

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Administración de Negocios con Énfasis en**  
**Recursos Humanos**

*Tesis para optar por el grado académico de*  
*Licenciatura*

**Mejora del programa de inducción de la**  
**empresa Agroindustrial Zeledón Maffio,**  
**Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia**  
**en adaptación social, curva de aprendizaje y**  
**productividad durante el periodo 2023.**

Ana Patricia Torres Saborío

Septiembre, 2023

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
AGRADECIMIENTOS .....	9
DEDICATORIA .....	10
RESUMEN .....	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	15
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales .....	15
1.1.2    Delimitación del problema .....	25
1.1.3    Justificación .....	25
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	26
1.3    OBJETIVOS .....	26
1.3.1    Objetivo general .....	26
1.3.2    Objetivos específicos .....	27
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	28
2.1    MARCO TEÓRICO .....	28
2.1.1    Benchmarking .....	28

2.1.2 Definición de Benchmarking.....	29
2.1.3 Objetivo del Benchmarking.....	29
2.1.4 Tipos de Benchmarking.....	30
2.1.5 Proceso del Benchmarking.....	32
2.1.6 Ventajas y críticas del Benchmarking.....	32
2.1.7 Gestión de cambio.....	33
2.1.8 Modelos de la Gestión de Cambio.....	34
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.2.1 Inducción.....	37
2.2.2 Objetivo de la inducción.....	37
2.2.3 Tipos de inducción.....	39
2.2.4 Proceso de Inducción.....	39
2.2.5 Programa de inducción.....	40
2.2.6 Checklists para el programa de inducción.....	41
2.2.7 Uso de la tecnología en la inducción.....	42
2.2.8 Ventajas de la inducción.....	44
2.2.9 Adaptación social.....	44
2.2.9 Métodos de socialización en la inducción.....	45
2.2.10 Comunicación.....	47
2.2.11 Proceso de Comunicación.....	47

2.2.12 Barreras de comunicación .....	47
2.2.13 Comunicación Organizacional .....	47
2.2.14 Comunicación Interna.....	48
2.2.15 Comunicación Externa .....	48
2.2.16 Clima Organizacional.....	48
2.2.17 Dimensiones del clima organizacional .....	49
2.2.18 Curva de aprendizaje .....	49
2.2.19 Elementos que influyen sobre la curva de aprendizaje.....	50
2.3    MARCO CONTEXTUAL.....	50
2.3.1 Generalidades de la empresa. ....	50
2.3.1 Historia. ....	51
2.3.2 Misión y Visión. ....	52
2.3.3 Política reglamentaria. ....	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	56
3.1    ENFOQUE.....	56
3.2    ALCANCE.....	57
3.3    DISEÑO.....	58
3.4    UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	59
3.4.1 Población .....	59
3.4.2 Tipo de muestra .....	59

3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión.....	60
3.4.4	Consideraciones éticas .....	60
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	61
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS.....	61
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	63
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....		64
4.1	Primer objetivo específico .....	64
4.1.1	Métodos de socialización en su programa de inducción .....	64
4.1.2	Técnicas para reducir la curva de aprendizaje.....	65
4.1.3	Proceso de Selección y Reclutamiento.....	67
4.2	Segundo objetivo específico .....	68
4.2.3	Proceso de reclutamiento, selección e inducción. ....	68
4.2.2	Métodos de adaptación social.....	70
4.2.3	Métodos para reducir la curva de aprendizaje y optimizar la productividad.....	73
4.3	Tercer objetivo específico.....	75
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....		79
5.1	Primer Objetivo Especifico.....	79
5.1.1	Métodos de socialización en la inducción. ....	79
5.1.2	Técnicas para reducir la curva de aprendizaje.....	80
5.1.3	Proceso de Selección y Reclutamiento.....	80

5.2 Segundo objetivo específico .....	81
5.2.1 Proceso de reclutamiento, selección e inducción. ....	81
5.2.2 Métodos de adaptación social.....	82
5.2.3 Métodos para reducir la curva de aprendizaje y optimizar la productividad.....	83
5.3 Tercer objetivo específico.....	84
5.3.1 Tecnologías en el proceso de inducción .....	84
5.3.2 Nuevas tendencias en los procesos de inducción. ....	85
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
6.1.1 Primer Objetivo Específico.....	86
6.1.2 Segundo Objetivo Específico.....	90
6.1.3 Tercer Objetivo Específico. ....	95
CAPÍTULO VII: PROPUESTA* .....	98
7.1 Nombre de la propuesta .....	98
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará .....	98
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta.....	98
7.4 Cronograma de actividades y responsables .....	100
7.5 Presupuesto necesario para su implementación.....	101
7.6 Fases de la propuesta .....	102
Referencias .....	108
ANEXOS .....	111

Lista de Anexos .....	112
Anexo 1. Guía de entrevista para persona colaboradora de la empresa en estudio.....	112
Anexo 2. Guía de entrevista para persona colaboradora de otra empresa.....	113
Anexo 3. Sistematización de las respuestas obtenidas. ....	114
Anexo 5. Declaración Jurada.....	125
Anexo 6. Consentimiento Informado persona colaboradora de Agroindustrial Zeledón Maffio.....	126
Anexo 6. Consentimiento Informado persona colaboradores empresas Pro-Salud y Dos Pinos.....	129
Anexo 7. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación.....	135
Anexo 8. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor.....	136
Anexo 9. Carta CENIT.....	137
Anexo 10. Imágenes de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.....	139
Anexo 11. Carta de aprobacion del lector.....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> .....	60
<b>TABLA 2</b> .....	62
<b>TABLA 3</b> .....	87
<b>TABLA 4</b> .....	91
<b>TABLA 5</b> .....	95
<b>TABLA 6</b> .....	100



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> PROCESO DE CAMBIO-MODELO DE KURT LEWIN. ....	34
<b>FIGURA 2:</b> <i>CHECKLIST PARA PROCESO DE INDUCCIÓN</i> . ....	42
<b>FIGURA 3:</b> <i>LOGO DE AGROINDUSTRIAL ZELEDÓN MAFFIO S.A.</i> .....	51
<b>FIGURA 4:</b> <i>ORGANIGRAMA DE AGROINDUSTRIAL ZELEDÓN MAFFIO S.A.</i> .....	55
<b>FIGURA 5:</b> DISEÑOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. ....	58

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme tener tan buena experiencia en la Universidad Hispanoamericana por haberme dado la oportunidad de ser parte de ella y haberme abierto las puertas para poder estudiar esta hermosa carrera y cumplir un sueño que hoy en día es una realidad que empecé hace unos años atrás.

Agradezco también a mi tutor de Tesis por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y sus conocimientos, así como también haberme tenido la mayor paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Mi agradecimiento también va dirigido a la jefe de Talento Humano y Salud Ocupacional de la empresa Agroindustrial Zeledon Maffio, Marcela Quirós Vargas, por haber aceptado que se realice mi Tesis en su prestigiosa empresa.

Finalmente agradezco a mi familia por haberme dado la oportunidad de estudiar esta carrera que me permitió tener muchos éxitos tanto laborales como personales, que en un principio parecía una tarea complicada, lleno de muchas emociones tanto malas como buenas pero que al final se logró concluir con mucho amor y paciencia. También aquí mismo agradezco a mi novio que me apoyó en cada momento de este proyecto, estando a mi lado cuando más lo necesité, brindando el mayor apoyo que he tenido en mi vida y a mis amigos, personas cercanas y especiales en mi vida que fueron gran soporte sobre mí, contando con su mayor apoyo desde que inicie este proceso tan importante.

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico a mis amados padres que con mucha dedicación y esfuerzo me dieron la oportunidad de poder estudiar una carrera tan linda e interesante como esta, por creer en mi capacidad, aunque pasáramos tiempos difíciles, siempre estuvieron ahí para brindarme total comprensión, cariño y amor.

A mi hermana que partió al cielo, pero siempre su apoyo fue incondicionalmente, donde ella siempre quiso lo mejor para mí y estaba muy emocionada porque fuera alguien profesional en un futuro y ahora que lo logré, le dedico una parte de mi tesis porque esto también es para ella aunque no la tenga presente en vida.

A mi pareja sentimental por su gran apoyo en cada momento del proceso realizado y brindarme palabras de aliento que no me dejaba decaer ante cualquier momento a seguir adelante para ser siempre perseverante y cumplir con mis ideales.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se hiciera realidad.

## **RESUMEN**

A lo largo del tiempo se pretende mostrar como actualmente en las organizaciones las áreas de talento humano deben enfocarse en aplicar y mantener procesos de inducción formales de acuerdo con sus necesidades donde estos impacten sobre el rendimiento, las normas y la cultura organizacional con el fin de que puedan integrarse de forma efectiva a su labor y se obtenga conocimiento de sus funciones, orientación hacia los objetivos e información necesaria para cumplir eficientemente su labor.

Es por esto, que el departamento y la entidad debe tener presente que los colaboradores tienen que familiarizarse con la organización para establecer actitudes favorables hacia la institución ya que la inducción es el primer contacto que tienen ellos con la empresa y con esto lo que se busca es determinar necesidades que tienen las organizaciones a nivel general, a que atesoren un sentido de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo con elementos claves para alcanzar los objetivos de la empresa. Para la nueva persona colaboradora el proceso de inducción le brinda una orientación en el puesto de trabajo asignado y constituye al medio más estimulante de adaptación, integración y socialización, dotándolo al mismo tiempo de seguridad y respaldo a la hora de realizar sus labores dentro de la empresa.

Por otra parte, se busca relacionar el proceso de inducción de la nueva persona colaboradora con procesos como la productividad, reducción de la curva de aprendizaje y la adecuada adaptación social, en base a investigaciones pasadas se ha evidenciado que esta relación existe y que un proceso de inducción eficiente ayuda en los 3 aspectos mencionados anteriormente.

Con respecto a la adaptación social, la adecuada integración social de la nueva persona colaboradora con las demás personas colaboradoras de la empresa permite mantener un clima organizacional adecuado, el cual permite que se desarrollen aspectos que motiven y se establezcan la importancia del trabajo en equipo dentro de la empresa, así como el optimismo.

Con respecto a la curva de aprendizaje y la productividad, se busca resaltar la influencia que tiene el proceso de inducción de la nueva persona colaboradora con la reducción de la curva de aprendizaje y la maximización de la productividad de la empresa, con técnicas de adaptación laboral desarrolladas en ese proceso de inducción y es por esto que los objetivos de esta investigación buscan complementar las estrategias en el proceso de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledon Maffio con el fin de mejorar la adaptación social de la nueva persona colaboradora y a su vez reducir la curva de aprendizaje y mejorar la productividad de la empresa.

Por último, referida a la importancia del proceso de inducción en esas fases de integración es por la cual la presente investigación tiene como objetivo general: Analizar los factores que determinarán la mejora del programa de inducción aplicado por el departamento de recursos humanos relacionado con eficiencia en la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio de Puntarenas, Costa Rica, durante el año 2023.

**Palabras claves:** Inducción, colaboradores, talento humano, socialización, curva de aprendizaje.

## Abstract

Over time, it is intended to show how currently in organizations the areas of human talent should focus on applying and maintaining formal induction processes according to their needs where these impact on performance, standards and organizational culture in order to that they can be effectively integrated into their work and that they obtain knowledge of their functions, orientation towards the objectives and information necessary to efficiently carry out their work.

For this reason, the department and the entity must keep in mind that the collaborators have to become familiar with the organization to establish favorable attitudes towards the institution, since the induction is the first contact they have with the company and with this what is sought. It is to determine the needs that organizations have at a general level, to treasure a sense of belonging and acceptance to generate enthusiasm with key elements to achieve the objectives of the company. For the new collaborator, the induction process provides orientation in the assigned job position and constitutes the most stimulating means of adaptation, integration, and socialization, providing them with security and support when carrying out their work within the company. company.

On the other hand, it seeks to relate the induction process of the new collaborator with processes such as productivity, reduction of the learning curve and adequate social adaptation, based on past research it has been shown that this relationship exists and that a process Efficient induction helps in the 3 aspects mentioned above.

With respect to social adaptation, the adequate social integration of the new collaborator with the other collaborators of the company allows maintaining an adequate

organizational climate, which allows the development of aspects that motivate and establish the importance of teamwork within of the company, as well as optimism.

Regarding the learning curve and productivity, it seeks to highlight the influence of the induction process of the new collaborator with the reduction of the learning curve and the maximization of the company's productivity, with labor adaptation techniques developed in this induction process and that is why the objectives of this research seek to complement the strategies in the induction process of the company Agroindustrial Zeledon Maffio to improve the social adaptation of the new collaborator and in turn reduce the curve of learning and improve the productivity of the company.

Finally, referring to the importance of the induction process in these phases of integration, is why this research has the general objective: Analyze the factors that will determine the improvement of the induction program applied by the human resources department related to efficiency in the social adaptation, learning curve and productivity of the new collaborator of the company Agroindustrial Zeledón Maffio of Puntarenas, Costa Rica, during the year 2023.

**Key Words:** palabras clave adaptadas al inglés. Máximo cinco palabras.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

El capital humano es un pilar fundamental en cada organización ya que el cumplimiento de las demandas y objetivos a nivel organizacional y productivo de una empresa dependen del correcto funcionamiento de los colaboradores y aspectos como su motivación, relación y desempeño durante las jornadas laborales.

La investigación en Recursos Humanos y en la dirigencia de personas que laboran en una organización o empresa requiere de un constante desarrollo, donde siempre se debe de considerar la información actualizada que se utiliza en todo el campo referente a como se desenvuelven los empleados y la empresa, es necesario recalcar que todo aquello que rodee el ambiente de trabajo implica de manera directa en el desarrollo de este y se convierte en un factor importante a la hora de tomar decisiones en la dirección del personal.

La inducción es una de las primeras experiencias que vive la persona colaboradora en una organización, y juega un papel importante en el adecuado proceso de adaptación en donde se garantice que el empleado comprende en lo que consiste su actividad a desarrollar dentro de la organización.

En relación con lo anterior, la tesis realizada por (Villalobos Huamán, 2021) llamada “El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de Alma Perú, Chiclayato, 2021”, mediante un estudio cuantitativo de tipo correlacional y con una muestra igual al total de la población de personas colaboradoras de la empresa siendo 30, indica en sus resultados mediante las pruebas de hipótesis correspondientes que la empresa Alma Perú



presenta una relación positiva moderada entre la inducción y el desempeño laboral, sin embargo, deduce que el proceso de inducción encamina a las nuevas personas colaboradoras a conocer los por menores de la organización pero no garantizan ni predicen el desempeño que esta persona pueda tener durante su estadía en la organización.

La tesis enfatiza que el área de personal debe darle más importancia a la gestión del proceso de inducción y debe realizar mejoras a este a través de la incorporación de un manual que permita analizar las fases del proceso, y recomienda que a la gerencia estudiar y medir el desempeño laboral de las personas colaboradoras con el fin de obtener más retroalimentación.

Entre los antecedentes más destacados esta la investigación de (García Gladys, 2014) llamada “Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial”, la cual manejó su proyecto con un enfoque cualitativo de tipo correlacional, donde trabajó con una población de 36 personas, en la que se encuentran gerentes, propietarios y encargados del área de recursos humanos; indica en sus resultados que el trabajo de campo realizado con instrumentos como boletas de encuestas, arrojó datos consistentes, que reafirman el problema sobre si la empresa de mediana industrial de la cabecera Departamental de Quetzaltenango estaba teniendo conflictos al no contar con las herramientas necesarias como el proceso de inducción apropiado.

Es debido a este problema que García, (2014), implementa una propuesta, en donde se desarrollen planes de inducción acordes a las medianas entidades industriales, de manera que se garantice un óptimo desempeño laboral.

Todo esto por la incesante necesidad de García (2014), de brindar una perspectiva sobre la necesidad de que exista un programa de inducción estructurado, esto para que los

nuevos colaboradores puedan desarrollar sus funciones o responsabilidades laborales con una base, lo que garantice una adaptación lo más óptimamente posible y eficaz.

Ahora bien, en este próximo antecedente se aborda el proyecto de investigación de (Andrea Ribadeneira, 2017), el cual es para la obtención de su título como psicóloga organizacional, dicho documento es sobre “La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral”, cabe destacar que esta investigación está fundamentada desde una metodología de tipo no experimental, correlacional, que presenta un corte transversal con un enfoque cuantitativo, en la cual se analiza cómo este proceso de inducción puede influir en el desempeño que vaya a llevar a cabo el colaborador dentro de la empresa.

Según Ribadeneira, (2017), esta investigación se apoya con datos de una evaluación que se les realizó a 59 participantes, por medio de cuestionarios, los cuales tenían como finalidad medir la eficacia y calidad que presentan los procesos de inducción, los resultados arrojados por el programa estadístico SPSS (que hace alusión a un paquete estadístico de las ciencias sociales), determinaron que hay una correlación positiva baja entre las variables investigadas, por lo que esta autora desarrolla y postula un modelo empírico explicativo que garantice mejoras en estos procesos y así se potencialice el rendimiento laboral.

