haga y lo que ella quiera hacer no necesariamente van a coincidir.

La motivación no es imposición. La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que hasta donde sea posible, los deseos y necesidades de la organización y los deseos y necesidades de los empleados estén en armonía y equilibrio.

La motivación es un proceso complejo, el error más grande que puede cometerse como gerente es creer que existe una respuesta simplista a la motivación de la gente. Para motivar efectivamente se necesita:

- Comprender el proceso básico de la motivación, el modelo de Necesidad-Meta-Acción y las influencias de la experiencia y las expectativas.
- Conocer los factores que afectan la motivación. El patrón de las necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.
- Aprender que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- Aprender que la motivación no puede lograrse creando simplemente sentimientos de satisfacción; demasiada satisfacción puede generar complacencia o inercia.
- La motivación simple va a ser interna de cada persona.

El proceso de la motivación supone que una persona reacciona a los estímulos asociados con un estado de desequilibrio interior que proviene de una necesidad, un deseo o una expectativa. La conducta se dirige hacia el logro de un incentivo o meta que el individuo anticipa puede ser satisfactorio en el sentido de que restaurará el equilibrio.

El alcanzar el incentivo o meta conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio en el nivel de esfuerzo que impulsa a un individuo hacia la acción.

El proceso de la motivación es mas complejo de lo que se aprecia:

- La identificación y clasificación de los motivos es difícil.
- Es poco frecuente que exista un solo motivo
- Cada persona responde de una manera diferente a los mismos incentivos.

En el trabajo es importante considerar tres variables:

- Las características del individuo: los intereses, las actitudes y las necesidades.
- Las características del trabajo: Retroinformación del puesto, recompensa que ofrece el puesto, etc.
- Las características del ambiente laboral: las personas con quienes trabajo el individuo y las acciones tomadas por la organización.

A continuación algunas definiciones de Motivación:

- "Es la habilidad para lograr que una persona haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho del modo que usted lo desea y porqué él desea hacerlo"
- "Es la ciencia de levantar o despertar las emociones de manera que una persona crea que es para su mejor interés actuar como se le sugiere"
- "Se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras".
- "Motivar a las personas es señalarles cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que ellos lleguen allí."

- "Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito al llegar a la meta."

### ***Importancia de la motivación***

La motivación proporciona a los gerentes y jefes de departamento las nociones requeridas para establecer algunas condiciones efectivas en el ambiente de trabajo. La motivación ayuda a la disminución de situaciones frustrantes y conflictivas que repercuten negativamente en la eficiencia general de las organizaciones.

#### **2.8.10 Comunicación**

La comunicación es una actividad esencial por medio de la cual los individuos se relacionan entre sí y combinan sus esfuerzos. La comunicación es indispensable para garantizar la buena marcha de una organización.

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre si lo que sienten y saben, gracias a esto, ambas parte pueden cruzar información entre si evitando el riesgo de los malos entendidos, que en ocasiones separa a las personas.

La comunicación involucra siempre a por lo menos dos personas, un emisor y un receptor. Una sola persona no puede comunicarse. Únicamente uno o más receptores pueden completar un acto de comunicación. Este hecho resulta obvio cuando se piensa en alguien perdido en una isla y en demanda de ayuda sin nadie cerca que escuche su llamado. Sin embargo la necesidad de un receptor no es tan evidente para los administradores que emiten memorandums para los empleados. En este caso se tiende a creer que la comunicación se consuma por el solo hecho de emitir un mensaje, cuando lo cierto es que la transmisión de éste es apenas el comienzo.

Un administrador puede enviar cientos de mensajes pero la comunicación, no se dará hasta que cada uno de ellos sea recibido, leído y comprendido.

La comunicación es lo que el receptor comprende no lo que el emisor dice. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan que hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipos giren instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible en estas condiciones lo que provocaría el colapso de las organizaciones. También la cooperación se vuelve imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás sus necesidades y opiniones. Puede decirse entonces sin duda que cada acto de comunicación influye en la organización de alguna manera.

La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación,

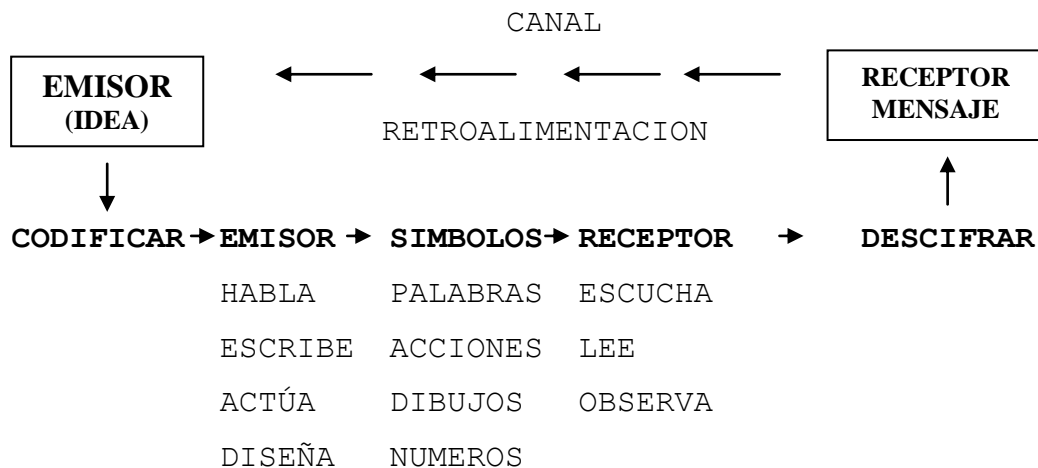
organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

Cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas. En ciertos casos incluso renunciara voluntariamente a algunos de sus privilegios al advertir la necesidad de hacer un sacrificio.

La positiva respuesta de estos empleados confirma una de las propuestas básicas del comportamiento organizacional: la de que la comunicación abierta es mejor por lo general que la comunicación restringida. En efecto si los empleados son puestos al tanto de los problemas que enfrenta la organización y de lo que los administradores pretenden hacer para resolverlos por regla general responderán favorablemente. Se corre fácilmente el riesgo de considerar la comunicación exclusivamente desde el punto de vista de los empleados y de ignorar por lo tanto las necesidades de los administradores, enfoque que constituye definitivamente una visión muy limitada.

La función de los administradores es decisiva dado que a ellos les corresponde no solo poner en marcha la comunicación, sino también transmitirla a los empleados y ofrecer a estos una interpretación.

### ESQUEMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



Para poder saber si la información transmitida por el emisor fué comprendida por el receptor se puede realizar lo siguiente:

- Preguntar si se comprendió
- Pedir que se repita la información instrucción
- Realizar verificaciones de opiniones
- Fortalecer las reuniones
- Promover mecanismos de retroalimentación de información

#### 2.8.11 Supervisión

La supervisión se define como la acción que se realiza para garantizar que las actividades reales se estén llevando a cabo de acuerdo a lo planeado. La supervisión comienza justo después de haber realizado el proceso de planeación y ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de esta etapa, su organización, su dirección y a tomar medidas correctivas cuando justo cuando se necesitan.



En una situación ideal las metas y objetivos establecidos en el proceso de planeación estarán definidos en términos claros y mensurables que incluyen plazos específicos, esto resulta importante por varios motivos. En primer lugar las metas establecidas vagamente como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados en la realización de sus funciones asignadas", resultan palabras huecas hasta que los administradores empiecen a especificar lo que quieren decir con "mejorar" y lo que pretenden hacer para alcanzar la meta y cuando la alcanzarán.

En segundo lugar las metas definidas con exactitud (por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales durante los meses de poca actividad como octubre y marzo") se pueden evaluar con más facilidad, en cuanto a cumplimiento y utilidad, que los enunciados huecos.

Por último los objetivos definidos con exactitud y mensurables se pueden comunicar con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan utilizar para cuantificar el rendimiento. Esta capacidad para comunicar metas y objetivos definidos con exactitud es muy importante en la supervisión, pues por regla general son diversas las personas que desempeñan roles en la planeación y la supervisión.

La supervisión es un aspecto constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida, por ejemplo el avance de expansión a largo plazo posiblemente sean revisados por la dirección general una

o dos veces al año. Los administradores eficientes evitan que pase mucho tiempo entre una medición del rendimiento y otra.

**Cómo determinar si el rendimiento concuerda con el estándar.**

En muchos aspectos este es el paso más fácil del proceso de la supervisión. Se supone que las complejidades ya fueron resueltas en los primeros pasos, ahora se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad. Si el desempeño corresponde a los estándares establecidos, los administradores supondrán que todo está bajo control y por lo tanto consideran que no tiene que intervenir activamente en las operaciones de la organización

**Tomar medidas correctivas.**

Este paso es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos (estándares) y el análisis indica que se requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, o bien un cambio en las normas originalmente establecidas.

**Porqué es necesaria la supervisión.**

Es evidente que un motivo por el cual se requiere, es vigilar el avance y corregir errores de forma oportuna. Pero no solo eso, también ayuda a los administradores a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización.

Dado el ritmo de cambio del entorno registrado en los últimos años, este aspecto ha ido adquiriendo importancia.

Algunos de los cambios más apremiantes del entorno son el cambio en la naturaleza de la competencia, la importancia de agregar valor a los productos y/o servicios como una manera para crear demanda por parte de los clientes, los cambios de las culturas organizacionales y de los trabajadores y específicamente en la necesidad cada vez mayor de delegar y trabajar en equipo en las organizaciones.

#### **2.8.12 Fotos y Descripción de Instalaciones**

Es importante destacar en los programas de inducción de personal, fotografías recientes de las instalaciones para que el nuevo empleado se vaya familiarizando con la empresa, así como también ofrecer una breve descripción de las instalaciones de ésta, especialmente si el local de la empresa es amplio y se dedica a actividades de tipo industrial, ya que éste tipo de organizaciones son más susceptibles de tener accidentes de trabajo y en el peor de los casos incendios.

Por lo tanto el empleado deberá conocer con anticipación las rutas de acceso y evacuación de las mismas en caso de emergencia, así como también de los sistemas de seguridad que ésta posee y de ser posible enseñarle a sus empleados a como usarlos en caso de ser necesarios, a fin de evitar desgracias lamentables que pueden perfectamente evitarse.

### **2.8.13 Productos y Servicios**

El giro o actividad a la cual se dedica la empresa, deben quedar claros al nuevo trabajador al momento de presentarle la inducción, ya que muchas veces los clientes llegan solicitando asesoría de algunos de sus productos y/o servicios y al no encontrar respuesta de parte de sus empleados optan por retirarse de ella e irse a la competencia, perdiendo de ésta forma una excelente oportunidad de ampliar su cartera de clientes.

