

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS COLABORADORES DE NUEVO
INGRESO EN EL INTERIOR DEL PAÍS DE LA EMPRESA PRONE, S. A.”**

Licda. Herika Yolanda Ramos Verdugo

Guatemala, febrero de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS COLABORADORES DE NUEVO
INGRESO EN EL INTERIOR DEL PAÍS DE LA EMPRESA PRONE, S. A.”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo para la elaboración de Tesis de Grado de la Escuela de Estudios de Postgrado del veintidós de febrero de 2005.

Profesora Consejera

MA. Licda. Louders Johand Palencia Solórzano

Autora

Licda. Herika Yolanda Ramos Verdugo

Guatemala, febrero de 2009

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto: S. B. Roselyn Jeanette Salgado Ico
Vocal Quinto: P.C. José Abraham González Lemus

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS,
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario: MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Examinadora: MSc. Mayra Lorena García Morales
Profesora Consejera: MA. Licda. Louders Johand Palencia Solórzano

DEDICATORIA

Acto que dedico primeramente a Dios

Por darme la sabiduría e inteligencia para la realización del presente trabajo que sirve para alcanzar una meta muy importante, por las múltiples bendiciones que me proporciona cada día y porque con ellas muestra que sus misericordias son nuevas cada mañana.

A mi patria Guatemala

El lugar donde Dios me permitió nacer, proporcionándome una identidad ciudadana, así como la oportunidad de desarrollarme como mujer y profesional.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y a la Escuela de Estudios de Postgrado en especial al Área de Maestría en Recursos Humanos

Por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de superarme profesionalmente, así como al claustro de catedráticos.

A la empresa PRONE, S.A.

Al permitirme realizar el trabajo de tesis, a cada uno de los colaboradores que me proporcionaron toda su ayuda y apoyo.

A todos y cada uno de los miembros de mi familia

Por el apoyo y comprensión, a mi padre para que los laureles de mi triunfo coronen su tumba, a mi madre, así como a mis hermanos con cariño fraterno, a mis sobrinos como ejemplo de superación.

A mis compañeros de la maestría

Por las experiencias compartidas, así como la amistad brindada.

CONTENIDO

RESUMEN	i-ii
INTRODUCCIÓN	iii-vi
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 La Administración y los Procesos de Recursos Humanos	3
2.2 Teorías de la Administración	7
2.3 Modelos de Personas	8
2.4 Administración de Recursos Humanos	10
2.4.1 Procesos de recursos humanos	11
2.4.2 Beneficios de la capacitación	14
2.4.3 Beneficios para el colaborador	14
2.5 Proceso de Inducción	16
2.5.1 Inducción a la organización	17
2.5.2 Inducción al régimen normativo y cultural	19
2.5.3 Inducción al área de trabajo	19
2.5.4 Inducción al puesto de trabajo	19
2.6 Método de Adiestramiento Dentro de la Empresa	20
2.6.1 La inducción y la tutoría	25
2.6.2 La inducción y el desarrollo humano	26
3. METODOLOGÍA	28
3.1 Unidad de Análisis de la Investigación	28
3.2 Universo y Muestra del Estudio	29
3.3 Instrumentos Utilizados	30
3.4 Procedimiento	30
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	32
4.1 Cuestionario para el Personal Operativo	32
4.2 Guía de Entrevista para Jefes y Asistentes	55
4.3 Detección de Necesidades de Capacitación	68
4.4 Resultados Obtenidos de Entrevista al Jefe de RRHH	86

5. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA PRONE, S.A.	89
5.1 Presentación	89
5.2 Personal que Proporcionará la Inducción	91
5.3 Programa de Capacitación a Inductores	93
5.4 Manual de Inducción	96
5.5. Programación de las Actividades de Inducción	144
5.6 Monitoreo y Control	148
5.7 Evaluación	153
Anexo 1 Listado de productos que vende Super 24	154
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	165
Anexo 2 Instrumentos utilizados para la recopilación de la información en la empresa de PRONE, S.A.	167
Anexo 3 Índice de gráficas	179
Anexo 4 Índice de tablas	181

RESUMEN

El presente trabajo de tesis fue realizado en la Empresa PRONE, Promociones y Negocios, S.A., específicamente en las tiendas de conveniencia Super 24 en el interior del país situadas en Barberena, Chimaltenango, Escuintla, Puerto San José, Puerto Barrios, San Lucas Sacatepéquez, Santa Elena Petén, Santa Lucía Cotzumalguapa y Teculután.

La falta de un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso en las tiendas mencionadas ocasiona que los empleados no se identifiquen con la empresa y se retrase el tiempo de adaptación al nuevo puesto, esto en ocasiones provoca deserción en los primeros días de labores.

Para demostrar la necesidad de implementar un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso se diseñó la presente investigación elaborando el marco teórico donde se exponen las diferentes teorías administrativas de la administración del recurso humano y sus diferentes procesos.

En el trabajo de campo se diseñaron cuestionarios y guías de entrevista para obtener información acerca del proceso actual de inducción. Estos instrumentos fueron administrados al personal operativo de la empresa, jefes y asistentes de ventas para determinar la necesidad de implementar un programa de inducción. Los cubre turnos y cubre vacaciones respondieron un cuestionario para detectar las necesidades de capacitación para los encargados de proporcionar la inducción a los nuevos colaboradores. Una vez recopilados los datos, se procedió al vaciado de datos, así como al análisis e interpretación de la información obtenida. Todos los jefes y asistentes de ventas coincidieron en la necesidad implementar un programa integral de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso en el interior del país.

Un 77% de los entrevistados manifestó estar de acuerdo en que el programa de inducción debe ser establecido como un proceso formal y que se realice a través de un tutor o compañero guía, quien será facultado para proporcionar la inducción de forma efectiva utilizando la herramienta propuesta (Ver programación de actividades Pág. 145).

El 64% de los jefes y asistentes de ventas están de acuerdo en que el proceso de inducción debe ser programado con el propósito de cubrir las diferentes áreas para facilitar la identificación del nuevo colaborador con la empresa, conocimiento del lugar de trabajo, así como con las actividades que debe realizar en el puesto.

Los beneficios que se obtienen al implementar el programa de inducción son los siguientes: permitir que el empleado se adapte de forma efectiva a la empresa y al puesto de trabajo, reducir los niveles de tensión e incertidumbre experimentados en los primeros días, facilitar el proceso de aprendizaje.

Se propone un manual de inducción que contiene: el significado de PRONE, S.A., los lugares donde están situadas las tiendas de conveniencia, departamentos que componen la empresa, la misión, filosofía y valores de la empresa, la estructura organizacional de Super 24, prestaciones y beneficios que la empresa proporciona, derechos y obligaciones de los trabajadores, medidas disciplinarias, medios de comunicación, entre otros.

Además, hay una sección donde se presentan los perfiles y las descripciones de cada puesto, éstos servirán de guía para realizar la inducción correspondiente del nuevo colaborador a su respectivo puesto de trabajo.

Los jefes y asistentes serán los responsables de realizar el monitoreo y control del proceso de inducción a través de los formatos diseñados para este propósito. Finalmente el nuevo colaborador realizará una evaluación del proceso de inducción con el propósito de implementar la mejora continua del programa de inducción.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito implementar un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso de las tiendas de conveniencia Super 24 situadas en el interior del país (Barberena, Chimaltenango, Escuintla, Puerto San José, Puerto Barrios, San Lucas Sacatepéquez, Santa Elena Petén, Santa Lucía Cotzumalguapa y Teculután), pertenecientes a la empresa PRONE, S.A., donde actualmente se carece del mismo provocando en los trabajadores falta de motivación y poca identificación hacia la empresa.

Actualmente cada Tienda Super 24, realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal para ocupar las diferentes plazas cuando queda algún puesto vacante. Luego de seleccionar a la persona que va a ocupar el puesto vacante lo envían a las oficinas centrales de PRONE, S.A., para realizar el proceso de contratación del personal a fin de que pueda iniciar labores dentro de la empresa. Una vez que el nuevo colaborador es contratado se le entrega un carta donde se le indica el día, puesto y horario en el que estará iniciando labores en la empresa, así como un listado de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo. Cuando el nuevo colaborador llega a la tienda asignada se le debe proporcionar la inducción, ésta es realizada de acuerdo al criterio y experiencia de cada jefe de tienda.

Un programa de inducción beneficia a la empresa porque fortalece la identidad del trabajador, reduce la ansiedad y permite que el trabajador tenga una mejor disposición al aprendizaje de nuevas actividades laborales, facilita la transmisión de información y conocimientos al nuevo colaborador.

El estandarizar el proceso de inducción permite que el nuevo colaborador se adapte en menor tiempo a la empresa y al puesto de trabajo. Asimismo, la información recibida le ayuda a tomar decisiones en forma adecuada y a identificarse en forma efectiva con la empresa, comprendiendo los diferentes procesos que se llevan a cabo en la misma.

La hipótesis se refiere a la falta de un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso hace que el proceso de adaptación a la empresa y al puesto de trabajo sea pausado.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es implementar un programa integral de inducción que le permita al trabajador incorporarse de forma efectiva a la empresa y al puesto de trabajo. Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son: determinar cómo se realiza el proceso de inducción actualmente dentro de la empresa, crear un manual de inducción que contenga la información adecuada y completa sobre la empresa y los puestos de trabajo, diseñar los instrumentos de evaluación que permitan medir la efectividad de la inducción, elaborar el programa de capacitación para los encargados de efectuar el proceso de inducción.

El capítulo 1, contiene los antecedentes de la empresa, la forma en que se realizan los procesos de reclutamiento, selección y contratación del empleado actualmente.

En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico el cual describe las teorías, postulados y conceptos acerca de la administración, los procesos de administración de recursos humanos que incluyen el reclutamiento para atraer candidatos, selección de personal, contratación y la inducción donde se proporcionan al candidato las herramientas necesarias para que se incorpore de forma efectiva a los procesos productivos de la empresa.

En el capítulo 3, se presenta la metodología sobre cómo se realizó la investigación, la determinación de la muestra y las tiendas que participaron para obtener la información. Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran cuestionario para el personal operativo cuyo propósito era determinar cómo se estaba realizando actualmente la inducción en la empresa, una guía de entrevista para jefes y asistentes de ventas para establecer la necesidad de implementar el programa de inducción, el cuestionario para los cubre turnos y cubre vacaciones para detectar las necesidades de capacitación y una guía de entrevista con la jefe de recursos humanos para conocer la opinión de la alta gerencia acerca de implementar un programa de inducción.

El capítulo 4 contiene la presentación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo en los que destacan que todos los jefes y asistentes estuvo de acuerdo que dentro de la empresa existe la necesidad de implementar

un programa de inducción, la jefe de recursos humanos indicó que se podría utilizar como herramienta base un manual de inducción, y que existe la necesidad de capacitar al personal que va a proporcionar la inducción a los nuevos colaboradores.

Capítulo 5 contiene la propuesta del manual de inducción como herramienta base para implementar el programa integral de inducción, donde se presenta información acerca del significado de PRONE, S.A., misión, filosofía y valores organizacionales. La estructura, organización de la empresa, lo que se espera del nuevo colaborador, derechos y obligaciones del empleado, prestaciones y beneficios que otorga la empresa, medidas disciplinarias. También se incluyen los formatos para poder dar seguimiento y control del grado de avance del proceso de inducción al nuevo colaborador y una evaluación que deberá responder el nuevo empleado al finalizar el proceso de socialización a fin de obtener retroalimentación acerca del proceso e implementar la mejora continua del mismo.

Dentro de las conclusiones a las que se llegó en el presente trabajo se puede mencionar que: la totalidad de los jefes y asistentes de ventas manifestó que existe la necesidad de implementar un programa integral de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso, el 77% de los jefes y asistentes de Super 24 indicó estar de acuerdo en seleccionar a un guía o tutor para proporcionarla y que la misma sea debidamente programada para una socialización completa del nuevo colaborador con la empresa; lugar de trabajo y las actividades que debe realizar en el puesto de trabajo, así lo manifestó el 64% de los entrevistados.

La mayoría de jefes y asistentes considera que la duración del programa debe ser de una semana mencionando los beneficios siguientes: facilitar la adaptación a la empresa y al puesto de trabajo del nuevo colaborador, reducir los niveles de tensión e incertidumbre experimentados en los primeros días de trabajo y facilitar el proceso de aprendizaje.

Dados los resultados se elaboró el manual de inducción, se diseñó el programa de capacitación para los cubre turnos y cubre vacaciones quienes serán los encargados de aplicar la inducción y se diseñaron los instrumentos que medirán la efectividad del programa.

Se sugiere a la empresa PRONE, S.A., implementar el programa propuesto utilizando como herramienta el manual de inducción diseñado para ese propósito.

El programa de inducción debe ser implementado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, aprobado por la Gerencia General quien autoriza los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha.

Que el programa de inducción sea adoptado también por las tiendas Super 24, ubicadas en la ciudad Capital de Guatemala, con el propósito de que el total de los colaboradores reciban la misma información al momento de ingresar a la empresa.

Facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso en el interior del país, enviar los materiales correspondientes para que estén disponibles en el momento que serán utilizados.

Llevar a cabo la evaluación y monitoreo acerca del desarrollo del programa de inducción en cada uno de los Super 24 del interior del país con el propósito de supervisar el desarrollo de las actividades planificadas, así como estandarizar el proceso y buscar la mejora continua.

Designar a los colaboradores que se van a convertir en los tutores o compañeros guía para realizar el proceso de inducción de los nuevos colaboradores en los Super 24 del interior del país.

Proporcionar la capacitación necesaria a los inductores (tutores o compañeros guía) designados para llevar a cabo el proceso de inducción con el propósito que conozcan el manual de inducción, como los instrumentos para llevarlo a cabo en forma eficiente.

1. ANTECEDENTES

La Empresa PRONE, PROMOCIONES Y NEGOCIOS, S.A., fue fundada hace más de veinticinco años. Se maneja a través de una sociedad anónima siendo la actividad de la empresa la comercialización de productos de consumo a través de una cadena de tiendas de conveniencia, las cuales funcionan en la capital y en los departamentos.

Anteriormente los colaboradores de la capital no recibían ningún tipo de inducción, posteriormente se implementó la inducción para los empleados de la capital, para ello se asigna una fecha específica para asistir al curso de inducción donde se les proporciona información general acerca de la empresa.

PRONE, S.A., tiene un promedio de quinientos ochenta colaboradores, de los cuales doscientos cuarenta son colaboradores que trabajan en los puntos de venta departamentales. La estructura organizacional de una tienda de conveniencia está integrada por un jefe de ventas, quien está a cargo de todo el personal y de lo que acontece en la tienda en la jornada diurna, un asistente de ventas quien está a cargo de la tienda en el turno mixto, un cubre turnos el cual se encarga de cubrir los turnos del personal cuando descansa, un cubre vacaciones encargado de cubrir las vacaciones del personal, cuatro a seis cajeros de los cuales trabajan dos en jornada nocturna y los otros en jornada diurna y mixta. También se tienen dos colocadores de producto y dos auxiliares de bistro (personas que preparan y sirven alimentos en el área de comida). Algunas tiendas con área verde también tienen jardineros.

Con los trabajadores del interior del país, no se tiene instituido ningún proceso formal de inducción, únicamente se realiza el proceso de contratación. Para ello el candidato viaja a la capital a oficinas centrales con la documentación correspondiente, luego de aplicar las pruebas psicométricas se le hace la entrevista. Se firma su contrato de trabajo y se le hace entrega de la carta de contratación en donde se le indica la fecha en que está iniciando labores. El jefe

del punto de venta le indica las actividades que debe realizar en el puesto de trabajo.

OBJETIVO GENERAL

- Crear un programa integral de inducción que permita al trabajador incorporarse de forma efectiva a la empresa y al puesto de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar cómo se realiza actualmente el proceso de inducción dentro de la empresa PRONE, S.A.
- ✓ Elaborar un manual de inducción que contenga la información adecuada y completa sobre la empresa y los puestos de trabajo.
- ✓ Diseñar los instrumentos de evaluación que permitan medir la efectividad de la inducción.
- ✓ Elaborar el programa de capacitación para los encargados de efectuar el proceso de inducción (compañeros guía o tutores).

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen las teorías que fundamentan el tema.

2.1 La Administración y los Procesos de Recursos Humanos

La administración tiene como objetivo principal conseguir resultados a través de otros, es por ello que a través del tiempo, diferentes autores han realizado estudios a fin de poder demostrar cómo su enfoque administrativo permite optimizar la utilización de los recursos de la empresa.

La administración de recursos humanos también ha evolucionado a través del tiempo, es por ello que existieron los departamentos de personal donde únicamente se realizaban labores operativas como nómina laboral, prestaciones, control de horarios, llamadas de atención, etc., luego pasó a ser departamento de recursos humanos con actividades relacionadas al reclutamiento, selección, contratación, etc., hasta llegar a los días actuales en donde recursos humanos trabaja como un área de consultoría interna de la empresa que orienta a las diferentes gerencias y personas que tienen personal a cargo para que puedan administrar en mejor forma al personal y poder aprovechar el talento que cada uno posee.

Administración: es el proceso a través del cual se lleva a cabo la dirección de las empresas; tiene una serie de pasos lógicos que deben realizarse y que a continuación se detallan:

Planeación: es la etapa en la cual se fijan los objetivos, fines o metas que se pretenden alcanzar en un período determinado. Es aquí donde se determina qué es lo que se va a realizar en la empresa para el corto, mediano y largo plazo, para ello se debe contar con información que permita hacer planes tales como pronóstico de ventas, capacidad instalada de producción, posicionamiento en el mercado, tipo de producto que se fabrica o comercializa, estados financieros, flujo de efectivo y planes de desarrollo que se tengan en mente para realizar dependiendo de los objetivos organizacionales.

Organización: se dice que la esencia de la organización radica en la división del trabajo que comprende la jerarquización, departamentalización,

delimitación de funciones y obligaciones. Es la etapa donde se define la estructura organizacional necesaria para poder llevar a cabo los planes; se formalizan los procesos administrativos, el establecimiento de normas y procedimientos para la buena marcha de la empresa.

Integración: permite obtener y asignar en forma oportuna los recursos humanos, materiales y financieros que son necesarios para llevar a cabo las actividades que fueron planeadas y organizadas con el fin de alcanzar los objetivos. Es en esta parte donde se debe poner a disposición de la organización los recursos físicos necesarios para que la empresa pueda poner en marcha los planes.

También se debe integrar el recurso humano que dará vida a través del desempeño de los cargos asignados a cada persona, tomando en cuenta que en la actualidad el recurso humano debe tomarse como capital humano, es decir que las personas que laboran en una empresa también pueden ser una fuente de ventaja competitiva por tener a la persona idónea en cada puesto de trabajo; quienes se sienten parte importante de la empresa. Para integrar al recurso humano en forma eficiente a la empresa se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Perfiles de puestos:** se refiere al documento que contiene las aptitudes personales que debe tener una persona para cumplir con los deberes y responsabilidades que aparecen en la descripción del puesto. Está constituida por los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios en la persona que lleva a cabo el trabajo. Estos documentos debido a que contienen las cualidades requeridas de los solicitantes de los puestos, tienen un papel muy importante para las funciones de reclutamiento y selección de personal. Por lo general por mayor parte de las veces están contenidos en los anuncios o avisos de plazas vacantes, además sirven de guía para atraer a los solicitantes calificados y desalentar a los que no lo están.

- Descripciones de puestos: “es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”¹. Lo que trata la descripción de puestos es relacionar lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. Es un retrato simplificado del contenido y de las principales actividades del puesto; generalmente incluye el nombre del puesto, ubicación jerárquica, un resumen de las principales actividades que debe realizar, así como de las responsabilidades que tiene, también incluye las relaciones de comunicación con otros puestos. La importancia de la descripción de puestos radica en que es una herramienta útil para la selección de personas al cubrir una plaza vacante, pero también se utiliza en la inducción del nuevo personal a su puesto de trabajo, a fin de que conozca cuáles son sus principales actividades y responsabilidades que deberá desempeñar en su nuevo puesto.

Dirección: “es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad”². Su función es hacer que los miembros de la organización actúen de forma que contribuyan a alcanzar los objetivos establecidos. Es decir orientar al recurso humano a ejecutar sus actividades de buena voluntad y en forma dinámica haciendo uso de los canales y medios de comunicación formal e informal dentro de la empresa, la cultura organizacional que se implementará, la forma de motivar al personal, etc.

La dirección se lleva a cabo a través de cuatro etapas:

- * Autoridad y mando a través del cual se lleva a cabo la administración, por lo mismo es el elemento principal de la dirección y toma de decisiones.
- * Comunicación: “Es la transferencia de información y comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con

¹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, 2002, Pag.13

² Agustín Reyes Ponce, Admón.Moderna, Editorial Limusa, 1994, Pag.384

otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”³. El principal objetivo de la comunicación es que el receptor comprenda el mensaje tal y como lo pretende el emisor. También se considera como el sistema nervioso de la empresa, pues a través de ella se coordinan todas las actividades. Para que la comunicación sea efectiva se requiere que ésta sea de dos vías, por lo cual se necesita un emisor del mensaje y un receptor quien deberá proporcionar retroalimentación del mensaje recibido al receptor. Dentro de los medios de comunicación más utilizados en PRONE, S.A., se encuentran la comunicación persona a persona, vía telefónica, por correo electrónico y por documentos escritos. Sea cual fuere el medio de comunicación a utilizar es necesario verificar la comprensión del mensaje emitido.

* Delegación: Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.

* Supervisión: Para revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

Control: “Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, así como para formular nuevos planes”⁴. La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño de los subordinados para asegurarse de que todos los departamentos de la empresa están cumpliendo con los objetivos y planes diseñados. El control se refiere a las diferentes formas en que se llevará a cabo la medición del desempeño de acuerdo a los estándares establecidos en la empresa, para ello se diseñan diferentes tipos de informes y reportes que deben ser presentados cada

³ Keit Davis, Comportamiento Humano en el trabajo, Onceava edición, 2002, Pag.56

⁴ Agustín Reyes Ponce, Admón. Moderna, Editorial Limusa, Pag.29

cierto tiempo a fin de monitorear la marcha de las actividades empresariales y así poder evaluar si se están alcanzando los objetivos organizacionales y de los diferentes departamentos. No debe de olvidarse que el fin de la administración es lograr la productividad y la rentabilidad de las organizaciones, no importando si son empresas del estado o privadas.

2.2 Teorías de la Administración

En la administración como en toda ciencia, existen diferentes autores que dan su propia definición de acuerdo a su propio enfoque para Koontz/Odonell la administración “es la planificación del comportamiento realizado a las diferentes situaciones reales con el fin de obtener resultados deseados”⁵. Es por ello que cada uno debe analizar la situación particular de su empresa, y luego aplicar las teorías que le puedan ayudar a conseguir resultados en determinada situación.

James A. Stoner define la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo de los miembros de una organización, de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas declaradas. De lo anterior se puede puntualizar que la administración es un proceso cuya finalidad es alcanzar la máxima eficiencia a través de la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2.1 Administración Científica: Frederick Taylor y Henry Fayol establecieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección; por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos en la organización. La administración científica consiste en “Sustituir con la investigación científica y conocimientos exactos el antiguo juicio u opinión individual ya sea del trabajador o del jefe, en todo asunto referente al trabajo que se realiza en el establecimiento”⁶. Se empezaron a utilizar herramientas que permitían un mejor análisis de la situación para tomar decisiones y decidir los cursos de acción en la solución de los problemas

⁵ Koontz/Odonell, Administración, octava edición, 1987, Pag.14

⁶ Frederick W. Taylor What is the scientific management? En Classic I Management, 1960 Pag.80

administrativos. Taylor creó las oficinas de selección por lo que la organización funcional trajo consigo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y de esta forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social.

En la década de los 80 la administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas como: capacitación, sueldos y salarios, empleo y desarrollo organizacional.

2.2.2 Psicología: es una de las disciplinas que colabora con la administración de recursos humanos, pues ayuda a utilizar métodos científicos que puedan comprender mejor las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y las aptitudes permitiendo encontrar las causas de motivación, conflicto o frustración del empleado en las organizaciones.

Asimismo permite al gestor de recursos humanos utilizarla como una herramienta efectiva en la selección de personal, entrenamiento y capacitación, orientación profesional, test psicológico, conceptos, modelos de actitudes y motivación a fin de reducir los conflictos y problemas dentro de la organización, lo que lleva como resultado a tener empresas saludables con personal calificado y motivado que trabaja con dedicación para conseguir tanto los objetivos organizacionales, pero también los objetivos personales.

2.3 Modelos de Personas

Con el objeto de comprender la complejidad de las personas los autores sobre administración han desarrollado diversos modelos, estos tienen en mente un modelo de conducta individual y de la organización que se basa en supuestos acerca de las personas y su comportamiento.

Edgar H. Schein desarrolló cuatro concepciones de las personas:

2.3.1 Supuestos Económico Racionales: “se basa en que el principal motivador de las personas son los incentivos económicos”⁷. Puesto que la empresa controla estos incentivos, las personas son en esencia pasivas y la empresa las manipula, motiva y controla. Estos supuestos son similares a los que se mencionan en la teoría X de McGregor donde se menciona que los trabajadores son haraganes y perezosos por naturaleza, por lo que es necesario establecer estrictos controles para hacer que trabajen y cumplan con los objetivos de la organización.

2.3.2 Supuestos Sociales: estos se basan en la idea de Elton Mayo que sugiere básicamente que las personas son motivadas por necesidades sociales, es por ello que las fuerzas sociales del grupo de compañeros de trabajo son más importantes que los controles empresariales. Esta teoría indica que a los trabajadores no los motiva únicamente el dinero debido a que éste es un motivador temporal, porque cuando a un empleado se le aumenta el sueldo se siente motivado sólo al principio debido a que después tendrá un nivel de gastos mayor por lo que el dinero no será un motivador suficiente para realizar sus labores.

2.3.3 Supuestos de Autorrealización: sugiere que los motivos caen en una de cinco clases de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, que va desde las necesidades de simple sobrevivencia hasta las necesidades superiores de autorrealización que implica la utilización máxima del potencial de una persona. De acuerdo a este concepto, las personas se automotivan; desean y pueden ser maduras en las actividades que realizan.

2.3.4 Supuestos Complejos: presenta el punto de vista de Schein acerca de las personas. Refiere que las personas son complejas y variables, que tienen muchos motivos que se combinan en un patrón complejo. Además

⁷ Koontz/O'donnell, Administración, octava edición, editorial Mc Graw Hill, 1987, Pag.510

las personas están en posibilidades de asumir nuevos motivos y de responder a diferentes estrategias de administración.

Lo importante entonces es buscar las estrategias de recursos humanos que alineadas a la estrategia general de la empresa permitan establecer diferentes modelos que puedan ser adaptados a diferentes tipos de personas a fin de lograr la eficiencia del recurso humano y a la vez mantenerlos motivados para la realización de sus actividades.

2.4 Administración de Recursos Humanos

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”⁸. En la actualidad la administración del recurso humano ha tomado mucha importancia, pues ya se habla no sólo de administrar sino de gestionar el recurso humano de las empresas, esto con el fin de hacer que el recurso humano se convierta en parte importante de la empresa como una ventaja competitiva llegando a ser tan importante como lo es el capital financiero y la liquidez de la misma.

“La administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierta forma los gerentes y jefes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección, y entrenamiento”⁹.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud los conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del empleado, así como de la propia organización, mediante la alineación en las estrategias, objetivos, políticas, procesos de recursos humanos con la visión y misión de la empresa, es por ello que debe considerarse como un departamento

⁸ Gary Dressler, Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, Pag.2

⁹ Gary Dressler, Administración y liderazgo en el siglo XXI, Prentice Hall, 1998, Pag.282

estratégico al que debe dársele una mayor importancia en la planeación estratégica de la organización, es por eso mismo que también las personas que van a estar gestionando este departamento también deben estar preparados y conocer los diferentes campos de la administración, mercadeo y finanzas, sin faltar por supuesto los conocimientos y actualización constante en recursos humanos.

“La administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones”¹⁰, es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Los empleados de la organización deben ser tratados como socios de la organización, a fin de obtener el máximo rendimiento posible, en donde los colaboradores trabajan en equipo, tienen metas negociadas y compartidas, se preocupan por los resultados, dando atención adecuada al cliente identificándose con la misión y visión organizacional. Con esto lo que se pretende es gestionar la inteligencia y el talento de los colaboradores dentro de la organización.

2.4.1 Procesos de Recursos Humanos

Se refiere a las diversas actividades de recursos humanos tales como: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a la organización, capacitación, entrenamiento, planes de carrera y promociones.

Reclutamiento: “es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un grupo de candidatos calificados”¹¹. A través de este proceso se atraen los candidatos que estén interesados en ingresar a la empresa como aspirantes potenciales. El reclutamiento puede realizarse

¹⁰ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2004 Pag. 9

¹¹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, 2004, Pag. 95

de diferentes formas: interno a través de referidos, cuando los empleados actuales de la empresa recomiendan a conocidos a fin de que ellos apliquen para algún puesto que está vacante en la organización. El reclutamiento externo es el que se realiza a través de anuncios que indican cuál es el puesto que está vacante, los requisitos necesarios, así como otros datos importantes que pueden ser publicados en prensa escrita, por medio de la radio, a través de la televisión, también puede ser por medio de avisos los cuales son colocados en los puntos de venta, en lugares aledaños o bien en instituciones donde puedan ser reclutados los candidatos tales como escuelas especializadas, universidades, etc., oficinas de reclutamiento cuando sean puestos muy específicos.

En la empresa PRONE, S.A., se utilizan dos formas de reclutamiento de personal, el interno y externo. En el caso del personal departamental, se efectúa el reclutamiento en el punto de venta que está necesitando el personal, las personas interesadas se presentan con el Jefe de Ventas de la tienda para sostener una entrevista personal.

Selección: “es el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, a la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible; considerando las actuales condiciones del mercado¹². Para la realización de este proceso se utilizan diferentes herramientas como pruebas técnicas, pruebas psicométricas, entrevistas e investigación de referencias, etc. En la empresa PRONE, S.A., si el candidato llena los requisitos necesarios para ocupar la plaza vacante, se le pide que complete la papelería que solicita la empresa para poder seguir dentro del proceso. La papelería que el candidato debe presentar en fotocopias y originales son: partida de nacimiento o fe de edad, constancia de estudios, carencia de antecedentes penales y policíacos, fotocopia de

¹² John M. Ivancevich, Human Resources Management, 1995, Pag. 77

cédula completa, tres cartas de recomendación personales, constancias laborales, tarjeta de salud y boleto de ornato.

Contratación: proceso a través del cual se formaliza la contratación del nuevo empleado a través de la firma de contrato de trabajo; en esta fase se le confirma al candidato que la empresa ha decidido contratar sus servicios, informándole cuál es el puesto que va a ocupar, el sueldo asignado a la plaza, el horario, la forma y fecha de pago, etc., si el candidato indica estar de acuerdo con las condiciones laborales se procede a la firma del contrato de trabajo. Firma la boleta del Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) para realizar el trámite correspondiente, llenar el formulario del seguro de vida, asimismo se le hace entrega de la carta de contratación indicándole cuando y a qué hora debe presentarse a laborar, al mismo tiempo que se le da la bienvenida a la empresa.