Este próximo pilar investigativo, es desarrollado por (Liliam Miluzka, 2018), a través de su tesis llamada “El programa de inducción y su influencia en el desempeño de los administradores de cobranzas de campo de la empresa Kobsa, Lima 2018”, la cual corresponde a una investigación de tipo básico, con diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. Esta fue realizada por medio de cuestionarios (escala de Likert) que se le brindó a una muestra de 14 administradores de cobranzas de campo de la ya mencionada empresa Kodsá.

Según Miluzka, (2018), los datos fueron evaluados bajo el software SPSS (Paquete estadístico de las ciencias sociales) en su versión 23, además de la utilización del coeficiente de correlación Pearson, para la prueba de hipótesis general y específica; los resultados a estas evaluaciones determinaron que existe una relación entre el programa de inducción y el desempeño que poseen los administradores de cobranzas de campo de la empresa Kodsá en el 2018, esto al obtener un coeficiente de correlación de Pearson ( $\rho = 0.817$ ) y un p-valor igual a 0,000, lo cual se traduce y se interpreta como que a mayor programa de inducción, mayor llegará a ser el desempeño de los administradores de dicha empresa.

El trabajo de investigación realizado por José Pablo Acuña Martínez para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis Recursos Humanos titulado “ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN APLICADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (CEDI), IMPORTACIONES RERE, UBICADA EN SAN JUAN DE TIBÁS, SAN JOSÉ 2019”, en relación con este tema el investigador establece un objetivo general en función de establecer una ruta de trabajo “Analizar el proceso de inducción aplicado por el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores del centro de distribución (CEDI), Importaciones RERE con relación al desempeño laboral”(Acuña , 2019) , con esto se busca establecer la ruta de trabajo establecida por la empresa para estos procesos y el papel del departamento de recursos humanos.

La metodología que se utilizó en esta investigación fue cualitativa ya que por medio de distintas técnicas se busca conocer la percepción de los colaboradores en relación con la realización de los procesos de inducción y el desempeño laboral, la investigación tiene carácter descriptivo ya que busca describir la forma en la que se realizan las funciones, pero

también describir y conocer el panorama general y las pautas para realizar el proceso de la mejor forma.

En relación con los resultados obtenidos de los cuestionarios planteados a los colaboradores una de la respuesta en la siguiente: “La mayoría de los colaboradores mencionaron no haber recibido ningún tipo de material didáctico ni visual.” La manera en la cual se invita a los empleados a participar del proceso de inducción es oral. (Acuña,2019), en perspectiva con los resultados obtenidos se deben establecer recomendaciones claras para corregir los métodos en que se realizan los procesos con el fin de tener procesos automatizados y claros.

Por otra parte, en la tesis realizada por (Verheyden, 2022) titulada “Evaluation of the New Employee Onboarding Training Program” la cual tiene un enfoque de investigación cualitativo y utiliza una muestra de 13 personas las cuales 6 eran nuevos empleados y los 7 restantes incorporados que iban desde personal académico hasta personal universitario y profesores y fueron reclutados mediante correo electrónico para ser sujetos de encuesta.

En relación con este proyecto y los resultados obtenidos de la investigación, una de las preguntas realizadas correspondía a que tan efectivo es la socialización de los nuevos empleados y que estrategias de socialización están utilizando con la finalidad de la oportuna adaptación social, según (Verheyden, 2022), los empleados reconocen estrategias como: “Las actividades de socialización para las nuevas contrataciones incluyeron actividades en reuniones, fuera de las horas sociales laborales y acercamientos con los compañeros de trabajo y conectarse con ellos”(p.20).

Otro de los resultados obtenidos en función de mejorar el proceso de inducción (Verheyden, 2022) menciona que se debe tener más tiempo para incorporarse. Concretamente un participante menciona que “todo se siente como si tuviera que suceder

ahora mismo” y que según la encuesta la mayoría de las nuevas personas colaboradoras sienten que algunas partes del proceso de inducción se realizan de manera apresurada. (p.21). Con respecto a las recomendaciones realizadas por el autor, este recomienda al equipo de recursos humanos ofrecer más oportunidades para que los nuevos empleados conozcan a otros que trabajen en la universidad en general fuera de su departamento de trabajo a través de eventos sociales, además, es recomendable trabajar con los jefes de departamento para determinar la mejor manera de incorporar a las nuevas personas colaboradoras así como permitir más tiempo para incorporarse, especialmente en los módulos de capacitación y papeleo (Verheyden, p.26).

Analizando el programa de inducción (Sana, 2018) en su tesis titulada “Influencia de la inducción de la gerencia de recursos humanos en el desempeño laboral de los empleados de la gerencia mina – compañía minera Antapaccay, cusco, 2018“, basó su estudio en una muestra conformada por 94 empleados de la Gerencia Mina y cuyo objetivo consistió en determinar la influencia del proceso de inducción de la gerencia de recursos humanos en el desempeño laboral de los empleados de la Gerencia Mina – compañía minera Antapaccay, cusco, 2018.

El trabajo realizado por Sana resalta la importancia que tiene el proceso de inducción como un proceso formal y cuya aplicación debe ser responsable, bajo su contraste con la Compañía Minera Antapaccay, concluye que las gerencias de Recursos Humanos no toman con responsabilidad el proceso de inducción para los nuevos colaboradores, en vista de esto, no cumplen con los objetivos planteados, no se concientiza en que la inducción tiene como fin primordial el generar un compromiso personal y psicológico con la organización en la que trabajan.

Por otra parte, considera la relevancia de mejorar o maximizar el desempeño laboral de los empleados a partir del cumplimiento de las etapas de inducción específica y la evaluación de resultados, donde se mide el conocimiento del nuevo trabajador en función a la labor que desarrolle y así permitir un adecuado acoplamiento de los nuevos trabajadores en la empresa. Todo esto conduce a tener presente por parte de las gerencias de Recursos Humanos lo importante que es un proceso de inducción donde se genera satisfacción laboral, máxima productividad y estabilidad emocional en los trabajadores

En alusión al tema (Céspedes, 2017) en su tesis “Diagnóstico del proceso de inducción que aplica el departamento de desarrollo humano y organizacional de la empresa servicios Nutresa Costa Rica“, tomó para su estudio una muestra por 60 colaboradores de dicha organización, cuyo objetivo fue facilitar la adaptación e integración de los nuevos colaboradores de SNCR (Servicios Nutresa Costa Rica) mediante una reestructuración del proceso de inducción actual haciéndolo un proceso más interactivo y menor teórico para los colaboradores.

Consecuentemente (Castro, 2018) en su tesis titulada “Análisis de la eficiencia del programa de inducción y capacitación aplicado por la empresa Alcasa S.A con respecto al desempeño de los empleados de nuevo ingreso a la misma “, basó su estudio en una muestra conformada por 50 colaboradores, teniendo como objetivo analizar el programa de inducción aplicado por la empresa Alcasa S.A a los colaboradores de primer ingreso.

La investigación concluyó necesario una herramienta que contribuyera a producir colaboradores completos, es decir, la posibilidad de formar un trabajador con la capacidad necesaria de ejercer una función eficiente, en lo cual jugó un importante papel la eficacia del programa de inducción, ya que por medio de este, se pudo lograr niveles superiores de competencia y la posibilidad de desarrollar todo un potencial para devenir a un ser humano

completo y no simplemente un individuo que cumpliera funciones de manera mecánica, sin la iniciativa y proactividad que requirió un sistema productivo cambiante.

En la tesis desarrollada por (Molina, 2017) enunciada “Análisis del proceso de inducción formal de la empresa Hewlett Packard Enterprise a los colaboradores del departamento de Sales Operations“, cuyo objetivo fue analizar el proceso de inducción de Hewlett Packard Enterprise, cómo se transmite la cultura organizacional, específicamente los valores, a los miembros y el impacto de este proceso sobre el desempeño de los colaboradores, además proponer una inducción específica para el departamento de Sales Operations Costa Rica, la cual utilizó como objeto de estudio la población conformada por 10 colaboradores de la empresa antes mencionada, donde estos ingresaron al departamento en noviembre del 2015 y no son empleados de primer ingreso, si no, que ingresaron a la compañía hace 6 meses.

Por su parte, los resultados obtenidos por parte de la investigación, se muestra en conclusión que el proceso de inducción no suele ser tomado con una responsabilidad importante y suele quedar a deber en ciertos aspectos, en ejemplo: para la muestra usada en la investigación afirman que la inducción general fue completa, pero que la inducción específica fue incompleta e insatisfactoria lo que les provoca una limitación en el desempeño de su labor al no conocer detalles del departamento como el organigrama, los objetivos del departamento y las relaciones entre los mismos con el fin de generar integridad.

Por otra parte, otro antecedente relacionado con la investigación es el trabajo realizado por (Henna Karhunen, 2017), el cual se titula “Implementing a strategic employee onboarding program for a global ICT company Case Basware“, en cual se planteó como principal objetivo fue investigar como implementar un programa de inducción global para Basware y se utilizó un enfoque mixto con una estrategia de investigación de acción el cual

brinda soluciones reales a problemas mediante un enfoque participativo y colaborativo promoviendo el aprendizaje organizacional.

Dentro del manejo y recolección de la muestra, se consideró para el estudio empleados que se unieron a Basware entre 1 de julio del 2016 hasta el 31 de marzo del 2017, los empleados que se unieron después de la fecha límite no fueron considerados ya que se unieron demasiado pronto para evaluar su experiencia en relación con su incorporación a la empresa y por su parte, la muestra seleccionada fueron 82 empleados pertenecientes a la empresa en 13 países diferentes.

Dentro de los principales resultados obtenidos, rescata que todos los grupos de personas que participaron reconocieron la falta de inconsistencia en el proceso, no se contaba con un proceso establecido de incorporación, la mayoría de los empleados recibieron una inducción planificada o al menos una capacitación y estos estaban muy satisfechos en su experiencia general de incorporación sin embargo, todos los grupos de encuestados reconocieron una falta de estructura en el proceso de inducción y resaltaban faltas de dominio de Basware y conocimiento del producto (Henna Karhunen, p. 41).

Con respecto a las recomendaciones, se propone la implementación de un programa de inducción en todas las empresas de forma global para Basware, por lo que se recomienda dividir el programa de inducción en proyectos que se ejecuten por fases, comenzando con actividades a nivel de empresa, rescata que los gerentes tiene un papel fundamental para garantizar la implementación exitosa del programa de inducción y solo ellos pueden tener nuevas las nuevas prácticas implementadas en las operaciones diarias por lo cual involucrar a estos en el programa es un factor clave para el éxito (Henna Karhunen, p. 53).

A la vez (Mchete, 2019) en la tesis “*Effectiveness of induction training on employees performance in public universities*”, tuvo como objetivo evaluar la efectividad del programa



de inducción y cómo impacta el desempeño de los empleados en las Universidades públicas. Tomó una muestra de 19 empleados que incluía a la alta dirección del personal académico, personal administrativo y personal técnico.

El estudio de investigación concluye que el proceso de adaptación laboral mediante una inducción para los nuevos colaboradores es de suma importancia ya que este sirve para informar a estos de todos aquellos aspectos importantes en su nuevo entorno de trabajo, así como para dotar de conocimiento y habilidades al personal que es ascendido o transferido sobre cómo este puede desempeñar de manera óptima sus labores en su nuevo entorno, así como que el programa de inducción es una herramienta perfecta para la socialización y permite generar una empresa más íntegra.

Finalmente en la tesis (Faith, 2019) titulada “*The contribution of an education induction programme to academic professional formation*“, la cual se propuso como objetivo cerrar una brecha en el conocimiento sobre la influencia de un programa de inducción para las acciones de los académicos en su participación con sus funciones docentes luego de cursar el programa y las cuentas que dieron de su proceso de crecimiento profesional dentro de su contexto más amplio, es decir, una universidad intensiva en investigación. Y como resultado del estudio realizado a 25 participantes que asistieron al programa realizado por la empresa se concluyó finalmente que la teoría ofreció temas que ayudaron a examinar el comportamiento de los académicos después de su asistencia y proporcionó una base para las condiciones de aprendizaje y para el análisis de datos, al ver en el programa una herramienta para generar una oportunidad de aprendizaje significativo para el cambio de actitud laboral y que este programa de inducción contribuye en la formación de profesional del personal de una institución.

### 1.1.2 Delimitación del problema

El presente trabajo de investigación se desarrollará en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio S.A ubicado en Esparza Puntarenas, proyecto que inicia sus labores como una lecharía desde 1968 donde fundado por Jaime Maffio Musmanni, en 1979 pasa a ser una pequeña granja porcina, luego incursionan a fabricar alimentos para su granja iniciando una planta de alimentos para autoconsumo y ya después de 1999 hasta la actualidad se convierte en una Industria S.A. como antes mencionada. Esta cuenta con más de 95 empleos directos y más de 40 empleos indirectos con los cual favorece a más de 100 familias en la zona de Puntarenas. Fabrican y comercializan alimentos para diferentes especies como cerdos, aves, ganado bovino, mascotas y caballos.

### 1.1.3 Justificación

En el presente proyecto de investigación se va a desarrollar las principales consideraciones en la inducción de personal, con el objetivo de que los nuevos empleados se identifiquen con la organización de manera dinámica y tenga una mejor responsabilidad y compromiso con la empresa. Para que dicho desarrollo sea efectivo y permita determinar la efectividad de esta actividad en la adecuada adaptación social y su eficiencia en la mejora de la curva de aprendizaje y productividad de la empresa, se deben analizar las distintas etapas del proceso de inducción actual de la empresa y contrastarlas con las mejores propuestas realizadas a nivel mundial por las empresas reconocidas, así como la opinión de expertos y benchmarking en cuestión de programas de inducción, con el fin de mejorar la eficiencia del programa de inducción para la empresa.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los aspectos de mejora en el programa de inducción que aplica el departamento de talento humano con respecto a la eficiencia en la adaptación social, la curva de aprendizaje y la productividad de la nueva persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio durante el periodo 2023?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Con respecto a la concepción de un objetivo general (Pimienta, 2018) nos menciona que:

“un objetivo general de la investigación es el planteamiento central que debe llevar a solucionar el problema o tema de investigación. Debe describirse en términos de resultados, guiados por preguntar como: ¿Qué se va a hacer?, ¿Por medio de qué o cómo se va a hacer?, ¿Para qué se va a hacer?” (p. 53).

De esta forma, se plantea el objetivo general para la presente investigación cumpliendo las delimitaciones plantea anteriormente de la siguiente forma:

Analizar los factores que determinarán la mejora del programa de inducción aplicado por el departamento de recursos humanos relacionado con eficiencia en la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio de Puntarenas, Costa Rica, durante el año 2023.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Por otra parte, con respecto a la delimitación y definición de objetivos específicos según (Pimienta, 2022) se definen como: “aquellos que se originan con base en el objetivo general, expresan los resultados y beneficios esperados. También se deben proponer y emprender acciones, así como establecer metas relacionadas con la resolución del problema planteado” (p. 54). De esta manera los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- Determinar el estado actual del programa de inducción en relación con la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de Agroindustrial Zeledón Maffio.
- Catalogar los requisitos adecuados de un programa de inducción eficiente basado en la aplicación de un benchmarking y opiniones de expertos que mejoren la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledon Maffio.
- Seleccionar las propuestas idóneas y aplicables a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, de las últimas tendencias a nivel laboral de los programas más exitosos de inducción aplicado por grande y reconocidas empresas.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

En el presente apartado se detallarán las teorías en las que se sustentan los aspectos establecidos en el proyecto, considerando de manera específica los antecedentes, teorías y diversos paradigmas que justifican lo planteado en el proyecto.

#### 2.1.1 Benchmarking.

En la actualidad la competitividad empresarial es un tema importante en el desarrollo de cualquier empresa, esta competitividad les permite una mejor posición en el mercado y obtener los mayores beneficios posibles. Por lo cual, el realizar un estudio del mercado y del entorno es fundamental, para (Avegno, et al., 2018):

“Efectuar un estudio tanto del mercado como de la organización, es sin duda alguna, un método muy eficiente para lograr que las organizaciones tengan éxito dentro de un mercado competitivo, ya que les permite tomar decisiones de acuerdo con las necesidades existentes y establecer medidas que les permite a las entidades mejorar y fortalecer sus estrategias para cumplir a cabalidad los objetivos de la organización” (p. 21).

En base a esto, una herramienta que permite satisfacer estas características de competitividad y desarrollo en el mercado y los objetivos de esta investigación en la implementación de un programa de inducción es el Benchmarking.

### 2.1.2 Definición de Benchmarking.

Según (Hernández y Cano, 2017) el benchmarking, “puede ser considerado como un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o 33 mejorarla” (p. 32).