Algunas empresas utilizan a su personal para dar a conocer de sus productos y servicios a los conocidos y/o amigos de éstos, y a veces incluso les ofrecen ofertas o descuentos por sus primeras compras a fin de darse a conocer ante la sociedad. Esta es una excelente herramienta que las organizaciones utilizan para atraer mas clientes y de esa forma aumentar las ventas y lograr los objetivos propuestos.

### **2.8.14 Planes de Desarrollo**

Los empresarios más organizados y visionarios crean dentro de sus empresas programas de promoción de puestos de trabajo, logrando de esta forma, hacer más atractiva su empresa ante los ojos de la demanda laboral.

Dentro de los beneficios que se obtienen con esta práctica es atraer personal mas calificado e íntegro para cada uno de los puestos que la empresa ofrece, permitiéndole a la empresa obtener mas calidad en el recurso humano, la cual impacta al momento de atender a los clientes y mejoran las posibilidades de lograr los objetivos y metas propuestas por la empresa de una forma

mas rápida y accesible a la mayoría de los empleados que dentro de ella laboran.

#### **2.8.15 Contribución a la Sociedad**

Una empresa agradecida, sabe retribuir a la sociedad los beneficios que ésta le brinda al aceptar sus productos y/o servicios.

Es así como en la actualidad hay muchas organizaciones que se desarrollan y crecen tomando en cuenta el medio ambiente y ayudando a muchas personas que lo necesitan por medio de actividades de bienestar colectivo, tales como un mejor tratamiento de sus procesos químicos, ayuda humanitaria con víveres o programas de salud y atención, no solo a los familiares de sus empleados sino también a las personas que lo solicitan y lo necesitan.

Otro tipo de empresas financian campos de deportes donde las personas que viven en sus alrededores se benefician, logrando con esto proporcionar una diversión agradable y saludable. Otros tipos de empresas capacitan a personal que poseen cero conocimientos y los integran a sus organizaciones, ayudando de ésta manera a personas que poseen escasos recursos y no pueden costearse sus estudios para salir adelante en la vida.

La información detallada anteriormente acerca de las generalidades de la empresa PROBE, S.A. de C.V., así como también el marco teórico sobre los modelos de inducción, nos servirá de base para poder llevar a cabo un diagnóstico administrativo en dicha empresa, cuyo objetivo principal es determinar si existe o no la necesidad de actualizar y/o modificar el programa de

inducción de personal que se aplica actualmente a los empleados fijos y de nuevo ingreso que conforman a esta organización.

**CAPITULO II**  
**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO PARA DETERMINAR LA NECESIDAD**  
**DE IMPLEMENTAR UN MODELO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA**  
**EMPRESA PROBE, S.A. DE C.V.**

**Introducción**

Este capítulo refleja los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en las oficinas administrativas más las ocho sucursales que conforman a la empresa PROBE, S.A. de C.V., la cual fué posible gracias a la colaboración que nos brindaron Gerentes, Jefes y Subalternos que laboran en las diferentes áreas y dependencias de dicha empresa que se encuentran instaladas en diferentes puntos del gran San Salvador.

**1. Formulación del Problema**

¿En que medida la propuesta de un modelo de inducción para el personal fijo y de nuevo ingreso mejorará la eficiencia en el buen desempeño de cada una de las funciones asignadas al personal que conforman dicha organización?

**2. Objetivos**

**2.1. Objetivo General**

Determinar la necesidad de modificar y/o actualizar el programa de inducción actual del recurso humano en la empresa PROBE, S.A. de C.V., a fin de facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

## **2.2. Objetivos Específicos**

1. Describir la situación actual de la empresa PROBE, S.A. de C.V., y elaborar un marco teórico que facilite la comprensión del tema.
2. Realizar un diagnóstico en la empresa PROBE, S.A. de C.V., aplicando los métodos y técnicas de investigación, a fin de presentar una propuesta de solución sobre como realizar la inducción del recurso humano en esta empresa.
3. Proponer un método de inducción del recurso humano que le permita a la empresa PROBE, S.A. de C.V., facilitar la adaptación e integración de sus nuevos trabajadores a la organización y a su puesto de trabajo.

## **3. Metodología de la Investigación**

En este capítulo se muestra la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación de campo, así como las herramientas y técnicas utilizadas. También se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa PROBE, S.A. de C.V., en cuanto a la forma como los empleados de antiguo ingreso percibieron la orientación que se les dió por su ingreso a la empresa, dicho diagnóstico se llevó a cabo por medio de una encuesta dirigida a jefes y subalternos de las oficinas administrativas más 8 sucursales que la conforman.



Al realizar una investigación es importante analizar los factores que intervienen en ella para poder determinar las variables en estudio y objetivos de la misma, ya que por medio de éstos se justifica el desarrollo del proyecto a desarrollar.

### **3.1. Método de Investigación**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, ya que éste toma referencia de un problema existente de la realidad, proporcionando datos de confianza y una interpretación objetiva e imparcial de los hechos.

Existen cuatro tipos de métodos, los cuales son conocidos como Métodos Generales, y de éstos se utilizarán, el método analítico y deductivo.

#### **Método Analítico**

A través de éste método se describió la situación actual del programa de inducción de personal de la empresa, estableciendo el tipo de información proporcionada a los empleados y detectando cada uno de los vacíos que presenta.

#### **Método Deductivo**

Este método estudia el fenómeno partiendo de lo general a lo particular.

Para la investigación, se ha tomado en cuenta el estado actual del programa de inducción de personal de la empresa PROBE, S.A. de C.V., a fin de determinar los factores y elementos que intervienen en la orientación que recibe el personal de nuevo y antiguo ingreso.

### 3.2. Tipo de investigación

Para ésta investigación se utilizó el estudio descriptivo, ya que este "busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis"<sup>5</sup> de tal manera, que permita identificar el tipo de información requerida para la elaboración de la propuesta de un modelo de inducción para ser aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la gran empresa en el ramo de servicios.

## 4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.

Para la recolección de los datos, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

### 4.1. Técnicas de Recolección de Información

Para recolectar la información se utilizaron las siguientes técnicas:

- **La Entrevista.** A través de esta se logró interrelacionar con el objeto de estudio, el propósito era conocer de manera formal sobre la información que la empresa proporciona a sus empleados al momento de desarrollar el programa de inducción.
  
- **La Observación.** Como complemento de la entrevista, permitió descubrir y poner en evidencia el fenómeno que se estaba investigando, con la cual pudimos percibir reacciones y actitudes de los empleados lo que nos facilitó la descripción de sus comportamientos respecto al tema en estudio.

---

<sup>5</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Mc Graw Hill, Pag. 60.

- **Fuente primaria.** La información que se obtuvo aquí fué de forma inmediata y directa, al momento de realizar la entrevista o encuesta. Para este caso el objeto de estudio eran los empleados de la empresa PROBE, S.A. DE C.V.
  
- **Fuente Secundaria.** Para obtener información teórica y conceptual sobre la forma de elaborar los Modelos de Inducción, se consultaron libros, boletines, trabajos de graduación, páginas WEB y leyes.

#### **4.2. Instrumentos de Recolección de Información**

Para recolectar la información se utilizará el cuestionario, el cual nos permitirá recopilar datos relacionados con el ambiente laboral de la empresa, con el objetivo de medir las variables en estudio.

### **5. Determinación del Universo y Muestra**

#### **5.1. Determinación del Universo**

El universo para el desarrollo de esta investigación estuvo constituido por 264 empleados que laboran para el grupo PROBE.

El total de empleados a los cuales se les pasó la encuesta fueron distribuidos de la siguiente manera:

a) Personal Administrativo .....	5
b) Personal Técnico .....	2
c) Personal de Apoyo .....	2
d) Personal de Ventas .....	11
e) Personal de Operaciones .....	<u>3</u>
TOTAL	23

## 5.2. Determinación de la Población y tamaño de la muestra.

### Población

Para la realización de esta investigación la población total estuvo comprendida por las oficinas administrativas más las sucursales que conforman a PROBE, S.A. de C.V.

### Muestra

La muestra de la población a encuestar se determinó a través de la siguiente fórmula:

$$n: \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

### Donde:

$Z^2$  = Nivel de confianza 1.645  
P = Probabilidad de Éxito 0.9

Q	= Probabilidad de fracaso	0.1
E <sup>2</sup>	= Margen de error (precisión del resultado)	0.1
N	= Tamaño de la Población	264
n	= Tamaño de la muestra	?

Criterios de selección de valores para cálculo de la muestra.

#### **NIVEL DE CONFIANZA**

**Se eligió un nivel de confianza del 90% (1.645) debido a que todas los empleados que se encuestarán, han pasado por el mismo proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la empresa y por lo tanto manejan la misma información del tema de la investigación.**

#### PROBABILIDAD DE ÉXITO

Se determinó un porcentaje de 0.9 por los empleados que consideran que la creación de un modelo de inducción de personal traerá beneficios para ellos y para la empresa misma.

#### **PROBABILIDAD DE FRACASO**

Se determinó un porcentaje de 0.1 por los empleados que consideran que la creación de un modelo de inducción de personal no traerá beneficios para ellos ni para la empresa.

#### MARGEN DE ERROR

Se determinó un porcentaje de error en el cálculo de la muestra de 0.1 por aquellos empleados que se espera se abstendrán de contestar el cuestionario elaborado.

#### TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

El tamaño de la población se determinó en base al número de empleados que al 31 de octubre de 2006, se encontraban registrados en la base de datos de la empresa PROBE, S.A. de C.V.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q} = \frac{(1.645)^2 (0.9)(0.1)(264)}{(0.1)^2 (264-1) + (1.645)^2 (0.9)(0.1)}$$

$$n = \frac{64.295154}{2.8735425}$$

$$n = 22.37487686 \text{ empleados a encuestar}$$

$$n = 23 \text{ empleados}$$

#### **6. Diseño de cuestionario** (Ver Anexo #1)

El cuestionario se elaboró de tal forma que nos ayudara a comprobar las variables e hipótesis descritas al inicio de la investigación y además proporcionarnos información a fin de realizar de una manera más exacta nuestra propuesta a la empresa PROBE, S.A. de C.V., relacionada con su programa de inducción del recurso humano.

## **7. Presentación y Análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos recopilados en las encuestas realizadas, se procedió de la siguiente forma:

1. Después de haber recopilado los datos, se tabularon mediante un procedimiento manual. Se utilizó un cuadro de distribución de frecuencias que contiene: las opciones enunciadas para cada pregunta realizada, el número de empleados entrevistados con las respuestas a cada pregunta y la frecuencia relativa o porcentual.
2. Finalmente se completó la tabla de frecuencia para cada pregunta.