Capacitación: acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca entre otras los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación, respondiendo al área de aprendizaje de habilidades y manejo de equipo.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación tiene como objetivo estratégico plantear la necesidad de impulsar el desarrollo y el mejoramiento de los colaboradores de todos los niveles a través de un aprendizaje continuo y sostenido para asegurar la calidad de servicios internos y externos.

2.4.2 Beneficios de la Capacitación

- ✓ Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Mejora la relación entre jefes y subordinados.
- ✓ Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- ✓ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

2.4.3 Beneficios para el Colaborador

- ✓ Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la ignorancia individual.

Este proceso incluye cuatro etapas:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación.
2. Diseño de programas de capacitación.
3. Implementación del programa de capacitación.
4. Evaluación para la verificación de los resultados de capacitación.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: se refiere a los métodos existentes para poder implementar la capacitación en las empresas. Un DNC permite conocer cierto tipo de carencias del personal, las cuales pueden ser cognitivas, de habilidades y actitudes, también es la base para los programas de capacitación. Dentro de los métodos que existen para diagnosticar están: por puesto o persona, a través de la evaluación del desempeño, por objetivos propuestos, por problemas, por medio de centros de evaluación o bien por el análisis de procesos.

Diseño de Programas de Capacitación: una vez determinadas las necesidades de capacitación del personal, se procede a planear la capacitación, lograr el apoyo del nivel ejecutivo, definir políticas de diagnóstico y luego realizar el plan de entrenamiento a los niveles de mando.

Al realizar un programa de capacitación se debe coordinar con el jefe o encargado del área que va a recibir la capacitación a fin de no interferir con otras actividades que se tengan programadas. También se debe realizar el cronograma de la capacitación que se impartirá incluyendo toda la información necesaria para luego someterla a la aprobación del jefe de departamento o área, una vez aprobado se procede a informar a las partes interesadas acerca del programa, horarios, objetivos, etc.

Implementación del programa de capacitación: una vez que fue aprobado el programa de capacitación se procede a la implementación del mismo, cumpliendo con el cronograma de actividades aprobado y cuidando de todos los detalles para que se lleve a cabo con éxito.

Evaluación para la Verificación de los Resultados de la Capacitación: Al terminar cada curso se debe tener cuidado de que todos realicen la evaluación del mismo, pero también se debe medirse posteriormente a fin de verificar si la capacitación fue efectiva y si los errores desaparecieron o si es necesario algún tipo de reforzamiento.

2.5 Proceso de Inducción

En esta sección se desarrollan los diferentes conceptos que existen de inducción, las formas que de proporcionar la socialización del empleado de primer ingreso a la empresa y la forma en que se realizará en la empresa PRONE, S.A. para una mayor efectividad del proceso.

Inducción: es un proceso formal que consiste en familiarizar a los empleados nuevos con la organización, su trabajo y unidad de trabajo, su objetivo es hacer que los colaboradores recién ingresados se conviertan en miembros productivos para la empresa. La inducción es un proceso en el que los empleados nuevos adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes que los convierten en miembros exitosos de la organización. “Cuando la socialización es efectiva existe una unidad entre las metas individuales y las de la empresa”.¹³

Socialización Organizacional: se refiere a los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, normas y los patrones de comportamiento requeridos por la sociedad, la organización o por el grupo al cual ingresa.

Otros Nombres que Recibe el Programa de Inducción

- ✓ Programa de orientación inicial
- ✓ Programa de socialización organizacional
- ✓ Programa de ambientación
- ✓ Programa de asimilación
- ✓ Curso de inducción
- ✓ Introducción de personal nuevo
- ✓ Entrenamiento de inducción

¹³ Arthur W. Sherman Jr. Y George W. Bohlander, Administración de los Recursos Humanos, Grupo Editorial Iberoamericana, Pag. 153

Los anteriores conceptos están enfocados a un propósito bien definido para lograr que el nuevo colaborador se adapte adecuadamente a la organización en un ambiente agradable y de confianza.

Beneficios de la Inducción

- ✓ Bajo índice de rotación de los empleados
- ✓ Mayor productividad
- ✓ Mejor disposición de los empleados
- ✓ Bajo costo en reclutamiento y entrenamiento
- ✓ Se facilita el aprendizaje
- ✓ Reducción de la ansiedad del empleado nuevo

Programa de Inducción: proceso a través del cual el nuevo empleado se familiariza con la empresa y con los nuevos compañeros de trabajo.

2.5.1 Inducción a la Organización

El contenido de la inducción va de lo general a lo específico, comenzando con un marco de referencia general de la organización, hasta llegar a las actividades que debe realizar el nuevo colaborador. El grado de profundidad del contenido del programa depende de cada nivel al cual va a ingresar el nuevo empleado, varía de acuerdo al personal que se contrate. “Cuanto mayor sea el nivel jerárquico, mayor profundidad habrá en la información de tipo administrativo y menor información de tipo técnico”.¹⁴

En el proceso de inducción la organización debe incluir lo siguiente:

- a) Historia de la organización
- b) Filosofía administrativa
- c) Visión y misión

¹⁴ Juan Carlos Girón López, U.M.G., Tesis Inducción: Sistema para el personal de nuevo ingreso. Presentación de un modelo, 1991 Pag. 39

- d) Valores
- e) Productos y servicios que brinda
- f) Autoridades principales
- g) Estructura organizacional
- h) Procesos generales más importantes
- i) Educación fiscal
- j) Derechos y obligaciones
- k) Comunicación

Con esta información el nuevo empleado obtiene conocimiento de la empresa y confronta sus expectativas con las de la empresa, se ubica dentro de la estructura e inicia su identificación con la empresa.

2.5.2 Inducción al Régimen Normativo y Cultural

Luego de haber proporcionado la información general de la organización, se procede a revisar el régimen normativo y cultura de la empresa. Esta información permite al empleado conocer las normas y procedimientos que debe cumplir y le delimita su conducta dentro de la organización, le indica cómo debe ser su comportamiento dentro de la organización, se le informa acerca de sus deberes, obligaciones y delimitaciones, así como de los derechos y beneficios que tiene. En esta parte de la inducción el nuevo colaborador puede visualizar su futuro dentro de la organización.

La información que debe incluirse en esta fase de la inducción es la que sigue:

- a) Horarios y jornadas de trabajo
- b) Tradiciones y costumbres de la organización
- c) Normas y reglamentos de observancia general
- d) Reglamento de trabajo

- e) Régimen disciplinario
- f) Reglamento de licencias y permisos
- g) Prestaciones de ley
- h) Prestaciones adicionales que la empresa otorga
- i) Seguros
- j) Conducta deseada, relaciones humanas, comunicación, sensibilización.

2.5.3 Inducción al Área de Trabajo

Una vez que el empleado tiene una idea general de lo que es la organización para la que está trabajando, hacia dónde se dirige; lo que la misma le brinda y lo que espera de él, entra en contacto con el área funcional en la cual va a trabajar.

En esta fase “El supervisor tiene el papel más importante en el programa de inducción. El nuevo empleado está interesado de manera principal en su jefe y posiblemente dará mayor atención a lo que él dice y hace”.¹⁵

La inducción es responsabilidad del jefe inmediato y de los que serán sus compañeros de trabajo.

Contenido de esta fase de la inducción

- a) Bienvenida y presentación de los jefes y compañeros de trabajo
- b) Mostrarle las instalaciones y servicios
- c) Informarle de las funciones del área y de cada una de sus unidades
- d) Informarle de la estructura organizacional del área
- e) Procedimientos generales del área
- f) Normas de seguridad y conducta
- g) Indicación y asignación de la persona que le proporcionará la información que necesita saber (tutor)

¹⁵ Herbert Cruden y Sherman Arthur W. Jr. Administración de Personal, Editorial CEC, 1987, Pag. 188

2.5.4 Inducción al Puesto de Trabajo: los diversos autores, cuando escriben sobre el tema de inducción únicamente se limitan a establecer contenidos de un programa de inducción general, es decir con información sobre la empresa, reglamentos y normas de conducta, finalmente se proporciona información sobre la dependencia o unidad donde se realizará el trabajo. No se profundiza en los temas que incluyan una orientación sistematizada o entrenamiento en el puesto de trabajo para el nuevo empleado.

Es por este motivo que en esta fase de la inducción es necesario realizar un análisis de las especificaciones del puesto para determinar qué es lo que el empleado necesita y debe saber de su puesto de trabajo para desarrollar sus habilidades y destrezas en forma eficiente.

Algunas recomendaciones para esta fase:

- a) Reflexionar cómo se realiza el trabajo y examinar cada parte en que se compone.
- b) Establecer en orden lógico de lo que se va a enseñar en el puesto de trabajo
- c) Organizar un programa de instrucción, los materiales, el local y los horarios a fin de tenerlos listos para poder realizar la actividad en forma adecuada.
- d) Ejecutar con dinamismo la inducción o dirigir a los que realizan esa labor, cuidando los aspectos motivacionales, cognoscitivos y didácticos.
- e) Monitorear el desarrollo de la inducción para garantizar que se cumpla con el objetivo de que el empleado aprenda el trabajo bien
- f) Evaluar el grado de interés y asimilación del nuevo empleado, así como la calidad de la inducción.

2.6 Método de Adiestramiento Dentro de la Empresa

Para el desarrollo de esta fase existe un método de instrucción denominado “Training Whiting Industry” (T.W.I.), este método nació en los Estados Unidos con el propósito de atender en el menor tiempo posible las urgentes necesidades de mano de obra, generadas por la segunda guerra mundial.

El método de T.W.I., “Adiestramiento dentro de la empresa” en español, está diseñado no sólo para personal operativo, sino también para mandos medios en un plazo relativamente corto, con un buen nivel de eficiencia y para una cobertura de grandes contingentes de mano de obra, combinando distintas técnicas de enseñanza. A continuación se presenta un resumen del método A.D.E., como lo sugiere Francisco Tormillo M.¹⁶ experto en instrucción programada.

Parte importante de este método es la denominada “Hoja de descomposición del trabajo”, que constituye una herramienta de mucha utilidad que sirve para:

- a) Analizar el trabajo y descomponerlo en partes y puntos clave
- b) Como guía a seguir para un adiestramiento eficaz
- c) Como recordatorio de todo lo que hay que enseñar a una persona para que sepa hacer correctamente un trabajo

Los elementos de la hoja de descomposición del trabajo se dividen en:

- a) Las partes importantes del trabajo, son las actividades que el empleado debe hacer para completar un trabajo o tarea que marcan un avance o progreso hacia el final.
- b) Puntos clave, son los que el empleado debe saber para realizar bien el trabajo, son los requisitos que condicionan el éxito del trabajo, que facilitan la manera de hacerlo y sirven también para evitar accidentes. Los puntos clave pueden ser de tipo general y específico. Los de tipo

¹⁶ Francisco Tormillo M. La formación del Personal en la Empresa Tema 2 INTECAP, Guatemala, 1977

general se aplican a todo tipo de trabajo globalmente y los específicos para un área en particular.

Los pasos del método A.D.E. y sus reglas son las siguientes:

Primer paso: Preparar al trabajador

Regla 1 Consiga que se encuentre a gusto

Es importante saber que cuando el nuevo empleado llega a su trabajo va con muchos temores. El jefe o instructor antes de comenzar la inducción, debe ganarse la confianza del empleado, mostrándose cordial y sincero a fin de que este se sienta a gusto.

Regla 2 Explique el trabajo y averigüe su experiencia

Explique el trabajo al nuevo empleado, así él sabrá qué se espera de él, averigüe su experiencia, para evaluar en qué nivel se encuentra y poder decidir por donde comenzar la instrucción.

Regla 3 Despierte el interés por aprender el trabajo

El grado de aprendizaje está condicionado en un alto grado por el interés que se ponga en conocer y aprender lo que se está enseñando, explicar al empleado el por qué de un trabajo, este es un elemento motivante que despierta el interés.

Regla 4 Colóquese en la posición adecuada

Coloque al empleado en forma tal que vea claramente la demostración que se le hace, como si él lo estuviera haciendo en una situación real.

Segundo paso: Demostrar el trabajo

Regla 1 Explique, muestre e ilustre, una a una las partes importantes del trabajo. Descomponga el trabajo en sus partes importantes y sus puntos clave, ordénelos de forma lógica y explíquelos.

Regla 2 Recalque cada punto clave

Todo instructor debe tener en mente el nivel de conocimientos de los empleados y no olvidar detalles que para él son triviales, pero que para el

colaborador son de mucha utilidad. Si en algún momento el nuevo empleado se pierde, repita la enseñanza partiendo del punto anterior comprendido, muéstrese comprensivo utilizando términos al alcance de la persona que está recibiendo la instrucción.

Regla 4 No enseñe más de lo que el trabajador puede aprender

Cada persona tiene sus propias características por lo que el instructor debe prestar atención a la capacidad de asimilación de cada trabajador.

Tercer paso: Poner a prueba al trabajador

Regla 1 Hágale ejecutar el trabajo. Corrija errores

En esta parte se comprueba si el alumno asimiló todo cuanto se le ha explicado, la comprobación debe hacerse al terminar la enseñanza. Es conveniente dejar sólo al trabajador y no interrumpir mientras está realizando correctamente el trabajo. Si se cometen errores de poca importancia se aconseja no interrumpirlo, corregir y aclarar al final. Si al ejecutar el trabajo se producen errores que pueden ser peligrosos o crear malos hábitos, es aconsejable corregir inmediatamente,

Regla 2 Pídale que explique los puntos clave, mientras repite el trabajo, si el trabajador explica correctamente los puntos clave, demuestra que conoce el por qué de lo que hace.

Regla 3 Hágale preguntas para asegurarse de que ha aprendido

Formule preguntas como: ¿Por qué ha hecho esto?, ¿Para qué hace lo otro?. Estas preguntas exigen respuestas correctas. No realice preguntas como: ¿Entendió?, ¿Está claro lo que se le explicó? Porque son preguntas generales y conseguirá respuestas no válidas.

Cuarto Paso: Observarlo en la práctica

Regla 1 Hágale trabajar independientemente

Es importante informarle al trabajador en qué momento termina el entrenamiento y cuando comienza a trabajar bajo su propia responsabilidad para evitar dudas.

Regla 2 Indicarle quién puede ayudarle en su trabajo si tiene dudas

Si el trabajador consulta a cualquier persona, éste otro puede enseñarle un método diferente del que se le ha enseñado y echar a perder el adiestramiento. El empleado se siente mejor si sabe que hay alguien al que puede acudir con confianza.

Regla 3 Visite frecuentemente al nuevo empleado para ayudarlo y controlarlo

El jefe debe tener que ganarse la confianza del nuevo empleado a través de preguntas adecuadas revisar su trabajo, puede ayudar y darle las explicaciones adicionales que sean necesarias para completar aquellas que no se dieron al inicio.

Regla 4 Disminuya gradualmente la ayuda y el control

Cuando se compruebe que el empleado ha entendido y ejecuta bien su trabajo, se debe reducir lentamente la supervisión especial, hasta llegar al nivel de supervisión normal.

Estos pasos y reglas son muy sencillos pero determinantes para la inducción al puesto para lograr la plena integración al sistema productivo de la organización, debe explicar al nuevo empleado la interrelación del puesto con otros dentro de la misma área y organización a fin de que tenga un enfoque claro de su función y efectos de sus actuaciones.

- Tipos de Inducción

Los diferentes tipos de inducción y material de apoyo para desarrollar los distintos programas de inducción son muy variados y depende del tipo de información que se maneje, el nivel de los empleados a quien se dirige el mensaje, disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Otro factor que debe tomarse en cuenta al seleccionar el tipo de inducción es el hecho que las personas tienen diferentes grados de asimilación y diferentes formas de aprendizaje, por lo que debe buscarse que el mensaje impacte al receptor, que lo capte en el mayor porcentaje posible.

Dentro de los diferentes instrumentos de inducción están:

- ✓ Folletos

- ✓ Slides
- ✓ Caricaturas animadas
- ✓ Conferencias
- ✓ Acetatos
- ✓ Dinámicas de grupo
- ✓ Películas
- ✓ Simulaciones
- ✓ Fotografías
- ✓ Programas de computación

Entre los materiales de apoyo es de gran utilidad el uso de manuales de políticas, normas, procedimientos, organización, descripciones de puestos, manuales de operación y otros que tenga la empresa para desarrollar sus funciones y procesos.

2.6.1 La Inducción y la Tutoría

Para la inducción del nuevo empleado, es de mucha utilidad el sistema de tutelaje para suavizar la asimilación del empleado. La tutela consiste en designar a un “Tutor” o “Mentor”¹⁷ que es un empleado con cierto rango, con experiencia y ha recibido instrucción para cumplir con dicha función de orientación y guía para los empleados de reciente ingreso a la organización.

El tutor ejercerá funciones de anfitrión, guía y asesor, relacionándose estrechamente con el nuevo empleado. El tutor no asume el papel de supervisor sino de compañero guía.

2.6.2 La Inducción y el Desarrollo del Recurso Humano

No es suficiente haber realizado una buena selección del personal y que la inducción haya sido completada en forma eficiente, esto sólo garantizará

¹⁷ Dr. Luis Alberto Ruíz Samayoa. El Factor Humano en el Éxito de la Gerencia (curso) sesión 2 A.G.G.

un desempeño inicial conforme a las expectativas de la organización, pero el recurso humano necesita seguir desarrollando sus habilidades y destrezas, así como ampliar sus conocimientos para poder responder a las cambiantes necesidades de la organización, dados los cambios en la economía y tecnología mundial.

El recurso humano por ser el más valioso de toda la organización requiere de un programa de mantenimiento, para que su nivel de eficacia y eficiencia sea desarrollado al máximo a fin de obtener una ventaja competitiva, así como mantener alta la motivación de los empleados.

A la función encargada del mantenimiento y desarrollo del recurso humano se le denomina: desarrollo del recurso humano, capacitación, formación, educación permanente, adiestramiento, el término varía dependiendo del autor, el contenido de los programas y a quien va dirigido.

A través de la capacitación se pretende que el empleado:

- ✓ Modifique actitudes
- ✓ Crear nuevas habilidades y destrezas
- ✓ Aportar nuevos conocimientos
- ✓ Ampliar los conocimientos
- ✓ Preparar a la persona para asumir nuevas o mayores responsabilidades

La organización busca:

- ✓ Mejorar la calidad del producto
- ✓ Incrementar la productividad
- ✓ Mejorar el ambiente y la comunicación
- ✓ Reducir costos, evitar desperdicios
- ✓ Evitar accidentes
- ✓ Reducción de mantenimiento de equipo y maquinaria
- ✓ Desarrollo organizacional

Las actividades formativas buscan que el empleado adquiera y/o mejore sus conocimientos para desempeñar su puesto en forma efectiva, que desarrolle las habilidades y destrezas con el propósito de realizar su trabajo y modificar sus actitudes en el sentido de que el colaborador quiera hacer sus labores tal y como se le pide.

3. METODOLOGÍA

Para realizar el presente trabajo se utilizó la metodología de investigación tipo descriptiva, ya que pretende analizar cómo se realiza actualmente el proceso de inducción en la Empresa PRONE, S.A. para los colaboradores de nuevo ingreso en las tiendas Super 24 del interior del país, evidenciar si existe la necesidad de implementar un programa integral de inducción y si es necesario capacitar a las personas encargadas de proporcionar la inducción al nuevo colaborador.

3.1 Unidad de Análisis de la Investigación

La unidad de análisis en particular está compuesta por los colaboradores de la Empresa Promociones y Negocios, S.A. que laboran en las sucursales del interior del país. Las unidades específicas son los jefes, asistentes y personal operativo de las tiendas de conveniencia Super 24 ubicadas en el interior del País dirigidos a los jefes y asistentes, así como personal operativo, al mismo tiempo se realizó la detección de necesidades de capacitación para cubrir turnos y cubrir vacaciones.

3.2 Universo y Muestra del Estudio

Para el estudio primero se estableció que el universo total de trabajadores en el interior del país de la empresa PRONE, S.A. está compuesto por 280 trabajadores. La forma de obtener información para determinar la necesidad existente de implementar un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso en el interior del país, utilizando en la selección de la muestra el método no probabilístico por conveniencia.

Fueron seleccionados los puestos que iban a integrar la muestra de acuerdo a los niveles jerárquicos a quienes van dirigidos los instrumentos, teniendo en cuenta las tiendas ubicadas en las proximidades a la ciudad de Guatemala de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla No. 1

Selección de la muestra

Lugar	No. de Tiendas	No. de trabajadores (muestra)	Total de Trabajadores
Chimaltenango	1	14	14
San Lucas Sac.	1	12	12
Santa Lucía Cotz.	1	14	24
Escuintla	2	32	41
Barberena	1	12	19
TOTAL	6 Tiendas	Total de 84	Total 110

Los instrumentos fueron administrados a 84 colaboradores que corresponden al 30% de empleados que laboran en mandos altos, medios y operativos de un total de 280 trabajadores de las tiendas Super 24 del interior del país.

3.3 Instrumentos Utilizados para Obtener la Información

Tabla No. 2

Instrumento	Puestos	Objetivo	Cantidad de instrumentos
Guía de entrevista	Jefe de Recursos Humanos	Conocer la opinión de la alta gerencia en la empresa PRONE, S.A. acerca de un programa de inducción.	1
Guía de entrevista para jefes y asistentes	Jefes y Asistentes de Ventas	Determinar la necesidad y conveniencia de implementar un programa de inducción.	12
Cuestionario para el personal operativo	Personal Operativo	Conocer la situación actual del proceso de inducción que reciben los colaboradores.	59
Cuestionario para detectar las necesidades de capacitación	Cubre turnos y cubre vacaciones	Determinar las necesidades de capacitación para los que van a proporcionar la inducción.	12

(Ver anexo 2 pág. 169)

3.4 Procedimiento

- ✓ Se solicitó al Jefe de Recursos Humanos de la empresa autorización para realizar la investigación.

- ✓ Se procedió a recabar y ordenar la información administrativa de la empresa que iba a ser utilizada para realizar el trabajo.
- ✓ Se elaboró el marco teórico, que fundamenta la investigación.
- ✓ Se detectó la necesidad para aplicación de un programa de inducción para el personal del interior del país de la empresa.
- ✓ Se diseñaron 4 instrumentos para recabar la información.
- ✓ Se aplicó los instrumentos de medición a la muestra seleccionada.
- ✓ Se realizó el análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos.
- ✓ Se elaboró la propuesta del programa de inducción para la empresa.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los colaboradores de mandos altos, medios y operativos sobre la inducción de personal en el interior del país que laboran en la Empresa Promociones y Negocios, S.A.

4.1 Cuestionario Para el Personal Operativo de PRONE, S.A.

El instrumento fue respondido por el personal operativo de la empresa compuesto por colocadores, jardineros, cajeros, auxiliares de bistro que laboran en las tiendas Super 24 del interior del país.

Gráfica 1

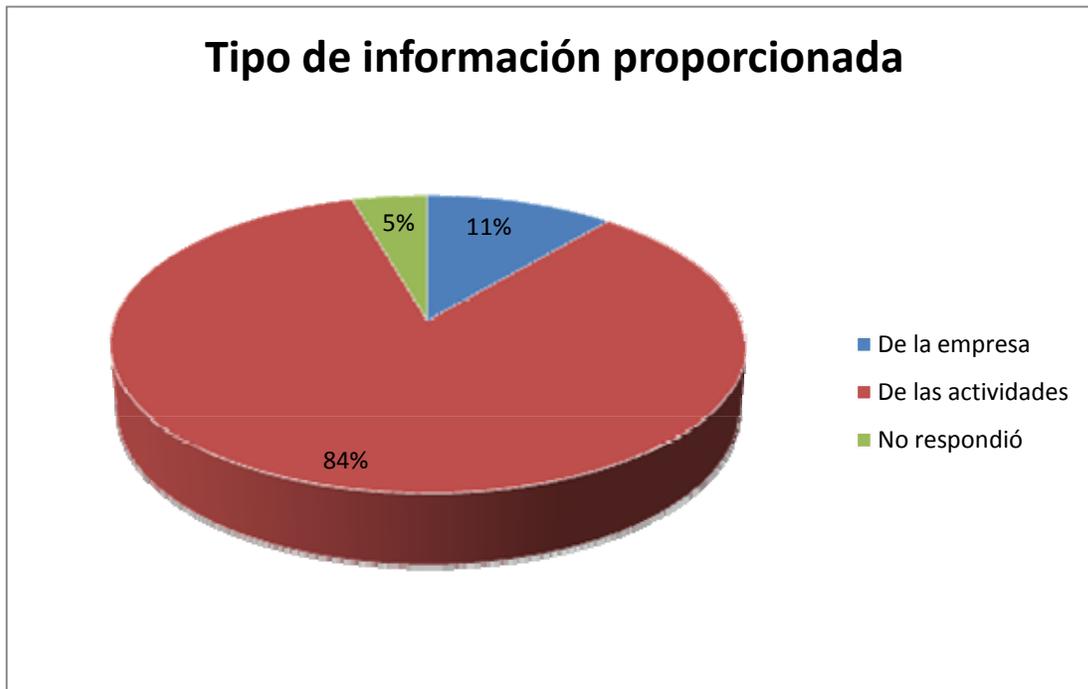


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

Se aprecia en la gráfica que el 84% respondió positivamente, mientras que el porcentaje restante indicó la información proporcionada fue acerca de la empresa cuando ingresó a trabajar a PRONE, S.A.

Dados los resultados debe considerarse tener la información en forma escrita para que sea trasladada a los nuevos colaboradores.

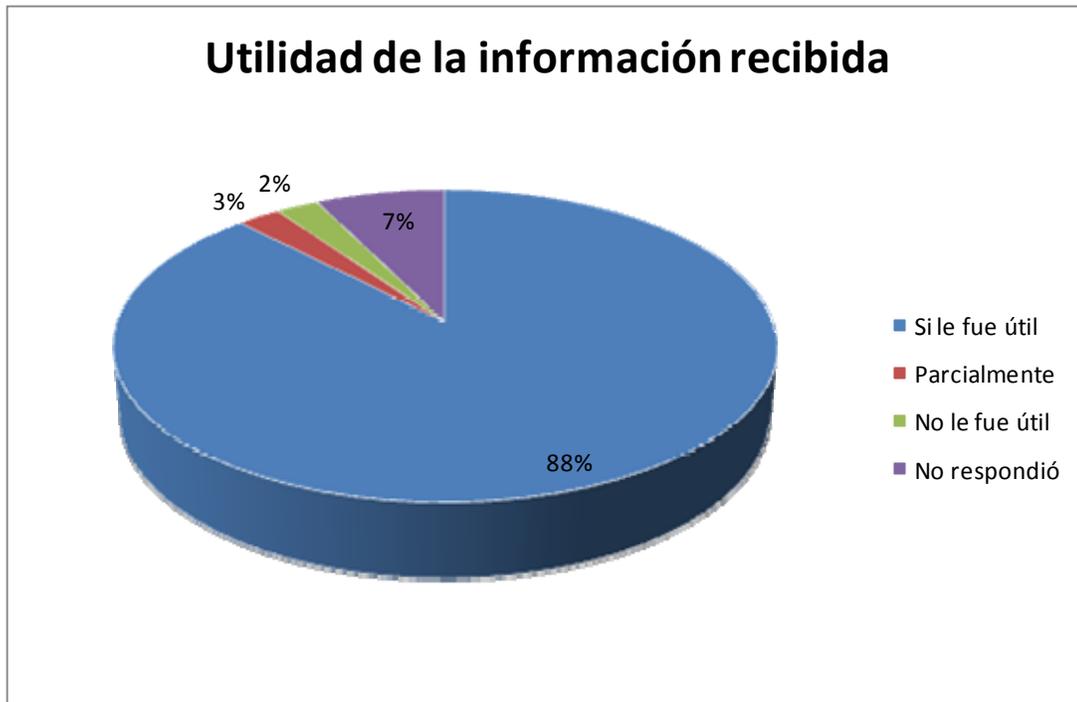
Gráfica 2



Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que la información proporcionada a los empleados al momento de ingresar a la empresa se refiere a las actividades que debe realizar en el puesto y no la información de la empresa. Se hace necesario estandarizar la información que se proporciona al colaborador cuando ingresa a la empresa.

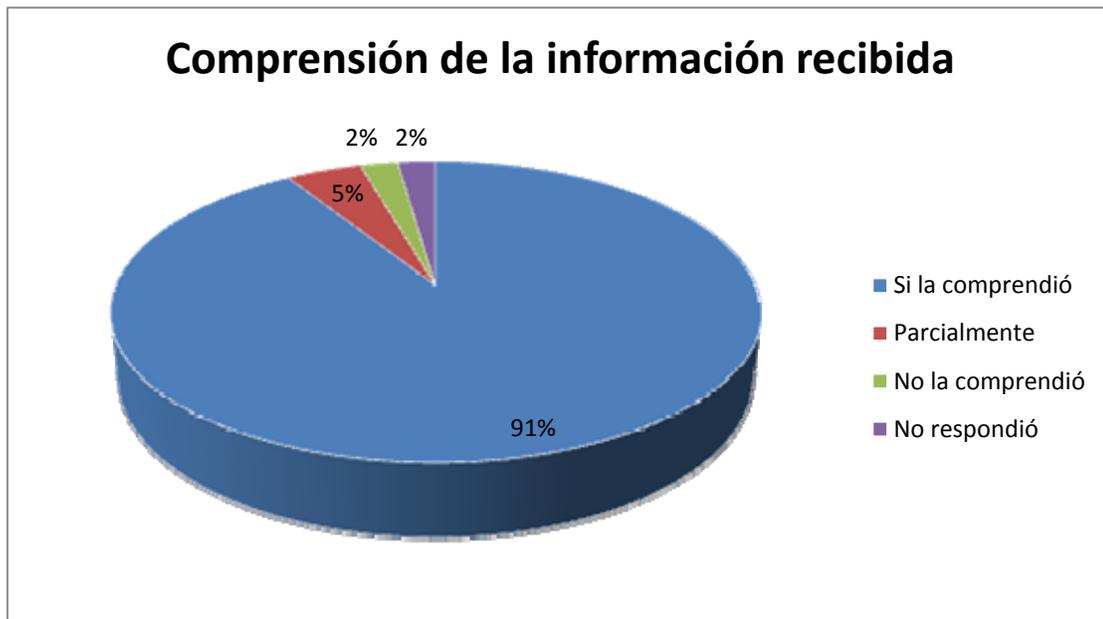
Gráfica 3



Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

La mayoría de los entrevistados respondió que la información recibida les fue de utilidad debido a que se referían a las actividades que tiene que realizar en su puesto de trabajo. Sin embargo un 12% considera que la información fue parcialmente útil o no respondió la pregunta. El tener un manual de inducción permitirá que se transmita la información que le será útil al trabajador.