Podemos entender el Benchmarking como una herramienta con un proceso sistemático en el cual se realiza estudios de empresas líderes cercanas en el entorno o ubicadas en un mismo mercado y rescatar sus procesos en las actividades que realizan y compararlas con la propia empresa para resaltar posibles mejoras e implementarlas.

### 2.1.3 Objetivo del Benchmarking.

Con respecto al objetivo del Benchmarking, para (Ferrer, 2019), “el objetivo del benchmarking es informar, plantear mejoras para una organización, mediante la implantación de nuevos procesos y prácticas de estas para establecer lo mejor para poder alcanzar el nivel de superioridad y ventaja competitiva” (p. 12).

Por otra parte, según (Hernández y Cano, 2017): Los objetivos generales de cualquier proyecto de benchmarking son:

1. Analizar los resultados de otras compañías que han tenido éxito en nuestro sector.
2. Definir cómo poder obtener esos resultados.
3. Hacer una base de datos para establecer objetivos y estrategias, para posteriormente ejecutarlos en la compañía (p.33).

Además, en este también se describen los objetivos específicos que, aunque son dependientes del tema del proyecto, la mayoría coinciden con los que exponen (Hernández y Cano, 2017):

1. Establecer la fase de planificación estratégica.
2. Descubrir cuáles son las mejores prácticas para alcanzar los resultados deseados.
3. Analizar la situación económica y en qué posición en el mercado está nuestra compañía de estudio.
4. Aplicar herramientas novedosas y de última generación del sector en la compañía.
5. Entablar relación con aquellas empresas que deseamos analizar, para facilitar el intercambio de información (p.33).

#### 2.1.4 Tipos de Benchmarking.

Para (Hernández y Cano, 2017), los principales tipos de benchmarking están conformados por dos tipos:

1. **Benchmarking interno:** Este tipo se da cuando una empresa busca mejores prácticas dentro de la misma para cumplir con sus objetivos.  
Se comparan parámetros entre diferentes áreas de una misma empresa. Trata de utilizarlas buenas prácticas de los mejores líderes, y busca incentivar a sus colaboradores a establecer cordial comunicación entre ellos y dar soluciones a los problemas.
2. **Benchmarking externo:** Se divide en tres:

- 2.1. **Benchmarking competitivo:** Una organización busca la comparación de sus estándares con otras organizaciones competidoras, reservando sus ventajas competitivas en cada una de ellas.

Busca identificar detallada información para luego compararlos con los de su empresa. Sirve para que la organización busque posicionarse en el mercado de productos, servicios y procesos. Trata de buscar y aprender del mejor para poder hacerlo igual o incluso mejor.

- 2.2. **Benchmarking genérico:** Se centra en los niveles alcanzados de una organización comparando sus funciones o procesos en el sector donde están las empresas.

- 2.3. **Benchmarking funcional:** Se basa en comparar las actividades funcionales y las mejores prácticas de los diferentes tipos de organizaciones y posee una buena reputación en donde se realizará el benchmarking sea un área específica o toda la empresa realizando la comparación de la industria con los estándares de la empresa. Se realiza para empresas que ofrecen productos o prestan servicios de un mismo sector. (p. 34).

De esta forma, podemos comprender que los tipos de benchmarking permiten a una empresa tener distintos contextos de comparación respecto a las empresas competidoras ya sea de forma directa o indirecta y poder obtener los mayores beneficios posibles mediante el benchmarking.

Además, es importante conocer los tipos de benchmarking y cuándo y cómo se pueden aplicar según la empresa y las necesidades que esta posea, de esta forma, es de relevancia conocer cómo opera el benchmarking, cuáles son sus fases o etapas durante el proceso.



### 2.1.5 Proceso del Benchmarking.

El proceso diseñado por Camp 1993 el cual es citado por (Riones-Veliz, et all., 2021) y definen las siguientes etapas:

“Planificación, en la cual se identifica el objeto a ser estudiado, las empresas a comparar y los métodos de recolección de datos. 2. Análisis, donde se mide el desempeño que tienen las organizaciones a comparar y su desempeño futuro.

Integración, se comunican los resultados de las comparaciones realizadas a las empresas sometidas a estudio, y se establecen los objetivos a perseguir con la implementación del benchmarking.

Acción, se desarrollan procedimientos de mejora continua, e implementación de planes para monitorear los resultados, y se desarrollan planes de acción.

Madurez, en ella se escoge de todas las organizaciones comparadas, la organización que va a ser sometida a estudio.” (p. 2032).

Estas etapas son de importancia en cuanto al conocimiento de estas por parte del sector de recursos humanos y de la gerencia ya que corresponden a procesos fundamentales para aplicar adecuadamente un proceso de benchmarking y poder obtener ventajas y beneficios.

### 2.1.6 Ventajas y críticas del Benchmarking

Por último, es importante detallar las ventajas y críticas que recibe esta técnica, (Hernández y Cano, 2017), mencionan que, el benchmarking es una excelente herramienta para la mejora continua, ya que permite a las empresas conocer la información importante para sus objetivos, a su vez, exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo, así como el estudio de otras empresas para detectar

oportunidades de mejora. Por otra parte, es útil para hacer pronósticos del comportamiento del mercado, así como permite conocer anticipación las nuevas tendencias y direcciones estratégicas en función de estas y gestionar de manera adecuada el cambio y por último permite conocer la posición relativa de la empresa con respecto a la competencia o empresas del mismo sector (p.36).

Con respecto a las críticas, (Hernández y Cano, 2017), menciona que, el benchmarking es un proceso complejo que necesita de mucho compromiso para tener éxito, además el sentido de competitividad evita el flujo de libre información que el proceso del benchmarking requiere para obtener resultados adecuados y por último requiere de una capacitación especializada para el personal que lo vaya a aplicar (p.37).

#### 2.1.7 Gestión de cambio.

Considerando la idea de la importancia de la competitividad en el mercado empresarial es importante resaltar que el cambio corresponde a una habilidad fundamental a la hora de afrontar situaciones y les permite a las empresas la adaptación y la seguridad en cuanto a estabilidad y crecimiento de esta.

Según (Contreras, 2018), “la gestión del cambio organizacional se basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo es: el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento, estos principios deben ir de la mano, con los cambios que se requieren para ejecutar, correctamente las tareas de cada puesto de trabajo” (p. 9).

Es importante rescatar que una gestión efectiva marca la diferencia entre una empresa líder y triunfante a una destinada al fracaso, y es por eso que el cambio debe ser

constituido como base fundamental para la obtención de mejoras y para esto existen diversos modelos.

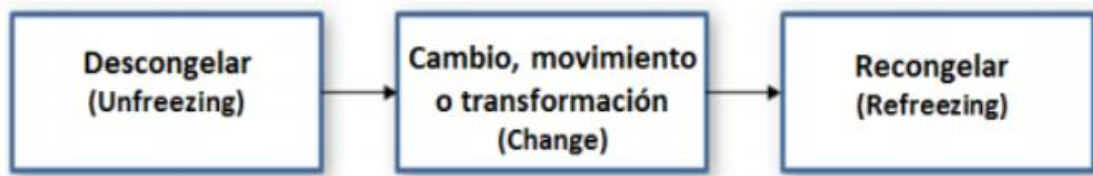
#### 2.1.8 Modelos de la Gestión de Cambio.

Un modelo de gestión de cambio, según (Duarte, 2020): “permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización” (p. 7).

Por lo cual, es importante conocer los principales modelos y teorías de la gestión de cambio, así como sus orígenes, funcionamientos y alcances que estos tienen.

#### **Modelo de Kurt Lewin.**

Uno de los principales modelos en la gestión de cambio es el propuesto por Kurt Lewin el cual consta de 3 etapas mediante un enfoque genérico y simple, donde propone a las empresas las ideas claras a la hora de realizar cambios que involucran a personas.



**Figura 1:** *Proceso de cambio-Modelo de Kurt Lewin*  
**Fuente:** *Lewin (1951).*

**Etapa de Descongelamiento.**

Según (Duarte, 2020): “Es considerado como la fase exploratoria o de diagnóstico que permite comprender el estado actual o status quo en el que se encuentra la organización, así como las condiciones y las fuerzas que permitieron mantener ese estado” (p. 9).

Al ser una etapa exploratoria, en esta se considera la situación actual de la empresa y cuales son aquellos puntos débiles que más se muestran, implica romper con el estatus actual para poder construir una nueva forma de operar.

Por último, según (Duarte, 2020) esta etapa se puede alcanzar, “por medio de tres vías: el aumento de las fuerzas potenciadoras, las cuales facilitan el desarrollo de un comportamiento diferente al actual, con la disminución de las fuerzas opositoras y con la combinación de las dos anteriores” (p.9).

**Etapa Movimiento o cambio.**

Según (Duarte, 2020) en esta etapa:

“Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se necesita propiciar actitudes distintas y fomentar comportamientos tendentes a que efectivamente ocurra el cambio. Por este motivo, es importante empoderar a las personas a alcanzar innovadoras formas de trabajar, relacionarse y aprender nuevos valores, actitudes y comportamientos a nivel individual y organizacional” (p.10).

Por lo cual es una etapa donde las personas involucradas deben tener motivación y aceptación del cambio, empoderar a las personas para que estas crean que la nueva forma de operar es mejor que la anterior y que esto permita el impulso del cambio.

Además, se considera importante plantear la aplicación de 3 acciones, la persuasión de las personas colaboradoras para que estos perciban el problema desde una perspectiva innovadora, además plantea el trabajo en conjunto para de esta manera recolectar información relevante respecto al cambio y de esta manera conectar distintos enfoques de los grupos y así poder obtener distintas estrategias y por último, optar por la estrategia más eficiente (Duarte, 2020, p.10).

### **Etapa de Recongelamiento.**

Según (Duarte, 2020): “se produce cuando las nuevas prácticas pasan a formar parte de la cultura organizacional; sin embargo, esto solo se logra cuando el cambio toma forma y las personas se comprometen con las nuevas maneras de trabajar” (p.10).

Esta etapa es fundamental ya que permite establecer de manera segura el cambio y ocurre cuando las personas se comprometen a ese nuevo status de operar y no retoman al status anterior.

En esta última etapa es importante mantener lo planteado por Lewin en sus investigaciones, el cual menciona que las personas tienden a reducir el comportamiento anterior, y considera necesario arraigar los cambios mediante la repetición del nuevo comportamiento de manera que se logren los objetivos planteados al inicio del cambio, por otra parte, para afianzar este recongelamiento la empresa debe construir una coalición de personas colaboradoras al mismo tiempo que se crea una visión futura a partir de la iniciativa del cambio planteado, es por esto que, esta etapa culmina cuando la empresa logra los primeros beneficios del cambio y se establece un ambiente de confianza para la realización de futuros cambios organizacionales (Duarte,2020, p.11).

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

Este marco conceptual indica las definiciones de los conceptos principales que se emplearon durante el estudio realizado.

### 2.2.1 Inducción

Desde el momento en el que una empresa o institución contratada a un nuevo colaborador es prioritario que este reciba una orientación general y específica del lugar donde empezara a laborar, para (Snell, Morris y García, 2020): “La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo” (p. 251).

Por otra parte, Según (Acuña, 2019) “Es el proceso mediante el cual una institución busca formar una relación con la persona justo en el momento en que éste se hace cliente de la empresa, buscando fidelizarlo ya sea por la oferta de productos exclusivos o educándolo sobre la compañía.” (p.29)

Contrastando el concepto de inducción, es importante comprender que la inducción corresponde a un proceso de comunicación y de socialización organizacional donde el nuevo colaborador se le transmiten aspectos culturales importantes de la empresa, así como el desarrollo de la familiarización de este con la empresa, su departamento y compañeros de trabajo.

### 2.2.2 Objetivo de la inducción

Cuando describimos una actividad laboral como la inducción es fundamental delimitar su importancia dentro de la empresa. según (Chiavenato 2017):

Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización (p. 167).

Se puede interpretar de esta manera que la inducción corresponde a un proceso en el cual se busca orientar y ayudar a los nuevos empleados de una empresa en distintas áreas, desde el área comunicativa a conocer a sus compañeros de trabajo, así como generar actitudes favorables con respecto a la empresa en la que se desenvuelven, actitudes que desarrollen un sentimiento de pertenencia y generen entusiasmo y una alta moral en su desempeño laboral.

Por otra parte, Es importante describir los objetivos que se buscan cumplir a la hora de realizar un programa de inducción, según (Dessler y Varela 2017): La inducción tiene cuatro objetivos:

1. Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.
2. Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva, como el acceso a un correo electrónico, las políticas de personal y las prestaciones, así como las expectativas en términos de su conducta laboral.
3. Ayudar a que el nuevo elemento adquiriera una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro).
4. Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera como hace las cosas (p.152).

Analizando los 4 objetivos de la inducción mencionados por Dessler y Varela, podemos determinar la importancia que esta tiene ámbitos como el comunicativo, se

busca crear una cultura de socialización organizacional donde todos los trabajadores estén comunicados según sus puestos y lugares. Además, transmitir el compromiso laboral, la historia y las proyecciones a largo o mediano plazo de la empresa permiten crear un sentimiento de pertenencia en los nuevos colaboradores y esto es posible mediante una inducción asertiva.

### 2.2.3 Tipos de inducción

Con respecto a los tipos de inducción, según (Castro, 2019), existen 2 tipos, “Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización. Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar. Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes” (p.24).

Por lo cual en la realización de un programa de inducción es importante la atención de estos dos tipos de inducción, por su parte, es importante la presentación general de la empresa en cuanto a sus políticas, etc; así como la orientación específica a la nueva persona colaboradora con el fin de que este se logre adaptar de manera idónea en su puesto de trabajo.

### 2.2.4 Proceso de Inducción

El proceso de inducción lo que busca es ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y a auxiliarlos para tener un comienzo productivo, establecer actitudes favorables de los nuevos hacia la institución, sus políticas, su personal y ayudar a los nuevos empleados a introducir su sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral (PNLG, 2018).



Sin embargo, otros autores lo definen un poco más allá y lo determinan como un proceso de integración que busca la eficiencia y la rápida adaptación de la persona colaboradora, según (Abbas, Ismail, Haron, & Wan, 2018) “El onboarding es el momento para que la organización entregue los objetivos, la cultura y el entorno de la organización para que el nuevo empleado pueda integrarse bien y pueda contribuir de manera rápida y productiva.” (p.46).

Por último, la duración de un programa de inducción tiende a extenderse por un par de horas dependiendo de los temas que se deseen cubrir, debido a esto (Dessler y Varela 2017) describen el proceso de inducción de forma que:

El especialista de recursos humanos (o, en las pequeñas empresas, el supervisor) realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios laborales y las prestaciones. Luego, el supervisor continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir el ajetreo del primer día (p.152).

Por lo cual más allá de ser un simple proceso, la inducción corresponde a un proceso de integración importante donde se le explica a la nueva persona colaboradora lo que será su nuevo lugar de trabajo, los retos y entre otros aspectos importantes de la empresa.

#### 2.2.5 Programa de inducción

Además, este proceso consta de un programa de inducción establecido el cual, se podría describir como un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas,

asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; el habitualmente se apoya en presupuestos (PNLG, 2018).

Y este programa permite establecer una guía formal para introducir de manera efectiva a los nuevos colaboradores de la empresa, por su parte, respecto a los contenidos de un programa de inducción (Chiavenato, 2017) nos menciona que: El programa de inducción contiene información sobre:

- 1) La empresa: su historia, desarrollo y organización.
- 2) Producto o servicio.
- 3) Derechos y obligaciones del personal.
- 4) Términos del contrato de trabajo.
- 5) Actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
- 6) Normas y reglamento interior de trabajo.
- 7) Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- 8) El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- 9) El supervisor del nuevo empleado (presentación).
10. Relaciones con otros puestos.
- 10) Descripción detallada del puesto (p. 340).

#### 2.2.6 Checklists para el programa de inducción

Además, (Snell, Morris y García, 2020) mencionan: “En muchos casos las organizaciones elaboran Checklists (listas de verificación) para que las utilicen los

responsables de conducir la inducción, con la finalidad de no pasar por alto ningún elemento importante” (p. 251). La figura N°1 permite generar una idea general generales de los elementos con los que cuenta una Checklist.

**Checklist para la inducción de nuevos empleados**

**Elementos de la inducción**

- Información de bienvenida con los antecedentes, visión y misión corporativas.
- Mapa de las instalaciones, incluida la información del estacionamiento.
- Identificaciones, contraseñas (*passwords*) para la computadora y tarjeta de acceso al estacionamiento.
- Organigrama actual.
- Información sobre dónde encontrar noticias corporativas, sitios de intranet y tableros de anuncios.
- Números telefónicos, direcciones de correo electrónico y localización del personal clave y de apoyo.
- Copia de las metas y descripción del puesto del empleado.
- Lista de los términos únicos de la industria, la organización y el puesto.
- Horario de las sesiones de capacitación.