Todo lo anterior tuvo como objeto realizar un análisis detallado de todos los datos recolectados, con el fin de formular nuestras conclusiones al final del presente capítulo, las cuales servirán para proponer las recomendaciones al respecto del problema determinado.

## 8. Tabulación e interpretación de datos

En esta parte se presenta el procesamiento de los datos obtenidos durante la investigación, la información se muestra por medio de cuadros, en donde se incluye el objetivo de cada pregunta, las diferentes alternativas de respuestas y además el porcentaje correspondiente a cada una de ellas, el cual servirá de parámetro para efectuar el análisis de la empresa PROBE, S.A. DE C.V. Los datos obtenidos se tabularon manteniendo el orden por funciones que establece el cuestionario (Ver Anexo No.1).

## **9. Diagnóstico de la situación actual del programa de Inducción del personal de PROBE, S.A. de C.V.**

Para diagnosticar la situación actual del programa de inducción de personal que aplica PROBE, S.A. de C.V., a sus empleados, es necesario dividirla por áreas, para ello este estudio contempla las áreas administrativa, ventas y de operaciones donde se realizará la investigación.

Los puntos críticos sobre los cuales se enfocó la investigación sobre cómo desarrolla el programa de inducción de personal actual la empresa PROBE, S.A. de C.V., son los siguientes: ambiente físico, material de apoyo, desenvolvimiento de los facilitadores, contenido del programa y generales (Ver anexo #1).

Estas partes forman la estructura principal del cuestionario utilizado para obtener los datos sobre el tema a investigar.

### **Ambiente Físico**

La mayoría de los encuestados (91.30%, ver tabulación de la pregunta número 3 en el anexo número 2) consideran muy bueno el espacio físico donde se les realizó la inducción cuando ingresaron a la empresa; asimismo, casi similar número de encuestados (86.95%, ver tabulación de la pregunta número 4 en anexo número 2) opinaron que el sonido y la iluminación fué muy buena.

Por tanto, se asume, que el espacio físico que PROBE, S.A. de C.V., utiliza para desarrollar el programa de



inducción, proporciona comodidad y satisfacción a sus nuevos colaboradores al momento de recibir la bienvenida, lo cual ayuda a que éstos asimilen de una mejor manera la información relacionada con la empresa expuesta por el facilitador encargado de llevar a cabo la inducción.

### **Material de Apoyo**

La mayoría de encuestados (65.22%, ver tabulación de resultados obtenidos en la pregunta número 5 en el anexo número 2) contestaron que no recibieron material didáctico impreso alguno al momento de recibir la inducción por parte de la empresa. Este aspecto es sumamente importante ya que en un momento determinado, dicho material puede servirle de apoyo al nuevo empleado cuando éste, a medida pasan los días, presente posibles dudas relacionadas con la empresa y podría consultarlo siempre y cuando lo requiera sin necesidad de acudir a la persona que realizó la inducción.

Al relacionar la pregunta número 6 y 7, y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta en las mismas preguntas (ver resultados de estas interrogantes en anexo 2) se determinó que la información recibida sobre la empresa al momento de la inducción, no llenó las expectativas de sus nuevos colaboradores, ya que careció de cantidad y de calidad.

Respecto a los medios audiovisuales utilizados durante la inducción, 30.43% de los encuestados no quiso opinar al respecto (ver resultados de la pregunta número 8 en anexo 2). Al hablar con algunas personas que no quisieron

contestar esta pregunta, verificamos que realmente no existe un programa audiovisual de inducción y solo se les dió información que ellos ya sabían de la empresa a la cual iban a comenzar a trabajar; esta información la obtuvieron y conocieron en el mercado en el cual dicha empresa participa y goza de aceptación (Vidal's Hair Design).

### **Desenvolvimiento de los facilitadores**

Respecto al dominio, explicación y conocimiento del tema relacionado con la información general de la empresa por parte del facilitador del programa de inducción, estos puntos fueron percibidos por la mayoría de los encuestados entre excelente y bueno. Por tanto, la persona encargada actualmente de desarrollar el programa de inducción de la empresa PROBE, S.A. de C.V., cuenta con las características y capacidad necesaria para llevar a cabo la presentación del programa de inducción.

### **Contenido del programa**

Respecto a que si se suministró información general de la empresa en cuanto a: historia, objetivos, estructura organizacional, políticas, normas, misión y visión, el 82.61% de los encuestados respondió que sí (ver respuestas de la pregunta número 19 del anexo 2).

Esto contradice las respuestas de las preguntas número 6 y 7, en las cuales se consultó si el material didáctico recibido completó la información de su interés y sobre la cantidad y calidad del mismo, respectivamente. Esto

confirma que esta información solo fué mencionada de forma verbal y no escrita.

Cuando se consultó si les mostraron la ubicación de las salidas de emergencia y/o forma de utilizar los sistemas de seguridad a utilizar en caso de desastres (ver pregunta número 22, anexo número 1), la mayoría de los empleados (65.22%, ver tabulación de la pregunta número 22, en anexo número 2) contestaron no haber recibido instrucciones del manejo de sistemas de seguridad, ni mucho menos la ubicación de salidas de emergencia.

Este punto debe mejorarse en la inducción, a fin de evitar desgracias por los casos fortuitos que puedan ocurrir durante el desempeño de las actividades diarias en la empresa, es indispensable que a todo el personal nuevo se le muestre y dé un recorrido por las instalaciones de la empresa con el fin de evitar al máximo pérdidas materiales y humanas que puedan surgir en situaciones de incendio, terremoto o cualquier caso fortuito que puedan suceder.

Se preguntó a los encuestados si estos habían recibido información relacionada con sus obligaciones y derechos que adquirirían al entrar a la empresa, el 78.26% (ver resultados de la pregunta número 27 en anexo 2) respondió que solo la recibieron de forma verbal.

Es importante que este tipo de información sea clara para el empleado a fin de que éstos sepan acerca de todo aquello que la empresa les obliga a hacer para cumplir con los objetivos de la misma; así como también sobre todo aquello que ésta les permite para que se sientan cómodos e identificados al trabajar para ella.

Al preguntar a los encuestados si recibieron capacitación previa y/o charlas informativas sobre cómo desempeñar las funciones y actividades dentro de la empresa (pregunta número 30 y 32, respectivamente del anexo 1), una parte considerable de éstos respondió que no.

Esta parte debe mejorarse en la empresa, ya que entre más pronto el nuevo empleado se adecúe y aprenda a desarrollar de una manera eficiente las funciones y actividades para las cuales fue contratado, empezará a aportar su ayuda personal necesaria para el logro de los objetivos y metas de la misma así como también, se sentirá más identificado con ella.

### **Generales**

Al consultar a los encuestados sobre los aspectos positivos que posee el programa de inducción actual (ver pregunta número 34 del anexo 1), el único punto que sobresale es la confianza que deposita la empresa en el empleado para desarrollar las tareas encomendadas.

Algo que llama la atención sobre los resultados obtenidos en la pregunta número 34, es el 26.09% de abstenciones que se obtuvieron al respecto, lo cual refleja según nuestro criterio, inconformidad por parte de los encuestados hacia la empresa para la cual trabajan, la cual deberá eliminarse en la medida de lo posible para evitar que los empleados puedan de alguna manera entorpecer el buen andar de la misma y deteriorar la imagen de la empresa, lo cual puede influir en las

preferencias de sus clientes y lógicamente en el logro de los objetivos y metas de PROBE, S.A. de C.V.

Al solicitar a los encuestados que mencionaran los aspectos menos valiosos del programa de inducción actual (ver pregunta número 35 del anexo 1) se obtuvieron los siguientes:

- No se detallan con exactitud las funciones a desempeñar.
- No existe una inducción formal para las gerencias
- Falta de material didáctico planificado e impreso.

Se obtuvo un 43.48% de abstenciones de parte de los encuestados (personas que no quisieron opinar al respecto) lo cual viene a confirmar el resentimiento que tienen los empleados hacia la empresa, lo cual es dañino y perjudicial para el logro de los objetivos de ésta.

En la pregunta número 36 del cuestionario, se pidió a los encuestados hacer alguna sugerencia sobre cómo mejorar el programa de inducción actual, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Entregar impreso manual de bienvenida con información general de la empresa.
- Desarrollar un programa de inducción visual
- Estar siempre pendiente del empleado para fortalecer el desarrollo de sus funciones
- Actualizar y mejorar la información proporcionada

Nuevamente se obtuvo un porcentaje alto de abstenciones (26.09%, ver resultados en tabulación de la pregunta número 36 del anexo 2).

Algunos empleados de la empresa a pesar de reflejar su inconformidad sobre el programa de inducción actual, solo se dedican a criticarlo pero no quieren aportar ideas constructivas que mejoren dicho recurso de bienvenida para los futuros empleados de PROBE, S.A. de C.V.

## CONCLUSIONES

1. La cantidad y calidad de información contenida en el programa de inducción actual no cumple con las expectativas de los empleados.
2. La mayoría de empleados no recibe material didáctico impreso con información sobre los antecedentes de la empresa.
3. Es necesario la creación de un medio audiovisual que ayude al desarrollo del programa de inducción.
4. Los empleados desconocen en su mayoría, los lugares seguros, salidas de evacuación y uso del equipo emergencia que existe dentro de la empresa en caso de presentarse un siniestro o caso fortuito provocados por la naturaleza.
5. La empresa no posee un medio de comunicación efectivo y definido en el cual comunique a todo su personal instrucciones o información de interés emitida por la Gerencia General y/o jefaturas de la misma.
6. La información relacionada con los derechos y obligaciones de los trabajadores no es entregada por escrito a éstos.
7. Una parte considerable de los empleados manifiesta que no fué capacitado antes de empezar a desempeñar el cargo para el cual fue contratado.

### **RECOMENDACIONES**

1. Aumentar la cantidad y mejorar la calidad de información que se proporcione a los nuevos integrantes de la empresa.
2. Elaborar y entregar material didáctico impreso con información relevante sobre los antecedentes de la empresa a cada uno de los nuevos empleados.
3. Crear un medio audiovisual que ayude al desarrollo del programa de inducción.
4. Informar detalladamente a los empleados sobre los lugares seguros, salidas de evacuación y uso del equipo de emergencia que existen dentro de la empresa.
5. Definir un medio de comunicación efectivo para hacer saber a todo el personal sobre instrucciones o información de interés emitida por la Gerencia General y/o jefaturas de la misma.
6. Entregar al trabajador por escrito, los derechos y obligaciones que adquieren al formar parte de la empresa.
7. Capacitar en la medida de lo posible, a todos los empleados antes de empezar a desempeñar el cargo para el cual fueron contratados.