Gráfica 4

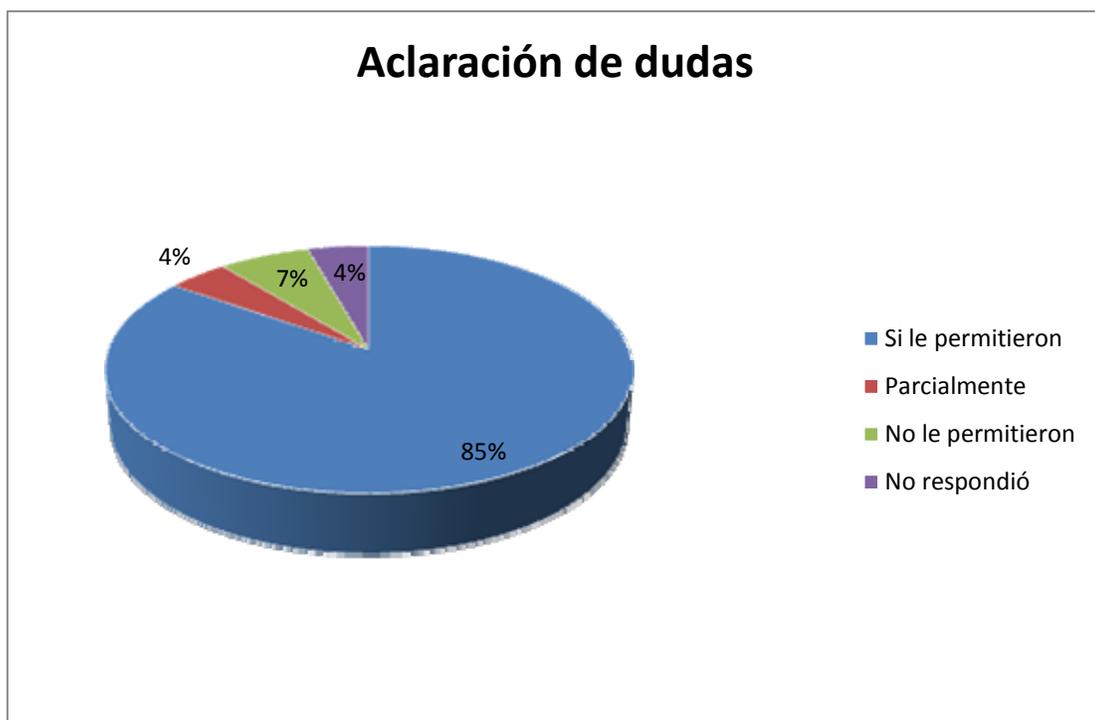


Fuente: cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El gráfico revela que 91% de los entrevistados respondió que si había comprendido la información que le estaban proporcionando, el 4% contestó que había comprendido en forma parcial la información, el 2% respondió que no comprendió la información y el 2% de los entrevistados no respondió.

La mayoría de los colaboradores entrevistados indicó haber comprendido la información proporcionada, lo cual indica que la comunicación utilizada es efectiva en cuanto a la transmisión de información respecto de las actividades que deben ser realizadas por el nuevo colaborador en su puesto de trabajo.

Gráfica 5

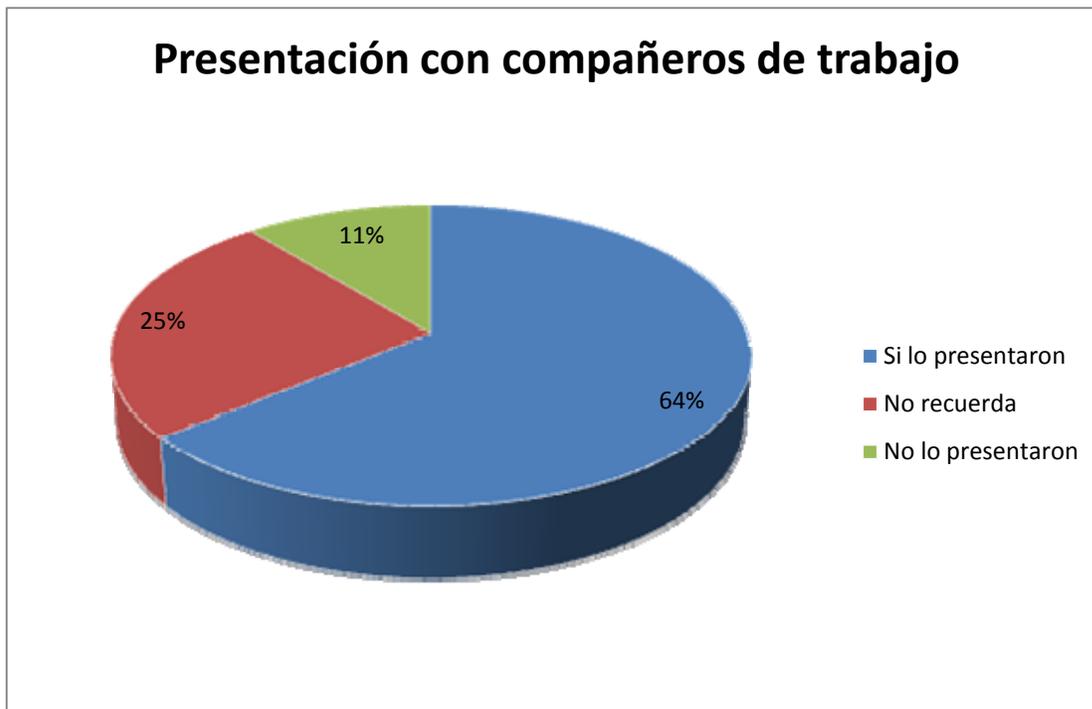


Fuente: cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El gráfico indica que un más del 90% de los encuestados tuvo necesidad de preguntar, lo cual evidencia que no recibieron información completa.

El tener la información escrita y estandarizada permitirá que a los trabajadores se les transmita la información básica acerca de la empresa y del puesto de trabajo en el momento que se requiera.

Gráfica 6

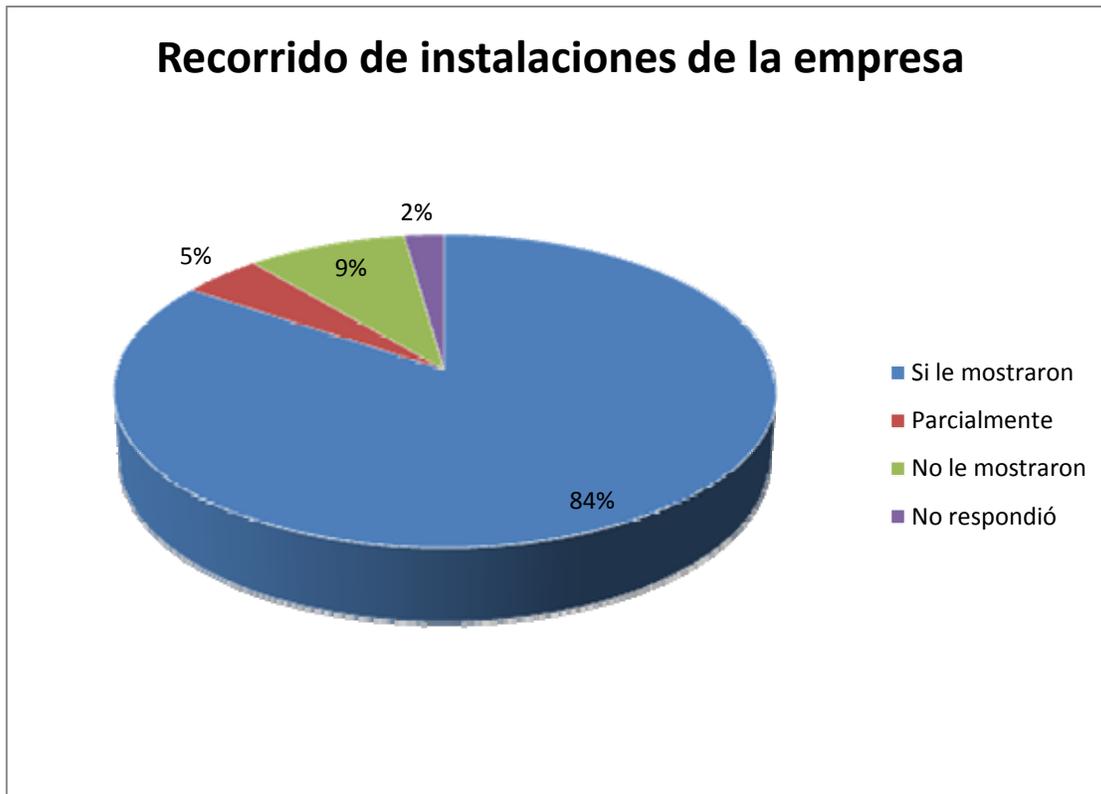


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

La gráfica anterior muestra que 64% de los entrevistados respondió que si le habían presentado con los compañeros de trabajo, el 11% informó que no recordaba si lo habían presentado, 25% de los encuestados contestó que no le habían presentado a los demás compañeros.

Un porcentaje significativo de los entrevistados no fue presentado con los compañeros de trabajo. Es importante estandarizar el proceso de inducción para que el nuevo empleado sea presentado con sus compañeros de trabajo para lograr la incorporación del nuevo colaborador en forma efectiva.

Gráfica 7

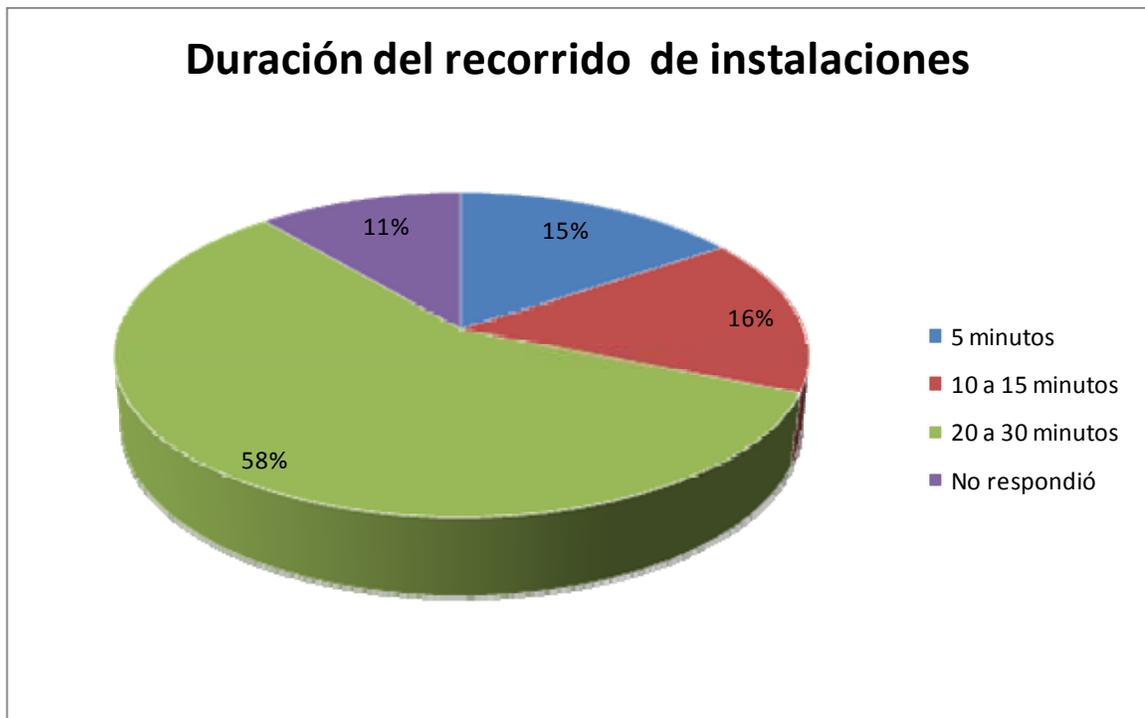


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El 84% respondió que si le habían mostrado las instalaciones físicas de la empresa, 5% dijo que parcialmente se las habían mostrado, 9% contestó que no le habían mostrado las instalaciones de la empresa y el 2% no respondió la pregunta.

La mayor parte de los colaboradores indicaron haber realizado un recorrido de las instalaciones físicas de la empresa, pero también un porcentaje menor no realizó este tipo de actividad por lo cual se debe estandarizar el proceso de inducción con el propósito de que todos los colaboradores reciban la misma información al ingresar a laborar para la empresa.

Gráfica 8

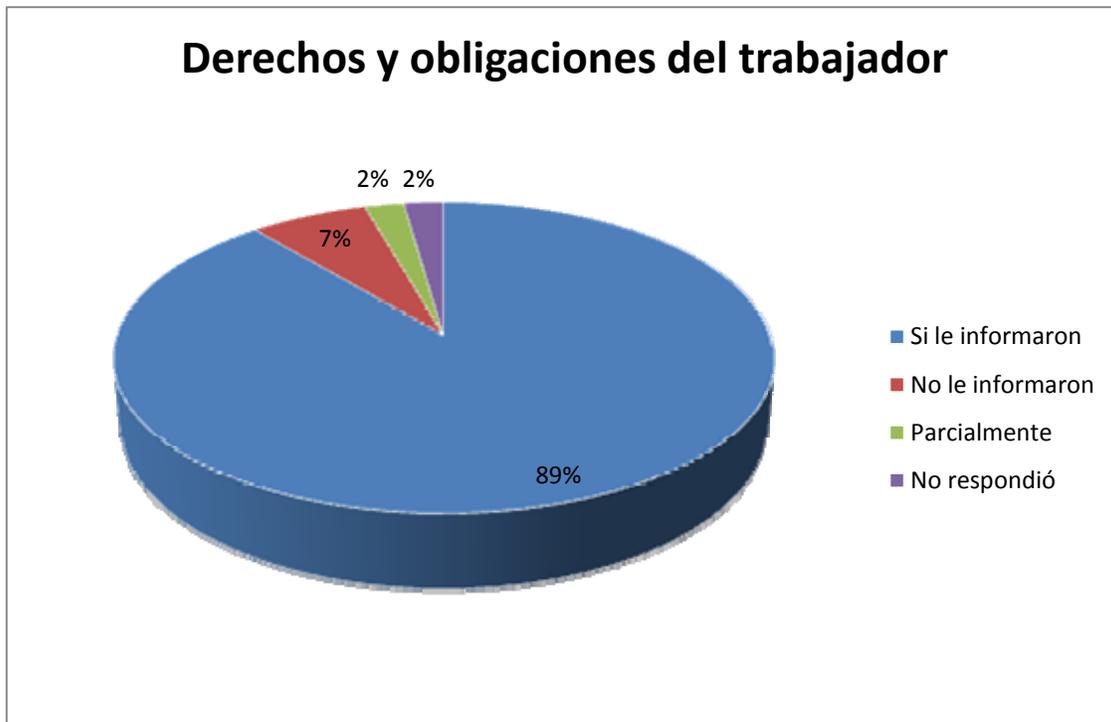


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

Los resultados obtenidos indican que 16% de los encuestados respondió que el recorrido a las instalaciones le llevó 5 minutos, el otro 16% contestó que el recorrido de las instalaciones tuvo una duración de 10 a 15 minutos, un 58% de los interrogados respondió que el recorrido de las instalaciones duró de 20 a 30 minutos y un 10% no respondió la pregunta.

Es importante estandarizar el tiempo de recorrido de las instalaciones a fin de que éste recorrido sea efectivo y provechoso para el nuevo colaborador, de forma que pueda identificar las diferentes áreas que componen la empresa.

Gráfica 9



Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 89% indicó que le habían informado de cuáles eran sus obligaciones y derechos como trabajador, el 7% de los entrevistados respondió que no había recibido información acerca de sus derechos y obligaciones, 2% de los encuestados dijo que recibió alguna información acerca de sus derechos y obligaciones como trabajador de PRONE, S.A., el 2% de los entrevistados no respondió la pregunta.

El tener conocimiento completo de los derechos y obligaciones es beneficioso tanto para el empleado como para la empresa, porque permite tener las reglas del juego claras.

Gráfica 10



Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

EL gráfico muestra que 73% de los entrevistados respondió afirmativamente que recibió un documento escrito con las actividades a realizar en el puesto o bien el contrato de trabajo, el 24% indicó que no le habían entregado un documento escrito con sus derechos y obligaciones, el 2% de los interrogados no respondió esta pregunta.

Las respuestas obtenidas revelan que los empleados asociaron esta información con las actividades que deben realizar en el puesto, porque cuando se contrata a nuevo personal se le hace entrega de un listado con las actividades que debe realizar en su nuevo empleo y otros colaboradores lo asociaron con la firma del contrato de trabajo donde también se especifican algunas de las obligaciones del colaborador en su nuevo puesto de trabajo.

Gráfica 11



Fuente: Cuestionario para el personal operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El 73% de los entrevistados informó que si le habían dado la oportunidad de preguntar para aclarar sus dudas, 25% respondió que no había tenido la oportunidad de hacer preguntas para aclarar sus dudas y un 2% no respondió la pregunta dejándola en blanco.

Un 25 % de los entrevistados indicó no haber tenido la oportunidad de realizar preguntas a fin de aclarar sus dudas e inquietudes, por lo cual no pudieron obtener información que les fuera útil en ese momento.

Gráfica 12

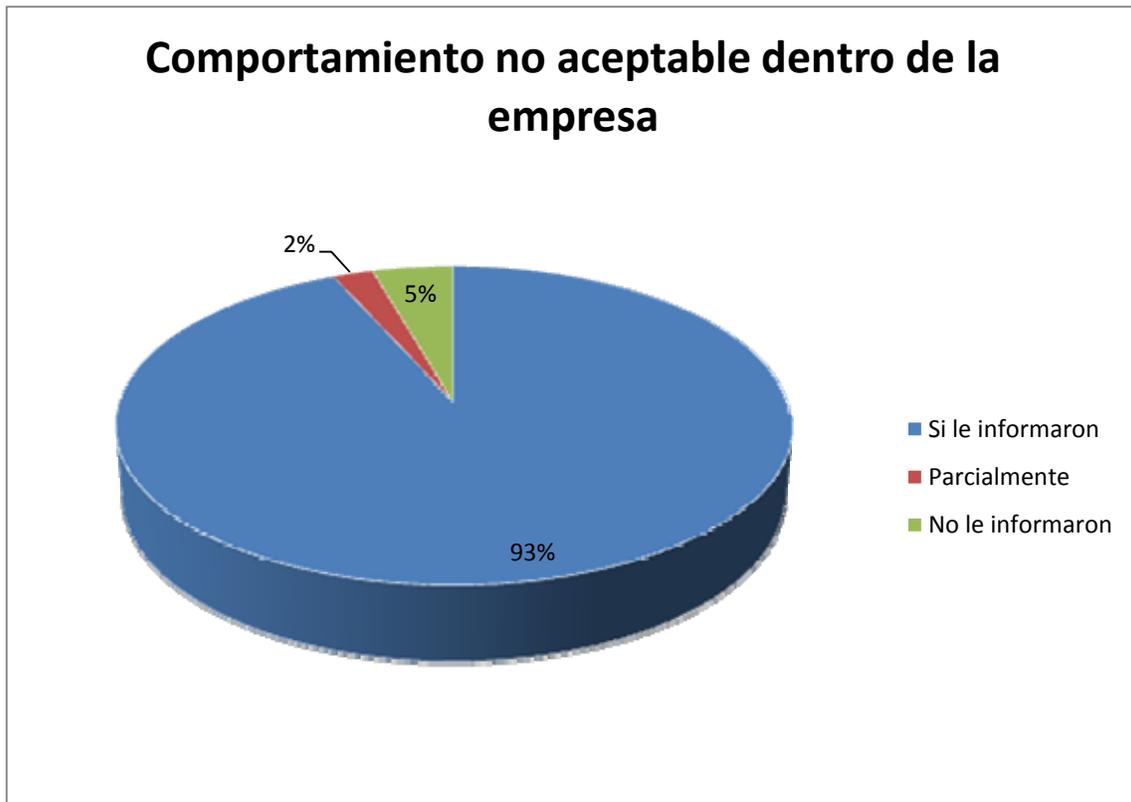


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

En el gráfico se aprecia que un 73% de los entrevistados respondió que si le habían aclarado en forma satisfactoria sus dudas, el otro 27% informó que no le habían resuelto en forma satisfactoria sus dudas.

El no recibir una respuesta adecuada que satisfaga las inquietudes o dudas del nuevo colaborador puede afectarlo y no seguir en dicho trabajo que recién está empezando, por no contar con una información estandarizada o escrita a la cual pueda recurrir en el momento que surja alguna duda o inquietud.

Gráfica 13

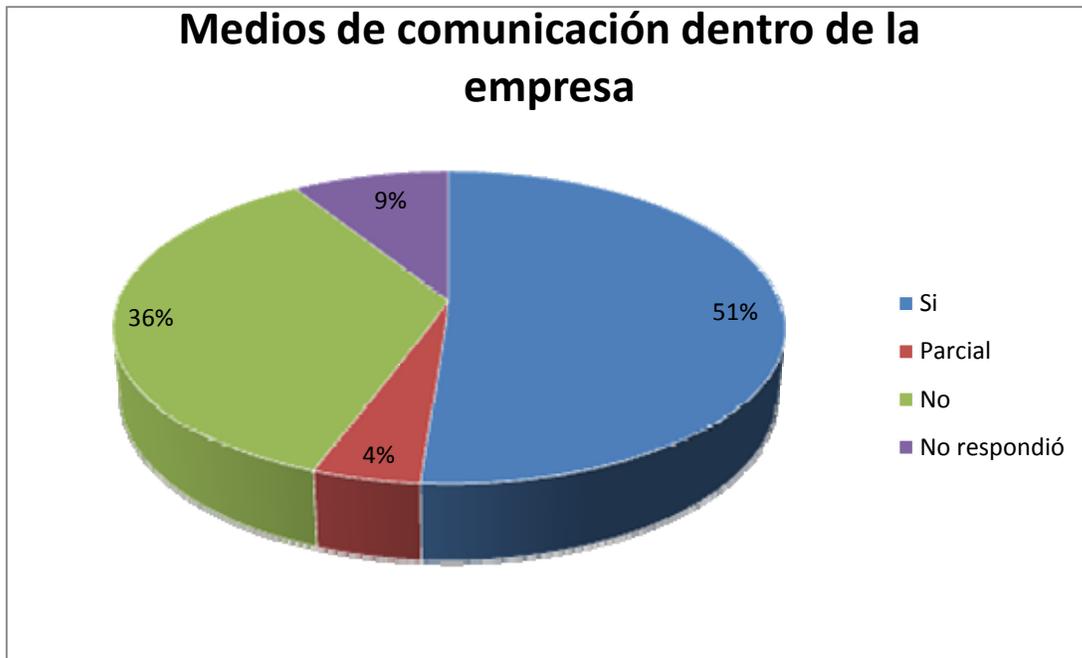


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El 93% de los entrevistados manifestó que si había recibido información, 4% indicó que en forma parcial le habían informado y 2% que no le habían informado. Los datos reportados indican que por lo menos habían sido informados de una o dos prohibiciones que tienen los empleado dentro de la empresa.

Los datos indican que el nuevo colaborador recibe alguna información del comportamiento que debe mantener dentro de la empresa pero no en forma completa, por lo que se debe considerar la estandarización de este proceso a través de un manual de inducción que coadyuva a la inmersión del nuevo empleado en la cultura organizacional.

Gráfica 14



Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El gráfico indica que un 51% de los encuestados respondió que si le habían informado de los medios de comunicación utilizados en la empresa, 4% dijo que le informaron parcialmente, 36% de los entrevistados anotó que no había recibido información al respecto y el 9% no respondió la pregunta.

Un porcentaje significativo de los empleados tienen idea de cuáles son los medios de comunicación utilizados dentro de la empresa, casi el 50% de los nuevos empleados no están bien claros los canales de comunicación que son utilizados dentro de la empresa, por lo que es necesario unificar este tipo de información a fin de que todos los colaboradores tengan conocimiento de la misma.

Gráfico 15

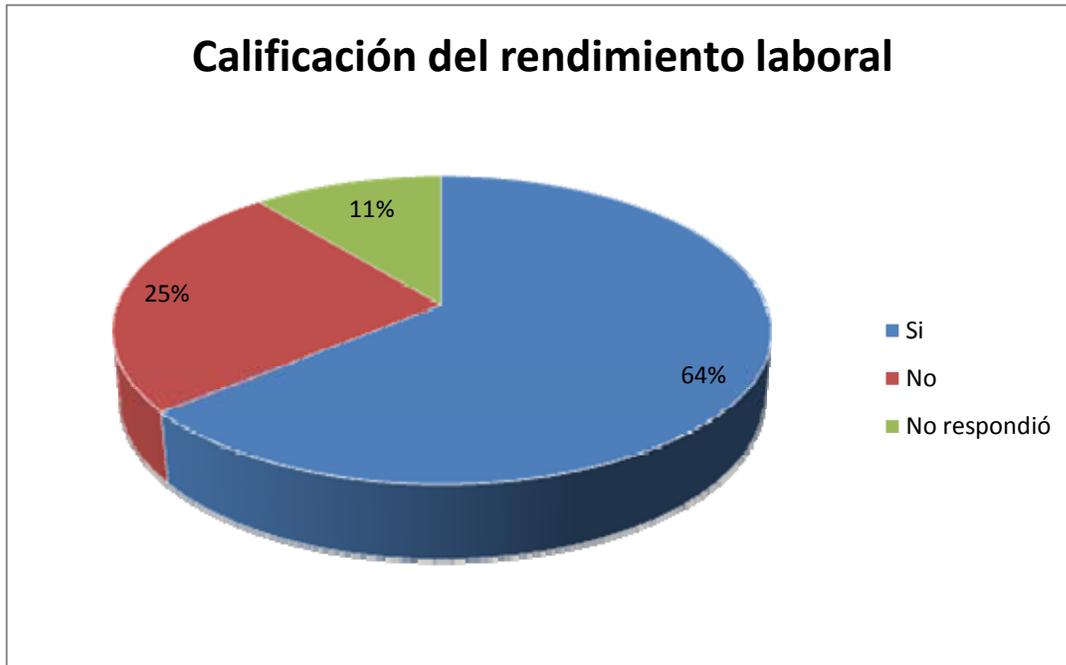


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 71% de los entrevistados informó que si había recibido instrucciones acerca del uso del teléfono dentro de la empresa y un 29% de los interrogados respondió que no había recibido instrucciones acerca de su uso.

El no contar con instrucciones claras acerca del uso de los teléfonos dentro de la empresa, hace que el personal sea ineficiente al momento de contestar los teléfonos de la empresa o cuando surge la necesidad de comunicarse con los diferentes departamentos de la misma, por lo cual es de gran utilidad instruir a los nuevos empleados acerca de la forma de contestar y utilizar los teléfonos de la empresa.

Gráfica 16

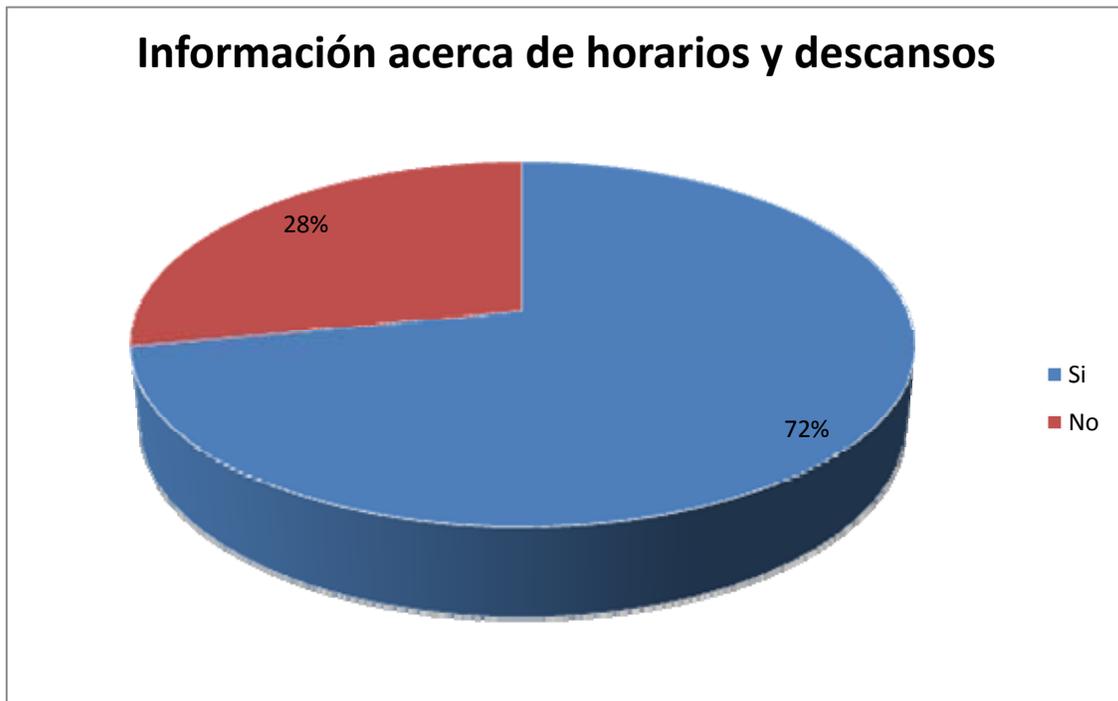


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El 64% de los entrevistados respondió que si le habían informado de cómo iba a ser evaluado, un 25% indicó que no había sido informado al respecto y el 11% no respondió la pregunta dejando el espacio en blanco.

De los encuestados que manifestaron haber recibido información de la evaluación de rendimiento lo asociaron con el período de prueba que deberían pasar de dos meses para poder ser confirmado en el puesto de trabajo. El tener información completa y veraz permite al colaborador tener claras cuáles son las reglas del juego dentro de la empresa.

Gráfica 17



Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El 72% de respondió que si había recibido información de los horarios que debería de cumplir dentro de la empresa, así como de los días de descanso, el 28% indicó que no se le había proporcionado esta información.

Para que todos tengan conocimiento de la misma información, se hace necesario tener la información por escrito en un documento que pueda estar a la disposición de los empleados en el momento en que necesiten realizar alguna consulta.

Gráfica 18



Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El 93% de los entrevistados informó que si le habían indicado cuáles eran las actividades que debería realizar en el puesto, un 7% respondió que le habían proporcionado esta información de forma parcial.

La empresa proporciona a cada uno de los colaboradores un listado de las actividades que debe realizar en el puesto al momento de ser contratado, esto ha permitido que la mayor parte de ellos tengan conocimiento de las mismas en forma clara.