- Procedimientos de seguridad y emergencia.
- Copia del manual de políticas que incluya las políticas de igualdad en el empleo de la organización, horario de oficina, código de vestimenta, vacaciones y reglas para el uso de internet y el correo electrónico.
- Lista de prestaciones del empleado que incluya planes de seguros.
- Calendario de días festivos.

**Actividades de seguimiento**

- Asegurarse de que el empleado haya entregado la documentación que se le requirió, incluidos los formatos de inscripción para los beneficios.
- Revisar de nuevo los estándares de desempeño.
- Programar la primera junta de evaluación del desempeño.

**Figura 2:** Checklist para proceso de inducción.

**Fuente:** (Snell, S. A., Morris, S. S., García, M. I., 2020). *Administración de recursos.*

Por lo cual, el estructurar una Checklist es fundamental y una herramienta que permite que la inducción cumpla sus objetivos de forma detallada y permita una mejor adaptación del nuevo colaborador a su empresa, además, la Checklist permite realizar una evaluación que permite el mejoramiento en el proceso de inducciones futuras para los nuevos colaboradores de la empresa.

### 2.2.7 Uso de la tecnología en la inducción

Según la teoría de (Snell, Morris, y García, 2020): “Las tecnologías de comunicación e información son una pieza más que se tiene que agregar al marco de

referencia de los sistemas de trabajo de alto desempeño. Las tecnologías de diversos tipos crean una infraestructura vital para comunicar y compartir información” (p. 511).

Actualmente el mundo avanza de manera apresurada en cuanto a las tecnologías, acompañado de situaciones naturales y pandémicas, en países como Costa Rica muchas de las empresas y organizaciones han tenido que apearse al uso de las tecnologías para desarrollar sus labores y ofrecer sus servicios, o bien utilizar estos medios para la notificación y comunicación de sus empleados con respecto a la empresa.

La inducción por sus características corresponde a un proceso cansado y extenso para el trabajador y este proceso debe ser aliviado mediante el uso de la tecnología, según (Dessler y Varela, 2017):

En la Universidad de Cincinnati los nuevos trabajadores pasan alrededor de 45 minutos en línea conociendo la misión, la organización, las políticas y los procedimientos de su nuevo empleador; IBM utiliza ambientes virtuales como Second Life para apoyar su inducción, sobre todo con los trabajadores que están en el extranjero. Los nuevos empleados eligen avatares virtuales, por ejemplo, para aprender a dar de alta sus prestaciones. ION Geophysical utiliza un portal en línea de inducción llamado RedCarpet, el cual incluye un mensaje de bienvenida en un video continuo, así como fotografías y perfiles de los nuevos colegas (p. 152).

Por lo cual, el saber aprovechar una herramienta tecnológica para realizar estos programas de inducción brindan una mayor motivación por recibir el proceso por parte de los empleados y también dan un mayor dinamismo en las actividades, así como reducen el tiempo del proceso de inducción en general.

### 2.2.8 Ventajas de la inducción

Según la teoría (Chiavenato, 2020) nos brinda las principales ventajas de programa de inducción:

- 1) El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- 2) Reducción de la cantidad de renuncias o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- 3) El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización (p. 340).

### 2.2.9 Adaptación social

Para aquellos que se desempeñan en el área de recursos humanos de una empresa, les es claro que un tema importante de abordar es la adaptación social y laboral de los empleados, y este proceso comienza desde los procesos de inducción de las nuevas personas colaboradoras donde se busca lograr según (Castro, 2020), “que el nuevo integrante tenga todas las herramientas para desempeñar su trabajo de la mejor forma, si bien es cierto que también dependen de factores de la persona para que su rendimiento sea el adecuado” (p. 9).

Por otra parte, desde un punto de vista psicosocial, el ser humano está adaptado y entrenado para la adaptación social, desde adecuarnos a las normas y valores establecidos en un ambiente familiar a adaptarnos a normas y valores presentes en nuestra escolaridad y de esa misma manera adaptarnos socialmente en un campo laboral,

para (Contreras, 2022) la adaptación es un “proceso en el que una persona logra adecuarse o acomodarse a un grupo o sociedad y adoptar comportamientos aprobados por la tribu a la que desea integrarse”(p.1).

Por su parte, en un ambiente o entorno laboral la adaptación social para (Córdova, 2020) es, “un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo” (p.15).

Resumiendo, estos conceptos de los autores antes mencionados, la adaptación social corresponde a un mecanismo natural del ser humano y el cual es experimentado en distintas etapas a lo largo de la vida, por su parte, en un entorno laboral consiste en la adaptación a la cultura de la organización, sus normas y sus objetivos, así como establecerse de manera adecuada en un clima organizacional.

#### 2.2.9 Métodos de socialización en la inducción

Según (Castro, 2018), Dentro de los métodos de socialización en la inducción organizacional se encuentran:

**Proceso selectivo:** La socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, el gerente y el estilo de administración, etc. incluso antes que sea aceptado, el proceso de selección le permite obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

**Supervisión como tutor:** El nuevo empleado puede acogerse a un tutor capaz de cuidar su integración en la organización. El supervisor debe realizar cuatro funciones básicas junto al nuevo empleado:

- Transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar.
- Proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea.
- Negociar con el nuevo empleado las metas y los resultados que debe alcanzar.
- Dar retroalimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.

**grupo de trabajo:** La integración del nuevo empleado debe ser atribuida a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero.

**Programa de integración:** El programa de integración busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización (p.25).

Estos aspectos son los más importantes a tomar en cuenta en cuanto a la realización de un programa y proceso de inducción, es importante que se consideren algunos de estos con el fin de lograr una adecuada adaptación social de la nueva persona colaboradora y podemos comprender que la finalidad de estos métodos es lograr la rápida adaptación y reducir la curva de aprendizaje de la nueva persona colaboradora y de esta manera obtener una mayor productividad.

### 2.2.10 Comunicación

Es un elemento que puede representar las diferentes sociedades que se encuentran en el mundo. La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten informaciones, pero no termina ahí su papel (CA, 2016)

### 2.2.11 Proceso de Comunicación

El proceso de comunicación supone la intervención activa, de forma dinámica, de todos los elementos que hemos descrito en el punto anterior, creando una secuencia organizada en la que todos intervienen en mayor o menor grado, en uno o varios momentos de esa secuencia (RH, 2021).

### 2.2.12 Barreras de comunicación

Las barreras de comunicación son aquellas perturbaciones que sufre el mensaje en un proceso comunicativo, esta alteración se puede dar en cualquiera de los elementos del proceso sea el emisor, el canal, el medio, el mensaje o receptor, las distorsiones pueden ser desde el sonido en la conversación, la alteración de la escritura en un documento, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía errónea o la distracción del receptor, entre otras barreras (MSLHDD, 2021).

### 2.2.13 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (DCA, 2017)



#### 2.2.14 Comunicación Interna

En esta área se contemplan todos los funcionarios y agentes de la organización como “dueños” o hacedores de la comunicación institucional. De una parte, participan los funcionarios, ya que interactúan entre pares y departamentos, generando sus propias pautas de comunicación, siendo acordes a la cultura de su organización. Y de otro lado, el área de recursos humanos, ya que, por su naturaleza, tiene el deber de comunicar y capacitar de acuerdo con las responsabilidades empresariales; los directivos y gerentes de las diferentes áreas, porque cuando delegan y orientan actividades y estrategias, comunican y socializan procesos (MA, 2017).

#### 2.2.15 Comunicación Externa

La comunicación externa es donde la mayor parte de las compañías se preocupan por sus estrategias y buscan generar una adecuada relación con los medios de comunicación, teniendo una relación informativa para fortalecer sus relaciones públicas, campañas, eventos, comunicados y medios (MA, 2017).

#### 2.2.16 Clima Organizacional.

Según (Cortés-Rodríguez y Pacheco, 2019): “consiste en las percepciones compartidas de los atributos de una organización y sus subsistemas y en la influencia de dicha percepción sobre la relación de la organización con sus miembros y los grupos de interés” (p. 146).

Por lo cual, desde el punto de vista del área de recursos humanos, es importante en la realización del programa de inducción que este integre esos aspectos que motiven y se establezcan la importancia del trabajo en equipo dentro de la empresa, así como el

optimismo y aspectos como las establecidas normas de integración y relación entre miembros de la empresa.

#### 2.2.17 Dimensiones del clima organizacional

Según (Iglesias y Torres, 2018), podemos encontrar 4 categorías o dimensiones que permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar en el interior de ellas, Liderazgo: lo define como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer. Motivación: conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, será visto como el eje del desempeño organizacional de los trabajadores. Reciprocidad: la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización. Participación: se entiende como la involucración de las personas en las actividades de la organización (p.204).

La fomentación de estas dimensiones puede ser incentivada desde un proceso inicial de inducción, por lo cual, es importante desarrollar un programa de inducción que establezca una adecuada reciprocidad y participación por parte de la nueva persona colaboradora.

#### 2.2.18 Curva de aprendizaje

Según (Dueñas, Assafiri y Cobot, 2019), “se basan en que las personas y las organizaciones perfeccionan sus actividades a medida que estas son repetidas. Una curva de aprendizaje describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo” (p.2)

El proceso de inducción de manera específica tiene como objetivo mantener de forma adecuada la curva de aprendizaje de las nuevas personas colaboradoras, es importante que estas se familiaricen con el entorno específico donde van a trabajar, así como las técnicas y otras habilidades que pueden ser enseñadas por algún grupo o compañero o compañera de trabajo.

#### 2.2.19 Elementos que influyen sobre la curva de aprendizaje

Según (Dueñas, Assafiri y Cobot, 2019), los factores que influyen sobre la curva de aprendizaje son: la edad, ya que con el tiempo las personas desarrollan habilidades tanto físicas como cognitivas que facilitan o dificultan el aprendizaje, el conocimiento del tema, ya que será más lento el aprendizaje para una persona poco familiarizada con el tema, mientras que los expertos lo dominarán con mayor rapidez; habilidades para aprender, menciona que existen personas abiertas a aprender nuevas tareas mientras otras prefieren especializarse solo en algunas; capacidad de concentración, el nivel de atención que se presenta al momento de observar una actividad nueva influye en la velocidad de aprendizaje de la mismo; por último, el talento del individuo, donde esta hace referencia a las aptitudes, habilidades y destrezas que poseen de manera innata o adquirida para la tarea que se pretenda (p.3).

### **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

#### 2.3.1 Generalidades de la empresa.

Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. es una empresa de origen costarricense fundada en 1968, su principal actividad productiva consiste en la fabricación de alimentos para animales de granja.



**Figura 3:** *Logo de Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.*

**Fuente:** *Agroindustrial Zeledón Maffio S.A. (2023).*

La empresa Agroindustrial Zeledon Maffio S.A. brinda trabajo a muchas familias de la zona de Puntarenas estando formada por 115 colaboradores en su empresa y brindando sus servicios y sus productos con la mejor calidad y con cobertura de todo el país.

### 2.3.1 Historia.

Zeledón Maffio es una empresa familiar de capital 100% costarricense que nace en 1968 cuando su fundador Jaime Maffio Musmanni inicia un pequeño proyecto de lechería en Esparza de Puntarenas.

En 1979 de la mano de Jaime Maffio, su hijo y su yerno se inicia una ampliación y aquel proyecto que inicio como una lecheria seria complementado con una granja porcina.

El 1985 incursionan en la fabricación de los alimentos iniciando en un principio con la elaboración de alimentos para el autoconsumo de su granja.

En 1999 se constituye la sociedad: Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.

En el 2006 se inicia con la comercialización de alimentos para animales, comercializando, solamente en Puntarenas y luego en Guanacaste. Actualmente la empresa tiene presencia en la mayor parte del país. Con rutas en Pacifico Central, Guanacaste, Zona Norte, Zona Sur, Caribe y Valle Central.

Zeledón Maffio genera más de 95 empleos directos y más de 40 empleos indirectos con lo cual favorece a más de 100 familias de la zona de Puntarenas.

Fabrican y comercializan alimentos para diferentes especies como: cerdos, aves, ganado bovino, mascotas, caballos.

### 2.3.2 Misión y Visión.

#### **Misión.**

Son una empresa dedicada a la nutrición animal y a la producción agropecuaria, comprometidos en satisfacer rentablemente las necesidades de nuestros clientes mediante productos y servicios de calidad, en armonía con el ambiente y en procura del desarrollo comunitario.

#### **Visión.**

Consolidar la misión de la empresa, logrando:

- Una mayor participación de mercado en Costa Rica.
- Mayor rentabilidad
- Incursionar en nuevos mercados
- Reconocimiento por productos y servicios diferenciados.

#### **Valores.**

Perseverancia:

- Ser firme y constante en lo que se quiere.

Respeto:

- Tolerar la diferencia de opiniones, personalidad e ideas de los demás.

Honestidad:

- Actuar de manera decente y justa en todo momento.

Humildad:

- No sentirse más que los demás.

Pasión:

- Realizar nuestro trabajo con entusiasmo, compromiso y vivo interés.

Excelencia:

- Buscar la perfección en lo que se hace.

### 2.3.3 Política reglamentaria.

#### **Términos Generales.**

- Patrono: Agroindustrial Zeledón Maffio S.A
- Representantes Patronales: Gerencia, Socios Corporativos y Jefaturas.
- Trabajadores: Personas físicas que prestan a la empresa sus servicios en forma subordinada a cambio de pago salarial, sea en forma permanente o transitoria, mediante un contrato de trabajo.

#### **Contrato de trabajo.**

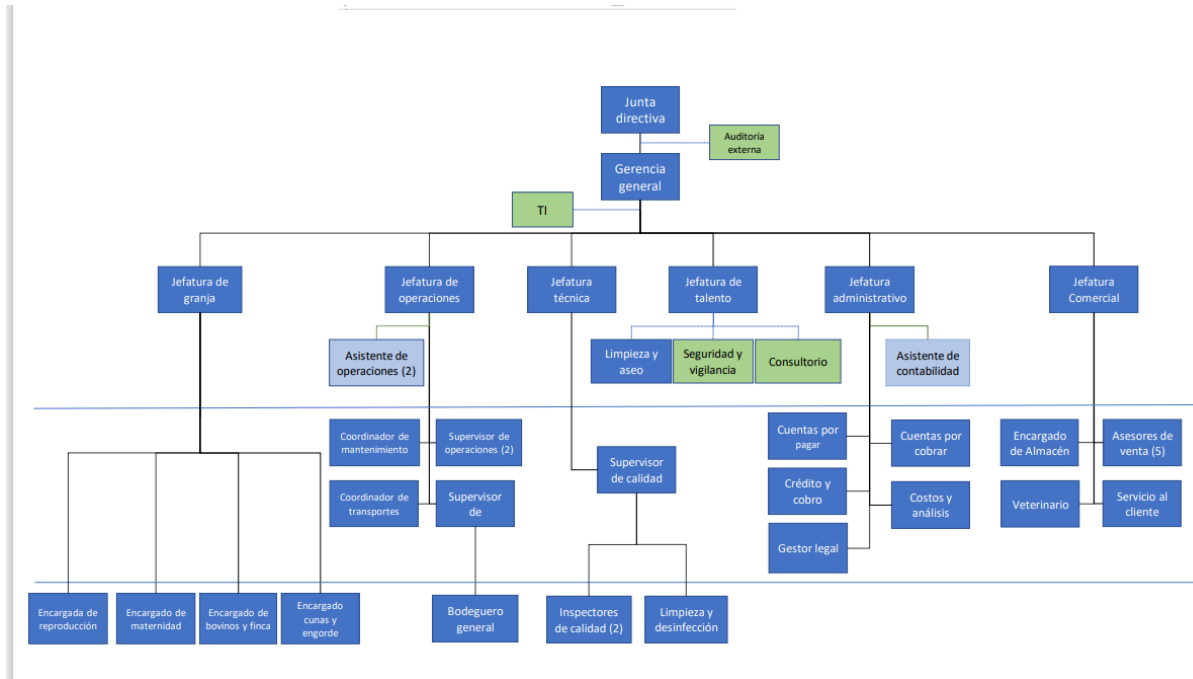
##### **Periodo de prueba:**

- 3 meses.
- Durante el periodo de prueba y sin aviso previo, cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato.

#### **Generalidades de la empresa.**

- El médico de la empresa atiende todos los martes de 8am a 12md y jueves de 1pm a 5pm (solicitar cita al supervisor).
- El colaborador debe cuidar sus pertenencias y colocar el candado del casillero.
- Al momento del despido o renuncia, el colaborador debe devolver el EPP brindado por la empresa, incluso zapatos, Y debe desocupar y dejar abierto su casillero.
- Solicitar al encargado de Salud Ocupacional el EPP cuando este ya no esté apto para su funcionamiento.
- La empresa podrá modificar transitoriamente los horarios establecidos en este reglamento, por circunstancias especiales.
- Cuando la empresa lo requiera, los trabajadores tienen la obligación de laborar en horas extraordinarias, salvo impedimento grave; La jornada ordinaria sumada a la extraordinaria no podrá exceder de doce horas diarias.