### Capítulo III.

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE INDUCCIÓN PARA SER APLICADO AL PERSONAL FIJO Y DE NUEVO INGRESO DE LA EMPRESA PROBE, S.A. DE C.V., Y PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.

#### 1. Propuesta de un modelo de inducción para ser aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la empresa PROBE, S.A. de C.V.

##### **Introducción**

Indudablemente, en el trabajador y sus competencias descansa gran parte del éxito en los retos que se ha planteado y que se planteará la empresa PROBE, S.A. de C.V., en el corto y largo plazo; por lo tanto es necesario que éste recurso sea desarrollado y aprovechado al máximo de su potencial.

##### **1.1 Objetivo General**

Informar a los trabajadores sobre los antecedentes de la empresa, actividad a la cual se dedica y derechos y obligaciones que se adquieren dentro de ella, con el fin de que éstos se identifiquen con la organización.

##### **1.2 Descripción de la Propuesta**

El presente modelo de inducción es el resultado de un estudio diagnóstico, cuya información fué suministrada por los empleados de PROBE, S.A. de C.V., para el año 2007, donde se observó que la mayoría de los empleados no recibieron una inducción adecuada, sino una pequeña

bienvenida, en la cual no se le suministraban todos los aspectos que constituyen a PROBE, S.A. de C.V.

Para desarrollar el modelo de inducción, se ha sustentado las ideas en un estudio-diagnóstico realizado a una muestra (23 personas) de todo el personal que conforma la empresa, lo cual demostró que es necesario en estos momentos la implementación de un programa de inducción que permita al personal, tanto fijo como de nuevo ingreso, conocer de la organización información relacionada con sus valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos, etc., y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la organización.

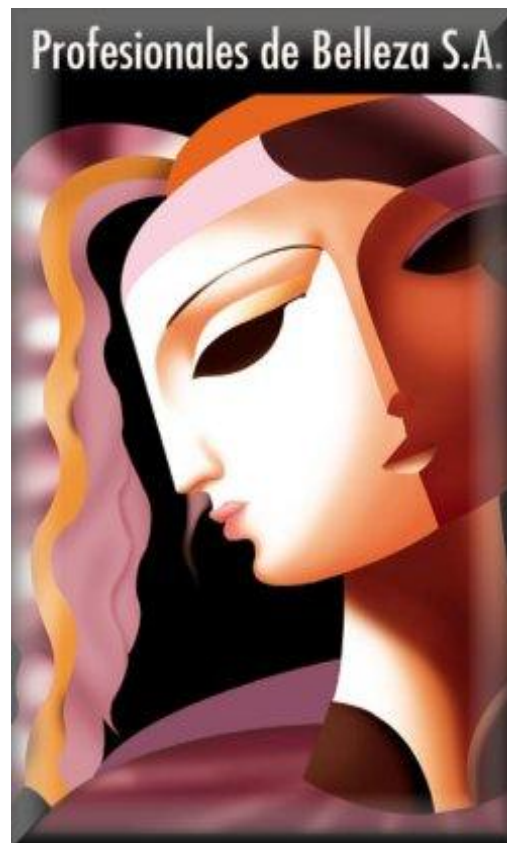
### **1.3 Estructura del Modelo de Inducción**

Como resultado del estudio realizado a la muestra de los empleados de la empresa PROBE, S.A. de C.V., para la elaboración de este modelo de inducción se ha considerado relevante dar a conocer a los empleados de PROBE, S.A. de C.V, los siguientes aspectos:

- **Palabras de Bienvenida**
- **Historia de la Empresa**
- **Misión**
- **Valores**
- **Visión**
- **Descripción de Instalaciones**
- **Organigrama de la empresa**
- **Objetivos Generales**

- Políticas Generales
- Prestaciones
- Productos y Servicios
- Principales clientes, proveedores y competencia
- Planes de Desarrollo
- Contribución a la Sociedad
- Funciones según el puesto de trabajo
- Posicionamiento en el mercado

# PROFESIONALES DE BELLEZA, S.A. DE C.V.



**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**GUIA DE INGRESO**

**MAYO DE 2,007**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

**INDICE****PAGINA**

Introducción	
Palabras de Bienvenida .....	76
Historia de la Empresa .....	76
Posicionamiento en el mercado.....	78
Misión .....	79
Valores .....	79
Visión .....	81
Descripción de Instalaciones .....	82
Organigrama de la empresa .....	82
Objetivos Generales .....	83
Políticas Generales .....	83
Prestaciones .....	94
Productos y Servicios .....	95
Principales clientes, proveedores y competencia.....	96
Planes de Desarrollo .....	97
Contribución a la Sociedad.....	98
Funciones según el puesto de trabajo.....	98

## **Introducción**

Esta guía de ingreso ha sido elaborada con el objeto de facilitar y agilizar el proceso de identificación del nuevo empleado con la empresa, permitiéndole a éste obtener información relacionada con: historia de la empresa, su posicionamiento en el mercado, su misión, valores, visión, descripción de instalaciones, organigrama de la empresa, objetivos generales que persigue, políticas generales, prestaciones laborales, productos y servicios que ofrece al mercado, sus principales clientes, proveedores y competencia, planes de desarrollo, contribución a la sociedad y funciones según el puesto de trabajo a desempeñar dentro de ella.

Esta información le permitirá al nuevo empleado tener un panorama más amplio de lo que representa PROBE, S.A. de C.V., tanto para sus colaboradores como también para el mercado comercial en el cual participa y del cual forma parte importante.

### **Palabras de Bienvenida**

Reciba de parte de la Gerencia General y de todo el personal, una cordial bienvenida. Nos causa mucho agrado tenerle a usted como miembro de nuestro gran equipo. Su presencia en esta empresa es un indicador de que usted es una persona digna de pertenecer a la gran familia de PROBE, S.A. de C.V., desde este momento su ayuda y colaboración nos permitirá lograr nuestros objetivos y al mismo tiempo compartirá nuestro lema:

**"Las personas a las que les va bien en la vida son aquellas que van en busca de las circunstancias que quieren y, si no las encuentran, se las fabrican".**

Con una buena dosis de entusiasmo y optimismo, unidos a su capacidad y responsabilidad, lograremos juntos el fortalecimiento, desarrollo y consolidación de PROBE, S.A. de C.V. como la empresa distribuidora de productos de belleza más grande y exitosa en todo El Salvador y Centroamérica.

### **Historia de la Empresa**

La sociedad PROBE S.A. DE C.V., es una distribuidora líder en el mercado de productos de belleza, que originalmente inició sus operaciones en el año de 1997, además cuenta con la exclusiva cadena de salones VIDAL'S HAIR DESIGN, la cual está en proceso de creación de franquicias con el fin de expandir sus operaciones a nivel centroamericano.

En 1980, se iniciaron labores en la sucursal de Metrosur, compartiendo la sala con una joyería, sin embargo Vidal's necesitaba mas espacio físico, y es así como en 1984, nace la sucursal Salvador del Mundo siendo también un éxito, para entonces los locales eran ambientados por decoradores profesionales y las cosmetólogas, entrenadas por estilistas profesionales.

PROBE, S.A. de C.V., nació de la necesidad de distribuir los productos de belleza para sus propias sucursales de Vidal's Hair Design.

La empresa se encuentra estructurada por tres razones sociales, que representan a cada una de las salas aperturadas, siendo dividida de la siguiente forma:

- AUXITANIA S.A. DE C.V., fundada el 17 de diciembre de 1993, sucursales Metrosur y Las Piletas (Rumbo al puerto de La Libertad).
  
- TEXTURA, S.A. DE C.V., fundada el 17 de diciembre de 1993, sucursales Villavicencio y Metrocentro.
  
- SISTEMAS DE BELLEZA S.A. DE C.V., fundada el 17 de diciembre de 1993, sucursales Galerías, Merliot, Hiper Mall Cascadas y Plaza Mundo.

PROBE, S.A. de C.V., cuenta además con una representación de una sala de Vidal's Hair Design en el país de Guatemala.



### **Posicionamiento en el mercado**

Profesionales de Belleza S.A. de C.V., es una compañía fundada en 1997 que se dedica a la distribución de reconocidas marcas de cuidado, acondicionamiento, terminación, retexturización y colorismo del cabello, a la vez ofrece líneas para el cuidado de manos y cuerpo. Nuestro objetivo, ser proveedores estratégicos de productos para profesionales de la belleza.

PROBE cuenta en la actualidad con la distribución de marcas líderes a nivel mundial en la venta de productos cosméticos profesionales, cada una de ellas ha diversificado su distribución para cumplir con las necesidades de la industria; de manera tal que PROBE representa una opción completa y diversificada en las necesidades de productos y herramientas para el desarrollo artístico de los profesionales del área en una sala de belleza.

A lo largo de casi 10 años, hemos construido la cadena más grande, y rentable de distribución de productos cosméticos de alta calidad en salas de estética de Centro América, con 8 sucursales en El Salvador y una en Guatemala, como primer paso de nuestra internacionalización.

El secreto de nuestro éxito radica en reconocer claramente que nuestra clientela desea exclusivamente una sola cosa de nosotros: verse muy bien, para sentirse maravillosamente, y en PROBE obtiene precisamente eso... y mucho más.

Excedemos generosamente las expectativas de nuestros clientes, al ofrecerles la más alta calidad, con productos de marcas internacionales, un entorno amable,

moderno, eficiente y, sobre todo, con la insuperable atención y servicio de nuestro personal, el más calificado de la industria. Más allá del arreglo personal mismo, PROBE, S.A. de C.V., es una experiencia memorable.

### **Misión**

“Brindar productos de belleza con calidad y servicio personalizado con educación técnica”.

### **Valores**

La gerencia general de la sociedad PROBE, S.A. de C.V., cree firmemente que el cumplimiento de los siguientes valores por parte de cada uno de sus miembros, más el apoyo continuo de su alta gerencia, la llevarán a consolidarse como una de las mejores distribuidoras de productos de belleza a nivel Centroamericano.

A continuación se detallan cada uno de los valores que para la Gerencia General de PROBE, S.A. de C.V., significan la clave del éxito en un mercado tan competitivo del cual forma parte importante:

#### **➤ CLIENTE**



El cliente es nuestra razón de ser. A ellos dedicaremos nuestros mayores esfuerzos para satisfacer sus necesidades y expectativas.

➤ **EXCELENCIA**



Es importante tener la satisfacción de hacer siempre mejor las tareas o servicios dentro de nuestro

entorno, hacerlo bien ayuda a fomentar el desarrollo de cada talento que toda persona posee.