Gráfica 19

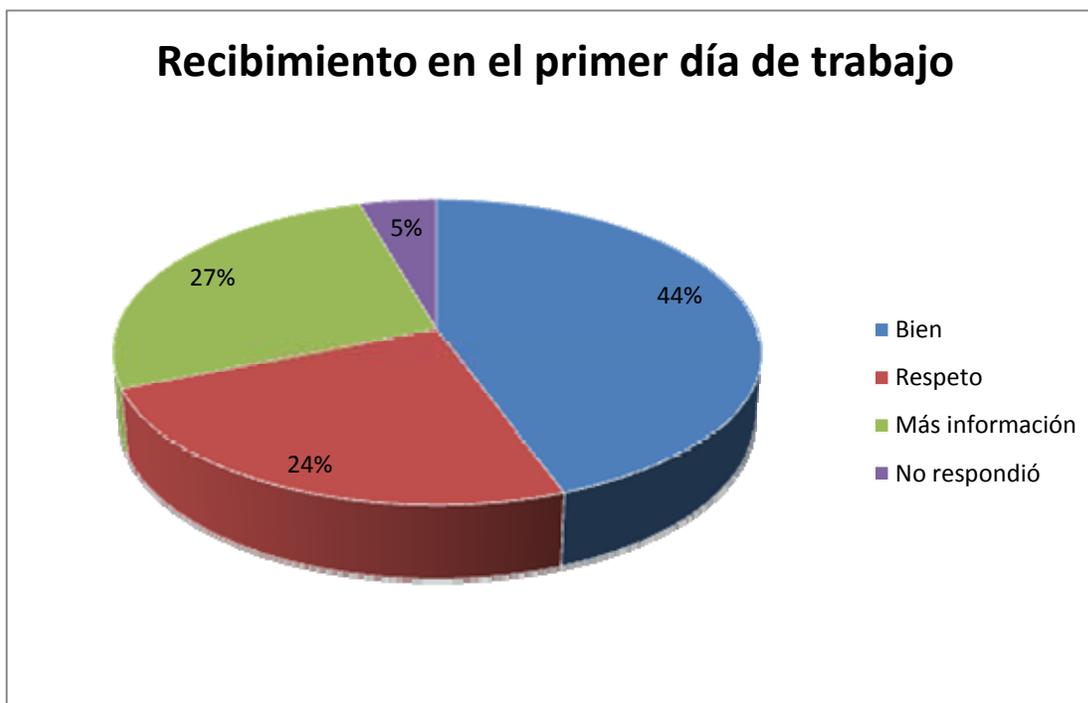


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 42% informó que recordaba las actividades que había realizado, 53% contestó que se encontraban ansiosos, nerviosos y temerosos por ser su primer día de trabajo, 5% no respondió esta pregunta.

De acuerdo a las respuestas obtenidas más del 50% de los colaboradores se sintieron ansiosos y temerosos debido a la recepción que habían tenido, así como al tipo de información que estaban recibiendo. Esto indica que la empresa debería de implementar un sistema de inducción que estandarice la información que se está proporcionando a los nuevos empleados a fin de reducir los niveles de ansiedad y temor de los nuevos colaboradores.

Gráfica 20

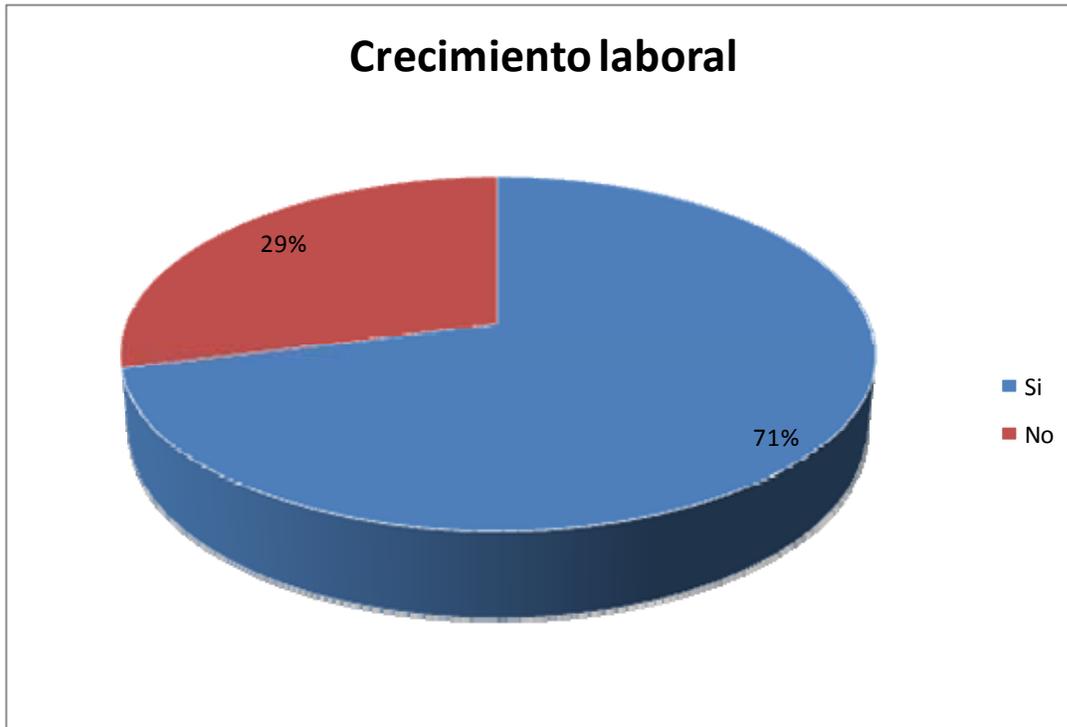


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El 44% de los entrevistados respondió que les hubiera gustado que los trataran bien desde el primer día como compañeros de trabajo, 24% manifestó que les hubiera gustado que los trataran con respeto y amabilidad, 27% dijo que les hubiera agradado que les proporcionaran más información para poder adaptarse en forma más rápida al puesto y el 5% no respondió esta pregunta.

Los colaboradores muestran disposición para recibir mayor cantidad de información para adaptarse en forma rápida al nuevo puesto de trabajo, al momento de ingresar a la empresa, así como a ser receptivos en lo que se refiere al trato personal y respetuoso por parte de los compañeros de trabajo.

Gráfica 21

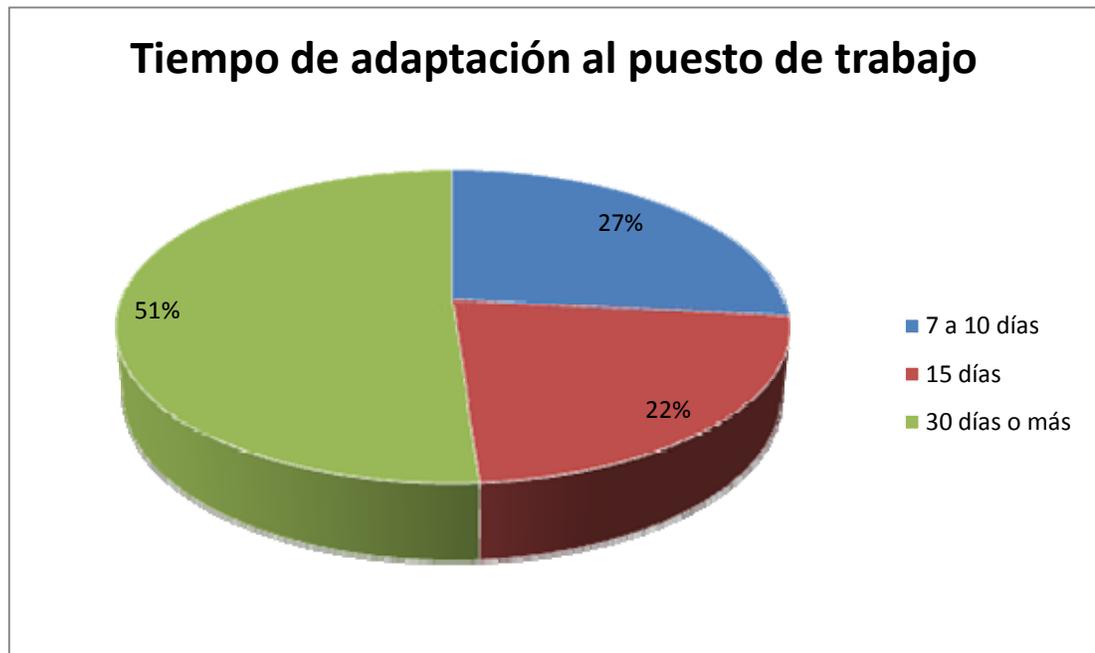


Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El gráfico anterior muestra que un 71% de los entrevistados indicó que si había recibido información acerca del crecimiento laboral que podría tener dentro de la empresa y un 29% informó que no había recibido esta información.

Contar con información que permita al nuevo colaborador visualizar el crecimiento laboral futuro dentro de la organización, hará que el empleado decida confirmar el contrato psicológico con la empresa a largo plazo.

Gráfica 22



Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

El 27% de los entrevistados respondió que aproximadamente se llevó de 7 a 10 días en adaptarse a su nuevo puesto de trabajo, 22% contestó que se adaptó a su nuevo empleo en 15 días y el 51% manifestó que se adaptó a su nuevo empleo en 30 días o más.

Puede apreciarse que más del 50% de los nuevos colaboradores se adaptan a su nuevo empleo en 30 días o más debido al tipo de información que le proporcionan al iniciar labores de la empresa, es por ello que algunos sugieren que debería de proporcionársele más información para poder adaptarse en menos tiempo a su nuevo empleo.

Gráfica 23



Fuente: Cuestionario para el Personal Operativo de PRONE, S.A., octubre 2007

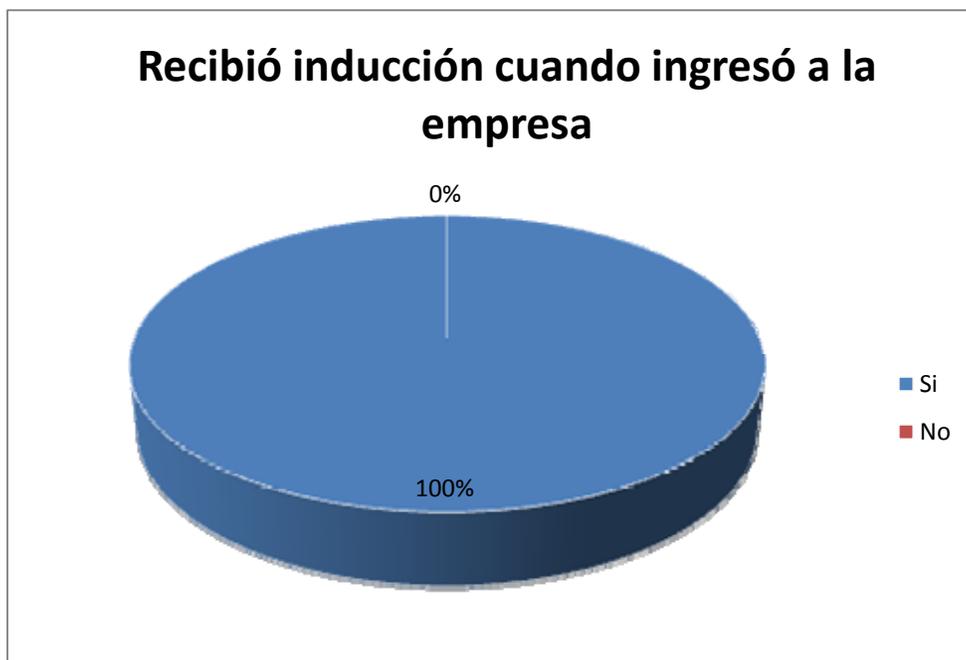
El 12% de los entrevistados indicó que había cursado hasta sexto grado de primaria, 44% de los encuestados respondió que su último grado de escolaridad era tercero básico, 44% de los interrogados informó que tenía título de diversificado.

Tomando en cuenta la escolaridad de los nuevos colaboradores, es posible reducir su tiempo de adaptación al nuevo empleo con un programa de inducción. Esto es porque una escolaridad de tercero básico o nivel diversificado permite que el colaborador tenga una mayor comprensión de la información que se les está proporcionando al momento de ingresar a la empresa.

4.2 Guía de Entrevista Aplicado a Jefes y Asistentes

Este instrumento fue respondido por los Jefes y Asistentes de Ventas en Super 24 del interior del país quienes son responsables por la buena marcha de la tienda asignada.

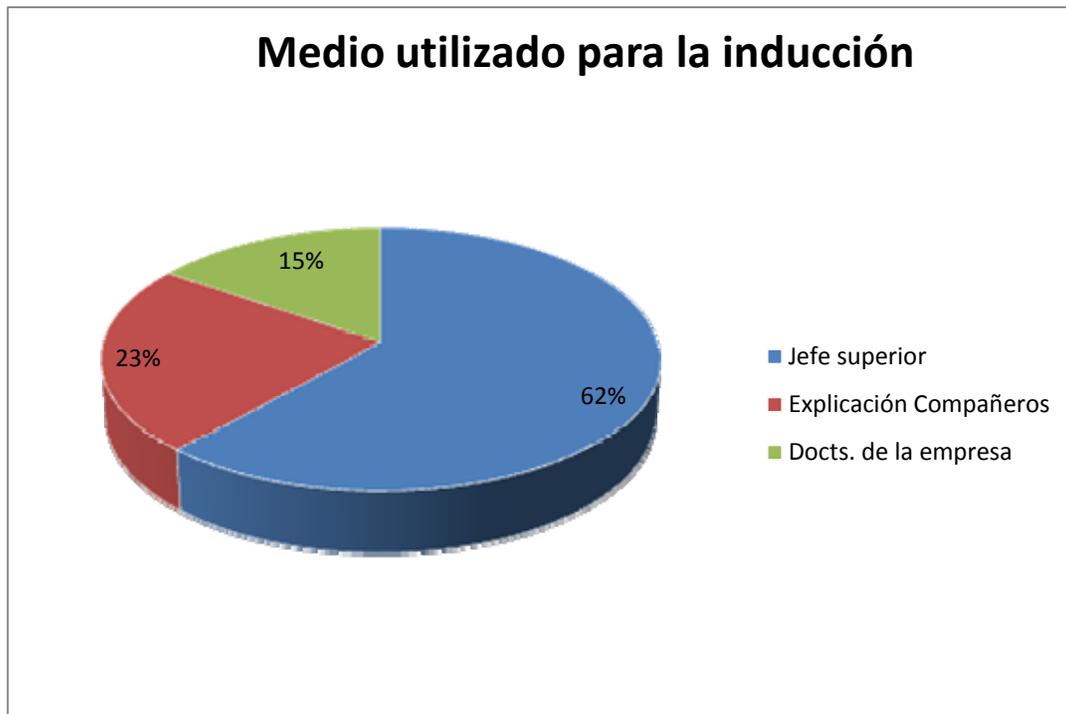
Gráfica 24



Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

El 100% de los encuestados manifestó que si había recibido inducción a la empresa o al puesto de trabajo cuando ingresaron a laborar para la misma. Lo anterior indica que la empresa se preocupa de que los jefes y asistentes tengan los conocimientos necesarios para cumplir con las funciones asignadas.

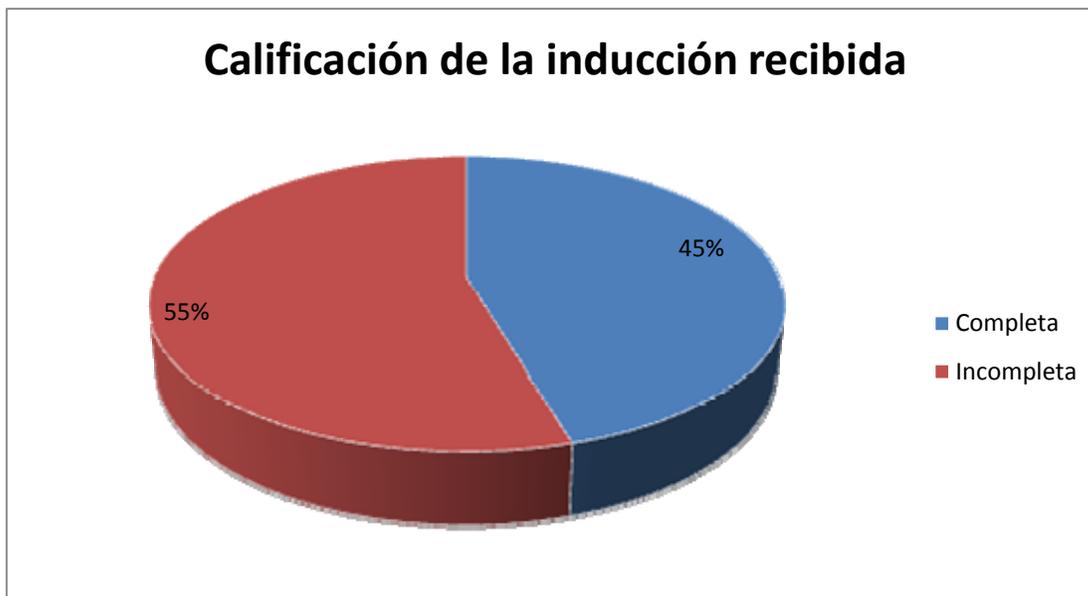
Gráfica 25



Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

El 62% de los entrevistados informó que había recibido inducción a través de un jefe superior inmediato, 23% indicó que a través de explicación de compañeros y 15% que fue a través de documentos proporcionados por la empresa.

Gráfica 26

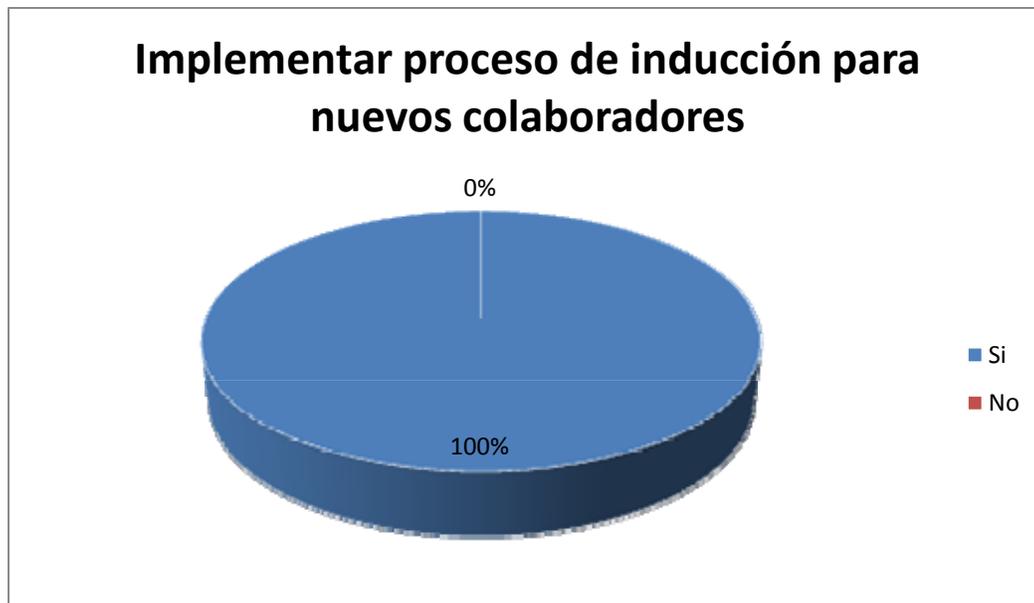


Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 45% de los entrevistados considera que la inducción proporcionada fue completa, el otro 55% cree que la inducción recibida fue incompleta, debido a que algunas cosas las fueron aprendiendo en el transcurso del tiempo al realizar las actividades diarias.

Un documento escrito estandariza la información y permite que la información que se le traslada al nuevo colaborador sea completa al momento de darle la inducción y le permite aclarar las dudas que tenga acerca de la empresa o del puesto de trabajo.

Gráfica 27

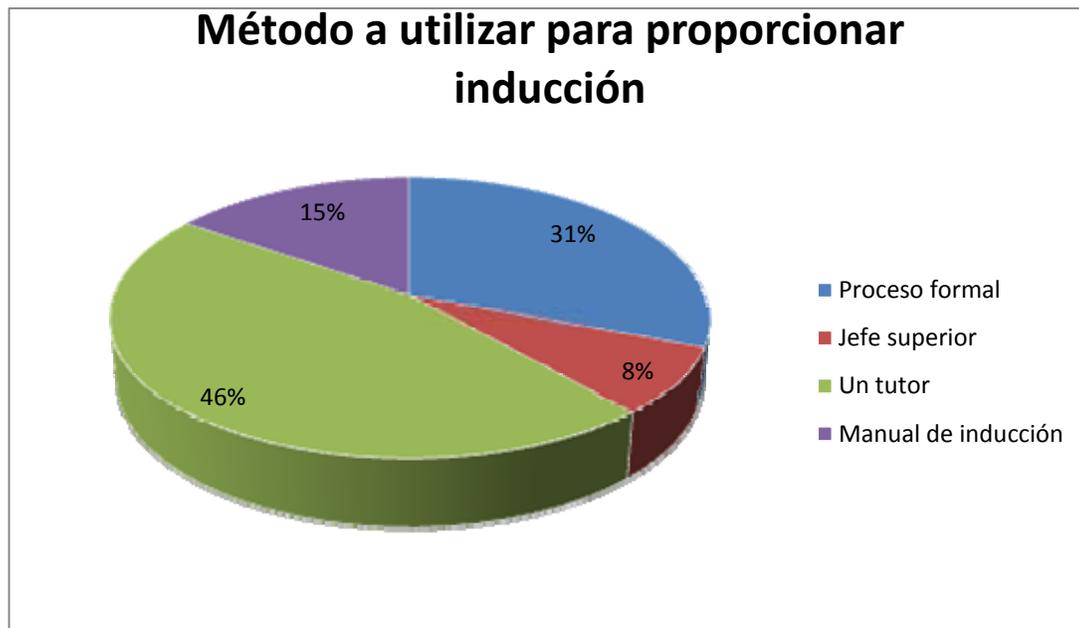


Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

El 100% de los jefes y asistentes de ventas, estuvieron de acuerdo sobre la necesidad de implementar un programa de inducción para los nuevos empleados en el interior del país porque se pueden obtener los siguientes beneficios:

- ✓ Porque se podría dar un mejor servicio
- ✓ Para que el nuevo empleado se identifique con la empresa
- ✓ Una mejor adaptación del empleado a su nuevo trabajo
- ✓ Para manejar una misma información
- ✓ Evita la omisión de información al momento de proporcionar inducción

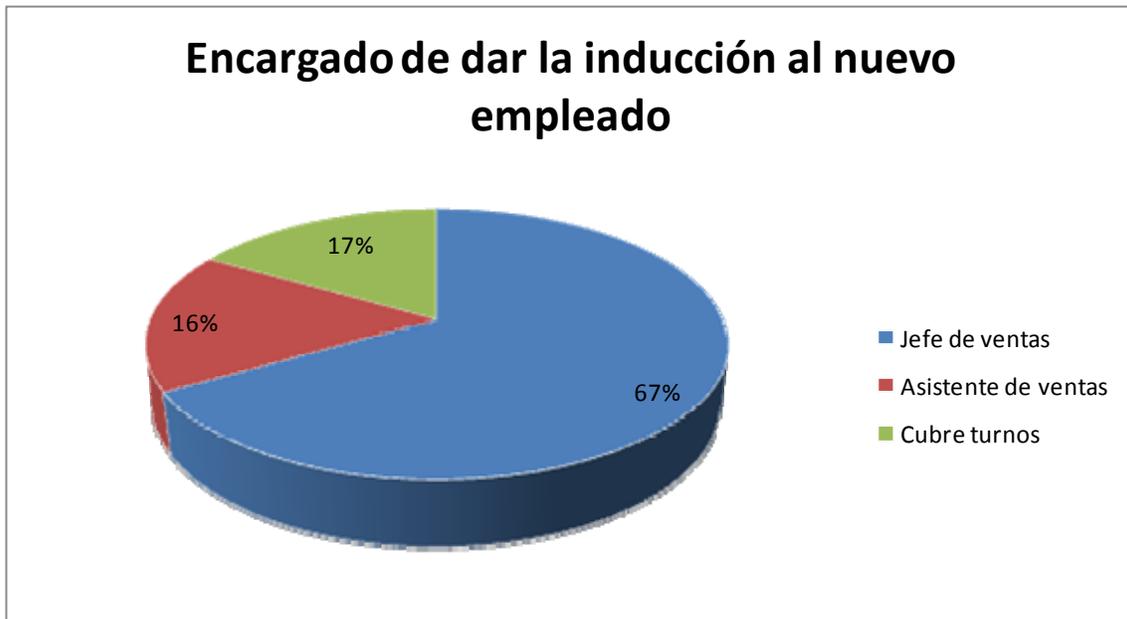
Gráfica 28



Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 31% de los entrevistados indicó que la inducción debería ser un proceso formal establecido por la empresa, 8% respondió que la inducción debería darse a través de un jefe inmediato, el 46% estuvo de acuerdo en que la inducción debería darse a través de un tutor o persona entrenada para dar inducción, un 15% manifestó que debería ser a través de un manual de inducción para su lectura proporcionado por la empresa. De acuerdo a la información proporcionada, la empresa debe considerar la instauración de un programa formal de inducción para el personal del interior del país, que debe ser impartida por un tutor o compañero guía utilizando un manual para que se proporcione la información adecuada.

Gráfica 29



Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

El gráfico indica que un 67% de los entrevistados respondió que debería ser el jefe de ventas quien se encargue de proporcionar la inducción al nuevo empleado, 17% contestó que debería ser el asistente de ventas y el otro 17% señaló que debería ser el cubre turnos quien diera la inducción al nuevo empleado.

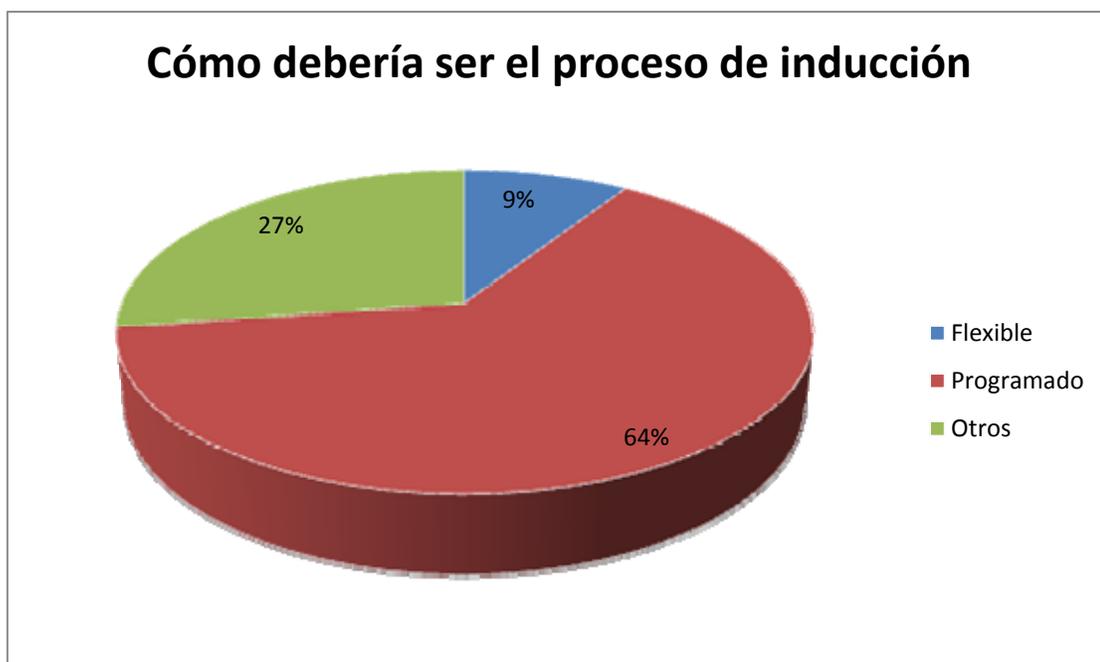
Aunque la mayor parte de los jefes y asistentes de ventas considera que debería ser el jefe quien proporcione la inducción a los nuevos empleados, deberían ser los cubre turnos o cubre vacaciones quienes proporcionaran esta inducción debido a que en ocasiones por la naturaleza de las actividades, los jefes y asistentes no les permiten tener el tiempo necesario para proporcionar la inducción al nuevo colaborador sin interrupciones.

Tabla 3

1. Beneficios del proceso de inducción

Beneficios para el empleado	Beneficios para la empresa
✓ Pronta adaptación al trabajo y a los compañeros	✓ Mejorar el servicio
✓ Permite al empleado conocer sus responsabilidades	✓ Mejor aprovechamiento del tiempo
✓ Poder desempeñarse por sí sólo	✓ Mayor rendimiento del empleado
✓ Mejor desempeño de su trabajo	✓ Buena atención al cliente
✓ Podría evitar problemas posteriores	
✓ Romper barreras	
✓ Identificarse con la empresa	

Gráfica 30

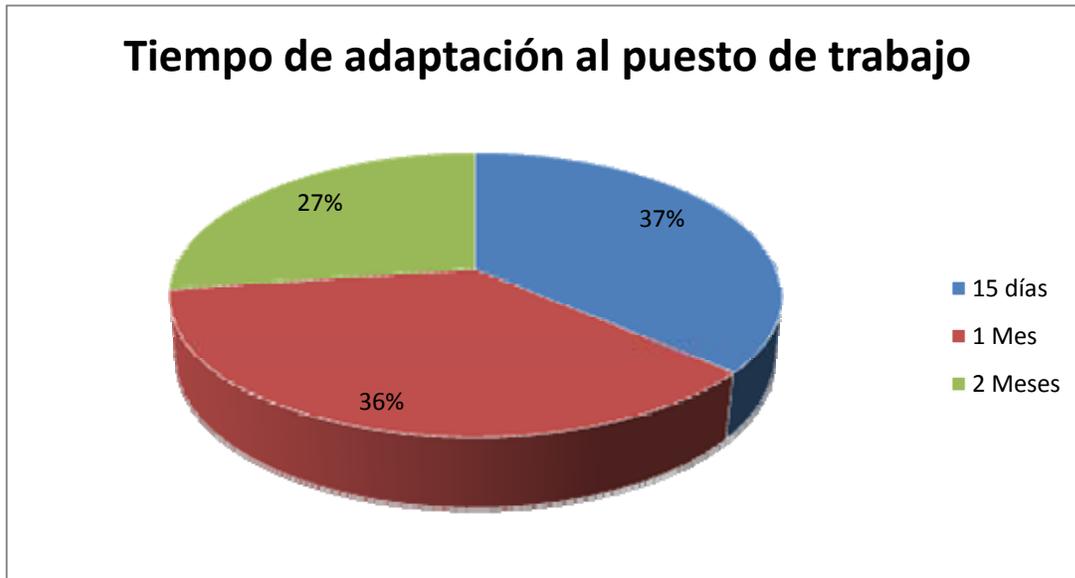


Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 9% de los entrevistados indicó que debería ser un proceso flexible donde cada tienda decide cuánto tiempo utilizar para la inducción, 64% respondió que debería guiarse por un programa específico, 27% contestó que debería ser un programa enfocado más a la atención de la persona para que se sienta cómoda en su lugar de trabajo.

De acuerdo a las respuestas obtenidas la mayor parte está de acuerdo en que sea la empresa quien diseñe el programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso el en interior del país.

Gráfica 31



Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

El 36% de los entrevistados considera que el nuevo empleado se lleva aproximadamente quince días para adaptarse a su puesto, otro 36% dice que los empleados se adaptan a su nuevo empleo en un mes y el 28% cree que son dos meses los que necesita el nuevo empleado para adaptarse a su empleo.

Hay discrepancia en las opiniones acerca del tiempo en el cual el colaborador se adapta a su nuevo puesto de trabajo. Un programa de inducción puede reducir el tiempo de adaptación del nuevo colaborador porque en el mismo se encuentra toda la información que el nuevo colaborador recibe al momento de ingresar a la empresa.