**Organigrama.**



**Figura 4:** Organigrama de Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.



## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

### 3.1 ENFOQUE

Con respecto a los enfoques de una investigación se pueden presentar 3 alternativas, según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “Se puede manifestar de tres formas o seguir tres rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual” (p.33).

Por su parte, según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p.393).

De esta misma manera, para (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020): “La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas” (p.10), con respecto a lo anterior, esta investigación por el planteamiento de sus objetivos estos deben ser abordados bajo un enfoque cualitativo para la obtención de mejores resultados.

### 3.2 ALCANCE

Con respecto a los alcances de la investigación, (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020) plantea que: “Los alcances son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo” (p.106).

De esta manera el alcance exploratorio, según (Arias y Covinos, 2021), “se realizan cuando el investigador quiere familiarizarse con un fenómeno desconocido, todos los estudios nacen de la exploración y es el inicio para realizar investigaciones más profundas de correlación o de explicación” (p.70).

Por su parte el alcance descriptivo, según (Arias y Covinos, 2021), “tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno. Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden” (p.70).

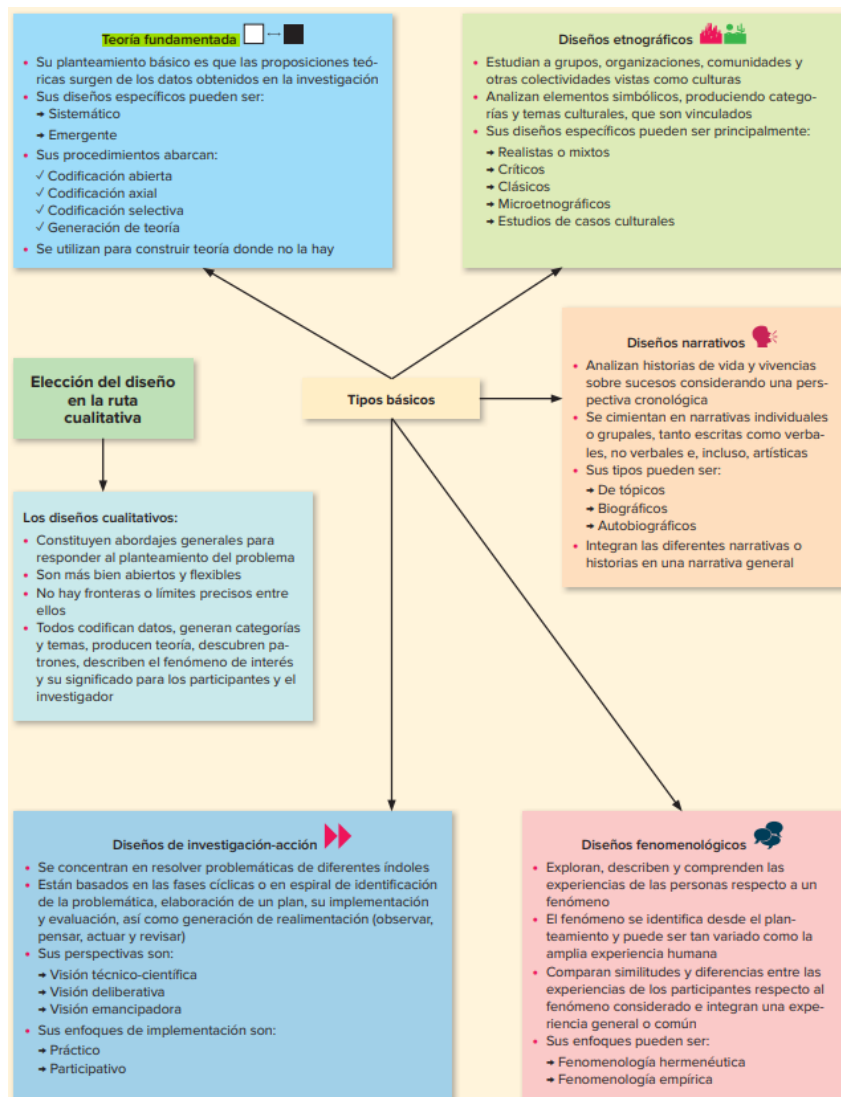
De igual forma, en el alcance correlacional, según (Arias y Covinos, 2021), “El propósito principal de este estudio es saber cómo se puede comportar una variable según la otra variable correlacionada” (p.71).

Por último, el alcance explicativo busca, según (Arias y Covinos, 2021), “establecer causa – efecto entre sus variables, son más profundas y estructuradas a diferente de los alcances previos. Existen las variables independientes (causas) y las variables dependientes (efectos) y las hipótesis se pueden plantear de forma que se establezca causalidad” (p.72).

El enfoque de esta investigación será del tipo descriptivo ya que los temas que aborda la investigación son temas previamente explorados y con un amplio repertorio teórico en temas de inducción y manejo del personal.

### 3.3 DISEÑO

Como la investigación se centra en un enfoque cualitativo, nos centraremos en los diseños cualitativos como: Teoría Fundamentada, Narrativo, Fenomenológico, Etnográfico, Investigación-Acción, entre otro. Para comprender adecuadamente cada uno de estos diseños dentro de una investigación con enfoque cualitativo se muestra la siguiente imagen la cual resume y caracteriza estos diseños de manera asertiva.



**Figura 5:** Diseños de la investigación cualitativa.

**Fuente:** (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). *Metodología de la investigación*

De esta manera por la naturaleza de la investigación la cual busca identificar una problemática, elaborar un plan para la solución de la problemática y por finalidad generar una propuesta, en este caso un programa de inducción para la empresa en estudio, el diseño de esta investigación corresponde a un diseño de **investigación-acción**.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

En este apartado se explican los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés. .

#### **3.4.1 Población**

La población según (Arias y Covinos, 2021) corresponde a, “Las personas, objetos, eventos que se estudian” (p.26), de esta manera, como la población pertenece a una investigación del tipo cualitativo se considerarán al encargado de procedo de inducción dentro de la empresa Zeledón Maffio, 2 expertos en el tema de reclutamiento, selección e inducción y, por último, una persona colaboradora en el área de recursos humanos de alguna empresa importante para la realización de la técnica de benchmarking.

#### **3.4.2 Tipo de muestra**

Con respecto al planteamiento de la muestra para la investigación, como esta tiene un enfoque cualitativo se consideran muestras cualitativas, las cuales según (Arias y Covinos, 2021), “son las llamadas muestras típicas o intensivas, en que se eligen casos de un perfil similar, pero que se consideran representativos de un segmento de la población, una comunidad o una cultura (no en un sentido estadístico, sino de prototipo)” (p.431), de esta forma se utilizara un muestreo por conveniencia para la recolección de la información.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Con respecto al apartado de inclusión y exclusión de la muestra, (Arias y Covinos, 2021) nos menciona que, “Es importante perfilar con exactitud los criterios de inclusión y exclusión de la muestra. Por ejemplo, en algunos estudios suele precisarse el perfil de los casos a seleccionar por edad, género, nivel socioeconómico, escolaridad, estado civil, etc.” (p.199)

De esta manera la siguiente tabla describe los criterios de inclusión y exclusión pertinentes para la presente investigación.

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión y de exclusión*

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
Persona encargada del proceso de reclutamiento, selección e inducción de la empresa.	Que la persona tenga 3 o menos meses de estar desempeñando el puesto en el área de recursos humanos.
Expertos conocedores en los procesos de reclutamiento, selección e inducción.	Falta de practicidad y contextualización de la teoría relacionada con el tema.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.4.4 Consideraciones éticas

Las personas serán contactadas por algún medio electrónico como correo o alguna plataforma que permita llamadas o video llamadas, a su vez se plantea la realización de la entrevista de manera presencial con las personas pertenecientes a la muestra, además, toda la información será con un fin académico, de forma que todos los entrevistados firmaran un permiso de consentimiento para la utilización de la información para la investigación y a su vez se mencionara que no se utilizara la información para favorecer a terceros.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En base al enfoque cualitativo según (Arias y Covinos, 2021), “Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo” (p.443).

Por otra parte, es importante resaltar la importancia del investigador dentro del proceso de recolección de datos cualitativos, según (Arias y Covinos, 2021), “el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones grupales, etc.)” (p.443).

De esta forma, el método de recolección de la información será el investigador auxiliado de la herramienta de la entrevista con preguntas abiertas, según (Arias y Covinos, 2021), “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.449).

### **3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS**

En este estudio nos centraremos en la variables categóricas o cualitativas debido a su enfoque, por su parte, según (Arias y Covinos, 2021), “la variable es aquello que se va a estudiar, medir y/o controlar o manipular” (p.43). de esta manera se plantea el cuadro operacional de las variables, estableciendo los objetivos específicos y las variables que lo conforman, así como su definición conceptual, operacional, dimensión, indicadores e instrumento a utilizado para la recolección de información.

Tabla 2

## Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Determinar el estado actual del programa de inducción en relación con la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de Agroindustrial Zeledón Maffio.	Programa de Inducción Reclutamiento y selección.	Es el proceso mediante el cual una institución busca formar una relación con la persona justo en el momento en que éste se hace cliente de la empresa, buscando fidelizarlo ya sea por la oferta de productos exclusivos o educándolo sobre la compañía	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a la persona encargada del proceso de reclutamiento, selección e inducción en la empresa Zeledón Maffio	Adaptación social. Curva de aprendizaje Productividad Etapas del proceso de reclutamiento y selección	Métodos de socialización en su proceso de inducción  Técnicas para reducir la curva de aprendizaje  Proceso de selección y reclutamiento.	Entrevista con Preguntas abiertas.
Catalogar los requisitos adecuados de un programa de inducción eficiente basado en la aplicación de un benchmarking y opiniones de expertos que mejoren la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.	Benchmarking	Puede ser considerado como un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas a la persona encargada del proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa reconocida y a expertos.	Adaptación social. Curva de aprendizaje Productividad	Métodos de adaptación social  Técnicas para reducir la curva de aprendizaje y optimizar la productividad  Proceso de selección y reclutamiento.	Entrevista con preguntas abiertas
Seleccionar las propuestas idóneas y aplicables a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, de las últimas tendencias a nivel laboral de los programas más exitosos de inducción aplicado por grande y reconocidas empresas.	Tendencias de programas de inducción	Las tecnologías de comunicación e información son una pieza más que se tiene que agregar al marco de referencia de los sistemas de trabajo de alto desempeño. Las tecnologías de diversos tipos crean una infraestructura vital para comunicar y compartir información	Búsqueda en fuentes secundarias	Tecnología en el proceso de inducción  Nuevas tendencias en los procesos de inducción	Utilización de métodos tecnológicos para favorecer el proceso de inducción de la nueva persona colaboradora  Cuales técnicas novedosas se aplican en los procesos de inducción hoy en día.	Fuentes secundarias

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

En un enfoque cualitativo tratamos los datos de manera muy distinta en relación con los enfoques cuantitativos, en este enfoque, según (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020), “la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura” (p. 465). Hay que recalcar que estos datos provienen de una importante participación del investigador observando o bien de narrativas de los participantes en la muestra.

Con respecto a los propósitos del análisis de datos cualitativos, (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020) menciona que:

“Los propósitos centrales del análisis cualitativo son:

1) explorar los datos; 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías); 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos; 6) reconstruir hechos e historias; 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible; y 8) generar una teoría fundamentada en los datos” (p.465).

De esta manera, la presente investigación al realizar una recolección de los datos de manera narrativa por parte de los participantes en la muestra, en esta sección de análisis de los datos se buscarán realizar la estructuración de la información mediante transcripciones de las respuestas obtenidas mediante la entrevista con preguntas abiertas.



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se abordan los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas con el fin de abarcar los objetivos específicos, por lo cual se presentará la información según el objetivo y los indicadores correspondientes a cada pregunta y respuesta de la entrevista.

### 4.1 Primer objetivo específico

Con respecto al primer objetivo, este corresponde a:

- Determinar el estado actual del programa de inducción en relación con la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de Agroindustrial Zeledón Maffio.

Con el fin de obtener información pertinente para satisfacer el objetivo, se aplicó una entrevista a la persona encargada del manejo y aplicación del proceso de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.

#### 4.1.1 Métodos de socialización en su programa de inducción

**¿Como es el ambiente de socialización entre la nueva persona colaboradora y sus nuevos compañeros de trabajo durante el proceso de inducción?**

Se realizan una inducción con un grupo mínimo de 4 o 5 personas ya que correspondemos a una empresa mediana con 115 colaboradores, se realiza un proceso de socialización continuo donde se realiza un recorrido por todas las instalaciones y mediante el supervisor realizar una presentación con el grupo de trabajo específico donde este se va a desenvolver.

**¿Describa de manera general las fases que contemplan en el desarrollo del proceso de inducción de la nueva persona colaborada?**

Se realiza una charla general independientemente para la posición que va a ocupar la persona, dependiendo de la posición de la persona se realizan inducción específicas de manera tal que cuando llegue al puesto de trabajo esta conozca todas las áreas que intervienen en el proceso que se desarrolla en su puesto y por último, se realiza una reunión a las 10 semanas de valoración de ajuste, donde el supervisor informa si la persona puede continuar en el puesto y se realiza una entrevista para la persona colaboradora para que nos informe como se sintió en el puesto.

4.1.2 Técnicas para reducir la curva de aprendizaje

**¿Dentro del programa de inducción cuales actividades plantean que fomenten la adecuada integración de la nueva persona colaboradora en función de favorecer la productividad y reducir la curva de aprendizaje?**

La inducción en la empresa es un proceso formal que también busca romper el hielo para que la persona colaboradora conozca como es el trabajo y que se desarrolla en esa empresa, consideran importante que las nuevas personas conozcan que se realiza en la empresa, como se realizaban antes los productos y como los realizan ahora, en la inducción se plantean los principales errores que se cometen en los errores para que los conozcan y los logren evitar, por otra parte, realizan retroalimentaciones semanales con la nueva persona para que cada persona mejore y logre adaptarse adecuadamente en su puesto.

**¿Cuáles técnicas implementan para la medición de la productividad y curva de aprendizaje de las personas colaboradoras?**

Todos los puestos tienen un pago variable que va en función del cumplimiento de las metas, según la posición hay metas diarias, metas semanales y metas mensuales, entonces cuando hay incumplimientos de las metas se busca identificar el problema con el colaborador para solucionarlo, por lo cual mediante esa medición y establecimiento de metas que se relacionan con el pago incentiva a la persona colaboradora a realizar de manera adecuada su trabajo y a cumplir con sus metas. (los pagos variables van en función a metas conforme a la productividad esperada en cada puesto).

**¿Cuáles técnicas de evaluación realizan dentro de su programa de inducción para evaluar el desenvolvimiento de la nueva persona colaborada en la empresa?**

Realizamos un formato para el personal operativo, administrativo y ejecutivo, donde evaluamos en 12 semanas no solo la parte de la productividad, sino que también evalúan las habilidades blandas, como la empatía, la responsabilidad, el trabajo en equipo, donde realizan, por ejemplo: escalas de 1 al 5, donde 1 es la nota más baja y 5 es una nota excelente, el jefe y supervisor realiza retroalimentaciones con respecto a los resultados de esa evaluación de los 3 meses.

Se busca mejorar a las personas en esas habilidades blandas y que además de que tengan buena habilidad en su puesto estos también tengan un buen desenvolvimiento con los demás compañeros de trabajo. Mediante ese proceso de evaluación a las 10 semanas, también realizan reubicaciones de puesto de trabajo en función de la información que este ofrezca.

Realizamos también actividades de socialización los últimos viernes de cada mes, donde se les lleva algún alimento compartido como pizza y de la misma forma se celebran los cumpleaños y demás para que todo el personal se conozca mucho más.

#### 4.1.3 Proceso de Selección y Reclutamiento

##### **¿Como es el proceso de reclutamiento y selección del personal en relación con la socialización con la futura persona colaboradora?**

Inicia desde el momento en el que hay una solicitud del área, luego se verifica el perfil del puesto, se utilizan las redes sociales para ofrecer el puesto y de manera interna también se informa sobre el puesto en oferta, se realizan procesos de filtración y luego con respecto a la socialización se citan a las personas que pueden cumplir con los requisitos para conocerlos y explicarles sobre el puesto y preguntas sobre la disponibilidad y salarios que pueden tener en el puesto, luego si logran pasar el filtro se realiza una entrevista donde se respeta las partes legales de la reforma procesal laboral y se les realizan preguntas sobre la actitud de las personas y por último si aprueba la entrevista se realiza una valoración médica como ultimo filtro de aceptación.