➤ **INTEGRIDAD**



Nuestra empresa cree en la integridad de las personas que nos honran en pertenecer a una gran familia, exigiendo lealtad, conducta ética y honestidad al trabajo

➤ **TRABAJO EN EQUIPO**



Fomentamos la unión, integridad y labor de equipo entre todo el personal, compartiendo ideas y experiencias para motivarlos a alcanzar el éxito que todos esperamos.

➤ **RESPONSABILIDAD**

➤ Para desarrollar un alto grado de eficiencia es necesario mantener una actitud positiva y absoluta responsabilidad hacia el trabajo; cumpliendo con todas las tareas asignadas y colaborar brindando un excelente servicio a nuestros clientes internos y externos.

➤ **CALIDAD EN EL SERVICIO**

Considerando que la calidad es un conjunto de excelentes características que debe cumplir nuestro personal y nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades demandadas por nuestros clientes.

## **Visión**

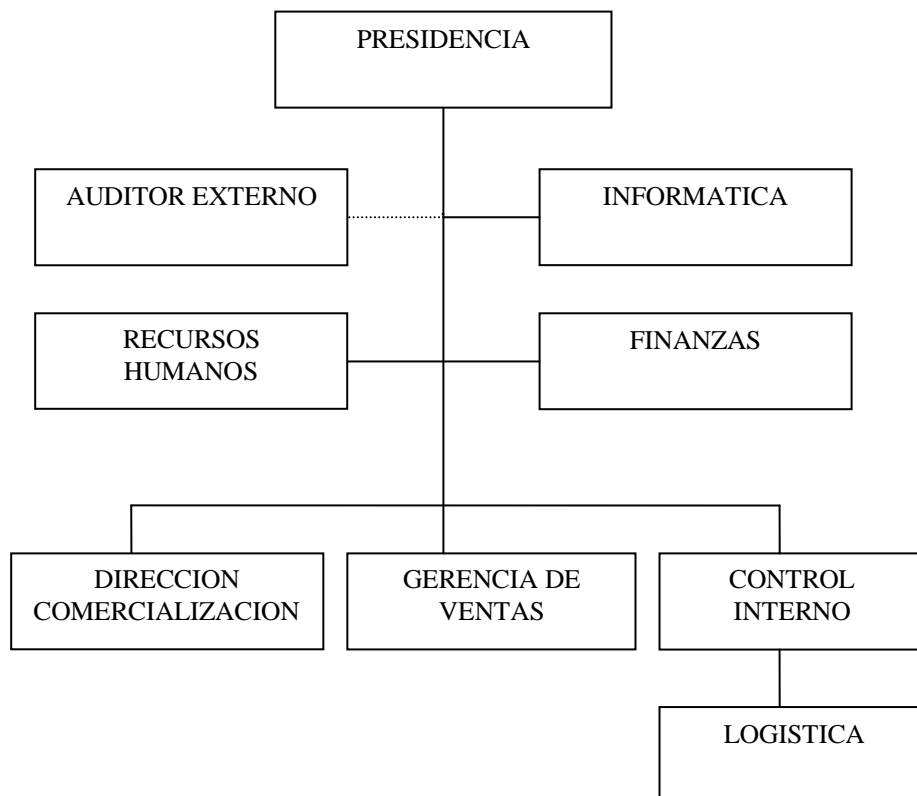
“Contribuir a la modernización de la industria cosmética del país y posicionar a El Salvador como el líder en Centroamérica en el área de especialistas de belleza”.

## **Descripción de Instalaciones**

El edificio está ubicado en Boulevard Los Héroes, Pasaje San Carlos, edificio #157, San Salvador, El Salvador.

En este edificio se encuentra concentradas todas las operaciones de la compañía, dentro de el están los departamentos de Informática, Recursos Humanos, Finanzas, Comercialización y Ventas, Control Interno y Logística.

## **ORGANIGRAMA DE PROBE, S.A. DE C.V.**



**Fuente: PROBE S.A. DE C.V. (Diciembre, 2006)**

### **Objetivos Generales**

- Desarrollo íntegro de todas las marcas de productos de belleza que se distribuyen.
- Ser proveedores estratégicos de productos para profesionales de la belleza.
- Lograr la máxima satisfacción en cada uno de nuestros clientes.

### **Políticas Generales**

Las políticas se refieren a la manera como la empresa aspira a trabajar con todos sus miembros a fin de cumplir los objetivos propuestos para alcanzar el éxito, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Para orientar el desempeño y actividades de la organización y tomando en cuenta sus objetivos, así como también evitar conflictos de índole personal o laboral existen algunas políticas que deben ser seguidas de manera estricta y sin distinción de puesto o rango, como las siguientes:

- ✚ Se contratará a todas las personas que cubran de manera exacta los requisitos del puesto al cual están aplicando.
- ✚ Se dará prioridad a la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos.
- ✚ No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.

- + Las Mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.
- + El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- + Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- + Las mujeres en estado de Gestación no pueden ser contratadas, ya que esto significa un costo demasiado alto para la empresa.
- + La empresa procurará en todo momento motivar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- + El reglamento se aplica de manera directa e indiferente, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
- + Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- + La empresa debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados por igual.
- + La Gerencia de Recursos humanos facilitara la integración laboral a las personas con discapacidades físicas, mentales, psicológicas y sensoriales, ya sean congénitas o adquiridas, a fin de dar fiel cumplimiento a los Art.23 y 24, del Capítulo V de la Ley de Equiparación de Oportunidades Para las Personas con Discapacidad, en la cual hace mención que "Todo patrono privado tiene la obligación de contratar como mínimo por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional idónea, apta para desempeñar el puesto de que se trate".

### **REGLAMENTO**

La empresa PROBE, S.A. de C.V., para su buen funcionamiento además de políticas necesita también de un reglamento interno, ya que estos constituyen gran ayuda para la administración del recurso humano y tienen la función de normar el desarrollo de los trabajos de la organización.

A continuación se mencionan algunas disposiciones generales y disciplinarias que forman parte del reglamento interno de la empresa.

#### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

Todos los trabajadores deberán dar cumplimiento a las siguientes obligaciones:

##### ***OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES:***

- ✚ Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores
- ✚ Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en forma, tiempo y lugar convenido



- ✚ Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresa de los cuales tuvieran conocimientos por razón de su cargo y todo asunto administrativo cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa
- ✚ Observar buena conducta en el lugar de trabajo o desempeño de sus funciones
- ✚ Entregar al patrono los materiales que no hubiese utilizado al realizar un trabajo, salvo que dichos materiales se hubieren deteriorado o por mala o defectuosa fabricación
- ✚ Prestar auxilio en cualquier tiempo que necesite, cuando por siniestro o fuego inminente dentro de la empresa, peligren la integridad personal o intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo, siempre y cuando esto no represente peligro para el trabajador.
- ✚ Guardar el debido respeto y consideraciones a los jefes, compañeros de trabajo y subalternos.
- ✚ Presentarse correctamente vestidos a su lugar de trabajo, poner esmero en el arreglo personal, a través del aseo y pulcritud personal, manteniendo esa corrección durante el desarrollo del mismo.
- ✚ Desempeñar el trabajo convenido con un alto grado de efectividad, manteniendo una actitud positiva, mostrando interés y absoluta responsabilidad en las labores a desempeñar.
- ✚ Registrarse diariamente en horas de entrada y salida en su control y jefe inmediato.
- ✚ Llegar a la hora exacta a su lugar de trabajo

- + Velar que se cumplan los estándares de calidad de productos y servicios que se prestan en todas las áreas de la empresa.
- + Vigilar constantemente la satisfacción del cliente
- + Prestar los servicios en forma eficiente, amable y cortés con los clientes, a fin de dar un buen servicio de excelencia
- + Proporcionar información oportuna para mantener actualizado el expediente de personal
- + Respetar y cumplir lineamientos que designe el jefe inmediato y Gerencia a fin de cumplir los objetivos propuesto
- + Demostrar buena conducta y principios de moralidad y urbanidad en el lugar de trabajo, mientras está al servicio de la empresa
- + Tener el área de trabajo limpia y ordenada
- + Dejar limpios los servicios sanitarios y avisar al jefe inmediato de alguna anomalía o daño del mismo
- + Someterse a exámenes y análisis clínicos, cuando la empresa lo solicite para comprobar su estado de salud y garantizar sus propios intereses y de la compañía
- + Velar porque se cumplan todas las normas de seguridad ocupacional, calidad, higiene y otras políticas que la empresa designe.
- + Asistir a cursos de adiestramiento que la empresa crea conveniente impartir para mejorar el desempeño de las funciones del trabajador.

- + Las demás que imponen el Código de Trabajo y el reglamento interno de la empresa.

**LA EMPRESA ESTA OBLIGADA A:**

- + Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que había devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causas imputables al patrono
- + Pagar al trabajador su salario en forma, cuantía, fecha y lugar establecido por la ley
- + Guardar la debida consideración a los trabajadores absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra
- + Conceder licencias al trabajador en los siguientes casos:
  - a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidos por la ley u ordenadas por autoridades competentes, en estos casos se pagará al trabajador el salario ordinario durante el tiempo que requiera para dichas obligaciones.
  - b) Por cumplir obligaciones familiares que reclamen su presencia, como en los casos de muerte, enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes, descendientes o personas que dependen económicamente de él y aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo. Esta licencia durará el tiempo necesario pero la empresa solo está obligada a reconocer el salario ordinario de dos días en cada mes calendario.