Gráfica 32

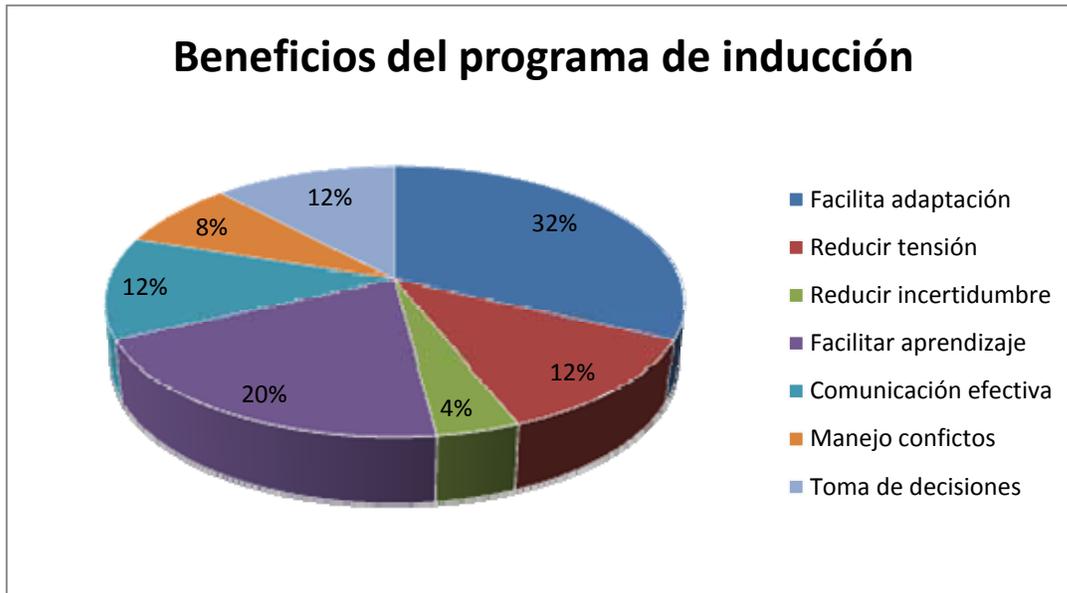


Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 91% de los encuestados considera que un proceso formal de inducción reduciría el tiempo de adaptación del nuevo colaborador, el 9% de los interrogados respondió que esto no ayudaría a reducir el tiempo de adaptación.

El recibir información completa y adecuada permite que el colaborador se adapte en forma rápida a su nuevo empleo.

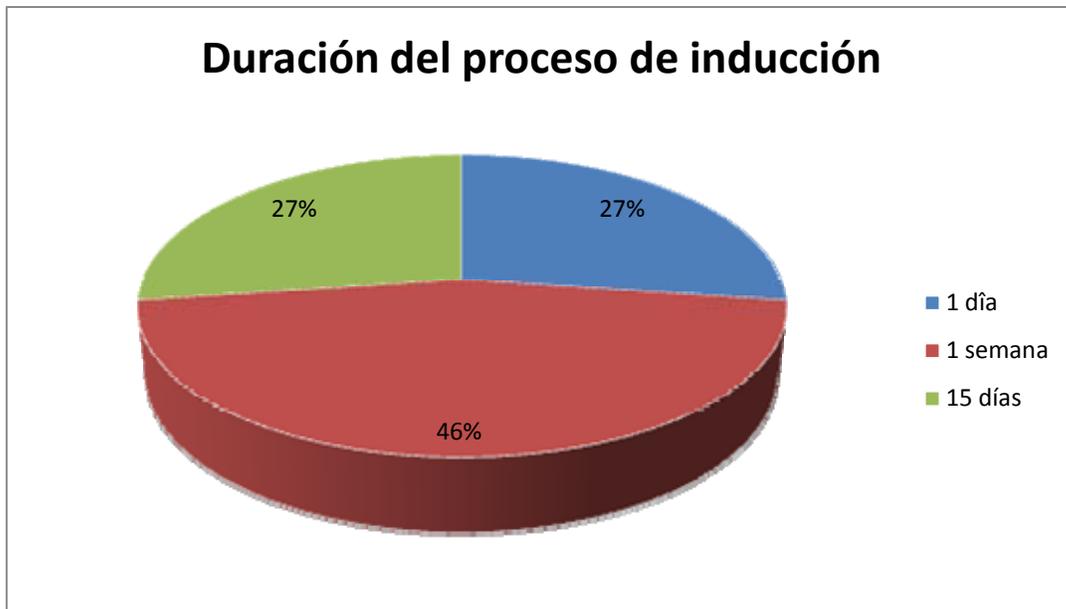
Gráfica 33



Fuente: Cuestionario para jefes y asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 32% de los entrevistados respondió que dentro de los beneficios de la inducción estaría la facilitar el proceso de adaptación, el 12% indicó que reduciría la tensión de los primeros días de trabajo, el 4% dijo que se reduciría la incertidumbre de los primeros días de trabajo, 20% contestó que se facilitaría el proceso de aprendizaje, 12% cree que se haría efectivo el proceso de comunicación, el 8% manifestó que permitiría un mejor manejo de conflictos y el 12% respondió que la inducción ayudaría a una mejor toma de decisiones.

Gráfica 34



Fuente: Cuestionario para Jefes y Asistentes de PRONE, S.A., octubre 2007

El gráfico muestra que 27% respondió que el proceso de inducción debería durar un día, 45% manifestó que la duración del programa de inducción debería ser de una semana, 27 % de los encuestados dijo que la duración del programa de inducción debería ser de quince días.

La mayoría de los jefes y asistentes concuerda con que el proceso de inducción debería durar una semana.

Debilidades que existen dentro de la empresa por no tener un proceso formal de inducción

- ✓ Falta de entusiasmo.
- ✓ Pérdida de tiempo.
- ✓ Poca información.
- ✓ Cada tienda hace la inducción a su manera.
- ✓ Al empleado le cuesta adaptarse al trabajo.
- ✓ Deficiencia en el proceso de comunicación.

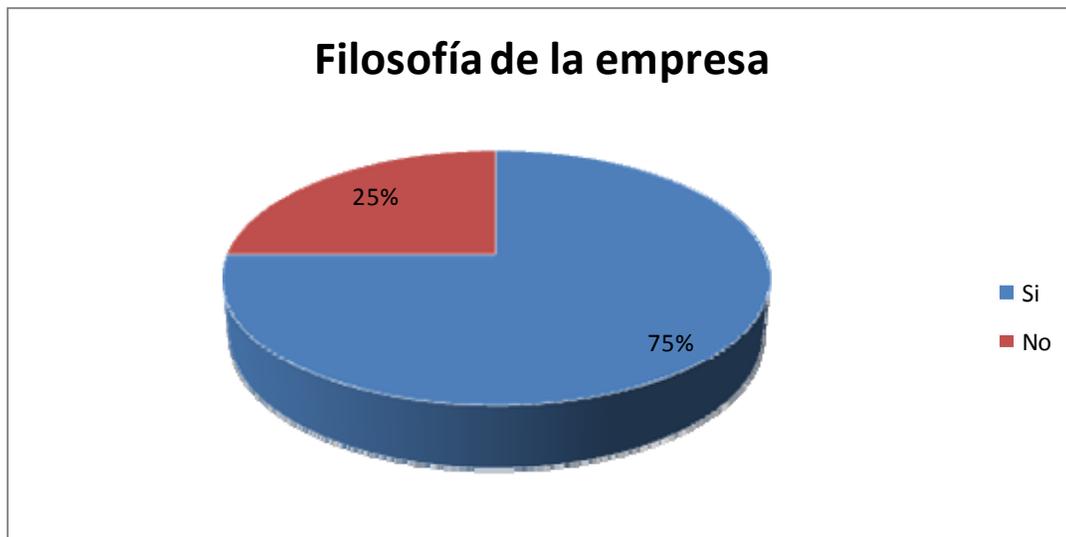
Fortalezas que la empresa tendría por tener un proceso formal de inducción

- ✓ Darse a conocer como una buena empresa.
- ✓ Llevar un mejor control del personal.
- ✓ Obtener un mejor desempeño laboral.
- ✓ Evitar rotación por falta de acoplamiento al puesto.
- ✓ Adaptación más rápida del empleado.
- ✓ Unificación del proceso.

4.3 Detección de Necesidades de Capacitación para el Personal de PRONE, S.A. (cubre turnos y cubre vacaciones)

Este instrumento se utilizó para detectar las necesidades de capacitación del personal que podría ser utilizado como tutor o mentor para proporcionar inducción a los nuevos colaboradores de la empresa PRONE, S.A.

Gráfica 35



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 75% de los entrevistados respondieron que si habían recibido capacitación acerca de la filosofía de la empresa, 25% contestó que no.

La capacitación recibida por los cubre turnos y cubre vacaciones no está relacionada con la filosofía de la empresa, sino que fueron cursos relacionados a mejorar el desempeño de los empleados (ver respuesta pregunta dos)

Resumen de una, dos o tres capacitaciones recibidas.

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Colocadores en acción
- ✓ Mejoramiento de trabajo interno

La capacitación recibida por los empleados fue de forma general por lo que necesitan capacitación en cuando al conocimiento y comprensión de la misión, filosofía de la empresa, para poder dar una inducción efectiva al nuevo colaborador.

Gráfica 36



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El gráfico muestra que un 55% de los encuestados respondió que conoce la misión y la filosofía de la empresa, el 45% de los entrevistados manifestó que no conoce la misión y la filosofía de la empresa.

El conocer la misión y filosofía de la empresa, permite a los colaboradores tener conocimiento acerca de cuáles son los propósitos de la organización y hacia dónde se dirigen todos los esfuerzos por mantener a la empresa exitosa y competitiva dentro del mercado.

Gráfica 37



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 56% redactó en forma correcta la misión de la empresa, el 44% la escribió de forma incorrecta. Se necesita capacitar a los colaboradores que van a proporcionar la inducción a fin de que tengan conocimiento exacto acerca de la misión de la empresa.

Filosofía

Ninguno de los entrevistados redactó la filosofía de la empresa. Por lo que se hace necesario capacitar a los empleados designados para dar inducción a los nuevos colaboradores a fin de que ésta sea efectiva.

Gráfica 38



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 100% de los encuestados respondió que si conoce el significado de PRONE, S.A.

Escriba el significado de PRONE, S.A.

El 100% de los entrevistados escribió correctamente el significado de PRONE, S.A.

Los colaboradores tienen conocimiento acerca de la razón social de la empresa PRONE, S.A.

Gráfica 39



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 89% de los encuestados respondió que si conocía la estructura organizacional de Super 24, el 11% manifestó no tener muy clara la forma en que está organizado estructuralmente hablando el Super 24 donde labora.

El tener un conocimiento exacto de la estructura organizacional del Super 24 hace que los colaboradores sepan cuáles son las líneas de autoridad y la jerarquía que hay dentro de la empresa.

Gráfica 40



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 78% de los entrevistados describió la estructura de Super 24 en forma adecuada, el 22% lo hizo en forma incorrecta.

Los resultados indican que debe proporcionarse capacitación a los colaboradores encargados de dar la inducción con el fin de que conozcan la estructura y demás información de la empresa en forma estandarizada.

Gráfica 41.



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 56% de los encuestados respondió en forma correcta a que se dedica la empresa, 34% de los entrevistados contestó en forma incorrecta, el 12% dejó esta pregunta en blanco.

De los resultados obtenidos se puede inferir que debe estandarizarse la información que se va a proporcionar a los empleados para que todos manejen el mismo tipo de información a través de un documento escrito.

Tabla 4

Derechos y obligaciones como trabajador de la empresa

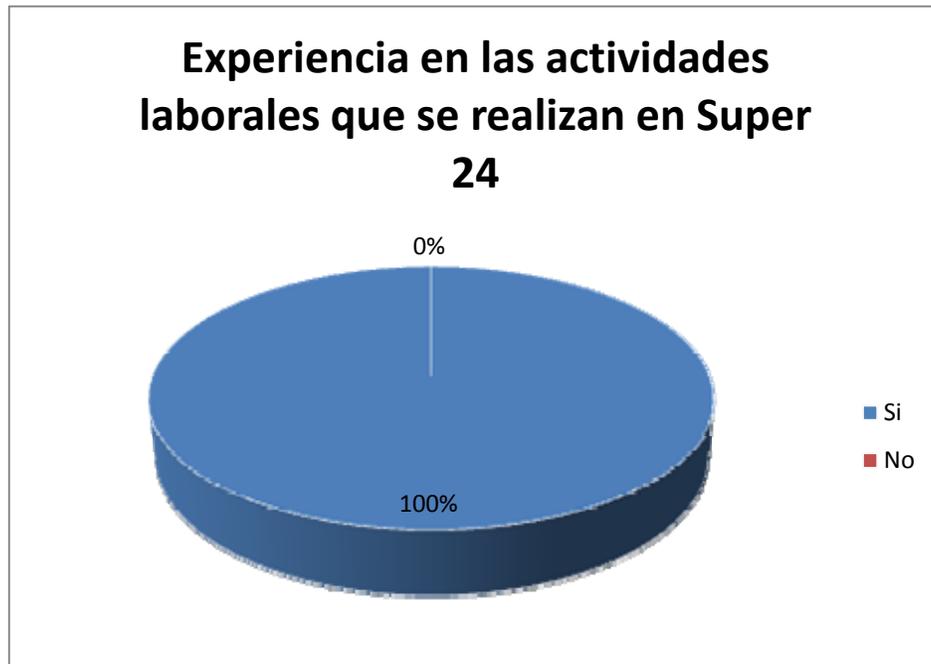
Derechos	Obligaciones
✓ Sueldo mensual	✓ Desempeñar las labores asignadas
✓ Descanso semanal	✓ Asistir puntualmente
✓ Vacaciones	✓ Utilizar uniforme completo
✓ Bono 14	✓ Recibir órdenes del jefe
✓ Aguinaldo	
✓ I.G.S.S.	
✓ I.R.T.R.A.	

Tabla 5

Prohibiciones que tiene como trabajador
✓ Consumir bebidas alcohólicas dentro del establecimiento
✓ Faltar al respeto a superiores y compañeros de trabajo
✓ Usar celular
✓ Presentarse a trabajar con tenis

Los empleados tienen conocimiento de algunos de los derechos y obligaciones que tienen como colaboradores de la empresa, por lo que es necesario hacer hincapié acerca de estos temas para que la inducción sea efectiva.

Gráfica 43



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 100% de los entrevistados respondió que si tenía experiencia laboral en los diferentes puestos de Super 24.

Indique los puestos de trabajo en que tiene experiencia laboral

Un 100% de los encuestados respondió que tenía experiencia en los puestos de colocador, cajero, auxiliar de bistro, cubrir vacaciones y cubrir turnos. Todos los empleados tienen experiencia en los diferentes puestos operativos de la empresa, esto permitirá un mejor desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje al momento de proporcionar la inducción.

Gráfica 43

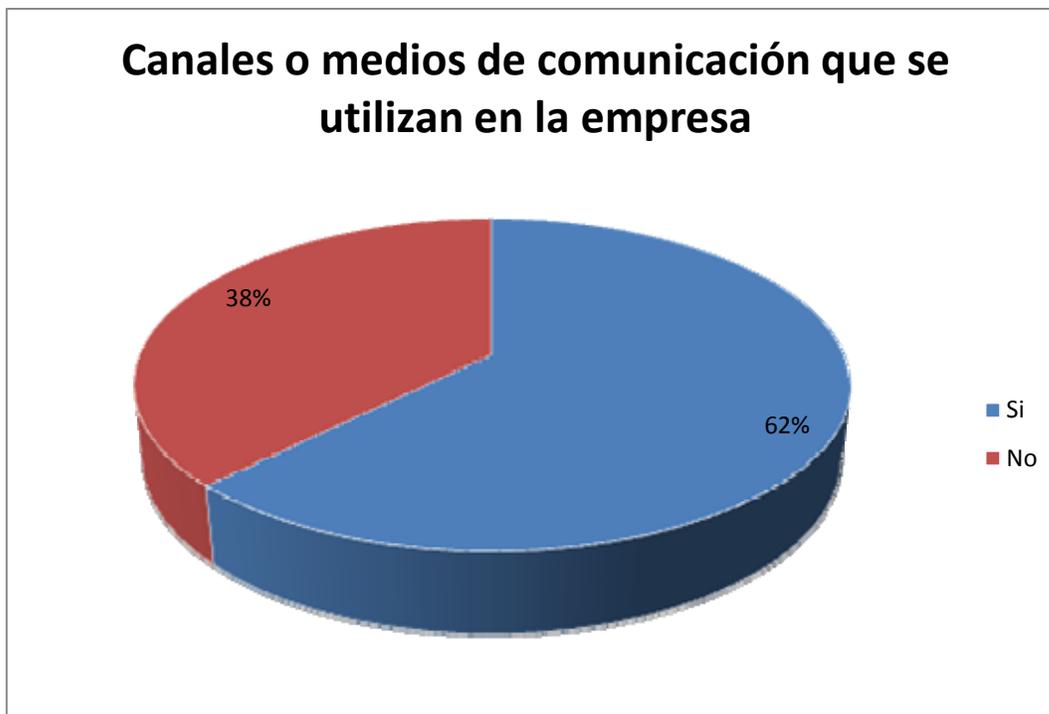


Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 100% de los entrevistados respondió que si conocía a quién reporta y quienes son los subordinados de cada puesto.

El conocer las relaciones que tienen los diferentes puestos del Super 24 donde labora permite a los colaboradores saber donde le pueden proporcionar ayuda o información en caso de necesitarlas.

Gráfica 44



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 63% de los interrogados respondió que si conocía los canales o medios de comunicación dentro de la empresa. 37% manifestó desconocerlos.

Tabla 6

Descripción de los medios de comunicación que utiliza la empresa	
Internos	Externos
✓ En forma verbal	✓ En forma escrita
✓ Teléfono	✓ Teléfono
✓ Correo electrónico	

Gráfica 45



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 75% de los entrevistados respondió que si tenía conocimiento acerca del impuesto del I.S.R., 25% manifestó desconocer acerca de este tema.

Aunque un buen porcentaje dijo tener conocimientos del I.S.R., al realizar la comprobación respectiva se pudo detectar que no tienen conocimiento del mismo, sino que necesitarán capacitación acerca de este tema.

Gráfica 46

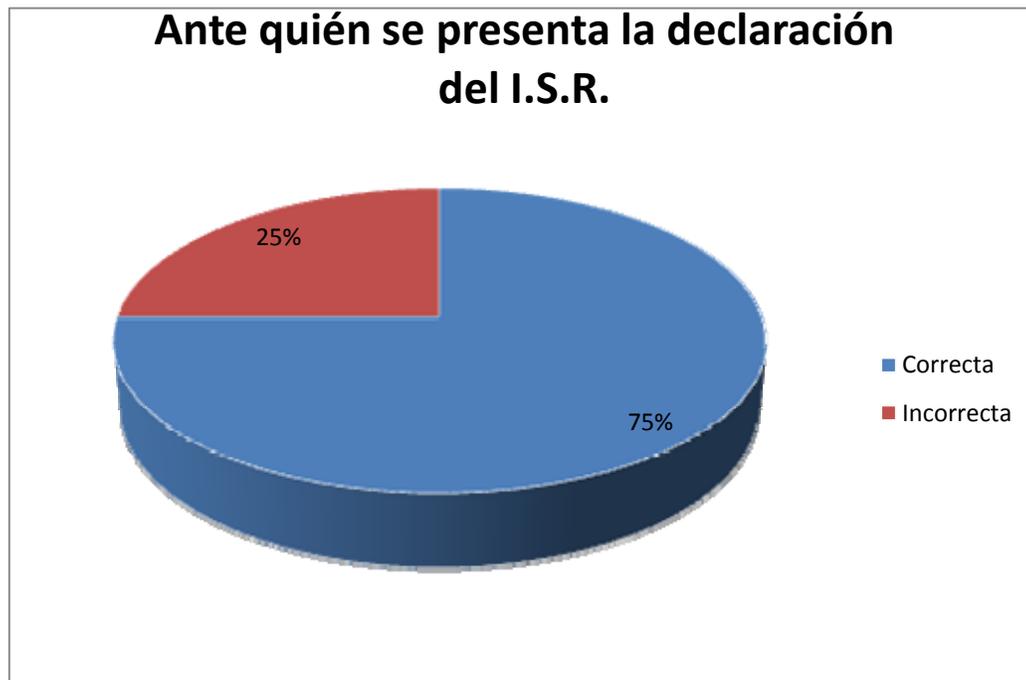


Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El gráfico indica que 25% de los encuestados respondió en forma correcta la pregunta, 75% contestó en forma incorrecta.

Los colaboradores necesitan que se les proporcione capacitación acerca del I.S.R.

Gráfica 47



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

Un 75% de los entrevistados respondió en forma correcta la pregunta acerca de ante quién se presenta la declaración de I.S.R., el 25% contestó en forma incorrecta.

El 25% de los encuestados desconoce ante quién debe presentarse la declaración del I.S.R., por lo que debe de proporcionárseles la capacitación correspondiente.

Gráfica 48



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

Únicamente el 25% contestó en forma correcta la fecha en que se debe presentar la declaración del I.S.R., el 75% respondió en forma errónea la pregunta.

La mayoría de los trabajadores desconocen la fecha en que debe presentarse la declaración del I.S.R.

Gráfica 49



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

Todos los entrevistados respondieron en forma incorrecta esta pregunta acerca de las deducciones que pueden aplicarse para la determinación del impuesto del I.S.R., lo cual indica un desconocimiento general acerca de este tema.

De acuerdo con los resultados obtenidos, es necesario proporcionar capacitación acerca del impuesto sobre la renta, en lo relacionado con fechas de presentación, ante quien se presenta, las deducciones que deben hacerse, etc., con el propósito de que todos los empleados encargados de dar la inducción tengan un conocimiento adecuado acerca de este tema específico y que puedan trasladarla a los nuevos colaboradores cuando sea necesario.

Gráfica 50



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 100% de los encuestados no ha recibido capacitación acerca de este tema. El poder determinar si los conocimientos transmitidos fueron comprendidos por la persona que los está recibiendo hace el proceso enseñanza – aprendizaje sea efectivo.

1. Preparación o manejo de recursos pedagógicos

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Ninguno
Pizarrón	<u>13%</u>	<u>75%</u>	<u>12%</u>	<u> </u>
Proyector	<u> </u>	<u>13%</u>	<u>13%</u>	<u>74%</u>
Redactar boletines	<u>11%</u>	<u>23%</u>	<u>22%</u>	<u>44%</u>
Impartir docencia	<u> </u>	<u>60%</u>	<u>20%</u>	<u>20%</u>

Los datos indican que debe proporcionarse capacitación a los colaboradores encargados de proporcionar la inducción de acuerdo a los recursos que se van a manejar para la realización de este proceso.

Gráfico 51



Fuente: Cuestionario para cubrir turnos y cubrir vacaciones de PRONE, S.A., octubre 2007

El 75% de los entrevistados indicó que tiene título de nivel medio (diversificado), mientras que el 25% de los encuestados respondió que tiene escolaridad de tercer básico.

Los colaboradores encargados de proporcionar la inducción en su mayoría tienen una escolaridad de nivel medio, esto permite que ellos puedan tener una mejor asimilación de los conocimientos que les van a ser transmitidos a través de la capacitación para convertirse en compañeros guías o tutores del proceso de inducción en PRONE, S.A.

Resultados Obtenidos en la Entrevista con la Jefe de Recursos Humanos de PRONE, S.A.

Tabla 7

<p>1. Causas que han provocado que no se implemente un programa de inducción para el personal de PRONE, S.A., en el interior del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debido a la distancia y que no se cuenta con una persona para dar esta capacitación. - Los jefes podrían impartirla pero consideran que es responsabilidad de RRHH.
<p>2. Creación de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso en el interior del país a corto plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No, porque eso implicaría tener a varios capacitadores para realizar el proceso, por lo que representa gastos para la empresa como son viáticos, gastos de gasolina y depreciación del vehículo.
<p>3. Dentro de la organización se tiene personal para la ejecución del programa de inducción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No, debido a que el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un grupo de capacitadores para la realización de esta actividad. Sin embargo podría proporcionarse capacitación al personal de los puntos de venta para realizar esta actividad.
<p>4. Actividades principales en un programa de inducción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de filosofía de la empresa (visión, misión, objetivos) ✓ Normas de disciplina ✓ Aspectos Jurídicos en relación a la contratación del nuevo empleado ✓ Que se espera de los nuevos empleados ✓ Conocimiento de los productos de la empresa ✓ Conocimiento general de su puesto de trabajo y como influye en el logro de los objetivos de la empresa. ✓ Inducción al puesto de trabajo.
<p>5. La inducción efectiva la puede ejecutar una persona o es necesario un equipo.</p> <p>La podría dar una sola persona</p>
<p>6. Recursos didácticos considera que son necesarios para el programa de inducción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo multimedia (cañonera, laptop) o en su defecto manual impreso de inducción de persona

Fuente: Guía de Entrevista para Jefe de Recursos Humanos de PRONE, S.A.

La Jefe de Recursos Humanos de la empresa indicó que enviar a una persona a proporcionar inducción sería demasiado oneroso para la empresa.

Indicó que debido a los costos de inversión que deben realizarse podría ser factible la implementación con un manual de inducción para proporcionar inducción al personal de nuevo ingreso.

Dentro de los aspectos a considerar en el manual de inducción están los siguientes: Presentación de filosofía de la empresa (visión, misión, objetivos), normas disciplinarias, aspectos jurídicos en la contratación de los nuevos empleados, lo que se espera de los nuevos empleados, conocimiento de los productos de la empresa, conocimiento en general del puesto de trabajo y cómo influye en el logro de los objetivos de la empresa, inducción al puesto de trabajo.

5. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA PRONE, S.A.

5.1 Presentación

Un programa de inducción es un proceso a través del cual el nuevo empleado se familiariza con la empresa y con los nuevos compañeros de trabajo.

Lo que se pretende con la implementación del programa de inducción es reducir el grado de ansiedad y temor que el nuevo colaborador pueda experimentar en su primer día de trabajo dentro de la empresa, asimismo se quiere presentar toda la información que el empleado necesite para adaptarse en forma rápida a las actividades diarias, que él pueda visualizar cuál podría ser su oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, los diferentes medios de comunicación existentes dentro de la empresa, así como de los procesos internos que se llevan a cabo, reduciendo con ello el tiempo de adaptación del colaborador a su nuevo puesto de trabajo.

La inducción al nuevo colaborador de la empresa deberá hacerse en distintas áreas como son la inducción a la organización, al régimen normativo de la empresa, al área de trabajo; es decir al Super 24 donde laborará y finalmente al puesto de trabajo.

El programa de inducción debe llevarse a cabo a través de tutores o compañeros guía que pueden ser los cubre vacaciones o cubre turnos, con la supervisión del Jefe o Asistente de Ventas de cada Super 24 donde el nuevo colaborador desarrollará sus actividades.

Dentro de los aspectos de información a estandarizar a través del programa de inducción están: conocimiento de la empresa, así como de los canales de comunicación, forma de evaluar el rendimiento laboral, y crecimiento laboral dentro de la empresa, entre otros.

La forma de implementar el programa de inducción será a través de tutores o compañeros guía, quienes deberán recibir una capacitación previa para

poder desempeñar su labor en forma adecuada, así mismo será necesario imprimir los manuales de inducción, los cuales deberán ser enviados a cada Super 24 a fin de que se tenga el material disponible para poder llevar a cabo el proceso en forma exitosa.

Los compañeros guías o tutores deberán ser capacitados de forma interna por la persona encargada de proporcionar la capacitación en la empresa o bien por un consultor externo, en este caso la persona que está presentando la propuesta.

a) Objetivo general

Implementar un programa integral de inducción que permita al nuevo colaborador incorporarse de forma efectiva a la empresa y al puesto de trabajo.

b) Fundamento

La presentación de la propuesta se fundamenta en la necesidad expresada por los Jefes y Asistentes de Ventas de Super 24 del interior del país durante la investigación de campo realizada. Asimismo cabe resaltar que la autora del presente trabajo laboró en esta empresa durante tres años en el área de selección y contratación de personal del departamento de Recursos Humanos, basado en dicha experiencia pensó en realizar la presente propuesta a fin de cubrir la falta de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso que permita al nuevo colaborador integrarse en forma efectiva a su puesto de trabajo y a la empresa.

c) Recursos

Los recursos necesarios para la implementación del programa están: impresión de los manuales de inducción y envío a cada uno de los Super 24 a fin de que sirva como documento base para proporcionar la inducción del nuevo empleado, fotocopias de la guía de inducción y de los formatos

para llevar a cabo el control y monitoreo del proceso de inducción del nuevo colaborador.

También será necesaria la participación del recurso humano compuesto por los compañeros guía quienes serán los encargados de proporcionar la inducción, así como del jefe o asistente de ventas para realizar el control correspondiente del grado de avance del programa.

d) ¿Dónde se efectuará?

La capacitación para los compañeros guía se efectuará en el salón de capacitación del Edificio Condado Concepción en dos grupos.

La capacitación de inducción para el nuevo colaborador se efectuará en cada uno de los Super 24 del interior del país, utilizando los recursos proporcionados y aprovechando otros que estuvieran disponibles como son pizarrón, marcadores, etc.

5.2 Personal que Proporcionará la Inducción

La implementación del programa de inducción la realizará un compañero guía o tutor capacitado para orientar al nuevo colaborador en el inicio de sus actividades laborales dentro de la empresa.

Se propone que el compañero guía o tutor sea el cubre vacaciones o bien el cubre turnos, debido a que ellos generalmente llevan algún tiempo prudencial laborando dentro de la organización por lo que tienen conocimiento y experiencia en todos los puestos de trabajo en Super 24, asimismo poseen ciertos conocimientos de la empresa y de los procesos existentes dentro de la misma. Conocen las diferentes actividades que deben llevarse a cabo para que la tienda de conveniencia realice sus actividades con éxito.

Por la naturaleza de sus actividades y responsabilidades puede decirse que estos colaboradores pueden tener la disponibilidad de tiempo para

proporcionar la orientación al nuevo colaborador sin interrupciones de ningún tipo. Es importante que no exista distractores al momento de estar realizando este tipo de actividades con el fin de no perder la secuencia de la información que se está trasladando así como de las actividades que deben realizarse durante dicho proceso.

El programa tiene contemplado proporcionar al nuevo colaborador una socialización completa tanto a la organización, al área de trabajo como a su puesto de trabajo. (ver programa de actividades Pág. 145)

Los jefes y asistentes de ventas por la naturaleza de sus actividades y responsabilidades no tienen disponibilidad de tiempo necesario para realizar este tipo de proceso, por lo cual se propone que sean ellos quienes supervisen el grado de avance del programa, así como la eficiencia con la que se está llevando a cabo a través del monitoreo de las actividades realizadas al final de cada día de inducción proporcionado, asimismo también puede aprovecharse la oportunidad de recalcar aquellos aspectos importantes que ellos consideren necesarios y útiles para que el nuevo colaborador lleve a cabo con éxito sus actividades dentro de la empresa en el desempeño del puesto asignado.(ver monitoreo y control Págs. 151-153)

Una vez terminado el proceso de inducción se debe responder un cuestionario para evaluar la efectividad del mismo. (ver evaluación Pág. 155)

5.3 Programa de Capacitación a Inductores

Tiene como fin proporcionar la capacitación adecuada a cada uno de los inductores de cada uno de los Super 24 en el interior del país, ellos serán los encargados de impartir la inducción a los nuevos colaboradores.

a) Presentación

El programa de capacitación para los compañeros guía (encargados de proporcionar la inducción al personal de nuevo ingreso en el interior del país de la empresa PRONE, S.A.) de cada uno de los Super 24 localizados en el interior del país, es una guía que deberá ser cubierta con el propósito de preparar al personal en forma adecuada para que ejecuten el proceso en forma efectiva enseñándoles a utilizar los diferentes instrumentos que se estarán utilizando en dicho proceso.

b) Objetivo General

Proporcionar la capacitación adecuada a los compañeros guía responsables de impartir la inducción a los nuevos colaboradores en el interior del país con el fin realizar el proceso de socialización en forma efectiva.

c) ¿Quién la imparte?