##### **¿Como es la relación que se presenta entre los encargados de recursos humanos y la nueva persona colaboradora en el proceso de selección y reclutamiento?**

Cuando la persona ya se le informa sobre la charla de inducción, se realiza una charla entre los encargados de recursos humanos y la nueva persona colaboradora de aproximadamente de 5 horas donde se abordan aspectos generales de la empresa, y

aspectos legales, de calidad y de salud ocupacional, y por último realizan una prueba corta diagnostico para evidenciar la recepción de la información.

#### **4.2 Segundo objetivo específico**

Con respecto al segundo objetivo:

- Catalogar los requisitos adecuados de un programa de inducción eficiente basado en la aplicación de un benchmarking y opiniones de expertos que mejoren la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledon Maffio.

Con el fin de obtener información a partir de un proceso de Benchmarking se realizó 2 entrevistas a encargados del proceso de inducción de dos empresas reconocidas a nivel nacional, las cuales corresponden a Dos Pinos y Alimentos Prosalud.

##### 4.2.3 Proceso de reclutamiento, selección e inducción.

**¿Cuáles fases consideran en su programa de inducción para la nueva persona colaboradora?**

##### **Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Consideramos 2 fases principales una inducción general la primer semana y luego una inducción específica de manera virtual con sesiones sincrónicas y sesiones con los líderes, luego aplican el periodo del Onboarding donde si son líderes se les envían otras tareas durante un plan de 90 días y si son más del área de personal operativo, tiene sesiones de seguimiento, se les realizan más capacitaciones específicas y la parte

agroindustrial o almacenes veterinarios también llevan cursos complementarios como atención al cliente, entre otros.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Consideramos 2 procesos básicos, un proceso previo al ingreso de la empresa, se le da una charla o inducción donde se les explica cuáles son los beneficios de la empresa, generalidades de la empresa, los valores, la cultura, entre otras charlas referentes a la empresa en general. Luego realizamos un proceso cuando la persona ingresa, donde los acompañan durante su trabajo por un plazo de 3 meses, la nueva persona colaboradora estará acompañada por un supervisor que lo está instruyendo y no se suelta a trabajar hasta que cumpla el periodo de prueba, luego del periodo de prueba se decide si se puede considerar como un personal fijo.

**¿Cuánto tiempo consideran oportuno para una adecuada inducción de la nueva persona colaboradora?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Depende mucho del nivel de la persona y del expertis el área, ya que no es lo mismo un personal operativo donde su curva de aprendizaje puede ser de 3 meses a una posición administrativa o técnica donde se requiere cierto expertis y en estas áreas la curva de aprendizaje puede ser de 1 año, por lo cual es muy variable en según la posición y el nivel en el que este.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Estoy de acuerdo con lo que la empresa ha definido, y consideramos 3 meses donde usted conoce a la persona y puede verificar si esta esta apta para cumplir con el puesto al que está aspirando.

**¿Cuáles métodos tecnológicos utilizan para la realización de su programa de inducción?****Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Utilizamos una plataforma Moodle, donde se realiza la inducción general, y se utiliza para inducciones para publico interno pero cuyo principal objetivo es llegar a contratistas, mercaderistas o audiencias de exterior que apoyan a la empresa. Además, se utiliza una plataforma interna que es la parte de Oracle, donde también existe un módulo de aprendizaje donde está todo lo fuerte en cuestión de aprendizaje, utilizamos herramientas como Teams de Microsoft y demás.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Tenemos programas donde se citan de manera presencial y se presentan un laboratorio de cómputo donde realizan un proceso de prueba simulado referentes a la parte asociada su trabajo y los equipos que tiene que utilizar ahí.

**4.2.2 Métodos de adaptación social****¿Cuáles técnicas de adaptación social utilizan durante las diversas fases de su programa de inducción?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Se asignan padrinos que los apoyen, guías para que las personas aprendan andar sobre la empresa, durante el Onboarding el líder les explica dónde están las áreas comunes como los baños, comedores y quiénes son sus compañeros y demás.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Durante el periodo de prueba se le realiza un acompañamiento para que asimilen poco a poco los procesos que tiene que realizar, esto es parte de la adaptación social, donde estos durante los 3 meses posiblemente pasen viendo y aprendiendo de los demás compañeros guiados por un supervisor.

**¿Cuáles técnicas en base a su experiencia podrían emplearse para obtener una adecuada adaptación social de la nueva persona colaboradora?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Garantía de la curva de aprendizaje con una evaluación de conocimiento y práctica donde se garantice que la persona este apto para desempeñar el puesto, y realizar encuestas de validación donde viene puntos si el jefe los recibió, si los acompañó, si tuvieron todas las sesiones y si cumplió todo el plan de inducción, entrevistas internas donde se reúna con la persona hablar sobre su proceso de inducción.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Todo inicia durante el proceso de la entrevista, siendo claro a cuál puesto va la persona y que se desarrolla ahí, luego el acompañamiento es muy importante ya que no



se puede dejar sola a una persona hasta que esta no este capacitada y que este no se frustre y no influya en su rendimiento, luego realizamos niveles conforme a su productividad donde el nivel inicial es de principiantes y conforme aumenten su desempeño van avanzando.

**¿Durante el desarrollo del programa de inducción cuales espacios o ambientes utilizan para la socialización de la nueva persona colaboradora con su nueva empresa y sus nuevos compañer@s de trabajo?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Durante los tiempos de alimentación y descanso, se realizan reuniones de equipo, se realizan reuniones de celebración como cumpleaños y demás que se prestan para que la nueva persona interactúe con los demás.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Ellos en la inducción como tal no conocen a sus compañeros, ya que utilizamos un ambiente controlado previo a su ingreso a la empresa, cuando ya ingresan a la empresa ya el supervisor le presenta a sus compañeros, cuales compañeros serán los encargados de guiarlos en su proceso de formación y socializan en ratos libres, en áreas comunes donde hay juegos de mesas, hay áreas libres de Wi-Fi donde pueden escuchar música, hablar por teléfono y demás actividades.

#### 4.2.3 Métodos para reducir la curva de aprendizaje y optimizar la productividad

**¿Cuáles técnicas o método utilizan en el programa de inducción para reducir la curva de aprendizaje de la nueva persona colaboradora en su cargo?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

La experiencia y el conocimiento, donde en la inducción virtual se desarrollan muchos contenidos para que la gente conozca antes de entrar todos los procesos y conozca a sus equipos y de sus actividades diarias.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

La curva de aprendizaje está en función de la persona ya que durante los 3 meses se va evaluando a la persona y se ve si esta se adapta al puesto de manera óptima, ahora hemos hecho el esfuerzo de mejorar esto ya que muchas personas no se adaptan de manera óptima o se les realizan rotaciones de puesto, por lo cual realizamos charlas antes de que ingrese para que estos sepan a qué van y que van a desarrollar en su puesto.

**¿Cuáles técnicas o métodos utilizan para medir la curva de aprendizaje de las personas colaboradoras de la empresa?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

El cumplimiento del plan de capacitación, se realiza una evaluación al final del proceso en cuanto a su desempeño, y además una encuesta que se utiliza de diagnóstico y foros al finalizar los cursos para expresar sus comentarios.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Evaluaciones periódicas semanales, mediciones de desempeño para la nueva persona colaboradora.

**¿Cuáles técnicas o métodos utilizan en su programa de inducción para fomentar una adecuada productividad futura de la nueva persona colaborada?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Se busca la adaptación de la nueva persona dentro de su nuevo roll, capacitarlo adecuadamente para que este pueda funcionar de manera óptima en la empresa, y luego realizamos un proceso de evaluación.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Se les explican los procesos, se realizan pruebas, test o modulaciones para realmente ver si lo que se explicó en proceso de inducción verdaderamente fue asimilado.

**¿Cuáles métodos o técnicas de evaluación realizan para medir la productividad de las personas colaboradoras de la empresa?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Realizamos evaluaciones del desempeño e indicadores diarios, metas diarias y cuotas según el tipo de proceso que lleve la persona.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Tenemos lo que se conoce como una evaluación del desempeño, que nos da resultados que nos permite ver donde estamos débiles y a partir de ahí tomar medidas para realizar procesos de capacitación, por otra parte, tenemos procesos de indicadores que nos permiten ir monitoreando la productividad y a las personas.

#### **4.3 Tercer objetivo específico**

Por último, con respecto al tercer y último objetivo específico:

- Seleccionar las propuestas idóneas y aplicables a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, de las últimas tendencias a nivel laboral de los programas más exitosos de inducción aplicado por grande y reconocidas empresas.

Por lo cual corresponde a un objetivo con función más de aplicación que de mostrar, sin embargo, para satisfacer el mismo, se realizó una investigación en fuentes secundarias para obtener como resultado aquellas propuestas que mejoren el programa de inducción de la empresa.

El uso de la tecnología hoy en día es necesario en una empresa, las empresas en la actualidad se encuentran en un mundo completamente digitalizado, y cuya comunicación y socialización depende mucho de las tecnologías, por este motivo es importante utilizar estas tecnologías para simplificar lo más que se pueda aquellos procesos aplicados de mediante la presencialidad.

Tomando en cuenta propuestas como las aplicadas en la empresa **Gamelearn S.L.**, la cual corresponde a una plataforma de game-based learning con mayor premiación y en la cual se realizan videojuegos con un propósito de capacitación empresarial. En esta compañía se caracteriza por ser atentos anfitriones: “Desde que la oferta es aceptada, el

acompañamiento es integral, explicando con detalle cada fase, preparando el escenario de acogida presencial, basado en una bienvenida cálida y humana que rompa las barreras e incertidumbres de lo desconocido lo antes posible” (Gamelearn Team, 2019).

Profundizan a su vez la creación de un sentido de pertenencia en las nuevas personas colaboradoras, que estos se sientan importantes y un engranaje fundamental en el desarrollo de la empresa, por lo cual en esta empresa utilizan lo que ellos mismos producen, los Serious Games, ADA, para establecer un proceso de integración de nuevos empleados de manera adecuada, mediante un videojuego logran comunicar de manera efectiva la información importante referente a la empresa en un proceso de inducción, comunican los valores y la cultura que la empresa tiene y mediante videos subidos en la plataforma de YouTube muestran como es el funcionamiento de la empresa, los procesos que realizan, las jornadas laborales diarias, los tiempos de descanso y las actividades que pueden realizar en ellos, así como los premios por su trabajo como actividades mensuales que llaman “happy Fridays” y viajes anuales que llaman “Team Building”. (Gamelearn Team, 2019).

Por otra parte, una empresa que ha revolucionado su programa de inducción y se considera como uno de los más exitosos es la empresa Twitter, la cual mediante un programa de inducción que llaman “from yes to desk” han destacado a nivel mundial.

En Twitter el proceso de “from yes to desk” se centra en ofrecer una buena experiencia a los nuevos colaboradores desde el momento el que dan el si para trabajar en la empresa y lo continúan hasta que se sientan por primera vez en su escritorio, por el eso el desde el “sí” hasta el “escritorio”, todo este proceso incluye una guía con 75 pasos en la que los miembros de los departamentos de recursos humanos, reclutamiento e IT participan para asegurarse que los nuevos colaboradores cuentan con su email activo, sus mesas preparadas y toda la documentación sobre sus nuevos puestos de trabajo en orden. Como punto final los

miembros del equipo de onboarding de la empresa deja sobre las mesas de los nuevos colaboradores una botella de vino como una muestra de una calurosa bienvenida. (Gamelearn Team, 2019).

Como parte del proceso de socialización, la empresa Twitter no deja de lado la importancia de la adecuada socialización de sus colaboradores, es por esto que durante las primeras semanas, los recién llegados tampoco están solos durante su primer desayuno o comida, el equipo de recursos humanos se asegura de que sus jefes y varios miembros de su equipo acompañen a la nueva persona colaboradora en estos momentos y todos los departamentos de la compañía se encargan de explicarle los detalles necesarios para trabajar lo más pronto posible tales como el funcionamiento de la compañía, la cultura corporativa, etc. (Gamelearn Team, 2019).

Otra empresa que destaca en su programa de inducción es MailChimp, la cual aplica una inducción de personal con la primera semana sin trabajar, según Gamelearn Team (2019) en un post de su página gamelearn:

“Puede sonar contraproducente, pero MailChimp tiene una estrategia revolucionaria en su proceso de inducción de personal: asegurarse de que los nuevos empleados no trabajan durante su primera semana. De esta forma buscan un proceso de *onboarding* intenso y completo durante los primeros cinco días, de tal forma que a partir de la segunda semana puedan funcionar casi al 100%. Según la propia compañía, la tasa de abandono es de tan solo un 4%.

¿Cómo funciona exactamente su proceso de inducción de personal? En su primer día, los nuevos empleados son recibidos con una bolsa de MailChimp llena de *merchandising* de la empresa. **Desde el primer momento se busca establecer una conexión directa con los mánagers, quienes cumplen un rol muy importante**

**en todo el proceso de inducción.** Además, a los recién llegados se les asigna un compañero (denominado “Chimpanion”) que les ayuda a resolver cualquier duda y a darles una imagen más informal de la empresa. Normalmente los “Chimpanion” son empleados sénior que llevan varios años en la compañía, lo que facilita ampliar las relaciones sociales y laborales de los recién llegados.

Durante el resto de la semana, los nuevos empleados de MailChimp reciben toda la información que necesitan sobre la historia de la empresa, el funcionamiento de los distintos departamentos, los proyectos en marcha, la cultura empresarial o los beneficios adicionales de trabajar en MailChimp. También durante estos primeros días, todos los empleados realizan la prueba de personalidad Birkman, que es compartido con los mánagers de sus equipos” (Gamelearn Team, 2019).

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, en este capítulo se realiza el análisis de la información a través de la discusión e interpretación, con el propósito de dar una solución al planeamiento del problema de investigación.

### 5.1 Primer Objetivo Especifico

El primer objetivo específico menciona:

- Determinar el estado actual del programa de inducción en relación con la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de Agroindustrial Zeledón Maffio.

#### 5.1.1 Métodos de socialización en la inducción.

Según los resultados obtenidos en la investigación titulada “Evaluation of the New Employee Onboarding Training Program” en el capítulo 1, (Verheyden,2022) menciona que los empleados reconocen la importancia de técnicas de socialización incluyendo actividades en reuniones, fuera de las horas sociales laborales y acercamientos con los compañeros de trabajo para conectarse adecuadamente con ellos, en relación con los resultados obtenidos en la investigación desarrollada en el capítulo IV la empresa es consciente en la importancia del proceso de socialización y desarrollan actividades grupales con los colaboradores para que aumentar la socialización en su empresa.

En relación con el objetivo podemos evidenciar que la empresa Agroindustrial Zeledon Maffio en cuanto a la adaptación social presenta actividades para obtener esta,



sin embargo, puede ser mejorada mediante las técnicas aplicadas por las otras empresas en las entrevistas.

#### 5.1.2 Técnicas para reducir la curva de aprendizaje

Según García (2014) en su trabajo de investigación “Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial”, obtuvo como discusión la importancia de un programa de inducción estructurado, que le brinde a los nuevos colaboradores herramientas para desarrollar sus funciones o responsabilidades con una base que garantice una adaptación óptimamente posible y eficaz, en relación con los resultados obtenidos mediante la investigación realizada en el capítulo IV, la empresa es consciente de la importancia de la inducción en función de reducir la curva de aprendizaje, la empresa cuenta en su programa de inducción con explicaciones de los errores más comunes en cada puesto de trabajo, así como el funcionamiento de toda la empresa en general y realiza técnicas de retroalimentación semanales con la nueva persona colaboradora para lograr una adaptación adecuada.

En relación con el objetivo y la pregunta problema, la empresa, aunque realiza actividades previas para reducir la curva de aprendizaje, estas pueden ser complementadas con las técnicas y herramientas utilizadas por las empresas que se entrevistaron.

#### 5.1.3 Proceso de Selección y Reclutamiento

Según Castro (2018), La socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, el gerente y el estilo de administración, etc. incluso antes que sea aceptado, el proceso de selección le

permite obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

En concordancia con lo anteriormente mencionado el análisis de resultados de la entrevista realizada a la gerencia de Recursos Humanos de la empresa se evidencia que durante el proceso de reclutamiento y selección se mantiene un educado ambiente de socialización de manera presencial entre la posible persona colaboradora y el encargado del proceso, sin embargo, es importante incluir en este proceso una socialización vía remota que permita una mejor comunicación de manera no presencial, por ejemplo: con posibles colaboradores que por cuestiones de tiempo y distancia no pueden viajar hasta la empresa o realizar este movimiento requiere de un gasto económico.

## **5.2 Segundo objetivo específico**

El segundo objetivo específico menciona:

- Catalogar los requisitos adecuados de un programa de inducción eficiente basado en la aplicación de un benchmarking y opiniones de expertos que mejoren la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.

### **5.2.1 Proceso de reclutamiento, selección e inducción.**

Considerando el proceso para la obtención de resultados mediante un Benchmarking, obtenemos que los expertos o encargados del área de recursos humanos de empresas reconocidas a nivel nacional hacen énfasis en que para la obtención de un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción se deben manejar tanto una inducción específica como una general en términos de la empresa y el puesto específico

de trabajo, por otra parte, ambos coinciden en que se debe realizar un proceso de seguimiento de 3 meses para que la nueva persona colaboradora se sienta acompañada y guiada por un supervisor que lo instruye en su puesto durante ese periodo.