- c) Pagar al trabajador los gastos de ida y regreso cuando por razones de servicio tenga que trasladarse a un lugar distinto de su residencia.
- d) Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
- e) Todas las que imponga el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales

***PROHIBICIONES A LA EMPRESA:***

- + Exigir a los trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinadas ya sea al crédito o al contado.
- + Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que les admitan en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se le relacione con las condiciones del trabajo
- + Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas
- + Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores
- + Pagar los salarios en fichas, vales, pagarés cupones o cualquier otro símbolo que no sea en moneda de curso legal

- ✚ Reducir directa o indirectamente los salarios que se pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que la empresa suministra a sus trabajadores salvo que exista causa legal
- ✚ Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos del Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales

***PROHIBICIONES AL TRABAJADOR:***

Para todos los trabajadores estará prohibida la realización de los siguientes actos dentro de la empresa:

- ✚ Hacer negocios personales, colectas dentro del centro de trabajo o realizar actividades sin causa justificada y permisos correspondientes.
- ✚ Dedicarse en horas laborales asuntos ajenos a su trabajo, hacer negocios particulares o interrumpir las labores de sus compañeros, distrayéndolos o haciéndoles perder el tiempo laboral
- ✚ Malversar fondos de la empresa, alterar documentos de pedidos, compra, venta y otros relacionados con la comercialización de los productos

- ✚ Crear un ambiente hostil, intimidatorio, ofensivo o humillante para subordinados y compañeros de trabajo.
- ✚ Entablar largas conversaciones personales, atender visitas de carácter personal, hacer y recibir llamadas telefónicas de carácter personal
- ✚ Desperdiciar o hacer uso inadecuado de los recursos de la empresa
- ✚ Efectuar comentarios negativos o contravenir disposiciones de ordenes dispuestas por la empresa
- ✚ Efectuar cualquier acto que pueda poner en peligro la seguridad de sus compañeros, jefes y otras personas, así como también la de edificios, equipos y muebles de la empresa.
- ✚ Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada
- ✚ Emplear los útiles, maquinaria o herramientas suministrada por el patrono para objeto distinto de aquel que esta normalmente destinadas
- ✚ Hacer cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo durante el desempeño de las labores
- ✚ Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquellas sean necesarias para la prestación de servicios.
- ✚ Presentarse en estado de embriaguez, bajo influencia de narcóticos o drogas o cualquier otra condición análoga

- + Alterar el orden normal de su trabajo, levantar la voz, sostener conversaciones innecesarias, reuniones innecesarias sin permiso o utilizar lenguaje soez.
- + Alterar libros de registro, asistencia, facturas o comprobantes, documentos propiedad de la empresa.
- + Fumar o comer en horarios no establecidos por la empresa

#### **EXAMENES MEDICOS Y MEDIDAS PROFILACTICAS**

Es obligatorio para todo trabajador de la empresa someterse a exámenes médicos y de laboratorio cuando sea requerida por aquella o autoridades administrativas.

El trabajador que adolece de enfermedad infecto-contagiosa, que pueda poner en peligro la salud de los demás trabajadores, deberá hacerlo del conocimiento de la empresa.

#### **SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

La empresa adoptará y pondrá en práctica en el lugar de trabajo y demás instalaciones que sean utilizadas por los trabajadores, todas las medidas de seguridad e higiene adecuadas para proteger la vida, la salud e integridad de sus trabajadores.

Los trabajadores están obligados a cumplir todas aquellas indicaciones o instrucciones que dicte la empresa, con la finalidad de proteger la vida, la salud e integridad corporal de los trabajadores.

### **PETICIONES, RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS**

Los trabajadores podrán hacer las peticiones y/o reclamos que crean convenientes y serán presentadas por escrito al jefe inmediato de la empresa y en su ausencia a la persona que ésta designe, éstos resolverán lo conveniente informando por escrito al trabajador, dentro de un lapso no mayor de cinco días.

### **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS**

Las sanciones disciplinarias que la empresa aplicara de acuerdo a la naturaleza y gravedad de las faltas en que incurran los trabajadores serán las siguientes:

#### **+ Amonestación Verbal:**

Por faltas o violaciones leves. Será aplicada por el jefe inmediato, quien al llamar la atención al trabajador, le advertirá que debe rectificar su conducta.

#### **+ Carta de Amonestación:**

Comunicación por escrito dirigida por el jefe, a un trabajador que ha incurrido en una falta de mayor gravedad de las mencionadas en el párrafo anterior, o que no obstante haber sido amonestado una o más veces, no ha rectificado su conducta.

#### **+ Suspensión por un (1) día:**

Sanción disciplinaria por violaciones a lo establecido en el reglamento interno de la empresa y que a juicio de la



administración sea necesario por la gravedad del caso por no haber surtido efecto la amonestación verbal o escrita.

### **Jornada de labores**

Actualmente en PROBE, S.A. de C.V., la jornada de labores es diurna y consta de ocho horas diarias de lunes a viernes y de cuatro horas el día sábado, las cuales están dispuestas de la siguiente forma:

De lunes a viernes, por la Mañana de 08:00 am a 12:00 pm

De lunes a viernes, por la tarde de 01:00 pm a 05:00 pm

Sábados, de 08:00 am a 12:00 pm

El receso es de 12:00 m a 01:00 pm, tiempo durante el cual el personal dispone para su almuerzo.

### **Períodos de pago**

En relación a la forma de pago de salarios, éste se realiza mensualmente con deposita a cuenta de ahorro bancaria designada para tal fin por la empresa.

Si un empleado necesita anticipo a sueldo, éste deberá solicitarlo en los primeros diez días hábiles de cada mes a su jefe inmediato, para que sea recibido el día quince del mes en que lo solicite y será descontado al momento de recibir su pago mensual.

### **Días de asueto y vacación**

Los días de asueto que se realizan en la empresa son los siguientes:

✓ 1 de enero

- ✓ Jueves, Viernes y Sábado de la Semana Santa
- ✓ 1 de mayo
- ✓ 24 de mayo ( día de la cosmetóloga)
- ✓ 3, 5 y 6 de agosto
- ✓ 15 de septiembre
- ✓ 2 de noviembre
- ✓ 25 de diciembre

Se incluirán también como días de asueto, aquellos que en su oportunidad sean decretados como tales por la Asamblea Legislativa o por el Órgano Ejecutivo.

Las vacaciones anuales, se darán a los empleados en la fecha en que las cumplen y el jefe inmediato será el encargado de decidir la fecha en la cual empezarán a gozarlas a fin de no entorpecer las labores normales del departamento al cual pertenezcan, para lo cual de acuerdo a la ley se dispone de 6 meses a partir de la fecha en que cumplió el año laboral.

### **Prestaciones**

La Gerencia general consciente de las necesidades socio-económicas básicas de los trabajadores y tomando en cuenta la situación financiera de la empresa en la medida de sus posibilidades, otorga a su personal las siguientes prestaciones:

#### ***LEGALES***

- ✚ Incapacidades y subsidios del ISSS.
- ✚ Capacitaciones en INSAFORP
- ✚ Plan de jubilación (AFP's)

- + Vacaciones anuales
- + Aguinaldo

### **EXTRA LEGALES**

- + Descuentos hasta del 50% en nuestros servicios.
- + Descuentos hasta del 30% en nuestros productos de belleza
- + Orientación e inducción
- + Capacitación y desarrollo
- + Promoción y ascensos
- + Evaluación del desempeño
- + Administración de sueldos
- + Comunicación y clima laboral
- + Diseño y análisis de puestos

### **Productos y Servicios**

PROBE cuenta en la actualidad con la distribución de marcas líderes a nivel mundial en la venta de productos profesionales, cada una de ellas ha diversificado su distribución para cumplir con las necesidades de la industria; de manera tal que PROBE representa una opción completa y diversificada en las necesidades de productos y herramientas para el desarrollo artístico de los profesionales del área en una sala de belleza.

Nuestra empresa es representante de líneas de productos de belleza altamente reconocidas, tales como:



Tec Italy (tecnología capilar italiana producida en México)



Tahe (tecnología capilar europea fabricada en España)



AMBER (productos y accesorios para depilación y tratamientos de parafina)

GAMA ITALY (accesorios como planchas y secadoras de cabello importados de Italia) y,



Bio Ionic (productos de retexturizado iónico para el cabello).

### **Principales Clientes, Proveedores y Competencia**

#### ***Clientes Principales***

Algunos de los clientes principales de PROBE, S.A. de C.V., son:

- Cortes y Estilos
- Marta Rina's Salón
- Madison's Salón
- Andrea's Salón

- Etc.

### ***Proveedores Principales***

Los principales proveedores de la empresa están:

- N.L. de México ( Línea Tec Italy)
- Bionic Inc., Beverly Hills ( Línea Bio Ionic )
- Resal Mabekos Int., España ( Línea Tahe)
- Beauty and Business, SRL, Milán, Italia ( Línea Amber / Ten )

### ***Competencia Principal***

- Alpha Parts Inc.
- Loreal Inc.
- Anubis Cosmetics
- Lenda, cosmética Técnica
- Etc.

### **Planes de Desarrollo y Capacitación**

La empresa dedica gran parte de su tiempo a la capacitación de personal en el área de cosmetología, formándolo de acuerdo a los estándares propios de PROBE, S.A. de C.V., donde se les enseña la forma de realizar los diferentes tipos de corte de cabello, así como también la forma de aplicación de cada uno de las líneas de productos de belleza distribuidos por la empresa.

### **Contribución a la Sociedad**

Una de las contribuciones más importantes que la empresa hace a la sociedad, es permitir que personas sin estudios relacionados a esta área formen parte de ella.

Para formar parte del Grupo Profesionales de Belleza, no es necesario que las personas que aplican a puestos de cosmetología posean experiencia anterior para poder ser contratadas, solo basta la voluntad, responsabilidad y el deseo de superación personal.

Se estima que el 50% de los empleados que se encuentran en la empresa en el área de cosmetología, han iniciado desde cero conocimientos y se han formado en las salas de Vidal's Hair Design.

#### **Funciones según el puesto de trabajo**

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones que existe en la organización, las necesidades básicas de recursos humanos, sea en cantidad o en calidad, éstas se establecerán mediante un esquema de descripción y especificación de cargos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, funciones, atribuciones, los deberes y las responsabilidades del puesto a desempeñar; en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos mínimos que el ocupante necesita cumplir para poder acceder a ocupar dicho cargo dentro de la organización, tales como: nivel de estudios, edad, sexo, experiencia laboral, tipo de personalidad, etc. Por

tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

El ocupante del cargo deberá tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar, es el contenido del cargo registrado en la descripción.

En general la descripción del cargo representa el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

PROBE, S.A. de C.V., pondrá a disposición de cada uno de sus nuevos empleados o aquellos que han sido ascendidos o trasladados a puestos diferentes por decisiones de la Gerencia General, un manual de descripción del cargo a desempeñar, a fin de que éste facilite y agilice el proceso de aprendizaje de las nuevas tareas, funciones y atribuciones que posee dicho cargo, así como también un manual de procedimientos para el eficiente desempeño de su cargo dentro de la organización

## **2. Plan de implementación de la propuesta**

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo General**

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura y actividad a la cual se dedica.
- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
- Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.
- Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la institución en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.
- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una mejor adaptación con su grupo de trabajo.

### **2.2 Fundamentación de la implementación de la propuesta.**

La inducción o bienvenida, consistirá en implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: Familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su historia, su filosofía, etc.

Este proceso se efectuará antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado con el fin de evitar así



los tiempos y costes que pierde (el nuevo empleado) tratando de averiguar por su propia iniciativa, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué sistema de valores prima en la organización, cuáles son las actitudes no toleradas, etc.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la realización de la investigación de campo en la empresa PROBE, S.A. de C.V., la inducción es la mejor forma para lograr que el nuevo empleado alcance altos niveles de motivación y productividad.