La capacitación de los inductores, se sugiere que sea impartida por un consultor externo, aunque esto genera un costo financiero para la empresa. También puede utilizarse la opción de que la capacitación sea proporcionada por la persona encargada de la sección de capacitación en la empresa.

d) ¿En qué lugar?

Se puede realizar en el salón de capacitación de la empresa localizado en el Edificio Condado Concepción, kilómetro 16 carretera a El Salvador, este salón es bastante amplio y cómodo con el mobiliario adecuado para la

actividad que se planifica efectuar, además permite el uso de equipo multimedia lo cual facilitará el proceso de enseñanza aprendizaje.

Asimismo puede utilizarse el servicio de cafetería localizado dentro de las instalaciones del edificio, lo cual viene a facilitar la realización de esta actividad.

d) Contenido

- Bienvenida de los participantes
- Presentación de la agenda y contenido del curso, el cual incluye información general del curso, objetivo general, temas a tratar durante el mismo.
- Qué es un programa de inducción? Para familiarizar al participante con el término, significado y aplicación del mismo.
 - ¿Para qué sirve un programa de inducción?
 - ¿A quiénes va dirigido?
 - ¿Cómo proporcionar inducción?
 - ¿Qué es un compañero guía?
- Técnicas para romper el hielo con el nuevo colaborador.
- Herramientas útiles para proporcionar inducción (método de adiestramiento dentro de la empresa).
- Revisión del contenido del manual de inducción.
- Forma de utilizar el manual en el proceso de inducción.
- Qué es Inducción a la empresa.
- Qué es inducción al puesto de trabajo.

- Forma de utilizar los formatos de monitoreo y control.
- Aclaración de dudas e inquietudes.
- Simulación de inducción a un nuevo colaborador.

f) Recursos Humanos

El recurso humano a utilizar en esta capacitación lo conforman colaboradores que ocupan los puestos de cubre vacaciones y cubre turnos de los Super 24 del interior del país, el Jefe de cada tienda es el encargado de elegir al colaborador que se designará para ser el compañero guía de todos los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa. Para ello se tomarán en cuenta los siguientes criterios de selección:

- ✓ Conocimiento de la empresa, para que conozca la información general de la misma, así como de los procesos existentes.
- ✓ Antigüedad del empleado, esto le proporciona experiencia en los puestos de colocador de producto, auxiliar de bistro, cajero. Esto permite que el empleado tenga conocimiento de las actividades de cada uno de los puestos, así como de los procesos que se realizan en cada Super 24 para el que laboran.
- ✓ Motivación del empleado para proporcionar la inducción al nuevo colaborador y de convertirse en un compañero guía.
- ✓ Habilidad didáctica para transmitir los conocimientos necesarios al nuevo colaborador. Es decir que se le gusta enseñar y explicar los diferentes procesos a sus compañeros de trabajo.
- ✓ Carácter – personalidad que le permitan relacionarse en forma adecuada con los otros compañeros de trabajo. Debería ser una persona sociable que le gusta relacionarse con los demás.

5.4 MANUAL DE INDUCCIÓN

PRONE, S.A.



***super* 24**

MANUAL DE INDUCCIÓN

PRONE, S.A.

super 24

Elaborado por: Licenciada Herika Yolanda Ramos Verdugo

CARTA DE BIENVENIDA

Estimado Colaborador:

¡Al darle a usted nuestra sincera bienvenida, lo primero que queremos decirle es que aquí, en esta su empresa, todos somos amigos! Más aún: todos estamos dispuestos a ayudarle, así como a prestarle toda la colaboración necesaria y brindarle nuestra amistad!

Es probable que usted este ansioso. Esto es natural, y se debe a la incertidumbre inicial que experimenta todo nuevo trabajador, porque no tiene muchos amigos en la empresa, porque está preocupado acerca de la impresión que causará entre sus jefes y compañeros, porque no conoce bien la clase de trabajo que le corresponderá cumplir.

Sin embargo, tenga calma, esté tranquilo. Piense que usted fue escogido para el cargo que ha entrado a ocupar mediante un proceso de selección de personal donde se hizo necesario el rechazo de varios aspirantes al mismo puesto, porque no tuvieron las actitudes necesarias que le valieron a usted ser el elegido. ¡Esto ya indica que usted tiene capacidades reconocidas!

No se apresure a intentar hacer todo en un solo día. Ni el más exigente jefe espera que un nuevo colaborador se aprenda todo lo que debe hacer en 24 horas. Proceda con calma pero con interés y laboriosidad. Lo mejor ahora es preguntar, observar y escuchar atentamente.

Su mejor guía será siempre su Jefe inmediato; él no podrá desempeñar brillantemente sus responsabilidades si no dispone de buenos colaboradores. Por lo mismo él espera encontrar en usted un buen colaborador y su principal empeño será el de tratar de serlo. Confíe en su Jefe, respételo. Recuerde, si quiere afecto, apoyo y amistad de él, bríndeselos usted primero, de forma sincera y honesta.

Atentamente,

Licda. Johand Palencia
Jefe de Recursos Humanos



1. ¿Qué es PRONE, S.A.?

PRONE, S.A., significa Promociones y Negocios, Sociedad Anónima. Esta es la razón social con al cual la empresa está registrada y realiza sus operaciones. PRONE, S.A., se dedica a la comercialización y venta de productos corporativos y otros proveedores a través de las diferentes tiendas de conveniencia como son Super 24, en estas tiendas se puede encontrar variedad de productos con horarios de atención al público de 24 horas al día los 365 días del año. Las tiendas Super 24 están ubicadas en la ciudad capital y en el interior del país. Las tiendas Super 24 del interior del país están ubicadas en: Barberena, Chimaltenango, dos en Escuintla, Petén, Puerto Barrios, Puerto Quetzal, San Lucas, Santa Lucía Cotzumalguapa y Teculután.

PRONE, S.A., constituye una de las empresas que pertenecen a la corporación Cervecería Centroamericana, es por ello que la mayor parte de los productos que se venden en Super 24 son de las otras empresas que pertenecen a la Corporación.

¿Cómo está organizada?

PRONE, S.A., es una empresa registrada como Sociedad Anónima, de origen guatemalteco, la cual está compuesta por las siguientes áreas:

JUNTA DE ACCIONISTAS: son las personas que aportan el capital de trabajo (dinero) con el que la empresa inició sus operaciones y el cual ha servido para el desarrollo de la misma.

GERENCIA GENERAL: tiene como principal actividad el control general de la Empresa y debe garantizar la generación de utilidades suficientes para el pago de

los salarios, de los principales gastos, así como para inversiones en la apertura de nuevos puntos de venta.

GERENCIA DE OPERACIONES: se encarga de realizar todas aquellas actividades necesarias para que los Super 24 funcionen adecuadamente y de acuerdo a los lineamientos establecidos.

DEPARTAMENTO DE MERCADEO: su función principal es la de proporcionar material publicitario, P.O.P, habladores de precios, etc., y todo material que sirva de apoyo para los Super 24 a fin de que los puntos de ventas lleguen a los presupuestos de ventas fijados, asimismo prepara las diferentes promociones que se van a estar ofreciendo en Super 24.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS: su función principal es la de comprar los productos que se van a vender en Super 24, así como de la fijación de los precios de venta que deben regir a estos productos. Tienen relación directa con los diferentes proveedores para la negociación y compra de los productos que no se entregan directamente en Super 24, sino que son enviados a la bodega central de la empresa.

BODEGA CENTRAL: se encarga de almacenar los productos que son comprados por el departamento de compras y luego despachados de acuerdo a la solicitud de productos que hace cada Super 24 de acuerdo a las necesidades de cada uno.

COCINA CENTRAL: su función principal es la de preparar los alimentos que van a ser vendidos en los diferentes Super 24 en el área de bistro. Los alimentos son enviados de acuerdo a la solicitud hecha por cada uno de los Super 24, cabe indicar que estos alimentos están semi preparados, es decir que se envían listos para ser fritos, calentados o bien complementados; dependiendo del tipo de alimentos de que se trate.

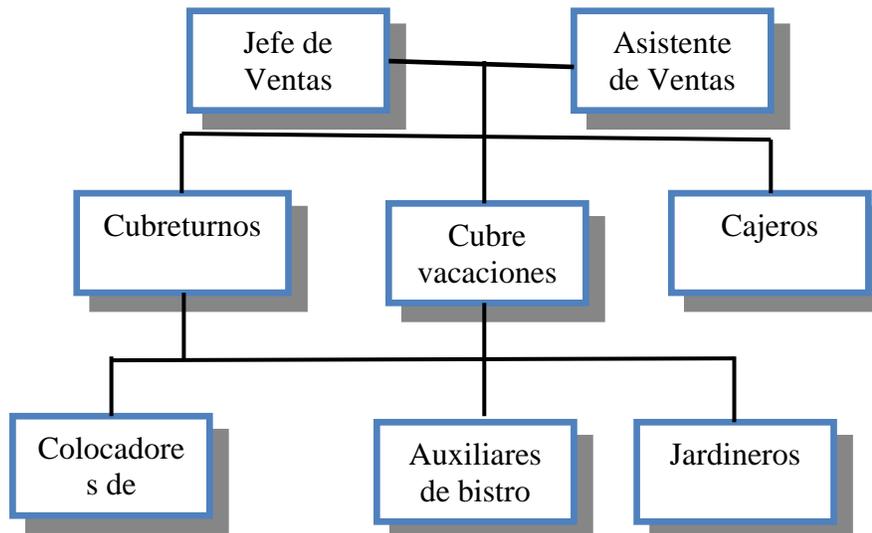
DEPARTAMENTO DE PLANILLAS: es el encargado de realizar las planillas mensuales de los empleados, así como de la transferencia bancaria a los empleados, liquidación de prestaciones, y todos aquellos pagos relacionados con los empleados de la empresa.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: Lleva a cabo las actividades de reclutamiento, selección, contratación de los nuevos empleados, la apertura de cuenta bancaria, así como la entrega de carnets de IGSS y de IRTRA, envío de uniformes, constancias laborales, certificados de IGSS y control de expedientes de los empleados de la empresa.

SUPER 24

Cada Super 24 tiene un jefe de ventas, un asistente de ventas; ellos son los encargados y responsables de velar por que se lleven a cabo todas aquellas actividades necesarias para que el Super 24 funcione adecuadamente, también están a cargo del manejo del personal que trabaja en la tienda. Asimismo trabaja un cubre turnos, quien se encarga de cubrir los turnos de todo el personal cuando este descansa, un cubre vacaciones para cubrir las vacaciones del personal que está de vacaciones, así como para dar apoyo cuando sea necesario. Los cajeros son las personas que se encuentran en las cajas para cobrar los productos que el cliente compra en Super 24, los colocadores encargados de realizar las labores de limpieza y ordenamiento de productos de toda la tienda, así como también ayudar al cliente a llevar sus productos a su vehículo. Los jardineros se encargan de llevar a cabo la limpieza y cuidado del área jardinizada 24, así como de dar apoyo en otras actividades en Super 24.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LAS TIENDAS SUPER 24



MISION

Comercializar los productos Corporativos a través de las diferentes líneas de negocio, con el fin de generar beneficios y rentabilidad Corporativa a nivel regional, buscando la mejora continua y satisfacción del cliente.

NUESTRA FILOSOFÍA

Colocarnos en un estatus de personas exitosas tanto a nivel de empresa como personal, superando juntos nuestras metas a corto y largo plazo.

NUESTRA CULTURA

Institucionalizar la cultura de calidad para lograr la mejora continua en el servicio de nuestros clientes internos y externos, utilizando un sistema de gestión de calidad, traspasando el ámbito de la mera aceptación y conocimiento para consolidar el hábito constante en la realización de las actividades diarias.

Buscar continuamente la excelencia en los diferentes SUPER 24, utilizando un sistema de gestión de calidad eficaz y recurso humano competente, para obtener

la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, cumpliendo los compromisos acordados y respetando el marco legal.

VALORES

- ✓ Equidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad

Siempre se propone ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado. Es decir, que la plaza que hace poco estaba vacante, ahora la ocupa usted por sus conocimientos, capacidades y potencial.

El apoyo y colaboración que pueda brindar será realmente apreciado y contribuirá a su desarrollo personal y el de PRONE, S.A.

1.2 ¿Qué esperamos de usted?

Desde que usted ha sido seleccionado para formar parte de la empresa PRONE, S.A., debe considerarse una persona distinta a las demás, pues nos sentimos orgullosos de contar con usted como parte de la organización, ya que usted es una persona importante y con su trabajo estamos seguros que vendrá a engrandecer a nuestra empresa. Recuerde que no importa el puesto que ocupe, su trabajo es importante y el realizarlo en forma adecuada con esfuerzo y esmero hará que se alcancen los objetivos organizacionales y los del Super 24 donde usted trabajará a partir del día de hoy.

Sin embargo, de acuerdo a las leyes laborales establecidas en el Código de Trabajo de la República de Guatemala, Artículo 81, establece que usted debe cumplir satisfactoriamente como requisito un período de prueba de 2 meses, durante los cuales podrá demostrar sus habilidades y destrezas en

la realización de sus actividades; si usted no pasa el período de prueba, la empresa no se encuentra obligada a pagarle ninguna indemnización, pero en caso contrario si usted demuestra iniciativa y capacidad en sus labores será un miembro más del personal de esta empresa por largo tiempo.

Tenemos una buena imagen suya y sabemos que usted la fortalecerá cada día llenando nuestras expectativas. Confiamos en usted y sabemos que puede darnos más de lo que esperamos.

Recuerde que esperamos de usted:

Responsabilidad: en el cumplimiento de las obligaciones adquiridas desde el primer día de trabajo y por siempre.

Puntualidad: en los compromisos adquiridos, así como en los horarios establecidos para el desarrollo de las actividades asignadas.

Honestidad: en el manejo de los recursos de la empresa y para con sus labores.

Disciplina: cumplimiento exacto en el tiempo justo. No importa lo que tenga que hacerse para lograr las metas y los objetivos en el tiempo estipulado. Lo importante es cumplir bien desde la primera vez.

Colaboración: nuestro sistema es el trabajo en equipo, por lo que su colaboración en todos los aspectos es fundamental en el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

Optimismo y espíritu de superación: los resultados siempre serán mejores si lo hacemos con alegría y optimismo. La empresa brinda todo el apoyo a aquellas personas que tratan de superarse y de ascender dentro de la organización.

1.3 ¿Cómo Puede Usted Desarrollarse Dentro de la Empresa?

Es política de la empresa que cuando exista una plaza vacante, inicialmente se buscará dentro de la tienda de Super 24 a la persona más adecuada para ocuparla. Se toma en cuenta varios aspectos para hacer una selección equitativa: **CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA, EDUCACIÓN, ANTIGÜEDAD Y DESEMPEÑO.** Solamente en casos que no se logre reunir los requisitos deseados a través de la promoción interna, se recurrirá a las fuentes externas.



1.4 ¿Cuáles son sus Principales Obligaciones Como Trabajador?

- a. Iniciar sus labores a la hora reglamentaria y no suspenderlas antes de la hora de salida. Los horarios de Super 24 son:

Jornada diurna: de lunes a viernes 7:00 A.M. a 14:00 horas sábado y domingo de 7:00 a 15:00 horas para completar 44 horas laboradas durante la semana, con un día de descanso durante la semana.

Jornada Mixta: de lunes a domingo de 14:00 horas a 21:00 horas para completar 42 horas laboradas durante la semana. Con un día de descanso durante la semana.

Jornada nocturna: se trabajan tres días a la semana un día sí y el otro no de 21:00 horas a 7:00 horas del día siguiente para completar 36 horas a la semana de la jornada nocturna.

Los días de descanso son programados por el Jefe de Ventas de Super 24

Los días de descanso oficial generalmente son trabajados por los colaboradores de Super 24 por lo cual se reportan como tiempo extra. La hora extra se paga a 1.5% sobre sueldo base.

- b. Realizar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados para el logro de una excelente productividad de acuerdo a cada puesto.
- c. Cuidar y usar adecuadamente las herramientas, instrumentos, uniformes, equipo, mobiliario e implementos que la empresa le suministre para ejecutar sus labores.
- d. Ser atento y cortés. La cortesía es una valiosa herramienta que contribuirá a formar una buena imagen suya y del a empresa ante los clientes.

- e. Respetar a sus superiores y compañeros de trabajo, evitando problemas y bromas de mal gusto.
- f. Cooperar siempre para que la calidad de trabajo se mantenga en altos niveles.
- g. Conocer y cumplir con las normas generales y específicas de la empresa para el mejor desarrollo de las actividades.
- h. Guardar rigurosamente los secretos técnicos, administrativos, comerciales o de cualquier otra índole relacionados con el funcionamiento de la empresa y cuya divulgación pueda causar perjuicios.
- i. Observar buenas costumbres, higiene y presentación personal durante el trabajo. Es necesario presentarse a laborar debidamente bañado, con el uniforme limpio y planchado, cabello recortado, rasurados (para los caballeros) cabello recogido para las damas. Es importante utilizar desodorante a diario.
- j. Utilizar el equipo de seguridad que la empresa proporcione para la ejecución de las actividades diarias.
- k. Cumplir con todas las demás obligaciones estipuladas en el Código de Trabajo y en el Reglamento Interno de la Empresa.

1.5 ¿Qué Beneficios Tenemos?

Los beneficios son un medio de complemento y apoyo proporcionado y financiado por la empresa para estímulo de los trabajadores y con el fin de mantener un adecuado nivel de productividad. Se busca que a través de ellos cada trabajador tenga un mejor nivel de vida y mayor disponibilidad del sueldo que percibe.

1.6 Prestaciones que Otorga la Ley

a) AFILIACION AL I.G.S.S.: PRONE, S.A., tiene la obligación de afiliar a todos sus trabajadores al INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD

SOCIAL. Mensualmente se descuenta del salario el 4.83% el cual se paga a esta institución. Todo trabajador afiliado debe poseer un carnet que le permita hacer uso de los servicios que presta. Si no lo tiene debe hacer el trámite respectivo a través del departamento de Recursos Humanos de la Empresa. Asimismo la empresa aporta un 10.83% bajo este mismo rubro, denominado Cuota Patronal.

El I.G.S.S., da protección y beneficios en caso de que ocurrieran los siguientes riesgos sociales:

- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- Maternidad
- Enfermedades generales
- IVS (Invalidez, Vejez y Sobrevivencia)
- Pediatría para hijos hasta 5 años

En caso de accidente o enfermedad el empleado puede solicitar los servicios del I.G.S.S., presentándose a la emergencia con su carnet de afiliación a fin de recibir atención médica.

Es importante mencionar que en cualquier situación que se presente, los trámites deben hacerse personalmente, no a través de la empresa.

Recursos Humanos es responsable de extender los certificados de trabajo y solicitud de atención cuando usted lo necesite.

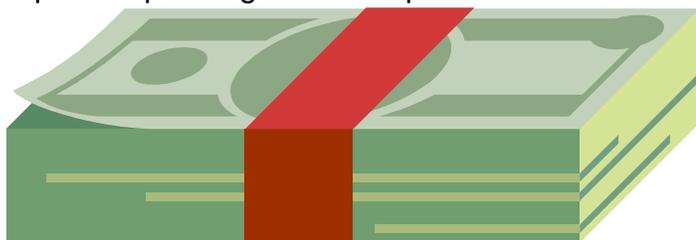
b) VACACIONES: todo trabajador tiene derecho a 15 días hábiles de vacaciones anuales después de cada año de servicios continuos dentro de la empresa.



c) **AGUINALDO:** según Decreto No. 76-78 del Código de Trabajo, todo trabajador recibe en la primera quincena del mes de diciembre de cada año, un aguinaldo equivalente al 100% del salario ordinario mensual. Esto es para todos aquellos trabajadores que tengan un año continuo de labores (1 de diciembre al 30 de noviembre) y en forma proporcional para aquellos que su tiempo sea menor de un año.



d) **BONO 14:** según Decreto 42-92 del Código de Trabajo, todo trabajador recibe en la primera quincena del mes de julio de cada año, un bono equivalente al 100% del salario ordinario mensual. Esto para todos aquellos trabajadores que tienen un año continuo de laborar para la empresa) del 1 de julio al 30 de junio) y en forma proporcional para aquellos que tengan un tiempo menor de un año.



e) **BONIFICACION INCENTIVO:** según Decreto No. 78-89, establecido en el Código de Trabajo, todo trabajador debe recibir Q250.00 de bonificación incentivo además del sueldo base, en forma mensual.

f) **INTECAP:** esta institución se dedica a darle capacitación a trabajadores de diferentes empresas. Atendiendo a esto, la empresa paga un 1% mensualmente sobre los salarios de los trabajadores a dicha institución,

obteniéndose a cambio adiestramiento o capacitación que se necesite por parte de los trabajadores.

g) IRTRA: esta institución fue creada para brindar distracción y recreación para todos los trabajadores de la iniciativa privada y sus respectivas familias. Es por ello que la empresa paga 1% mensualmente sobre los salarios de los trabajadores a dicha institución obteniendo a cambio distracción y recreación por los trabajadores.

Para poder tener derecho de ingresar a estos centros de recreación se debe presentar un carnet que esta institución extiende. Si no tiene carnet, la empresa se lo tramita a través del departamento de Recursos Humanos después de cuatro meses de estar trabajando en la empresa. Al tener los carnets, se estarán enviando a cada punto de venta.

h) FALLECIMIENTO DE FAMILIARES: se otorga a cada empleado tres días hábiles de permiso con goce de salario por fallecimiento de padres, esposo(a), hermanos e hijos, de acuerdo al Código de Trabajo Capítulo V, Artículo 61, Inciso c.



i) MATRIMONIO: al momento de contraer matrimonio, todo empleado que tenga más de un año de laborar en la empresa, tiene el derecho a 5 días hábiles de permiso para ausentarse de sus labores con goce de salario, para ello debe presentar o enviar una copia del acta de matrimonio al departamento de Recursos Humanos y al departamento de Planillas.



j) **NACIMIENTO DE HIJOS:** se otorga a cada empleado 2 días hábiles con goce de salario por nacimiento de hijos. Esto corresponde a los padres de Acuerdo al Código de Trabajo Capítulo V Artículo 61, Inciso 3. Para las madres trabajadoras les corresponden 84 días efectivos de descanso durante el período pre y post natal, bajo suspensión laboral otorgada por el I.G.S.S. según el Código de Trabajo, Artículo 152.



k) **DIA DE LA MADRE:** Según el Decreto 17-94 se declara Día de la Madre el 10 de mayo de cada año, por lo que todas las madres trabajadoras gozarán de asueto laboral con goce de salario ese día.

1.7 Beneficios Adicionales

AGUINALDO 20% ADICIONAL

La empresa otorga un 20% adicional al pago del aguinaldo del 100% que manda la ley, es decir que cada empleado recibe un aguinaldo por 120% del sueldo mensual si tiene más de un año de laborar dentro de la empresa o en forma proporcional si el tiempo de laborar es menor a un año.

BONO VACACIONAL

PRONE, S.A., otorga como prestación adicional un bono vacacional por el 50% del sueldo base a cada empleado que cumpla un año de laborar dentro de la empresa. Este bono se hace efectivo un mes después de cumplir el año de labores.

VALE DE CUMPLEAÑOS

La empresa otorga un vale de cumpleaños canjeable en Super 24 por cualquier producto de los que se indican en el vale, éste se entrega a los empleados que cumplen años durante el mes cuando tienen más de un año de laborar para la empresa. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de enviar los vales de cumpleaños a todos los Super 24.

Puede ser canjeado por 1 caja de Cerveza Gallo botella de 24 unidades, 2 cajas de Súper Cola lata 48 unidades, 2 cajas de Néctares del Frutal lata 48 unidades, 2 cajas de refresco doble litro Salvavidas 12, 2 cajas de refresco pet Super Cola 12 unidades.



Complemento del I.G.S.S.

La empresa como ayuda a los empleados cuando están suspendidos por el I.G.S.S. que únicamente paga el 75% de los sueldos reportados del trabajador.

La empresa realiza el cálculo del otro 25% del sueldo correspondiente a fin de que el empleado pueda tener a su disposición el 100% del sueldo reportado en el certificado de trabajo, aún cuando estuviere suspendido por el I.G.S.S.

SEGURO DE VIDA

PRONE, S.A., paga un seguro de vida para todos sus empleados por valor de Q3,000.00. Al ingresar a la empresa, el colaborador debe llenar el formulario correspondiente para designar a sus beneficiarios del seguro en caso de fallecimiento. Este formulario debe llenarlo al momento de realizar el proceso de contratación.

AYUDA POR MUERTE DE FAMILIARES

Adicional a esto PRONE, S.A., ofrece una ayuda por fallecimiento de familiares directos como padres, esposo(a) e hijos por un valor de Q250.00, para ello el empleado debe presentar el acta de defunción del familiar fallecido a Recursos Humanos a fin de que sea tramitado el pago de la ayuda, al tener el cheque se envía al empleado.



INDEMNIZACIÓN UNIVERSAL

La empresa tiene la política de indemnización universal, es decir que un empleado después de un año continuo de labores, al presentar su renuncia al puesto que ocupa, al momento de recibir la liquidación de prestaciones se le paga también su indemnización por el tiempo laborado.

A menos que el empleado sea despedido por robo, ebriedad o ausentismo, no recibe ningún pago por concepto de indemnización.



ALIMENTOS: las personas que trabajan en el área de bistro, tienen derecho a un consumo de alimentos durante el turno.

UNIFORMES

La empresa proporciona uniformes para todos sus empleados, después de dos semanas de laborar para la empresa, Recursos Humanos envía dos uniformes para cada empleado (camisas) acompañadas por un vale que indica la cantidad de dinero que será descontada en la planilla de fin de mes (del total del valor del uniforme, la empresa paga una parte y el empleado la otra parte, al momento de enviar el uniforme se cobra el 50% del valor del uniforme que corresponde pagar al empleado), luego de seis meses de haber recibido los uniformes, el empleado puede solicitar nuevamente que le envíen otros uniformes. Si el empleado por cualquier razón se retira antes de seis meses, se le cobra la otra parte del uniforme al momento de realizar la liquidación de prestaciones correspondiente.



CAPACITACIÓN CONSTANTE

La empresa promueve la capacitación constante del personal que labora en las tiendas Super 24 en temas relacionados con relaciones interpersonales, ventas, trabajo en equipo, buenas prácticas, atención al cliente, etc.



CONVIVIO NAVIDEÑO

La empresa asigna cierta cantidad de dinero para cada Super 24 a fin de que cada uno de ellos festeje su convivio navideño donde lo crean conveniente. Cuando un Super 24 realiza su convivio, otro Super 24 cercano es el encargado de cubrir los turnos durante el día del convivio, luego los que se fueron de convivio van a cubrir a los compañeros del otro Super 24 que les cubrió mientras estuvieron en el convivio.

1.8 ¿Qué Situaciones se Consideran como Faltas en el Trabajo?

- ❖ Robo, es una falta que justifica el despido directo.
- ❖ No cumplir con sus obligaciones laborales.
- ❖ Utilizar el teléfono celular en horario de trabajo, a menos que se trate de una emergencia.
- ❖ Falta de colaboración
- ❖ Faltar el respeto tanto a sus superiores como a sus compañeros de trabajo
- ❖ Usar palabras groseras

- ❖ Holgazanería
- ❖ No mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo
- ❖ Utilizar el equipo y herramientas de la empresa para actividades personales o ajenas a las labores de la empresa
- ❖ Críticas y chismes que vengan en perjuicio de las actividades de la empresa.
- ❖ Ausentarse de sus labores sin causas justificadas o sin permiso de su Jefe inmediato. Si por alguna razón le es imposible presentarse a sus labores en el horario asignado llame por teléfono de inmediato para informar a su jefe la situación particular por la que está pasando. Recuerde que después de dos días de ausencia seguidos sin ninguna justificación, la empresa puede considerarlo como abandono de labores de su parte y así prescindir de sus servicios como trabajador.
- ❖ Entrar o salir de la empresa con paquetes o bolsas que den lugar a sospechas, o extraer fuera de las instalaciones cualquier artículo propiedad de la empresa sin previa autorización.
- ❖ Atender visitas personales en horas de labores, a excepción de casos de emergencia y con la debida autorización de sus superiores.
- ❖ Interrumpir o distraer en cualquier forma a sus compañeros de trabajo, en perjuicio de los intereses de la empresa.
- ❖ Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal.
- ❖ Ingerir bebidas alcohólicas en el lugar de trabajo
- ❖ Ingerir bebidas y realizar escándalos en otros puntos de venta de la empresa
- ❖ Comer en horas de trabajo (se exceptúan horarios de refacción)
- ❖ Establecer relaciones sentimentales de pareja con compañeros(as) de trabajo.
- ❖ Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo o dentro del establecimiento.

- ❖ Todo aquello que vaya en contra de los intereses y objetivos de la empresa.

1.9 Medidas de Seguridad e Higiene

Todos los trabajadores al servicio de la empresa, deberán atender y cumplir todas las instrucciones que la empresa proporcione relacionadas con la seguridad e higiene durante el horario de trabajo entre las cuales están las siguientes:

- Entregar la tarjeta de salud cuando sea solicitada por su jefe inmediato.
- Evitar fumar dentro de las instalaciones de la empresa
- Utilizar el equipo de seguridad e higiene que la empresa proporciona para la realización de las actividades diarias.
- Reportar con su jefe inmediato cualquier deficiencia en las instalaciones eléctricas, equipos y otros que pongan en peligro la vida, salud y seguridad de los trabajadores.
- Hacer uso correcto de lavamanos, sanitarios y demás servicios higiénicos que hayan dentro de la empresa, reportando cualquier deficiencia en los mismos con su jefe inmediato.
- En caso de accidente, usar preventivamente los medicamentos del botiquín, así como informarle al jefe inmediato del mismo.
- Cuando desconozca el manejo de algún equipo de trabajo, debe pedir instrucciones antes de ponerlo en funcionamiento, absteniéndose de hacerles reparaciones o limpieza cuando estén en funcionamiento.

2. MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Las medidas disciplinarias han sido puestas como una forma de corregir determinado comportamiento que va en contra de las disposiciones de la empresa, su fin no es hacer sentir mal al colaborador, sino que hacerle ver

que está cometiendo una falta que hace que el trabajo se realice en forma deficiente por lo que se hace necesario corregir el comportamiento observado por el cual está recibiendo la medida disciplinaria. La forma de corregir los comportamientos erróneos es a través de las llamadas de atención, las cuales debe de firmar el trabajador de aceptado y enterado, sabiendo que se está enviando una copia a su archivo personal al departamento de Recursos Humanos y uno a la Inspección General de Trabajo. Esto se hace con el fin de llevar un record acerca del comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa. Existen tres formas de realizar las medidas disciplinarias:

PRIMERA LLAMADA DE ATENCIÓN VERBAL: para realizar este tipo de medida se llama al colaborador a la oficina administrativa y se le hace saber al empleado que determinado comportamiento está afectando la realización de las actividades del puesto o bien dentro del Super 24 en forma verbal, explicándole cuál es el motivo de la llamada de atención llenando el respectivo formulario correspondiente para dejar constancia de la llamada de atención.