En contexto con la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio y los resultados obtenidos mediante la entrevista a la persona encargada del área de recursos humanos, la empresa no cuenta con las técnicas de asignación de un padrino o tutor durante las primeras semanas dentro de la empresa, por lo cual en relación con el objetivo estas técnicas son aplicadas y consideradas adecuadas en un programa de inducción eficiente, por lo cual se consideran como herramientas aplicables en la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.

### 5.2.2 Métodos de adaptación social

En función a técnicas o métodos para la adaptación social, las empresas a las cuales se les realizó la entrevista concuerdan en la importancia del acompañamiento que debe recibir la nueva persona colaboradora en sus primeros días, desde la asignación de un padrino que lo apoye y guíe dentro de la empresa y le permita adaptarse de manera adecuada con el entorno y sus nuevos compañeros de trabajo. En contraste con los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la empresa Zeledón Maffio, encontramos que esta le da importancia al proceso de adaptación social y asigna al supervisor o jefe del área presentar a la nueva persona colaboradora con sus compañeros de puesto, sin embargo, no se evidencia la asignación de un padrino que le muestre al nuevo colaborador no solo el entorno específico en el que él se va a desenvolver, sino que también le muestre las distintas áreas de la empresa.

En relación con el objetivo, la aplicación del benchmarking en función de encontrar las técnicas adecuadas y eficientes actuales para la adaptación social, la empresa debe considerar mejorar aspectos e implementar las técnicas de seguimiento y acompañamiento de la nueva persona colaboradora durante sus primeras semanas con el fin de adaptar al mismo lo más pronto posible.

### 5.2.3 Métodos para reducir la curva de aprendizaje y optimizar la productividad

Según lo obtenido mediante la encuesta a las empresas, los encargados del área de recursos humanos de ambas empresas coinciden en que es importante para reducir la curva de aprendizaje la formulación y aplicación de evaluaciones periódicas que permitan durante los periodos de prueba para la nueva persona colaboradora evaluar su desempeño en el área de trabajo y de esta forma verificar si esta cumple en el puesto o si no aplicar rotaciones a otras áreas, además, de manera particular la empresa Dos Pinos mantiene en su inducción virtual muchos contenidos donde la nueva persona colaboradora puede aprender de todos los procesos que se desarrollan en la empresa.

En concordancia con lo anteriormente mencionado el análisis de resultados de la entrevista realizada a la gerencia de Recursos Humanos de la empresa se evidencia que le dan importancia a la reducción de la curva de aprendizaje en la inducción mediante la explicación en una charla general de todos los procesos que se realizan en la empresa y las técnicas que utilizan para realizar los productos, sin embargo todo queda en una charla presencial y es recomendable para empresa apoyarse de las herramientas tecnológicas para la creación de material que permita a la nueva persona colaboradora aprender de los distintos productos y procesos que realizan en la empresa de manera más sencilla y al alcance de la mano.

Por último, en relación con el objetivo es importante considerar que, en cuestión de la evaluación, la empresa desarrolla sus técnicas de manera similar a las empresas Dos Pinos y Alimentos Prosalud, las 3 empresas realizan evaluación con metas diarias, semanales o mensuales, y procesos de retroalimentación para la nueva persona colaboradora.

### **5.3 Tercer objetivo específico**

El tercer objetivo específico menciona:

- Seleccionar las propuestas idóneas y aplicables a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, de las últimas tendencias a nivel laboral de los programas más exitosos de inducción aplicado por grande y reconocidas empresas.

#### **5.3.1 Tecnologías en el proceso de inducción**

Para este apartado se consideró oportuno la realización de un proceso de investigación con el fin de indagar y buscar las técnicas tecnologías que aplican empresas reconocidas a nivel mundial y que pueden ser aplicables a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, dentro de estas propuestas se encuentra la realizada por la empresa **Gamelearn S.L**, la cual utiliza una plataforma en la que desarrollan videojuegos que transmiten de manera efectiva la información importante de la empresa, por otra parte, aprovechan las aplicaciones como YouTube para realizar videos donde muestran el funcionamiento de la empresa.

En base a la investigación de tendencias tecnologías de empresas a nivel mundial y la entrevista realizada al área de recursos humanos de la empresa, en relación con el objetivo se puede evidenciar que las técnicas de creación de material audiovisual que

permita un mejor conocimiento de la empresa son aplicadas por la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio sin embargo no están actualizadas ni cuentan con un video de inducción en redes, lo cual se consideran idóneas para la aplicación en la empresa.

### 5.3.2 Nuevas tendencias en los procesos de inducción.

Según (Gamelearn Team, 2019), empresas como Twitter y MailChimp presentan una estrategia revolucionara en sus procesos de inducción, MailChimp por su parte con su propuesta de los 5 primeros días sin trabajo el cual busca asegurar un funcionamiento casi del 100% y Twitter con su método “from yes yo desk” el cual busca ofrecer una experiencia inolvidable para los nuevos colaboradores desde el momento en el que dicen si hasta que llegan a su puesto de trabajo.

En relación con las nuevas tendencias de estas empresas reconocidas y los resultados obtenidos en la entrevista al área de recursos humanos de la empresa, se puede evidenciar que las estrategias mencionadas no son implementadas por el área de recursos humanos de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presenta las ideas desarrolladas en el capítulo anterior, en el cual se realizó un análisis mediante el contraste de las respuestas obtenidas en las entrevistas, el proceso de benchmarking y los antecedentes, con los objetivos de investigación planteados. En este capítulo se busca determinar una conclusión en función de los objetivos, así como su respectiva recomendación.

Las conclusiones y recomendaciones se han estructurado en función de cada objetivo con su respectivo indicador de logro, por lo cual se ordenan en una tabla compuesta por dos columnas, en la primera columna se desarrollan las conclusiones a las que ha sido posible llegar en relación con cada indicador y en la segunda columna se desarrollan las recomendaciones del caso según las conclusiones establecidas.

### **6.1.1 Primer Objetivo Específico.**

El primer objetivo específico de la investigación señala:

- Determinar el estado actual del programa de inducción en relación con la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de Agroindustrial Zeledón Maffio.

**Tabla 3***Conclusiones y Recomendaciones*

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INDICADOR:</b>	
Métodos de socialización en la inducción	
<p>La socialización es un proceso importante y trascendental a la hora de obtener resultados satisfactorios al desarrollar y aplicar un programa de inducción.</p>	<p>Se determino la ligera deficiencia en el programa de inducción en cuanto al proceso de adaptación social y resulta conveniente que la empresa mejore o implemente mecanismos de</p>
<p>Está claro que la adaptación social del nuevo colaborador inicia desde el primer momento de contacto en las fases de selección y reclutamiento del personal y a medida que avanza en su proceso de inducción ese proceso de adaptación social debe seguir de manera continua mediante mecanismos y técnicas de socialización.</p>	<p>socialización un poco más actualizados en su proceso de inducción y no se base únicamente en las actividades grupales y los tiempos de almuerzo en la empresa para incentivar la socialización, mecanismos como los aplicados por las empresas nacionales entrevistadas, como lo son la asignación de un guía que lo acompañe</p>
<p>Si bien la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, evidencian mecanismos de socialización que permiten la adaptación social, queda en</p>	<p>en la presentación con sus demás compañeros de trabajo y lo integre de manera más eficiente en grupos durante las horas de receso o almuerzo son</p>



evidencia mediante del Benchmarking y las entrevistas, que empresas reconocidas a nivel nacional e internacional utilizan mecanismos más prácticos y con mayor alcance a la hora de integrar y adaptar a la nueva persona colaboradora en su empresa.

mecanismos que pueden ser aplicados en la empresa.

### **INDICADOR:**

Técnicas para reducir la curva de aprendizaje y mejorar la productividad

El proceso de inducción es importante a la hora de reducir la curva de aprendizaje de la nueva persona colaboradora y este debe contemplar un programa de inducción adecuadamente estructurado a la hora de brindar herramientas que garanticen la adaptación óptima y eficaz de las nuevas personas colaboradoras en sus puestos de trabajo.

En la actualidad las empresas se apoyan de herramientas tecnológicas para la reducción de la curva de aprendizaje,

Se evidencia un adecuado abordaje de la curva de aprendizaje en el programa actual de la empresa, sin embargo, requieren de la presencialidad de la nueva persona colaboradora para recibir las charlas y herramientas empleadas en el programa de inducción, por lo cual es recomendable complementar estas actividades con la utilización de la tecnología, así como otras técnicas aplicadas por otras empresas que se abordaran más adelante en los siguientes objetivos.

con respecto a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio se concluye que esta presenta herramientas eficientes a la hora de disminuir la curva de aprendizaje y realizan en su proceso de inducción charlas para mostrar las forma en la que se desarrollan los productos en la empresa, así como la supervisión semanal de la nueva persona colaboradora, sin embargo estas pueden ser complementadas mediante el uso de la tecnología.

### **INDICADOR:**

#### Proceso de Selección y Reclutamiento

El proceso de selección y reclutamiento como se mencionó anteriormente es una base importante y complementario del proceso de inducción del personal, en este deben considerarse aspectos importantes que incentiven la adaptación social de la que puede ser la

Por lo cual, en esos aspectos se evidencia una carencia en la adecuada comunicación de la futura nueva persona colaborada y la empresa en el proceso de selección y con la nueva persona colaborada en el proceso de inducción, se recomienda a la empresa

futura persona colaboradora de la empresa. En relación con la empresa en estudio, esta no solo requiere de personal en sus instalaciones principales y requieren de la participación de personas que se encargan de puestos como los gerentes de venta, por lo cual el proceso de selección y reclutamiento se ve afectados por factores como el tiempo y la distancia entre la futura nueva persona colaboradora y la empresa.

aplicar técnicas que permitan una comunicación eficiente y sencilla entre las personas que quieren ingresar y que ingresan a la empresa, estas técnicas pueden estar respaldadas mediante el uso de la tecnología.

### **6.1.2 Segundo Objetivo Específico.**

El segundo objetivo específico de la investigación señala:

- Catalogar los requisitos adecuados de un programa de inducción eficiente basado en la aplicación de un benchmarking y opiniones de expertos que mejoren la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.

**Tabla 4:***Conclusiones y Recomendaciones*

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INDICADOR:</b>	
Proceso de reclutamiento, selección e inducción.	
<p>Mediante la aplicación de un benchmarking a las empresas nacionales Dos Pinos y Alimentos Prosalud, se puede concluir que estas enfatizan en la importancia de un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción, ambas empresas consideran que el proceso debe tener un tiempo mínimo de 3 meses donde se garantiza mediante las distintas actividades y herramientas la eficiente adaptación en todos los aspectos de la nueva persona colaboradora, agroindustrial Zeledón Maffio realiza su proceso considerando los 3 meses de duración y lo finalizan con una evaluación de la productividad y otros aspectos de socialización de la nueva</p>	<p>En base a lo obtenido en el capítulo 5 se recomienda que, la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio capacite a sus colaboradores del área de recursos humanos en herramientas tecnológicas de comunicación y ofrezca sus procesos de reclutamiento y selección mediante videollamadas que faciliten la comunicación con aquellas personas que optan por un puesto de gerente de ventas y por su lejanía con la empresa se dificulta realizar un proceso de selección y reclutamiento de manera presencial, así como la creación de videos o material audiovisual en plataformas como las redes sociales para que las personas que tengan intenciones de querer ingresar a laborar</p>

persona colaboradora que les permite determinar si la persona es apta para el puesto o no.

Por último, tanto las empresas entrevistadas como la empresa en estudio realizan filtros adecuados en el proceso de reclutamiento y selección, por lo cual no hay una distinción relevante en dichos procesos, sin embargo, las empresas entrevistadas se apoyan de las herramientas tecnológicas para facilitar los procesos de reclutamiento y selección.

en la empresa conozcan de la misma sin la necesidad de asistir de manera presencial.

### **INDICADOR:**

#### Métodos de adaptación social

Las principales técnicas de adaptación social de las empresas consideradas en el estudio se basan principalmente en un acompañamiento continuo de la nueva persona colaboradora en la empresa, caracterizado por la asignación de padrinos que acompañan a la nueva persona colaboradora

Se recomienda a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, incorporar en sus técnicas de socialización, no solo recargar en el supervisor de cada área el proceso de adaptación social de la nueva persona colaboradora, y seleccionar a distintos colaboradores con experiencia y

durante las primeras semanas de su ingreso a la empresa.

tiempo en la empresa para asignar la labor de acompañar e integrar a la nueva persona con sus compañeros de trabajo y con los trabajadores en general de la empresa, esto no solo permitirá la adaptación social de la nueva persona colaboradora y a su vez incentivara un clima organizacional adecuado entre los colaboradores.

### **INDICADOR:**

Métodos para reducir la curva de aprendizaje y optimizar la productividad

Las principales técnicas para la reducción de la curva de aprendizaje y optimización de la productividad desarrolladas por las empresas en estudio se basan principalmente en la realización de evaluaciones periódicas, si bien los puestos operativos requieren de una evaluación distinta en función de los puestos administrativos los cuales centran su trabajo en la utilización de recursos informática,

Se recomienda a la empresa la complementación a sus herramientas para la disminución de la curva de aprendizaje mediante la asignación de un tutor que complemente al supervisor, una persona colaboradora con amplia experiencia en cada labor específica y que esta sirva de instructor durante las primeras semanas de la nueva persona colaboradora.

para las empresas en estudio es importante la realización de evaluaciones de manera periódica, así como la asignación de metas a cumplir a mediano y corto plazo para garantizar la máxima productividad posible. En cuanto a la reducción de la curva de aprendizaje, en conclusión, es importante la asignación de un supervisor y de un tutor durante el periodo de inducción laboral, donde se le enseñe a la nueva persona colaboradora las actividades que debe desarrollar y como realizar las mismas. Por último, se concluye la importancia de la tecnología en función de querer reducir la curva de aprendizaje, en las empresas en estudio mediante las entrevistas, se evidencia la utilización de recursos audiovisuales donde se explica el desarrollo de cada proceso dentro de la empresa.

Incluso para garantizar un mayor porcentaje de éxito en la disminución de la curva y la optimización de la productividad, se recomienda en su posibilidad técnicas como las empleadas por la empresa MailChimp, donde en su proceso de inducción los nuevos colaboradores no trabajan durante su primera semana y en su lugar se asignan actividades que fomenten conocer el entorno de la empresa, socializar y mediante el tutor aprender las labores que debe realizar en su cargo.

### 6.1.3 Tercer Objetivo Específico.

El tercer objetivo específico de la investigación señala:

- Seleccionar las propuestas idóneas y aplicables a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, de las últimas tendencias a nivel laboral de los programas más exitosos de inducción aplicado por grande y reconocidas empresas.

**Tabla 5**

*Conclusiones y Recomendaciones*

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>INDICADOR:</b>	
Tecnologías en el proceso de inducción	
Mediante la investigación de empresas reconocidas a nivel mundial en cuanto a tendencias en su programa de inducción, podemos concluir que el uso de la tecnología en este proceso es fundamental y que con el mundo cambiante en el que estamos el uso de la tecnología se convirtió en una herramienta que permite obtener más alcance y mejores resultados en cuanto al proceso de selección reclutamiento e	Se recomienda a la empresa basarse en técnicas y herramientas aplicadas por las empresas seleccionadas, técnicas como la creación de material audiovisual para presentar a la empresa y presentar aspectos generales de la misma, así como la utilización de las redes sociales para tener un mayor alcance en cuanto al reclutamiento de la nueva persona, que las personas puedan conocer e enterarse por la empresa mediante las redes sociales, así como



inducción de los nuevos colaboradores de una empresa.

Hoy en día el uso de la tecnología se convirtió en algo estrictamente necesario a incorporar en el área de recursos humanos de una empresa y es de útil aplicación a la hora de obtener buenos resultados y renovar esos métodos clásicos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

ser informado de manera eficaz cuando hay procesos de reclutamiento de personal.

#### **INDICADOR:**

##### Nuevas tendencias en los procesos de inducción

Según las investigaciones a empresas reconocidas por su innovación en cuanto al proceso de selección, podemos concluir que estas rompen con las barreras de lo tradicional y se centran en desarrollar un proceso de inducción que garantice la comodidad e integración adecuada de la nueva persona, dentro de esos mecanismos podemos concluir la importancia en lograr que el proceso de inducción sea

Se recomienda la incentivación de componentes más afectivos y emocionales en el proceso de inducción, es importante que la empresa realice una inducción en la cual se trate de manera especial al nuevo colaborador, en empresas como Twitter, en el momento que llegan a su oficina de trabajo se encuentran con mensajes de bienvenida e incluso una botella de vino para incentivar esa

una bienvenida amena y cómoda para la nueva persona colaboradora, que este se sienta verdaderamente importante dentro de su nuevo trabajo y se sienta acompañado por todos.

comodidad y una bienvenida calurosa que cree un vínculo entre la empresa y la nueva persona colaboradora desde su ingreso a la empresa.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA\***

### **7.1 Nombre de la propuesta**

Aspectos para la mejora del programa de inducción en relación con la eficiencia en la adaptación social, reducción de la curva de aprendizaje y la productividad de la nueva persona colaboradora.