El proceso de inducción ayudará mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si tomó una buena decisión de empleo.

Además el trato amable que se le dé al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar, logrando de esta manera rápida incorporación y eliminando el nerviosismo que podría presentar por su carácter de principiante en la nueva empresa, evitando posibles errores y pérdidas de tiempo y dinero en la ejecución de sus tareas, funciones y atribuciones que le han sido asignadas.

### **2.3 Beneficios que tendrá la implementación del modelo de inducción**

La inducción tendrá algunos beneficios tales como:

- ✓ Conducirá a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.

- ✓ Mejorará el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Elevará la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayudará al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Creará mejor imagen de lo que representa la empresa
- ✓ Ayudará a disminuir los costos en muchas áreas en las cuales se podrán evitar errores al prevenirlos al momento de recibir el programa de inducción.
- ✓ Se promoverá la comunicación a toda la organización.

## **2.4 Actividades a desarrollar**

### **2.4.1. Políticas del programa de inducción de PROBE, S.A. de C.V.:**

- La Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con los Supervisores o Jefes Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el programa de inducción de la organización.
- Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos sus aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- La Gerencia de Recursos humanos fomentará el empleo de trabajadores con discapacidad, mediante el establecimiento de programas idóneos para la preparación del adecuado desempeño en los puestos.

- La Gerencia de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios Socio-económicos y normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el Departamento o Sucursal al cual será adscrito.
- El programa de inducción deberá ser evaluado periódicamente por la Gerencia de Recursos Humanos, Conjuntamente con el Supervisor o Jefe Inmediato, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.
- El programa de inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en PROBE, S.A. de C.V., con el objeto de mantenerlo actualizado.

#### **2.4.2. Normas del programa de inducción de PROBE, S.A. de C.V.:**

- La Gerencia de Recursos Humanos es la encargada de coordinar el programa de inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.
- La presentación de la inducción al personal nuevo se realizará el día que designe la Gerencia de Recursos Humanos, con una duración de ocho (8) horas. Se asume que la frecuencia de contratación de personal nuevo es bimensual.
- El Gerente de Recursos Humanos deberá entregar al nuevo trabajador el manual de Inducción impreso al inicio del proceso.

- La inducción específica al puesto, será realizada por los Supervisores o Jefes Inmediatos de las distintas áreas a la cual se asigne al trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- La Gerencia de recursos Humanos notificará a los Supervisores o Jefes inmediatos por áreas la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al programa de inducción.
- El programa de inducción debe ser revisado periódicamente por la Gerencia de recursos Humanos.
- Al Culminar el programa de inducción el trabajador deberá llenar un formato suministrado por la Gerencia de recursos Humanos, denominado "Evaluación del Programa de Inducción" (se tomará de base el cuestionario que se elaboró para realizar la presente propuesta) para proporcionar una opinión acerca del proceso realizado.

## **2.5 Etapas de Implementación**

El programa de inducción que se propone está compuesto por cuatro (4) fases que evalúan los resultados obtenidos en el plan, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes, siendo responsable de esta ejecución la Gerencia de Recursos Humanos.

### **Fase #1: Recepción**

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la Organización. Es responsable de la aplicación de esta

fase la Gerencia de Recursos Humanos y el Presidente de la organización.

RESPONSABLES	PASOS	ACCIONES A REALIZAR
Gerencia de Recursos Humanos y el (la) Presidente de la organización	1	Envía cronograma de actividades del programa de induccion y comunica a los responsables de cada accion.
	2	Envia a los Supervisores y/o Jefes inmediatos lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de induccion.
	3	Contacta al nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar.
	4	Recibe al nuevo trabajador y le facilita los formularios de ingreso para su llenado.
	5	Dirige al trabajador al sitio donde se dictará la induccion general de la empresa y le indica su lugar en el salón.
	6	Inicia la participacion entre los participantes y realiza la dinamica de grupo.
	7	Informa la finalidad del proceso de induccion
	8	Entrega el manual de induccion, el contrato individual de trabajo y el folleto de seguridad e higiene industrial
	9	De no realizarse la induccion general de la empresa en el momento del ingreso, se traslada al trabajador a su puesto de trabajo.

### **Fase #2: Inducción General**

En esta fase se le suministra al nuevo trabajador información general sobre PROBE, S.A. de C.V., con el

objeto de facilitar su integración con la organización. En esta fase se involucra además de la Gerencia de Recursos Humanos, al Supervisor y/o Jefe Inmediato.

<b>RESPONSABLES</b>	<b>PASOS</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>
Gerente de Recursos Humanos	<b>1</b>	Presentar ante los nuevos trabajadores al presidente de PROBE, S.A. de C.V.
Presidente de la Organización	<b>2</b>	Da las palabras de bienvenida
	<b>3</b>	Suministra información general a los nuevos trabajadores sobre la historia de PROBE, S.A. de C.V., objetivos y estructura de la organización.
	<b>4</b>	Presenta a su supervisor o Jefe inmediato
Jefe Inmediato	<b>5</b>	Da la bienvenida a los nuevos trabajadores y suministra información sobre estructura y objetivos de su área.
Gerente de Recursos Humanos	<b>6</b>	Suministra información a los participantes sobre normas de conducta interna y beneficios socioeconómicos
	<b>7</b>	Proyecta manual de inducción a los nuevos trabajadores y explica contenido
	<b>8</b>	Indica seguimiento de lectura del folleto de seguridad e higiene industrial
	<b>9</b>	Finaliza charla de inducción e incita a los nuevos trabajadores a aclarar dudas al respecto.

### **Fase #3: Inducción Específica**

Esta fase tiene como finalidad dar a conocer al nuevo trabajador sobre el cargo a desempeñar y a la unidad de trabajo a la cual está adscrito, la misma será ejecutada por el supervisor o Jefe Inmediato.

El Jefe inmediato suministrará información relacionada a: denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades, objetivos, estructura y funcionamiento del área del cual formará parte.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASOS</b>	<b>ACCION A DESARROLLAR</b>
Jefe Inmediato	<b>1</b>	Recibe al nuevo trabajador y suministra información sobre la Unidad donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo.
	<b>2</b>	Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega descripción del cargo.
	<b>3</b>	Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en su sitio de trabajo.

#### **Fase #4: Evaluación y Seguimiento del Programa**

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos en el plan, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes, siendo responsables de esta ejecución la Gerencia de Recursos Humanos.

<b>RESPONSABLE</b>	<b>PASOS</b>	<b>ACCION A REALIZAR</b>
Gerencia de Recursos Humanos	<b>1</b>	Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del programa de inducción para su debido llenado
	<b>2</b>	Recibe el instrumento, lo revisa y analiza la información
	<b>3</b>	Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios
	<b>4</b>	Archiva formulario para el control posterior

## **2.6 Factibilidad de la Propuesta**

El plan de inducción dirigido a los trabajadores de PROBE, S.A. de C.V., propuesto en la presente investigación es factible de aplicar debido a que está basado en los resultados del diagnóstico efectuado. El mismo se elaboró tomando en cuenta los objetivos de la organización y del personal que lo conforman.

## **2.7 Viabilidad de la propuesta**



La viabilidad del siguiente plan está sustentada por:

- **Recursos Humanos:** Para la administración y aplicación del programa de inducción, será la Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con los Supervisores y Jefes Inmediatos quienes velarán por el proceso y sus actualizaciones.
  
- **Recursos Materiales:** PROBE, S.A. de C.V., en su oficina ubicada en Pasaje Los Ángeles, edificio #157, Boulevard de los Héroes, San Salvador, dispone de espacio físico acondicionado para dictar las actividades de inducción a los nuevos trabajadores, además de poseer equipos y materiales necesarios para la ejecución de los talleres, cursos, etc.
  
- **Recursos Financieros:** Los costos se calcularán en base a una estimación del Departamento de Recursos Humanos de que para el año 2007, PROBE, S.A. de C.V., espera realizar la contratación de 100 personas más para formar parte de su organización.

**El costo estimado de cada rubro son los siguientes:**

**Material Impreso.**

El material impreso o folleto de inducción que se entregará a cada nuevo empleado se estima constará de un máximo de 35 páginas las cuales serán a color y tendrán un costo unitario (por página) de \$ 0.10 cada impresión.

**Artículos de Papelería.**

Este rubro representa los folders, lápices y demás enseres de papelería que se utilizarán para elaborar el juego del Manual de Inducción para cada empleado.

El costo estimado es de \$ 0.50 por cada juego de inducción.

### **Refrigerio**

Aquí se incluyen las atenciones que se darán a los nuevos empleados durante el tiempo que dure la presentación de la inducción; se estima que por cada empleado presente se invertirá el valor de \$ 4.00, destinado para refrigerios (2) y almuerzo el día de la presentación a los nuevos integrantes de PROBE, S.A. de C.V.

### **Recurso Humano**

En este rubro se registrará las horas-hombre que se necesitarán para dar la bienvenida a los nuevos empleados y presentar la inducción u orientación.

El tiempo estimado para presentar la inducción completa a los nuevos empleados es de 8 horas (un día completo), asumiendo que esta presentación la podrá realizar una persona designada y especializada para tal efecto por parte del Departamento de Recursos Humanos y que esta persona devengará un promedio de \$ 400.00 al mes, y que la frecuencia con la cual dicha persona dedicará su tiempo para tal fin será bimensual durante doce meses.

**2.8 Presupuesto anual para la implementación del plan de inducción.**

<b>Rubros</b>	<b>Costos en Dólares</b>
Gastos de Impresión ( 35 páginas X 100 X \$ 0,10 )	\$ 350.00
Articulos de papeleria ( 100 X \$ 0,50 )	\$ 50.00
Refrigerios ( 100 X \$ 4,00 )	\$ 400.00
Recursos Humanos ( 1 dia X 6 X ( \$ 400,00/30))	\$ 80.00
Alquiler de cañón para uso de material audiovisual (6 X \$50,00)	\$ 300.00
Gastos no contemplados anteriormente (Agua, Energia, Teléfono, Servicio de Limpieza, etc.)	\$ 250.00
Imprevistos	\$ 500.00
<b>Total Presupuestado 2007</b>	<b>\$ 1,930.00</b>

**GLOSARIO**

**Atribución.** Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos mas diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o empleados de oficina) como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco mas sofisticada, más intelectual y menos material.

**Capacitación.** Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

**Cargo.** Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

**Comunicación.** Es la transferencia de información de una persona a otra, es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores.

**Contribución a la Sociedad.** Son las acciones por medio de las cuales las empresas, retribuyen a la comunidad los beneficios recibidos de ella por medio de actividades de bienestar social colectivo.