SEGUNDA LLAMADA DE ATENCIÓN POR ESCRITO: este tipo de llamada de atención se realiza cuando hay reincidencia, es decir que se vuelve a tener el mismo comportamiento o a repetir el mismo error, se llama la atención nuevamente pero en forma escrita, instando al colaborador a que corrija su comportamiento, dejando constancia de la misma y enviando las respectivas copias al departamento de Recursos Humanos.

TERCERA LLAMADA DE ATENCIÓN POR ESCRITO: si el empleado haciendo caso omiso de las anteriores llamadas de atención vuelve a reincidir en la misma falta laboral, se procederá a realizar la tercera llamada de atención en donde se le hará ver que en varias ocasiones se le

ha hecho saber acerca del comportamiento que debe modificar o corregir, se le notifica que es la última vez que se deja pasar tal situación y que la próxima falta o reincidencia se procederá a realizar el despido correspondiente, debido a que tuvo oportunidad de corregir y el colaborador hizo caso omiso de ello.

Suspensión del trabajo de uno a ocho días, sin goce de salario, el procedimiento es el siguiente:

Cuando el trabajador reincida en cometer una falta una vez amonestado por escrito, o cometa otra que por su naturaleza lo amerite o sea motivo de despido.

Es importante hacer notar que las llamadas de atención tienen como propósito hacer ver al empleado un comportamiento erróneo o bien un error que se está cometiendo al realizar las actividades diarias, el cual debe ser corregido para el buen funcionamiento de Super 24 a fin de que todas las actividades se realicen con la mejor calidad posible para alcanzar los objetivos organizacionales. Muchas veces es posible que el colaborador no esté consciente acerca de su comportamiento erróneo por lo que se hace necesario informarle de la situación en particular a fin de ser corregida para la buena marcha de la empresa.

3. ¿Por Qué es Importante la Comunicación?

La empresa considera de suma importancia la comunicación, ya que fomenta la confianza entre empleados y evita murmuraciones entre el personal, la comunicación garantiza un mejor desenvolvimiento de las actividades diarias, puesto que no se promueven las envidias.

La comunicación garantiza una buena comprensión a cualquier nivel de trabajo, de modo que si tiene alguna inconformidad consulte y converse con su jefe inmediato, quien le ayudará a esclarecer las inquietudes que tenga. Recuerde que la comunicación es confianza.

3.1 Muéstrese Amable

- ✓ No sea tajante al dirigirse a otra persona, no hay nada más agradable que una palabra amable a manera de saludo.
- ✓ Sonría, es algo que alegra al que la recibe y no le cuesta nada al que la proporciona.
- ✓ Llame a las personas por su nombre, no hay nada más agradable al oído de una persona que su propio nombre.
- ✓ Sea amigable y servicial, quien no lo es, no hace ni conserva amistades.
- ✓ Sea cordial, desenvuélvase dando a conocer que siente un verdadero placer por lo que hace.
- ✓ Mídase en la crítica y sea generoso en el elogio.
- ✓ No desestime las opiniones ajenas, ya que todo puede enfocarse desde tres puntos de vista diferentes: el suyo, el de otro y el correcto.
- ✓ Sea considerado con los sentimientos y creencias de los demás, aunque no los comparta.
- ✓ Esté siempre dispuesto a ser útil, ya que lo más importante en la vida es lo que hacemos por los demás.
- ✓ Ayude a sus compañeros, todos necesitamos alguna vez de ayuda. Sus compañeros estarán agradecidos por su atención. Un gesto amable de su parte será un grano de arena para estar dentro de un ambiente agradable.



3.2 Medios de Comunicación

Dentro de los medios de comunicación que existen dentro de la empresa están las siguientes:

- ✓ Verbal: la comunicación verbal es la que se realiza de persona a persona y es practicada entre compañeros, jefes y subalternos, así como en la relación con otras personas y clientes.
- ✓ Telefónica: dentro de la empresa existen teléfonos que son de uso exclusivo para la empresa y los departamentos de la misma, así como para comunicación con proveedores y demás personas interesadas en comunicarse con la empresa. El teléfono puede ser utilizado por los empleados para realizar llamadas de emergencia con la autorización del jefe inmediato. Así mismo no se permite utilizar el teléfono celular para llamadas personales en horario laboral.
- ✓ Escrita: se realiza a través de cartas, memorandos y es enviada en sobres cerrados con conocimiento a fin de dejar constancia del envío o recepción de dichos documentos. Todo documento recibido en Super 24 debe ser entregado a la oficina a fin de que sea revisada por el jefe de la tienda.
- ✓ Correo electrónico: la empresa cuenta con servicio de intranet con la cual es posible comunicarse con todos los departamentos y Super 24 a través del correo electrónico donde se envía y recibe todo tipo de información de interés para la empresa.

4. PERFILES DE PUESTOS

Los perfiles de puestos son los requisitos mínimos que debe tener un candidato para poder optar a una plaza vacante dentro de Super 24. La persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal que labora en cada Super 24 es el jefe de ventas quien una vez que selecciona al candidato idóneo debe revisar que tenga toda la papelería necesaria para enviarlo a oficinas centrales y así proceder a realizar el proceso de contratación.

Papelería que el candidato debe presentar en (original y fotocopia) para ser contratado.

- Partida de nacimiento
- Fotocopia de cédula completa (de pasta a pasta)
- Constancia de estudios (diploma de sexto primaria, tercero básico o título de nivel medio)
- Tarjeta de salud
- Antecedentes penales y policíacos
- Tres cartas de recomendación personales
- Constancia de los empleos anteriores (si ha trabajado con anterioridad)
- Tres fotografías tamaño cédula recientes

4.1 PERFIL DEL PUESTO PARA COLOCADOR DE PRODUCTO

- Escolaridad: diploma de sexto primaria
- Experiencia: no es indispensable
- Sexo: masculino
- Edad: 18 años cumplidos
- Otros requisitos:
 - Buena presentación
 - Actitud positiva
 - Deseos de aprender
 - No tener tatuajes en el cuerpo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto **Colocador de Producto de Super 24**

Objetivo Principal del Puesto

Colocar y limpiar el producto de las góndolas, llevar el producto al vehículo de los clientes, así como mantener una buena imagen del punto de venta como de su persona.

Principales actividades del puesto

1. Contar los productos controlados que le sean asignados.
2. Colocar producto en cuarto frío y parrillas.
3. Atender y entregar productos al cliente.
4. Lavar cuarto frío y bodega.
5. Limpiar y ordenar el área de productos para cambio.
6. Lavar canastas y carretas.
7. Pintar banquetas, paredes y parqueo.
8. Limpiar la góndola que se le asigne y dar rotación al producto.
9. Mantener la bodega ordenada.
10. Retirar basura de baños y oficina.
11. Revisar periódicamente vencimientos de productos asignados.

12. Orientar al cliente dentro de la tienda.
13. Limpiar el parqueo y lavar banquetas.
14. Regar el jardín.
15. Realizar la limpieza de sanitarios y ventanales.
16. Tratamiento de piso de tienda.
17. Trapear pisos de tienda y bodega.
18. Mantener llenas de producto las puntas de góndolas y exhibiciones.
19. Chequear o revisar precios de los productos de la góndola asignada.
20. Limpiar enfriadores y congeladores.
21. Mantener limpios y ordenados los utensilios de limpieza.
22. Cualquier actividad requerida por el jefe inmediato.

Jerarquía: este puesto depende directamente del jefe y asistente de ventas, razón por la cual recibe órdenes directas de ellos.

Relaciones: el puesto tiene relación con todos los puestos de la tienda, auxiliar de bistro, cajeros, cubre vacaciones, cubre turnos.

Responsabilidad directa: es responsable por el buen uso de los utensilios de limpieza, así como de los productos que se utilizan para realizar labores de limpieza en la tienda.

4.2 PERFIL DEL PUESTO PARA AUXILIAR DE BISTRO

- Escolaridad: como mínimo debe tener diploma de sexto primaria
- Experiencia: no es indispensable
- Sexo: femenino (aunque en algunos Super 24 utilizan personal masculino)
- Edad: 18 años cumplidos
- Otros requisitos:
 - Buena presentación
 - Actitud positiva
 - Deseos de aprender
 - No tener tatuajes en el cuerpo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto Auxiliar de Bistro de Super 24

Objetivo Principal del Puesto

Atender al cliente, entregar boleta para pagar en caja los alimentos que requiere y prepararlos, así como servirlos o empacarlos para llevar, así como mantener una buena imagen del área de bistro.

Principales actividades del puesto

1. Contar los productos controlados que le sean asignados.
2. Colocar el producto que se va a utilizar durante el día.
3. Atender y entregar los alimentos al cliente.
4. Preparar los alimentos contra pedido.

5. Realizar las tareas concernientes a la cocción y preparación de alimentos para el cliente en forma rápida y ordenada con las medidas de higiene necesarias.
6. Realizar tareas de limpieza en las áreas de atención al cliente asignadas.
7. Limpiar el horno y demás aparatos del área de bistro.
8. Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
9. Cualquier actividad requerida por el jefe inmediato.

Jerarquía: este puesto depende directamente de jefe y asistente de ventas, razón por la cual recibe órdenes directas de ellos.

Relaciones: el puesto tiene relación con todos los puestos de la tienda, colocador de producto, cajeros, cubre vacaciones, cubre turnos.

Responsabilidad directa: es responsable por el buen uso del producto y equipo a su cargo para el cumplimiento de las actividades.

4.3 PERFIL PARA EL PUESTO DE CAJERO

- Escolaridad: título de nivel medio (Perito Contador, Bachiller, maestro o carrera afín)
- Experiencia: deseable pero no indispensable
- Sexo: masculino
- Edad: 18 años mínimo
- Otros requisitos:
 - Conocimientos de computación
 - Buena presentación
 - Actitud de servicio
 - Deseos de aprender
 - Habilidad numérica
 - Habilidad para comunicarse con las personas
 - Acostumbrado a trabajar bajo presión
 - No tener tatuajes en el cuerpo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto **Cajero de Super 24**

Objetivo Principal del Puesto

Realizar el cobro de productos; así como prestar un servicio rápido y cortés a los clientes, mantener una buena imagen del área de trabajo como de su persona.

Principales actividades del puesto

1. Contar los fondos de la caja que le corresponde.

2. Atender y cobrar al cliente.
3. Orientar al cliente con relación a la ubicación de los productos.
4. Mantener el sencillo necesario durante su turno.
5. Mantener el material de empaque que se utilizara en su turno.
6. Revisar que la impresoras cuenten con la tinta y el papel necesario que ha de utilizar.
7. Revisar que los POS cuenten con el papel necesario.
8. Depositar constantemente las ventas (cada Q.300.00 quetzales).
9. Limpiar, revisar y chequear vencimientos de los productos que se encuentran en área de caja y otros asignados.
10. Mantener frenteados y limpios los productos de la góndola que le sea asignada.
11. Limpiar exhibidores que se encuentren alrededor del área de caja.
12. Verificar precios de los nuevos cambios de precios.
13. Lavar basureros que se encuentren alrededor del área de caja.
14. Impulsar las ofertas que se encuentren vigentes.
15. Revisar que los billetes que reciban no sean falsos.
16. Llevar los productos controlados del área de caja y cualquier otro que le sea asignado.
17. Limpiar y controlar las fechas de mantenimiento de los extinguidores.
18. Elaborar puntas de góndola de ofertas.
19. Limpiar ventanales.
20. Colocar productos en góndolas tanto de bodega como de proveedores directos.
21. Cualquier actividad requerida por el jefe inmediato.

Jerarquía: este puesto depende directamente de jefe y asistente de ventas, razón por la cual recibe órdenes directas de ellos.

Relaciones: el puesto tiene relación con todos los puestos de la tienda, colocador de producto, auxiliar de bistro, cubre vacaciones, cubre turnos.

Responsabilidad directa: es responsable por el efectivo que maneja en el área de caja, porque debe cuadrar las ventas del turno, por el uso correcto del equipo que se le proporciona para realizar sus actividades, así como de los voucher por compras con tarjeta de crédito y débito.

4.4 PERFIL PARA EL PUESTO CUBRE TURNOS

- Escolaridad: título de nivel medio (Perito Contador, Bachiller, Maestro o carrera afín)
- Experiencia: como cajero, pero no es indispensable
- Sexo: masculino
- Edad: 18 años en adelante
- Otros requisitos:
 - Conocimientos de computación
 - Buenas relaciones interpersonales
 - Buena presentación
 - Actitud de servicio
 - No tener tatuajes en el cuerpo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto **Cubre turnos**

Objetivo Principal del Puesto

Cubrir los puestos del personal cuando descansen los titulares del mismo, prestar un servicio rápido y cortés a los clientes, así como mantener una buena imagen del punto de venta como de su persona.

Principales actividades del puesto

1. Realizar tareas de asistente de ventas cuando estos descansen.
2. Realizar tareas de colocadores y cajeros cuando estos descansen.
3. Cuadrar diariamente los productos controlados que se le asignen.
4. Depositar cada quince días los sobrantes de cajeros.
5. Elaborar liquidaciones parciales de gastos.

6. Cualquier actividad requerida por el jefe inmediato.

Jerarquía: este puesto depende directamente de jefe y asistente de ventas, razón por la cual recibe órdenes directas de ellos.

Relaciones: el puesto tiene relación con todos los puestos de la tienda, colocador de producto, auxiliar de bistro, cubre vacaciones.

Responsabilidad directa: es responsable los utensilios, productos y fondos que maneja el titular del puesto al que está cubriendo.

4.5 PERFIL PARA EL PUESTO CUBRE VACACIONES

- Escolaridad: Título de nivel medio (Perito Contador, Bachiller, Maestro o carrera afín)
- Experiencia: como cajero, deseable pero no indispensable
- Sexo: por el tipo de actividades debe ser de sexo masculino
- Edad: 18 años en adelante
- Otros requisitos:
 - Conocimientos de computación
 - Buenas relaciones interpersonales
 - Buena presentación
 - Actitud de servicio
 - No tener tatuajes en el cuerpo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto **Cubre vacaciones de Super 24**

Objetivo Principal del Puesto

Cubrir las vacaciones del personal que se encuentre gozando de las mismas en los horarios que tienen asignados, prestar un servicio rápido y cortés a los clientes, así como mantener una buena imagen del punto de venta como de su persona.

Principales actividades del puesto

1. Realizar tareas de colocadores, cajeros, jardineros, auxiliares de bistro.
2. Cuadrar diariamente los productos controlados que se le asignen.
3. Cualquier actividad requerida por el jefe inmediato.

Jerarquía: este puesto depende directamente de jefe y asistente de ventas, razón por la cual recibe órdenes directas de ellos.

Relaciones: el puesto tiene relación con todos los puestos de la tienda, colocador de producto, auxiliar de bistro, cubre turnos.

Responsabilidad directa: es responsable los utensilios, productos y fondos que maneja el titular del puesto al que está cubriendo.

4.6 PERFIL PARA EL PUESTO ASISTENTE DE VENTAS

- Escolaridad: título de nivel medio (Perito Contador, Bachiller, Maestro o carrera afín) con estudios universitarios en administración de empresas o similar
- Experiencia: como asistente de tienda, ventas y manejo de personal
- Sexo: masculino
- Edad: 28 años en adelante
- Estado civil: de preferencia casado
- Otros requisitos:
 - Conocimientos de computación
 - Don de mando
 - Buenas relaciones interpersonales
 - Buena presentación
 - Actitud de servicio
 - Habilidad para comunicarse en forma oral y escrita
 - No tener tatuajes en el cuerpo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto **Asistente de Ventas Súper 24**

Objetivo Principal del Puesto

Coordinar y supervisar el desarrollo operacional conjuntamente con el jefe de ventas del punto asignado, alcanzar las metas de ventas, optimizar el presupuesto

de gastos, capacitar y motivar al recurso humano que tiene asignado, prestar un servicio óptimo manteniendo un ambiente cordial entre compañeros, así como resguardar los activos (Edificio, equipos, instalaciones) y valores de la empresa, contar con inventarios rentables y productos en óptimas condiciones.

Principales actividades del puesto

1. Cuadrar ventas de cajero.
2. Contar fondo fijo, sencillo, tarjetas de teléfonos celulares y sobrantes de cajeros.
3. Cuadrar controlados generales (cerveza, licor, cigarros).
4. Revisar en forma selectiva productos para verificar su vencimiento.
5. Revisar selectivamente los precios de productos.
6. Revisar el formato de góndolas y cuartos fríos.
7. Revisar facturas de proveedores directos.
8. Elaborar el Check List.
9. Controlar el Kardex de técnicos, fumigación.
10. Coordinar tareas y supervisión de las mismas con el personal de turno.
11. Depositar constantemente las ventas de los cajeros.
12. Revisar estado de equipo e instalaciones (Edificios, luces, planta eléctrica, equipo de computación y refrigeración).
13. Aplicar cambios de precios e informar si los mismos pasaron correctamente.
14. Revisar las existencias de productos en bodega y tiendas.
15. Efectuar la recepción de pedidos a proveedores y bodega central.
16. Llevar control de ofertas internas (Existencias, inicio y final), y de suplementos.
17. Archivar papelería de oficina.
18. Elaborar conocimientos de envío de papelería a oficinas.
19. Realizar pedidos a bodega.

20. Supervisar al agente de seguridad.
21. Liquidar productos a consignación.
22. Solicitar el sencillo semanal.
23. Solicitar papelería de librería y formularios pre-impresos.
24. Efectuar reuniones con el personal a su cargo.
25. Organizar todo para los inventarios generales.
26. Participar en conteo en Transval.
27. Calcular y elaborar el reporte de horas extras.
28. Revisar y verificar selectivamente los productos controlados asignados a cada puesto.
29. Atender y cobrar a clientes en caja registradora.
30. Realizar las tareas del colocador, cajero o encargada de Bistro cuando el caso así lo requiera.
31. Revisar habladores de ofertas y normales.
32. Elaborar las tarjetas de asistencia del personal.
33. Realizar el control de sobrantes por cajeros.
34. Depositar sobrantes de cajeros.
35. Dar baja a los consumos e insumos de tienda.
36. Realizar las tareas del jefe de ventas los días que el mismo descansa.
37. Hacer exhibiciones de producto.
38. Agregar al pedido de bodega las existencias de excedentes de producto.
39. Cualquier actividad requerida por el jefe inmediato.

Jerarquía: este puesto depende directamente jefe de ventas, así como del supervisor de operaciones, y gerente de operaciones Super 24.

Relaciones: el puesto tiene relación directa con todos los puestos de la tienda, colocador de producto, cajeros, auxiliar de bistro, cubre vacaciones, cubre turnos,

Jefe de Ventas, así como con todos los departamentos administrativos de la empresa.

Responsabilidad directa: es responsable del buen uso y conservación de los bienes y equipo asignados a Super 24 donde labora.

4.7 PERFIL PARA EL PUESTO JEFE DE VENTAS

- Escolaridad: título de nivel medio (Perito Contador, Bachiller, Maestro o carrera afín) con estudios universitarios en administración de empresas o similar
- Experiencia: jefe de tienda y en manejo de personal
- Sexo: masculino
- Edad: 28 años en adelante
- Estado civil: de preferencia casado
- Otros requisitos:
 - Conocimientos de computación
 - Don de mando
 - Buenas relaciones interpersonales
 - Buena presentación
 - Actitud de servicio
 - Habilidad para comunicarse en forma oral y escrita
 - No tener tatuajes en el cuerpo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto **Jefe de Ventas Súper 24**

Objetivo Principal del Puesto

Coordinar y supervisar el desarrollo operacional del punto de venta asignado, alcanzar las metas de ventas, optimizar el presupuesto de gastos, capacitar y motivar al recurso humano que tiene asignado, prestar un servicio óptimo manteniendo un ambiente cordial entre compañeros, así como resguardar los activos (edificio, equipos, instalaciones) y valores de la empresa, contar con inventarios rentables y productos en óptimas condiciones.

Principales actividades del puesto

1. Cuadrar ventas de cajero.
2. Contar fondo fijo, sencillo, tarjetas de teléfonos celulares y sobrantes de cajeros.
3. Generar reporte de ventas y pólizas.
4. Elaborar boleta de Transval para depósito de ventas del día anterior.
5. Cuadrar controlados generales (Cerveza, licor, cigarros).
6. Revisar en forma selectiva productos para verificar su vencimiento.
7. Controlar kardex de técnicos, fumigación.
8. Coordinar tareas y supervisión de las mismas con el personal de turno.
9. Depositar constantemente las ventas de los cajeros.
10. Revisar estado de equipo e instalaciones (Edificios, luces, planta eléctrica, equipo de computación y refrigeración).
11. Aplicar cambios de precios.
12. Revisar existencias de productos en bodega y tiendas.
13. Recibir los pedidos a proveedores y bodega central.
14. Controlar ofertas internas (existencias, inicio y final), y de suplementos.
15. Realizar pedidos a bodega.
16. Liquidar los productos a consignación.
17. Solicitar el sencillo semanal.
18. Solicitar papelería de librería y formularios preimpresos.
19. Solicitar cheque para gastos del mes.
20. Reunirse con el personal a su cargo.
21. Realizar Inventarios generales.
22. Participar en conteo en Transval.
23. Revisar y verificar selectivamente los productos controlados asignados a cada puesto.
24. Realizar cobros en caja registradora.

25. Realizar las tareas del colocador, cajero o encargada de Bistro cuando el caso así lo requiera.
26. Hacer exhibiciones de producto.
27. Revisar habladores de ofertas y normales.
28. Atender y cobrar a los clientes en la caja registradora.
29. Cualquier actividad requerida por el jefe inmediato.

Jerarquía: este puesto depende directamente del supervisor de operaciones, así como del Gerente de Operaciones Super 24.

Relaciones: el puesto tiene relación directa con todos los puestos de la tienda, colocador de producto, cajeros, auxiliar de bistro, cubre vacaciones, cubre turnos, así como con todos los departamentos administrativos de la empresa.

Responsabilidad directa: es responsable del buen uso y conservación de los bienes y equipo asignados a Super 24 donde labora.

5. EDUCACIÓN FISCAL

La educación fiscal se refiere a la obligatoriedad que todos estamos afectos a pagar impuestos. Dentro de los impuestos que deben pagar los colaboradores de PRONE, S.A., está el boleto de ornato, el cual deben presentar al momento de ser contratados y durante el mes de enero todos deben de comprar su boleto de ornato correspondiente de acuerdo a los ingresos que perciban y enviar una fotocopia del boleto de ornato al departamento de Recursos Humanos.

El impuesto del I.S.R. por sus significa Impuesto Sobre la Renta, esto quiere decir que se debe pagar un impuesto por los ingresos percibidos durante el período fiscal, que corresponde a un año se cuenta de enero a diciembre de cada año.

Las empleados que están afectos a declarar el impuesto sobre la renta (I.S.R.) son todos aquellos que perciben ingresos mayores a Q36,000.00 quetzales anuales.

La declaración del impuesto sobre la renta debe presentarse en los primeros quince días del mes de enero. En PRONE, S.A., el departamento de planillas le envía un formulario donde se le indica al colaborador el estimado de ingresos a obtener durante el año, así como el valor total que deberá cubrirse con las facturas con las que se debe presentarse en la planilla del I.V.A.(impuesto al valor agregado).

Para llevar a cabo este proceso los colaboradores deben solicitar en todas sus compras la respectiva factura contable a fin de ir acumulando las facturas, con las cuales deberán llenar la planilla del I.V.A. respectiva, la cual deberán presentar junto con la declaración anual del impuesto sobre la renta en los primeros seis días del mes de enero de cada año en cualquier oficina de la Super Intendencia de Administración (S.A.T.) localizada en las diferentes localidades del interior del país para que sea colocado el respectivo sello de recibido, la copia que les devuelven la deben de enviar

al departamento de planillas de la empresa para que ellos tengan conocimiento de que el colaborador ya cumplió con su respectiva obligación tributaria.

6. RECORRIDO DE INSTALACIONES Y PRESENTACIÓN DEL PERSONAL

Una vez terminada la inducción a la empresa en forma general, así como al área de trabajo, esto es el Super 24 asignado, se debe realizar el recorrido a las instalaciones del Super 24 que incluye: oficinas administrativas, bodega general indicando la forma de colocar los diferentes productos que se venden en la sala de ventas, cuarto frío, traspatios, baños, parqueos, área de bistro, sala de ventas, ubicación de góndolas, así como explicar los formatos de cada góndola, localización y asignación de locker, ubicación de los implementos de limpieza, relojes marcadores de ingreso y salida del turno laboral, así como de otros enseres existentes dentro de Super 24.

Durante el recorrido se debe indicar al nuevo colaborador el nombre del sitio que se está visitando, la función que el área desempeña dentro de Super 24 y la relación que tiene con el nuevo colaborador.

Asimismo se debe presentar a cada uno de los colaboradores que están en esa área informándoles que se tiene a un nuevo compañero de trabajo.

Cuando se realice la presentación del nuevo empleado de Super 24, primero se debe indicar el nombre del empleado que labora en el área, el puesto de trabajo que ocupa y también indicar el nombre del nuevo colaborador que se está integrando al equipo de trabajo, así como el puesto que estará ocupando y la relación laboral que va a tener con cada uno.

También se le informará si existe alguna área restringida donde no le este permitido permanecer durante el horario laboral.

Al mismo tiempo en este recorrido también se deberá indicar cuáles son las medidas de seguridad e higiene que deben observarse en cada área de trabajo, la localización del equipo contra incendios, salidas de emergencia que tiene Super 24, números telefónicos a donde se debe llamar en caso de emergencia y a qué personas pertenecen estos números de teléfono.

PRESUPUESTO

El presupuesto es un enunciado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero o de otra medida que permita su expresión numérica. Los presupuestos generalmente se realizan en forma anticipada a fin de asignar los fondos necesarios a las diferentes actividades que deben realizarse dentro de la organización.

“El presupuesto es la estimación anticipada de los recursos necesarios para la operación de los programas”¹⁸, en este caso se trata de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso. El rubro principal por presupuestar son los recursos financieros que permiten solventar los costos de la capacitación, los cuales pueden ser honorarios del instructor, reproducción de material didáctico, servicio de cafetería, impresión de manuales entre otros.

En este caso será necesario solicitar a la Gerencia General los fondos necesarios con el propósito de implementar el programa de inducción para el personal de nuevo ingreso en el interior del país y contar así con los insumos necesarios para realizar la actividad. Los recursos financieros serán administrados por el departamento de recursos humanos de la empresa.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

La implementación del programa de inducción se hará a través de la capacitación de jefes y asistentes de ventas de los Super 24 departamentales a fin de presentarles el programa de inducción, esto incluye el contenido del programa, los instrumentos a utilizar, así como la forma en que se llevará a cabo la inducción.

También se informará a los jefes y asistentes de ventas acerca de los controles que deben ser llevados por ellos a fin de que el programa de

¹⁸¹⁸ Pinto Villatoro Roberto, Planeación Estratégica de la Capacitación Empresarial, Editorial Mc Graw Hill 2000, primera edición, Pag. 170

inducción sea implementado y llevado a cabo con éxito. La capacitación de ellos se llevará a cabo en dos grupos con el propósito de dejar a uno de los jefes encargado de la tienda de conveniencia cuando el otro esté recibiendo la capacitación. El horario del curso de capacitación será de 8:00 de la mañana a 15:00 horas, una hora de receso para el almuerzo. En la capacitación de los compañeros guía, se les instruirá cómo utilizar el manual de inducción, y la forma de llenar los formularios de control acerca del grado de avance de la inducción.

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO POR GRUPO	COSTO TOTAL
1	Refacción para los asistentes a las capacitaciones (para un grupo)	Q 160.00	Q 320.00
2	Almuerzo para los asistentes a las capacitaciones	Q 500.00	Q1,000.00
3	Material de apoyo para los capacitados	Q 40.00	Q 80.00
4	Gastos por transporte de los capacitados	Q1,000.00	Q2,000.00
5	Costo por el día no laborado al recibir la capacitación de inducción	Q2,500.00	Q5,000.00
6	Honorarios del instructor de la capacitación	Q 800.00	Q1,600.00
7	Impresión de 40 manuales de inducción	Q 50.00	Q 2,000.00
8	Impresión de material para llevar a cabo los controles (para 50 nuevos colaboradores)	Q 1.75	Q 87.50
9	Otros gastos para imprevistos	Q 100.00	Q 200.00
	COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA		Q12,287.50

7. Programación de las actividades de Capacitación

PRONE, S.A.

GUÍA PARA LA INDUCCIÓN DEL NUEVO COLABORADOR DE PRONE, S.A., EN EL INTERIOR DEL PAÍS

JUSTIFICACIÓN

Contar con instrumento que permita proporcionar al nuevo colaborador la inducción adecuada a la organización, al área de trabajo y al puesto específico para el cual fue contratado.

OBJETIVO GENERAL

- Socializar al nuevo colaborador en forma efectiva a fin de que se incorpore a sus actividades diarias en forma eficiente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar al nuevo colaborador la información acerca de la empresa, así como el Super 24 donde desarrollará sus actividades laborales.
- Lograr que el nuevo empleado se identifique con la empresa y sus objetivos organizacionales desde el principio.
- Proporcionar al colaborador las herramientas adecuadas para que se integre a sus actividades laborales en forma eficiente.
- Socializar al empleado en el nuevo ambiente de trabajo, así como con sus compañeros a fin de integrarlo al equipo de trabajo de Super 24.
- Utilizar los conocimientos adquiridos en la realización de las actividades diarias.