**Descripción del cargo.** Proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo; básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

**Diagnóstico.** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

**Estrategia.** Programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

**Función.** Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva, para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función se requiere que se ejecuten de modo repetido.

**Gran Empresa.** Son aquellas que tiene una estructura muy jerarquizada y departamentalizada aplicando modernas técnicas de planificación, organización, dirección y control. Suelen asimismo presentar un alto grado de descentralización, especialización en el trabajo y correcta asignación de funciones.

**Inducción del recurso humano.** Es la forma en que cada individuo incorporado dentro de una organización percibe el ambiente laboral y como lo asimila de acuerdo a la enseñanza recibida.

**Liderazgo.** Proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos; Es el factor decisivo que

contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas.

**Método.** Modo estructurado y ordenado de obtener un resultado, descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos.

**Misión.** Declaración en la que se identifican el área de operación de una organización, los nichos de mercado que pretende atender, sus clientes y sus razones de existir; Es la meta general de la organización basada en las premisas de planeación, que justifica la existencia de una organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo.

**Modelo.** Representación simplificada de las principales propiedades de un objeto, un suceso o de una relación. Los modelos pueden adoptar la forma de descripciones verbales, modelos físicos o fórmulas matemáticas que representen la relación existente entre las variables de mayor importancia.

**Motivación.** Es la habilidad para lograr que una persona haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho del modo que usted lo desea y porqué él desea hacerlo; Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito al llegar a la meta.

**Objetivos.** Resultados que la empresa espera alcanzar para lograr la visión que tiene; una meta caracterizada por un lapso comparativamente corto y logros específicos y medibles.

**Políticas.** Plan permanente que establece parámetros generales para la toma de decisiones; Es el uso de conductas determinadas para el incremento o protección de la influencia e intereses de una persona.

**Procedimientos.** Plan permanente que contiene parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad.

**Programa.** Conjunto de acciones encaminadas a alcanzar un objetivo estratégico, y al que se asignan recursos humanos y económicos así como fechas de cumplimiento.

**Rol.** Conjunto de actividades y comportamientos que se exigen a una persona, para que estas comprenda los roles que se le asignan se somete a una socialización empresarial, es decir un aprendizaje de los valores, normas y comportamientos que la organización exige.

**Supervisión.** Acción que se realiza para garantizar que las actividades reales se estén llevando a cabo de acuerdo a lo planeado.

**Tarea.** Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo, en general es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que

trabajan por horas o los obreros) como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, etc.

**Valores.** Principios que presiden y regulan el comportamiento de las personas ante cualquier situación. Ejercen una fuerte influencia en las actitudes de las personas.

**Visión.** Imagen del futuro traída al presente, de lo que la empresa será y sobre la cual se funda y se construye todo para la realización de dicha visión; Ambiciosa y concreta descripción a largo plazo de lo que la organización y sus miembros pueden y deben hacer; posible (y deseable) imagen del futuro.





## ANEXO #1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
 ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### **Encuesta dirigida a empleados de PROBE, S.A. de C.V.**

Estimado(a) Sr. (a) (ita), somos estudiantes de la Universidad de El Salvador realizando nuestro trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, motivo por el cual le solicitamos su valiosa y amable colaboración en contestar el siguiente cuestionario, el cual tiene como objetivo recopilar información que nos permita obtener un diagnóstico sobre el programa de inducción actual aplicado al personal fijo y de nuevo ingreso de la empresa PROBE, S.A. DE C.V., con el fin de actualizar aspectos que se consideren necesarios para el mejoramiento del mismo.

#### **INSTRUCCIONES:**

- Lea el cuestionario detenidamente
- Marque con una (X) la respuesta que mas se adecúe a su respuesta
- Por favor no deje preguntas sin contestar
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarse.

De antemano muchas gracias por su valiosa y amable colaboración.

#### **DATOS DE CLASIFICACION**

Nombre del puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio en la institución: \_\_\_\_\_

**CEDULA DE CUESTIONARIO**

1. ¿Cómo le informaron de su admisión al centro de trabajo y la fecha que debía presentarse?

Teléfono\_\_\_\_\_Correo Electrónico\_\_\_\_\_Telegrama\_\_\_\_\_

Otros, explique\_\_\_\_\_

2. ¿Para confirmar su contratación para la empresa, qué tipo de documento le proporcionaron?

Carta de Presentación \_\_\_\_\_

Contrato Individual de Trabajo \_\_\_\_\_

Otros, explique \_\_\_\_\_

**AMBIENTE FISICO**

3. El espacio físico donde se dictó la inducción fué :

Excelente\_\_\_\_\_Bueno \_\_\_\_\_Regular \_\_\_\_\_Deficiente \_\_\_\_\_

4. El sonido e iluminación de la sala fué :

Excelente\_\_\_\_\_Bueno \_\_\_\_\_Regular \_\_\_\_\_Deficiente \_\_\_\_\_

**MATERIAL DE APOYO**

5. ¿Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) con información general acerca de la institución durante la inducción?

Si\_\_\_\_\_No\_\_\_\_\_

6. ¿El material didáctico que recibió completó toda la información de su interés?

Si\_\_\_\_\_No\_\_\_\_\_¿Porqué?, explique\_\_\_\_\_

7. Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fué:

Excelente\_\_\_\_\_Bueno \_\_\_\_\_Regular \_\_\_\_\_Deficiente \_\_\_\_\_

8. Los medios audiovisuales utilizados fueron :

Excelente\_\_\_\_\_Bueno \_\_\_\_\_Regular \_\_\_\_\_Deficiente \_\_\_\_\_

**DESENVOLVIMIENTO DE LOS FACILITADORES**

9. El dominio del tema por parte de los facilitadores fué :

Excelente\_\_\_\_\_Bueno \_\_\_\_\_Regular \_\_\_\_\_Deficiente \_\_\_\_\_

10. La explicación del tema por parte de los facilitadores  
 fué: Excelente\_\_\_\_\_Bueno\_\_\_\_\_Regular\_\_\_\_\_Deficiente \_\_\_\_\_
11. El conocimiento del tema fué percibido como :  
 Excelente\_\_\_\_\_Bueno \_\_\_\_\_Regular \_\_\_\_\_Deficiente \_\_\_\_\_
12. ¿Recibió la bienvenida por parte del supervisor  
 inmediato? Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
13. ¿Su Jefe inmediato le presentó a sus compañeros de  
 trabajo? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
14. ¿Se le suministró información y orientación necesaria  
 para ocupar el cargo? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
15. ¿Le mencionaron acerca de los riesgos que conlleva el  
 desarrollo de las funciones a desempeñaren en el cargo?  
 Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
16. ¿Recibió información de parte del jefe inmediato en  
 cuanto a la descripción de su cargo? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
17. ¿Le asignaron alguna persona que le orientara y  
 supervisara en las funciones de su puesto?  
 Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
18. ¿Considera que la información recibida le permite  
 identificarse con la empresa?  
 Si\_\_\_\_\_No\_\_\_\_\_¿Porqué?\_\_\_\_\_
- 

#### **CONTENIDO DEL PROGRAMA**

19. ¿Se le suministró información general de la empresa en  
 cuanto a: historia, objetivos, estructura organizacional  
 (líneas de mando), políticas, normas, misión y visión?  
 Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
20. ¿Se le dió la bienvenida por su ingreso a la empresa?  
 Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
21. ¿Se llevó a cabo un recorrido para conocer las  
 instalaciones de la empresa? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

22. ¿Le mostraron la ubicación de las salidas de emergencia y/o forma de utilizar los sistemas de seguridad a utilizar en caso de desastres? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
23. ¿Se le mencionó el giro o actividad al cual se dedica la empresa? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
24. ¿Le mencionaron acerca de clientes y proveedores principales de la empresa? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
25. ¿Le mencionaron sobre el sistema de comunicación que la empresa utiliza para dar a conocer a sus empleados información relevante sobre cualquier evento a realizar o nuevas instrucciones giradas por la Gerencia General?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
26. ¿Se le proporcionó información relacionada con sus obligaciones y derechos dentro de la empresa?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
27. ¿En que forma le proporcionaron la información anterior?  
Verbal \_\_\_\_\_ Escrita \_\_\_\_\_ Verbal y escrita \_\_\_\_\_
28. ¿Le informaron con anticipación el salario que devengaría en el puesto? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
29. ¿Le dieron a conocer el horario de la jornada laboral?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
30. ¿Le proporcionaron capacitación previa al desarrollo de su trabajo? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
31. ¿Le informaron sobre las prestaciones que proporciona la institución a sus empleados? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
32. ¿Le proporcionó la empresa charlas informativas sobre como desempeñar las funciones y actividades encomendadas?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

33. Tiempo después de haber sido contratado y recibido la inducción a su nuevo cargo y una vez usted tubo un mejor panorama de lo que realmente es la empresa, la(s) persona(s) encargada(s) de la contratación, ¿le han preguntado acerca de cómo se siente usted dentro de la empresa y si tiene algunas inquietudes no despejadas durante el programa de inducción? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**GENERALES**

34. ¿Qué aspectos positivos le causó el programa de inducción actual? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

35. ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

36. ¿Qué sugerencias considera usted necesarias al programa de inducción?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

!! Nuevamente muchas gracias por su valiosa y amable  
colaboración. ¡¡

Fecha de recolección de datos: \_\_\_\_\_

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

ANDERSON, SWEENEY, WILLIAMS. Estadística para Administración y Economía, 7<sup>a</sup>. Edición, Thomson Editores International.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, empresa editora Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

JAMES A. STONER y R. EDWARD FREEMAN, Administración, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

KEITH DAVIS, JOHN W. NEWSTROM, Comportamiento Humano en el Trabajo, Décima edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

CASTRO GUZMAN, MANFREDO RIFFTOFEN. Psicología General y Organizacional, Tercera Edición 2,000, Editorial e Imprenta Universitaria, Universidad de El Salvador, Abril, San Salvador, El Salvador.

PHILIP KOTLER, Mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

STEPHEN R. COVEY. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Ediciones Paidós Iberica, S.A.

**Leyes**

CODIGO DE TRABAJO DE EL SALVADOR 1978 (Con sus Reformas)

**Tesis**

DORATT SALAZAR, PEDRO MIGUEL Y OTROS. "Propuesta de un Manual de Selección e Inducción de Personal para el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Región Occidental", Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. 1992

**Entrevistas**

Héctor Mauricio Mata, Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.

**Otros Documentos**

GRUPO Q. Modelo de Inducción del Grupo Q de El Salvador, Enero de 2006.

**Direcciones de Internet**

<http://www.monografias.com/trabajos13/ships/ships.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/manrh.htm>

[www.probe.com.sv](http://www.probe.com.sv)