DÍA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	METODOLOGÍA
1	Bienvenida, inducción a la empresa, al área de trabajo (Super 24)	Adquirir conocimiento acerca de la empresa y su estructura organizacional.	Transmisión de la información en forma oral utilizando el manual de inducción como material de apoyo.
	Inducción a régimen normativo de la empresa, prestaciones, derechos y obligaciones, medidas disciplinarias.	Conocer cuál es el comportamiento adecuado y aceptado dentro de la empresa para cada uno de los colaboradores.	
	Recorrido de instalaciones y presentación con el personal que labora dentro de Super 24.	Identificar cada una de las áreas de Super 24, así como conocimiento del equipo de trabajo.	
2	Evaluación de los conocimientos adquiridos el día anterior.	Determinar si el nuevo colaborador comprendió y asimiló los conocimientos transmitidos en el día anterior.	Realizar preguntas en forma verbal de los temas tratados en el día anterior a fin de determinar si es necesario recordar algunos temas.
	Inducción al puesto de trabajo, indicar equipo que se utiliza en el área de trabajo, ubicación de implementos, forma de ordenarlos, así como el uso adecuado del equipo.	Conocer y accionar el equipo que se utiliza en el área de trabajo del nuevo colaborador.	Transmisión de la información en forma verbal, así como demostración del funcionamiento del equipo.
	Actividades del puesto: iniciar con una lectura de las actividades en general, para luego iniciar una a una explicándolas en forma amplia, así como haciendo demostraciones de la forma de realizarlas y	Hacer que el nuevo colaborador aprenda sus actividades en forma eficiente a través de la adquisición del conocimiento, pero también con la experimentación de realizar la tarea con	Transmisión de la información en forma verbal, utilizando como documento base la descripción del puesto, así como demostración de la forma de realizar las actividades de

	<p>permitiendo que el colaborador también las realice a fin de verificar que realice la actividad en la forma correcta. Si el colaborador se equivoca, explicarle de nuevo y realizar el proceso de explicación y experimentación hasta que lo pueda hacer.</p>	<p>la debida supervisión del compañero guía</p>	<p>manera correcta.</p>
3 y 4	<p>Evaluación y retroalimentación de los conocimientos transmitidos el día anterior</p>	<p>Verificar que el nuevo colaborador asimiló en forma correcta los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Realización de las actividades de parte del empleado únicamente con la supervisión del compañero guía.</p>
	<p>Continuar con las actividades del puesto de la misma forma que el día anterior.</p>	<p>Continuar con el proceso de enseñanza aprendizaje del día anterior.</p>	<p>Transmisión de la información en forma verbal, utilizando la descripción del puesto, así como demostración de la forma de realizar las actividades de manera correcta.</p>
5	<p>Evaluación y retroalimentación de los conocimientos transmitidos el día anterior.</p>	<p>Verificar que el nuevo colaborador asimiló en forma correcta los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Realización de las actividades de parte del empleado únicamente con la supervisión del compañero guía.</p>
	<p>Si fuera necesario continuar con las actividades del puesto.</p>	<p>Continuar con el proceso de enseñanza aprendizaje del día anterior.</p>	<p>Transmisión de la información en forma verbal, utilizando la descripción del puesto, así como demostración de la</p>

			forma de realizar las actividades de manera correcta.
6	Evaluación y retroalimentación de los conocimientos transmitidos el día anterior.	Verificar que el nuevo colaborador asimiló en forma correcta los conocimientos adquiridos.	Realización de las actividades de parte del empleado únicamente con la supervisión del compañero guía.
	Supervisión del nuevo colaborador por parte del compañero guía en la realización de las actividades del puesto.	Controlar que el nuevo colaborador aprendió de forma correcta la realización de las actividades del puesto. Proporcionar retroalimentación y reforzamiento si fuere necesario.	Supervisión a través de un check list acerca de las actividades que debió realizar el nuevo colaborador en su puesto de trabajo
7	El nivel de supervisión debe ser mínimo, así como informar al jefe de tienda si el proceso ha sido concluido con éxito, así como el nuevo colaborador indicarle que está preparado para integrarse al equipo de trabajo en forma efectiva.	Permitir que el nuevo colaborador realice sus actividades en forma independiente	Informar al nuevo colaborador de la finalización del proceso proporcionando la retroalimentación respectiva acerca de su desempeño en las actividades realizadas.

8. MONITOREO Y CONTROL

Monitoreo

Es el proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y eficacia de un proyecto mediante la identificación de los logros y debilidades para poder implementar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados.

Control

Función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales.

Lista de Verificación

Son listados de los diferentes temas, subtemas que se necesitan verificar acerca de una situación en particular, en este caso estamos hablando del proceso de inducción. El listado de verificación es extraído del documento principal con el propósito de verificar que los diferentes puntos de los cuales está compuesto hayan sido desarrollados en forma adecuada y evitar omisiones involuntarias. Por lo tanto las listas de verificación que componen este anexo están diseñados para controlar un desarrollo adecuado del programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso del interior del país.

I. INDUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA: se refiere a la información que el nuevo colaborador debe recibir acerca de la empresa en forma general.

II. INDUCCIÓN A SUPER 24: en este documento se va a verificar que el empleado que recibe la inducción haya recibido toda la información acerca de cómo está conformado Super 24, estructura, instalaciones, personal, etc.

III. INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO: específicamente se refiere a las actividades que el nuevo trabajador deberá realizar para desempeñar en forma eficiente las atribuciones del puesto para el cual fue contratado.

LISTA DE VERIFICACIÓN
I. INDUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA

Nombre nuevo empleado	
Puesto	
Super 24	
Fecha inicio de la inducción	
Fecha final de la inducción	

PROGRAMA

Semana	Día	Horas	Actividad	Instructor
			1. Bienvenida	
			2. Historia de la empresa	
			3. Misión, filosofía y valores	
			4. Estructura de la empresa	
			5. Información general	
			- Qué esperamos de usted	
			- Obligaciones del trabajador	
			- Prestaciones de la empresa	
			- Otros incentivos	
			- Faltas en el trabajo	
			- La Comunicación	
			- Seguridad e Higiene	
			6. Medidas disciplinarias	
			7. Permisos	
			8. La jornada de capacitación	
			9. Evaluación de comprensión	
			10. Recorrido a las instalaciones	

Firma del instructor _____

Firma del nuevo empleado _____ Fecha _____

Vo.Bo. Jefe de Tienda _____

Firma recibido en RRHH _____ Fecha _____

LISTA DE VERIFICACIÓN
II. INDUCCIÓN A SUPER 24

Nombre nuevo empleado	
Puesto	
Super 24	
Fecha inicio de la inducción	
Fecha final de la inducción	

PROGRAMA

Semana	Día	Horas	Actividad	Instructor
			1. Bienvenida	
			2. Estructura de Super 24	
			3. Con qué departamentos de la empresa se relacionan	
			4. Contactos en caso de emergencia	
			5. Reuniones de trabajo	
			6. Otras actividades(inventario)	
			7. Uso de teléfono	
			8. Uniformes	
			9. Lectura de actividades del puesto	
			10. Productos de venta en Super 24	
			11. Formato de gondola	
			12. Actividades a realizar en la góndola asignada.	
			13. Colocación de producto	
			14. Controles que debe llevar	

Firma del instructor _____

Firma del nuevo empleado _____ Fecha _____

Vo.Bo. Jefe de Tienda _____

Firma recibido en RRHH _____ Fecha _____

LISTA DE VERIFICACIÓN
III. INDUCCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

Nombre nuevo empleado	
Puesto	
Super 24	
Fecha inicio de la inducción	
Fecha final de la inducción	

PROGRAMA

Semana	Día	Horas	Actividad	Instructor
TOTAL DE HORAS				

Firma del instructor _____

Firma del nuevo empleado _____

Fecha _____

Vo.Bo. Jefe de Tienda _____

Firma recibido en RRHH _____

Fecha _____

9. EVALUACIÓN

Medición de actividades que permitan conocer los hechos alcanzados, para compararlos con lo planeado y corregir las desviaciones detectadas.

La evaluación del programa permite determinar si se está proporcionando una inducción adecuada o bien corregir algunas desviaciones o deficiencias que puedan ir surgiendo durante la implementación del programa, esto se hace para buscar la mejora continua de los procesos organizacionales.

Para llevar a cabo este control se ha diseñado un cuestionario, el cual debe ser completado por el empleado que está recibiendo la inducción a fin de que sea el quien califique la forma en que se está llevando a cabo el proceso y la forma en que lo está recibiendo de acuerdo a la percepción personal del mismo.

Cuestionario para Evaluar el Programa de Inducción

A continuación se le presentan una serie de preguntas las cuales deberá responder en forma sincera, con el propósito que darle seguimiento al programa de inducción que acaba de finalizar.

1. ¿Cómo considera que fue el programa de inducción que acaba de finalizar?
a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____

2. En general diría que la información recibida fue:

a) Muy completa _____ b) Completa _____ c) Incompleta _____

2.1 Si su respuesta fue incompleta, qué otra información considera que hizo falta que le transmitieran:

3. ¿Le fue permitido hacer preguntas para la aclaración de dudas?

a) Si _____ No _____

4. ¿Considera que sus dudas fueron aclaradas en forma satisfactoria?

a) Si _____ No _____

5. ¿En su opinión el material proporcionado para la inducción es el adecuado?

a) Si _____ No _____

6. ¿Cree que el tiempo que duró la inducción es el adecuado?

a) Si _____ No _____

6.1 Si su respuesta es no, especifique cuánto tiempo sería el adecuado en su opinión? _____

7. ¿Cómo evalúa la capacidad del compañero guía que le proporcionó la inducción?

a) Muy buena _____ b) Buena _____ c) Regular _____

8. ¿Qué aspectos considera que pueden ser mejorados en el proceso de inducción?

ANEXO I

A continuación se encuentra un listado de los productos que vende Super 24, con ella el nuevo colaborador podrá familiarizarse en forma rápida y así resolver las dudas de los clientes que visiten la tienda.

PRODUCTOS QUE VENDE SUPER 24

Aceite ideal semillas de girasol

Aderezo Ana Belly

Agua pura pachoncito

Agua pura sport cap

Agua Salvavidas Vitta de sabores

Algodón superior

Antigripal Aspirina Forte

Antigripal Tabcin

Arroz el Bodegón blanco

Atún Pacífico Azul ajillo, vegetales, jalapeño, en aceite y agua

Avena Quaker mosh

Azúcar refinada Nevada

Azúcar Caña Real

Azúcar Equal

Azúcar Splenda

Bandeja de hielo Tucker

Beberito de 8 Onzas

Bebida Bacardi Silver

Bebida REVIVE frambuesa, fresa-kiwi, frutiponch, lima limón, limonada, mandarina y naranja

Bebida REVIVE

Betún líquido Nugget negro

Bolsa para basura Kanguro grande y extra grande

Café Nescafe clásico
Café Incasa fuerte azul
Café Incasa suave rojo
Café Nescafe Descafeinado
Café Santiaguito
Carbón en bolsa
Cepillo dental Colgate plus
Cereales Gran Día variedad
Cereales Kellogg´s
Cerveza Dorada Draft
Cerveza Dorada Ice
Cerveza Dorada michelada
Cerveza Gallo
Cerveza Gallo retornable y No retornable
Cerveza Sol
Cerveza Victoria
Champignon Sol
Chocolate granada
Cigarros Belmont, Casino, Marlboro, Payaso, Rubios
Cloro Magia Blanca
Cocktail de frutas del Maipo
Coctail Marinero vegetales con almejas
Colado Gerber (compota)
Crema para la piel Nivea líquida
Desodorante ambiental Glade y Wizard
Desodorante Speed Stick

Desodorante Lady Speed Stick
Destupidor de indoor
Detergente Ace
Detergente Fab Limón
Dulce Nestlé Chocobolas
Dulce tropical corazones, culebritas, gotitas, ositos
Durazno Maipo
Elotillo Miguel's entero
Enjuague bucal Listerine
Esponja Scotch paquete de 3 unidades
Fósforos Papagayo carterita
Free limonada, naranjada y manzana
Frescavena Quaker canela, chocolate, vainilla y fresa
Friito del Frutal manzana, melocotón, naranja
Frijoles del Monte negros y rojos
Frutavena manzana, melocotón y pera
Galleta Chiky chocolate
Galleta Gama can-can de vainilla
Galleta Gama escolar
Galleta Gama soda y salada
Gomitas La Grecia
Granola Gran Día
Harina Gold Medal panqueque
Hisopos batonetes
Incaparina chocolate, fresa, natural y vainilla
Jabón de tocador Protex balance, fresh, herbal

Jabón de tocador Zest neon
Jabón en bola Ambar
Jabón para platos Axion tarro
Jabón para platos poderoso cortagrasa
Jugo Cambells variedad de sabores
Jugo Gerber de manzana
Jugo Tampico citrus punch naranja
Jugo tampico citrus punch naranja tetra.
Jugo Tampico citrus punch naranja pachoncito
Jugo Tampico tropical ponche frutas tropicales vaso
Jugo Tampico tropical ponche frutas tropicales galón
Jugo Marinero vegetales lata 300 ml.
Leche condensada Nestlé
Leche Dos Pinos chocolate.
Leche Dos Pinos delactomy
Leche Dos Pinos descremada
Leche Dos Pinos entera litro
Leche Dos Pinos fresa
Leche Dos Pinos Pinito
Leche Dos Pinos semidescremada
Leche Dos Pinos vainilla
Leche en polvo Australian
Leche en polvo Nido
Leche en polvo Nido crecimiento
Leche evaporada Carnation
Limpia vidrios Olimpo

Limpiador en polvo Ajax

Limpiador Poderoso lavanda

Maíz Miguel's en lata

Maizena Duryea

Margarina Francesa

Masa de maíz Maseca

Mayonesa Ana Belly

Mayordomo Scott blanco

Mermelada Ana Belly fresa, manzana y piña

Miel de abejas El Panal

Mostaza Regia

Néctar del Frutal melocotón, manzana, pera, piña, banano-fresa en lata

Néctar del Frutal melocotón, manzana, pera, piña, banano-fresa en tetrabrick

Néctar del Frutal Revolution manzana, melocotón, piña

Néctar del Monte manzana, pera, melocotón, piña en lata

Pañal Huggies Class

Paños desechables Olimpo

Papel aluminio Viva Foil

Papel higiénico Class Bonny con aroma

Pasta dental Colgate doble frescura

Pasta de tomate Kern's

Pasta Roma plumas, caracol, corbatilla, espaguetti, lasagna, macarron.

Película Kodack Asa 100

Pila Duracel 9 voltios cuadrada, doble A y triple A

Porta garrafón grande

Porta garrafón pequeño

Rasuradora Bic normal

Refresco Salvavidas Club Soda

Refresco Salvavidas Ginger ale

Refresco Salvavidas Orange Crush

Refresco Salvavidas Roja

Refresco Tiky

Refresco Salvavidas Uva

Refresco Super Cola

Refresco Super Lime-lemon

Refresco Super Cola light

Refresco Super Lime-lemon light

Ron Bacardi Limón, Carta Blanca, Carta Oro

Ron Botrán etiqueta Blanca y Extra light

Ron Zacapa centenario

Ron Venado sello de oro

Sal de mesa Ya Está

Salsa del Monte clásica, c/queso, especial y ranchera

Salsa La Chicharronera

Sardina Pacífico Azul

Sardina Pacífico Azul con chile cilíndrica

Servilleta Scott

Servilleta Nube Blanca

Shampoo Head & Shoulders suave y manejable

Shampoo Pert Plus

Snack Pringles variedad de 7 onzas

Snacks Señorial tortillitas, aritos, quesifritos, Pop Corn, Chicharrones, manías, soplitos, torti chips, bolitas, cuates, rufitas

Tarjetas Claro

Tarjetas Tigo

Tarjetas Movistar

Te Maya canela, negro, jamaica en caja de 25 sobres

Tequila José Cuervo Oro

Toalla Femenina Saba Ultra con alas

Vinagre Sharp

Vino Blanco reservado exportación

Vino Riunite Rosado y Peach

Vino tinto Undarraga Cabernet

Vodka Botrán

Whisky etiqueta Negra y Roja

Yogurt Dos Pinos fresa, manzana y melocotón

CONCLUSIONES

- Todos los jefes y asistentes de ventas coincidieron en que existe la necesidad de implementar un programa integral de inducción establecido por la empresa para los colaboradores de nuevo ingreso.
- Un 77% de los jefes y asistentes de Super 24 indicaron estar de acuerdo en que se debe de seleccionar a un encargado para proporcionar la inducción al nuevo colaborador a través de un compañero guía o tutor.
- El 64% estuvo de acuerdo en que el proceso de inducción debe ser programado para una socialización completa del nuevo colaborador con la empresa; lugar de trabajo y las actividades que debe realizar en el puesto de trabajo.
- La mayoría de jefes y asistentes consideran que el tiempo de duración del programa formal de inducción debe ser de una semana.
- Los jefes y asistentes de ventas indicaron que ellos consideran que los beneficios que se pueden obtener al implementar un programa de inducción están los siguientes: facilitar la adaptación a la empresa y al puesto de trabajo del nuevo colaborador, reducir los niveles de tensión e incertidumbre experimentados en el primer día de trabajo, facilitar el proceso de aprendizaje de los nuevos colaboradores.
- El 51% del personal operativo indicó que considera que actualmente se llevan treinta días o más en adaptarse al nuevo puesto de trabajo.
- Se determinó la necesidad proporcionar capacitación a las personas que van a ser compañeros guías con el propósito de que puedan manejar en

forma adecuada los instrumentos que van a ser utilizados en el proceso de inducción.

- Derivado de la investigación, se detectó la necesidad de elaborar herramientas que permitan implementar el programa de inducción como son: un manual de inducción, el programa de capacitación para los inductores, instrumentos que permitan monitorear, controlar y evaluar el proceso de inducción.

RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar el programa de inducción a través de un proceso formal instituido por la empresa, para ello se deberán planificar y dar a conocer las diferentes actividades que se requieren para su puesta en marcha.
- ❖ Utilizar como herramienta base el manual de inducción diseñado para la empresa a cada uno de los Super 24 del interior del país.
- ❖ El programa de inducción debe ser implementado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa con el consentimiento de la Gerencia General quien autoriza los recursos financieros necesarios para la implementación del proyecto.
- ❖ Que el programa de inducción sea adoptado también por las tiendas Super 24 ubicadas en la ciudad capital de Guatemala, con el propósito de que el total de los colaboradores reciban la misma información al momento de ingresar a la empresa.
- ❖ Facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso en el interior del país y enviar los materiales correspondientes para que estén disponibles en el momento que serán utilizados.
- ❖ Llevar a cabo la evaluación y monitoreo acerca del desarrollo del programa de inducción en cada uno de los Super 24 del interior del país con el propósito de supervisar el desarrollo de las actividades planificadas, así como estandarizar el proceso y buscar la mejora continua.

- ❖ Designar a los colaboradores que se van a convertir en los tutores o compañeros guía para realizar el proceso de inducción de los nuevos colaboradores en los Super 24 del interior del país.

- ❖ Proporcionar la capacitación necesaria a los inductores (tutores o compañeros guía) designados para llevar a cabo el proceso de inducción con el propósito que conozcan tanto el manual de inducción, como los instrumentos para llevarlo a cabo en forma eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, Michael, Gerencia de Recursos Humanos, serie empresarial
2. Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill, primera edición, año 2004.
3. Cruden Herberth y Sherman Arthur W. junior, Administración de Personal, Editorial CEC, 1987
4. Dressler, Gary, Administración de los Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, año 1997
5. Dressler, Gary, Administración y liderazgo en el siglo XXI, Editorial Prentice Hall, año 1998
6. Fleitman Jack, Evaluación Integral, editorial Mc Graw Hill, año 1994
7. Girón López, Juan Carlos, Tesis Inducción: Sistema para el personal de nuevo ingreso, presentación de un modelo, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, año 1991
8. Keit Davis/Newstrom John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc Graw Hill, onceava edición, año 2002
9. Koontz Harold, O'donnel Curill, Weirich Heinz, Administración, Editorial Mc Graw Hill, octava edición, 1994
10. Pinto Villatoro, Roberto, Planeación estratégica de capacitación empresarial, editorial Mc Graw Hill, año 2000
11. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, primera edición, 1994

12. Ruíz Samayoa, Dr. Luis Alberto, El Factor Humano en el Éxito de la Gerencia, Asociación de Gerentes de Guatemala, curso, sesión 2
13. Sherman Arthur W. Junior y Bohlander George W., Administración de los Recursos Humanos, Grupo Editorial Iberoamericana, año 1994
14. Swanson Richard A., Holton III Elwood F., Resultados, Editorial Mexicana, primera edición año 2002
15. Tormillo M. Francisco, La Formación del Personal en la Empresa, tema 2 impartido en el INTECAP, año 1977
16. www.esqna.com

ANEXO 2 CUESTIONARIOS**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE PRONE, S.A.**

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales deberá responder de acuerdo a su criterio y experiencia personal. La información proporcionada será confidencial y servirá para realizar una investigación acerca del proceso de inducción. No debe escribir su nombre. Gracias por su colaboración.

1. ¿Cuando ingresó a PRONE, S.A., se le proporcionó información acerca de la empresa?

2. ¿Qué tipo de información le proporcionaron cuando ingresó a la empresa?

3. ¿La información proporcionada fue de utilidad para usted?

4. ¿Usted comprendió la información que le estaban proporcionando?

5. ¿Le permitieron preguntar para aclarar las dudas que tenía?

6. ¿Recuerda si algún jefe o compañero de trabajo le presentó con los demás compañeros?

7. ¿Le mostraron las instalaciones físicas de la empresa?

8. ¿Cuánto tiempo le llevó el recorrido a las instalaciones?

9. ¿Le informaron cuáles eran sus derechos y obligaciones que tenía como trabajador de la empresa?

Si _____ No _____

- 9.1 ¿Le entregaron algún documento escrito con sus derechos y obligaciones?
- 9.2 ¿Tuvo la oportunidad de hacer preguntas para aclarar sus dudas?
- 9.3 ¿Le aclararon en forma satisfactoria sus dudas?
10. ¿Le indicaron cuál es el comportamiento que no se acepta dentro de la empresa?
11. ¿Fue informado de los medios de comunicación que hay dentro de la empresa?
12. ¿Le instruyeron acerca del uso del teléfono en la empresa?
13. ¿Fue informado acerca de como sería calificado su rendimiento laboral?
14. ¿Recibió información acerca de los horarios de trabajo y los días de descanso dentro de la empresa?
15. ¿Le indicaron cuáles eran las actividades que debería realizar en su puesto de trabajo cuando ingresó a la empresa?
16. ¿Qué recuerda de su primer día de trabajo?

17. ¿Cómo le hubiera gustado que lo trataran en su primer día de trabajo?

18. ¿Recibió información acerca del crecimiento que podría tener dentro de la empresa como trabajador?

19. ¿Cuánto tiempo considera que le llevó adaptarse a su nuevo empleo?

20. ¿Cuál es su último grado de estudios aprobado?

GUIA DE ENTREVISTA PARA JEFES Y ASISTENTES DE PRONE, S.A.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas, las cuales deberán ser respondidas por los entrevistados y anotadas en el documento, la información será utilizada para realizar un trabajo de investigación a fin de ofrecer un programa de inducción acorde a las necesidades de la empresa. No escribir su nombre, gracias por su colaboración.

1. ¿Recibió alguna inducción a la empresa o al puesto de trabajo al ingresar a la organización?

Si _____ No _____

2. Si su respuesta es si, especifique el medio por el cual recibió la inducción:

- a. Un proceso formal establecido por la empresa _____
- b. Por medio e un jefe superior inmediato _____
- c. A través de explicación proporcionada por compañeros _____
- d. Lectura de documentos proporcionados por la empresa _____
- e. Lectura de documentos adquiridos por su interés _____
- f. Otros _____

3. ¿De acuerdo a su experiencia, la inducción proporcionada le pareció completa o incompleta?

4. ¿Considera que la empresa debería implementar un proceso de inducción para los nuevos empleados?

Si _____ No _____

¿Por qué?

5. ¿Qué método considera que sería el más efectivo para proporcionar la inducción al nuevo empleado?

- a) Un proceso formal establecido por la empresa _____
- b) Por medio del jefe superior inmediato _____
- c) Un tutor o persona entrenada para dar inducción _____
- d) Manual de inducción para su lectura proporcionado por la empresa _____
- e) A través de explicación proporcionada por compañeros _____

6. ¿Quiénes considera usted que deberían proporcionar la inducción al nuevo empleado?
- Jefe de Ventas
 - Asistente de Ventas
 - Cubre turnos
 - Cubre vacaciones
7. ¿En qué cree usted que beneficia al empleado un proceso de inducción?
8. ¿En qué cree que beneficia a la empresa un proceso de inducción?
9. ¿Cómo considera que debería ser el proceso de inducción?
- Flexible (cada tienda decide cuánto tiempo utilizar para la inducción) _____
 - Programado (Guiarse por un programa específico) _____
 - Comprendido por el trabajador _____
 - Fácil de interpretar los resultados _____
 - Bajo costo económico _____
 - Otros: (puede agregar su opinión personal) _____
10. ¿Actualmente cuánto tiempo aproximado considera usted que se lleva el nuevo empleado adaptarse al puesto de trabajo?
11. ¿Considera que un proceso formal de inducción reduciría el tiempo de adaptación del nuevo colaborador al puesto de trabajo y a la empresa?
Si _____ No _____
12. ¿Si su respuesta es si, cuáles de los siguientes beneficios se estarían logrando?
- Facilitar el proceso de adaptación al puesto _____
 - Reducir la tensión de los primeros días de trabajo _____
 - Reducir la incertidumbre de los primeros días de trabajo _____
 - Facilitar el proceso de aprendizaje _____
 - Hacer que la comunicación sea efectiva _____
 - Permitir un mejor manejo de conflictos _____
 - Ayuda a una mejor toma de decisiones _____
 - Otros _____

13. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería llevarse el proceso de inducción para el nuevo empleado?

14. ¿Qué debilidades considera que existen dentro de la empresa por no tener un proceso formal de inducción?

15. ¿Cuáles son las fortalezas que la empresa tendría por tener un proceso formal de inducción?

**CUESTIONARIO PARA ESTABLECER LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE PRONE, S.A. (cubre turnos y
cubre vacaciones)**

Instrucciones: Este documento constituye un instrumento diseñado para recopilar información que será utilizada para realizar el trabajo de investigación relacionado con el diagnóstico de necesidades de capacitación que tiene como fin ofrecer un programa de inducción acorde a las necesidades de la empresa. Responda sinceramente las preguntas planteadas, la información que se proporcione será confidencial. No escriba su nombre y gracias por su colaboración.

1. ¿Ha recibido capacitación acerca de la filosofía de la empresa?

Si _____ No _____

2. Si su respuesta es si, escriba un resumen de una, dos o tres capacitaciones recibidas.

3. ¿Conoce la misión y filosofía de la empresa?

Si _____ No _____

3.1 Redacte la misión y filosofía de la empresa

a) Misión:

b) Filosofía:

4. ¿Sabe lo que significa PRONE, S.A.?

Si _____ No _____

4.1 Escriba el significado de PRONE, S.A.

5. ¿Conoce la estructura organizacional del Super 24 donde labora?

Si_____ No_____

5.1 Describa la estructura organizacional del Super 24 donde labora actualmente:

6. Mencione a qué se dedica la empresa.

7. Escriba ¿Cuáles son sus derechos y obligaciones como trabajador de la empresa?

a) Derechos

b) Obligaciones

8. Escriba ¿Cuáles son las prohibiciones que tiene como trabajador dentro de la empresa?

9. ¿Tiene usted experiencia en las actividades laborales que se realizan en el Super 24 donde labora?

Si_____ No_____

9.1 Indique ¿En qué puestos tiene experiencia laboral?

10. ¿Conoce a quién reporta y quiénes son los subordinados de cada puesto del Super 24 donde labora actualmente?

Si_____ No_____

11. ¿Sabe cuáles son los canales o medios de comunicación que utiliza el trabajador tanto internos como externos?

Si _____ No _____

11.1 Si su respuesta es si, descríbalos

a) Internos

b) Externos

12. ¿Tiene usted conocimiento acerca del impuesto sobre la renta (I.S.R.)?

Si _____ No _____

12.1 ¿Quiénes están afectos al I.S.R.?

12.2 ¿Ante quien se presenta la declaración del I.S.R.?

12.3 ¿En qué fecha se debe presentar la declaración del I.S.R.?

12.4 ¿Qué deducciones se pueden aplicar para la determinación del impuesto?

13. ¿Ha recibido capacitación sobre evaluación del aprendizaje de los empleados?

Si _____ No _____

14. Marque con una X la preparación o manejo que usted tiene de:
Muy Bueno Bueno Regular Ninguno

Pizarrón	_____	_____	_____	_____
Proyector	_____	_____	_____	_____
Redactar boletines	_____	_____	_____	_____
Impartir docencia	_____	_____	_____	_____

15. ¿Cuál fue su último grado de estudios aprobado?

GUIA DE ENTREVISTA PARA JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales deberán ser respondidas en este documento por el jefe de recursos humanos de PRONE, S.A.

1. En su opinión, ¿Qué causas han provocado que no se implemente un programa de inducción para el personal de PRONE, S.A., en el interior del país?
2. ¿Ha considerado usted la creación de un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso en el interior del país a corto plazo?
3. ¿Considera usted que dentro de la organización se tiene personal para la ejecución del programa de inducción?
4. ¿Cuáles cree que son las actividades principales en un programa de inducción?
5. ¿La inducción efectiva la puede ejecutar una persona o es necesario un equipo? Por favor explique:
6. De acuerdo a las particularidades de la organización, ¿Qué recursos didácticos considera que son necesarios para el programa de inducción?

7. Si desea agregar alguna información respecto a la práctica y puesta en marcha de un programa de inducción, puede hacerlo en este espacio:

ANEXO 3
ÍNDICE DE GRÁFICAS

No. de gráfica		No. de página
1	Información proporcionada al ingresar acerca de la empresa	32
2	Tipo de información proporcionada	33
3	Utilidad de la información recibida	34
4	Comprensión de la información recibida	35
5	Aclaración de dudas	36
6	Presentación con compañeros de trabajo	37
7	Recorrido de instalaciones de la empresa	38
8	Tiempo de recorrido de las instalaciones	39
9	Derechos y obligaciones del trabajador	40
10	Documento escrito con derechos y obligaciones	41
11	Oportunidad de hacer preguntas	42
12	Aclaración de dudas	43
13	Comportamiento no aceptable dentro de la empresa	44
14	Medios de comunicación dentro de la empresa	45
15	Uso del teléfono en la empresa	46
16	Calificación del rendimiento laboral	47
17	Información acerca de horarios y descansos	48
18	Información acerca de las actividades laborales	49
19	Primer día de trabajo	50
20	Recibimiento en el primer día de trabajo	51
21	Crecimiento laboral	52
22	Tiempo de adaptación al puesto	53
23	Último grado de escolaridad de aprobado	54
24	Recibió inducción cuando ingreso a la empresa	55
25	Medio utilizado para la inducción	56
26	Calificación de la inducción recibida	57
27	Implementar un proceso de inducción para nuevos colaboradores	58

28	Método a utilizar para proporcionar inducción	59
29	Encargado de dar inducción al nuevo empleado	60
30	Como debería ser el proceso de inducción	62
31	Tiempo de adaptación al puesto de trabajo	63
32	Reducción en el tiempo de adaptación del nuevo colaborador	64
33	Beneficios del programa de inducción	65
34	Duración del proceso de inducción	66
35	Filosofía de la empresa	68
36	Conocimiento de misión y filosofía de la empresa	69
37	Descripción de la misión	70
38	Significado de PRONE, S.A.	71
39	Estructura de Super 24	72
40	Descripción de la estructura de Super 24	73
41	A qué se dedica la empresa	74
42	Experiencia en las actividades laborales que realiza	76
43	Conoce a quién reporta cada uno de los puestos de trabajo	77
44	Canales o medios de comunicación que se utilizan en la empresa	78
45	Conocimiento del I.S.R.	79
46	Personas afectas al I.S.R.	80
47	Ante quién se presenta la declaración del I.S.R.	81
48	Fecha de presentación del I.S.R.	82
49	Deducciones para la determinación del I.S.R.	83
50	Capacitación para evaluar el aprendizaje	84
51	Escolaridad de los encuestados	85

ANEXO 4

ÍNDICE DE TABLAS

No. de tabla		No. de página
1	Muestra del estudio	28
2	Instrumentos utilizados	30
3	Beneficios del proceso de inducción	61
4	Derechos y obligaciones del trabajador	75
5	Prohibiciones que tiene el trabajador	75
6	Descripción de los medios de comunicación de la empresa	78
7	Resultados obtenidos en la entrevista con Jefe de RRHH	86