### **7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará**

Empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.

### **7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

- Aplicar los factores que determinarán la mejora del programa de inducción aplicado por el departamento de recursos humanos relacionado con eficiencia en la adaptación social, curva de aprendizaje y productividad de la nueva persona colaboradora de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio de Puntarenas, Costa Rica, durante el año 2023.

#### **Objetivos específicos**

- Complementar el programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio con las técnicas investigadas mediante el benchmarking para mejorar la adaptación social de la nueva persona colaboradora.

- Complementar el programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio con las técnicas investigadas mediante el benchmarking en función de reducir la curva de aprendizaje y aumentar la productividad de la nueva persona colaboradora.
- Aplicar en el programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio las técnicas investigadas mediante las últimas tendencias en programas de inducción de empresas reconocidas a nivel mundial en base a fortalecer el uso de las tecnologías para mejorar la adaptación social, disminuir la curva de aprendizaje y aumentar la productividad.

## 7.4 Cronograma de actividades y responsables

**Tabla 6**

*Actividades complementarias del proceso de inducción para la mejora de la adaptación social, disminución de la curva de aprendizaje y adecuada productividad de Agroindustrial Zeledón Maffio, 2023.*

Actividad	Encargado	Semana											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Material audiovisual para dar la bienvenida a la empresa.	Encargado del programa de inducción	■											
Presentación power point o video de la información general de la empresa.	Encargado del programa de inducción	■											
Asignación del supervisor, compañero guía y presentación con sus compañeros de trabajo.	Encargado del programa de inducción	■											
Semana de aprendizaje sin participación.	Supervisor y compañeros de trabajo	■											
Socialización con sus compañeros de trabajo específico y generales de la empresa.	Compañero guía	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Conocimiento de las áreas recreativas de la empresa.	Compañero guía	■	■										
Enseñanza continua sobre las labores a realizar en el cargo específico.	Supervisor y compañeros de trabajo		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrevista semanal para valorar el desempeño de la nueva persona colaboradora.	Guía, supervisor y Encargado del programa de inducción		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento y confirmación de las etapas de aprendizaje.	Encargado del programa de inducción	■	■										
Realización de encuesta de validación a la nueva persona colaboradora.	Encargado del programa de inducción	■	■	■					■				■
Encuesta sobre el proceso de aprendizaje y aplicación de habilidades blandas de la nueva persona colaboradora.	Encargado del programa de inducción		■	■		■		■					■

**Fuente:** *Elaboración Propia.*

Como el objetivo de la investigación es la complementación y mejora de aspectos frágiles del programa de inducción, en este apartado se abordan las actividades que se consideran necesarias aplicar en cada etapa de la inducción para mejorar la misma en términos de adaptación social, disminución de la curva de aprendizaje y adecuada productividad.

## 7.5 Presupuesto necesario para su implementación

La mayoría de las actividades que se desarrollan en la propuesta corresponde a actividades que el personal encargado del proceso de inducción de la empresa puede elaborar y aplicar sin un costo adicional, sin embargo, actividades que requieren del uso de medios de comunicación virtual y la creación de los videos informativos de los aspectos generales de la empresa requieren de un experto en creación de material audiovisual.

para la propuesta se recomienda la creación de un video informativo donde se pueda utilizar el mismo como herramienta para dar la bienvenida a la empresa, la compañía Social Verde se encarga de realizar marketing digital para empresas en Costa Rica, se realizó la cotización del video en cuestión con esta compañía y se detalla a continuación:

Cotización		Social Verde	
	Nombre Lugar	Agroindustrial Zeledon Maffio Esparza, Puntarenas 3101249642	
	n	Descripción	
	1	Pre-Producción: Storyboard Guión Cambios y Ajustes	
	2	Filmación	
	3	Selección de Tomas	
	4	Primer Corte	
	5	Colorización y Musicalización	
	6	Ajustes y Cambios	
	7	Producto Final	
Costo del Proyecto		Total SIN IVA	\$2.800,00
<b>MÉTODOS DE PAGO</b>			
Pago inicial contra firma de contrato	40%	\$1.120,00	
Entrega del proyecto	60%	\$1.680,00	
<b>VIÁTICOS</b>		\$200,00	
** Los viáticos se pagan por adelantado y se excluyen de la oferta			
<b>Sueña, Crea y Alcanza</b>			
<small>** Las referencias y datos de este documento tienen una validez de 10 días hábiles, este documento no corresponde a ningún acuerdo comercial ni legal y solamente son fines de cotizador de proyectos</small>			

Cotización		Social Verde	
	Nombre Lugar	Agroindustrial Zeledon Maffio Esparza, Puntarenas 3101249642	
<b>Detalle del proyecto</b>			
Se realizará una producción a nivel comercial de todo el proceso de inducción y un quienes somos de la empresa, exponiendo todos los puntos y procesos que existen dentro de la empresa. Producción de 240 segundos. Resolución HD 1080p			
Cámaras de grabación Estabilizadores de imagen Micrófonos de ambiente Drone			
<b>Fases del Proyecto</b>			
Pre producción 2 días	Producción 3 días	Edición 6 días	Postproducción 2-4 días
Enlaces comerciales solicitud de permisos y guión de video	Producción general en campo	Edición y proceso creativo	Revisión y corrección de errores y modificaciones para entrega final
Total 13 a 15 días			
<b>Sueña, Crea y Alcanza</b>			
<small>** Las referencias y datos de este documento tienen una validez de 10 días hábiles, este documento no corresponde a ningún acuerdo comercial ni legal y solamente son fines de cotizador de proyectos</small>			

## 7.6 Fases de la propuesta

Con la finalidad de una mejor comprensión se detallarán las actividades de la propuesta agrupadas en fases del proceso de inducción. En la primera fase se inicia desde el momento en el que entra una solicitud de un puesto y se realizan los procesos de selección y reclutamiento de la nueva persona colaboradora hasta su primera semana en la empresa por lo cual las siguientes actividades buscan reforzar esta fase:

- **Material audiovisual para dar la bienvenida a la empresa.**

Esta actividad busca reforzar la comunicación entre la nueva persona colaboradora y la empresa, en esta se presenta un video informativo sobre la empresa donde se dé la bienvenida a la misma a la nueva persona colaborada, el video debe mostrar información relevante de la empresa, como el entorno de trabajo y resaltar los valores de compañerismo, así como un poco de la historia de la empresa, también es importante que en este video se conozcan a los jefes inmediatos y a las personas con alto cargo de cada área de trabajo, con el fin de que la nueva persona colabora conozca de antemano un poco no solo del entorno de la empresa sino también a su jefe inmediato. El video debe ser enviado a la nueva persona colabora después del proceso de selección y reclutamiento en la primera semana de su proceso de inducción.

- **Presentación power point o video de la información general de la empresa.**

Esta actividad debe realizarse el primer día de la primer semana del proceso de inducción, mediante una presentación power point o un video informativo se deben transmitir la información general de la empresa, ya sea que este paso de la primera fase

del proceso se realice mediante una video llamada o de manera presencial y debe incluir aspectos como: objetivos y metas de la empresa, estructura de la empresa, quienes integran la empresa, a que tipo de actividades se dedican, servicios que brinda la empresa, normas y políticas, valores de la empresa. Por último, se recomienda que este material audiovisual o presentación power point sea enviada a la nueva persona colaboradora y tenga alcance al material en cualquier momento.

- **Asignación del supervisor, compañero guía y presentación con sus compañeros de trabajo.**

En esta actividad que se debe realizar los primeros días de la primer semana del proceso, se asigna el supervisor a cargo de la nueva persona colaboradora según el área de trabajo en el que se va a desempeñar y a su vez se debe realizar la presentación con su compañero guía, Agroindustrial Zeledón Maffio mencionaba que su proceso de inducción se realiza con a lo sumo 4 o 5 personas que son de nuevo ingreso, por lo cual con la asignación de 2 personas guías por grupo estaría adecuadamente cubierto.

En la segunda fase se consideran actividades donde la nueva persona colaboradora comienza a integrarse a su grupo y entorno de trabajo, para esta fase se plantean las siguientes actividades:

- **Semana de aprendizaje sin participación.**

En esta actividad que ocurre durante la primera semana, el nuevo colaborador se incorpora a la empresa, este mismo después de ser presentado con sus compañeros de trabajo y asignado su compañero guía y supervisor, debe ser incorporado en su puesto



de trabajo, durante lo que reste de la primera semana del proceso la nueva persona colaboradora asiste a la empresa durante el periodo laboral para ser enseñado por sus compañeros de puesto, se debe guiar a la nueva persona colaboradora para que esta observe todos los productos y habilidades que debe desarrollar y como realizarlas adecuadamente.

- **Socialización con sus compañeros de trabajo específico y generales de la empresa y conocimiento de las áreas recreativas de la empresa.**

En esta actividad que ocurre durante los 3 meses recomendables para el proceso de inducción, el compañero guía asignado a la nueva persona colaboradora es el encargado durante las primeras 2 semanas de mostrarle a la misma, las zonas de recreación, zonas de almuerzo, entre otras. Además, es importante que la persona guía ayude en el proceso de adaptación social durante los 3 meses del proceso de inducción, presentando a la nueva persona con los demás compañeros y compañeras de trabajo e integrando a la misma en charlas y que de esta manera se integre de manera adecuada con toda la empresa.

- **Enseñanza continua sobre las labores a realizar en el cargo específico**

Esta actividad busca a aportar a la técnica para la mejora de la productividad de la empresa, si bien el pago variado en función de la productividad motiva a la persona colaboradora, esta técnica a su vez busca disminuir la curva de aprendizaje, durante los 3 meses del proceso de inducción el supervisor debe estar atento a las labores de la nueva

persona colaboradora, y mediante a la ayuda de los compañeros y compañeras de trabajo, realizar correcciones a posibles errores que la persona cometa.

- **Entrevista semanal para valorar el desempeño de la nueva persona colaboradora.**

La empresa ya aplica una reunión con el supervisor para valorar el desempeño, habilidades, valores y compromiso que la nueva persona colaboradora presenta, sin embargo, se propone a la empresa a realizar esta actividad 1 vez semanalmente para una mejor atención en caso de situaciones que requieran de una intervención con la nueva persona colaboradora.

- **Seguimiento y confirmación de las etapas de aprendizaje.**

Esta actividad de seguimiento y confirmación busca brindar a la persona encargada del proceso de inducción el conocimiento sobre el debido desarrollo del proceso, esta actividad consta de una reunión con la nueva persona colaboradora para informar sobre el cumplimiento de las actividades de la semana 1 y semana 2, las cuales constan de la presentación con los demás compañeros y compañeras de trabajo, la semana de aprendizaje, etc. Además, se busca que la nueva persona colaboradora exponga sus experiencias en el proceso de las 2 primeras semanas para futuras mejoras al mismo.

- **Realización de encuesta de validación a la nueva persona colaboradora.**

Los encargados en el proceso de inducción ya realizan estas encuestas de validación a la nueva persona colaboradora, sin embargo, como se considera conveniente extender el proceso durante los primeros 3 meses, es recomendable que esta encuesta de validación se realice la última semana de cada mes.

- **Encuesta sobre el proceso de aprendizaje y aplicación de habilidades blandas de la nueva persona colaboradora.**

Esta encuesta sobre el proceso de aprendizaje y la aplicación de habilidades blandas la empresa la realiza al final del proceso de inducción, y la realiza con el jefe directo y el supervisor del área en el que se encuentre la nueva persona colaboradora, los cuales brindan retroalimentación con respecto a los resultados, sin embargo, se considera conveniente realizar esta encuesta 2 veces durante el mes, con el fin de poder tener un resultado el cual puede ser intervenido con el fin de mejorarlo y luego al final de los 3 meses un resultado el cual se puede contrastar con el anterior con el fin de evidenciar si la nueva persona colaboradora progreso o no.

- **Consideraciones finales de la propuesta.**

Por último, como aplicación en la propuesta, Agroindustrial Zeledón Maffio cuenta con una página de internet donde ofrecen y muestran sus servicios, esto representa la utilización de la tecnología en su empresa, sin embargo, se recomienda utilizar esta página para mostrar también material audiovisual donde se explique la información general de la empresa, los valores y principios, metas y objetivos, así como también un

recorrido por la empresa, como trabajan y cuales procesos y productos realizan con el fin de que posibles personas interesadas en laboral en la empresa conozcan de antemano como es el entorno laboral en ella y estén atentas a cualquier proceso de reclutamiento para estar motivados por participar.

## Referencias

Abbas, W., Ismail, S., Haron, H., & Wan, A. (2018). Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework. Obtenido de DOI:10.14419/ijet.v7i4.31.23340.

Acuña, O. V. (2019). Rediseño del sistema de onboarding de una institución financiera, con el fin de aumentar la utilización de los canales digitales en los clientes que actualmente no los conocen. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/171096>.

Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación.

Armenteros, A. L. I., & Esperón, J. M. T. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1), 197-209.

Castro Holguín, J. J. (2020). *IMPACTO DEL ONBOARDING EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Psicológicas).

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://ebooks7-24.com:443/?il=9350>

Cortés-Rodríguez, D. A., & Pacheco, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161.

Contreras, J. (2018). La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. Caso de estudio sobre una pequeña empresa de la ciudad de Bogotá Colombia 2015- 2017.

Trabajo final de especialización, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios Posgrado. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946\\_ContrerasSanchezJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf)

Dessler, G., Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. <https://ebooks7-24.com:443/?il=4874>

Duarte Hablutzel, M. (2020). Gestión del cambio organizacional.

Ferrer Rivera, D. K. (2021). La importancia del benchmarking en las organizaciones.

García, G. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. [Tesis de licenciatura inédita]. Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de Quetzaltenango.

Gamelearn Team. (2019). Inducción de personal: 3 ejemplos que te sorprenderán. (s.f.). Recuperado de <https://www.game-learn.com/induccion-de-personal-3-ejemplos-que-te-sorprenderan/>

Gamelearn Team. (2019). ¿Cómo es el onboarding de empleados en Gamelearn? Recuperado de <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/como-es-el-onboarding-de-empleados-en-gamelearn/>

Guzman, A. (2018). Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-hill.

Hernández Rodríguez, C., & Cano Flores, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones.

Karhunen, H. (2017). Implementing a strategic employee onboarding program for a global ICT company: Case Basware.

Miluzka, L. (2018). “*El programa de inducción y su influencia en el desempeño de los administradores de cobranzas de campo de la empresa Kobsa, Lima 2018*”. [Tesis de Licenciatura]. Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración.

Muñoz, L. S. A., Párraga, H. A. S., Guzmán, D. E. S., & Tenorio, G. J. E. (2018). Análisis del benchmarking como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de las empresas. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(15), 21-26.

Ribadeneira, A. (2017). “*la influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral*”. [Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Psicóloga Organizacional]. Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Snell, S. A., Morris, S. S., García Becomo, M. I. (2020). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning. <https://ebooks7-24.com:443/?il=10763>

Pimienta Prieto, J. H., & De La Orden Hoz, A. (2017). Metodología de la investigación

Verheyden, M. J. (2022). *Evaluation of the New Employee Onboarding Training Program* (Doctoral dissertation, University of Wisconsin--Stout).

Veliz, T. G. B., Avila, D. A. C., & Bustamante, R. Y. S. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(3), 2026-2044.

# ANEXOS



## Lista de Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista para persona colaboradora de la empresa en estudio.

### Guía de entrevista sobre el programa de inducción

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar (ciudad y sitio específico): \_\_\_\_\_

**Entrevistador:**

**Entrevistado: (nombre, edad, genero, puesto, dirección, gerencia o departamento):**

\_\_\_\_\_.

### Introducción:

La presente entrevista pretende la recolección de información referente a algunos datos con el programa de inducción y su relación con la curva de aprendizaje, la productividad y la adaptación social de la nueva persona colaboradora con el fin de determinar el estado actual del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio como objetivo de investigación para obtener el grado de licenciatura en la Universidad Hispanoamericana.

### Características de la entrevista:

#### ¿Que se hará?:

Si acepta la participación en esta entrevista, se le solicitara responder las preguntas las cuales tomarán en promedio 1 hora aproximadamente, y las cuales serán grabadas para la transcripción de la información para el beneficio del proyecto.

#### Voluntariedad:

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

#### Confidencialidad:

Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero de una manera totalmente anónima. Esto es, las respuestas estarán desprovistas de cualquier variable o información que permita identificar individualmente a las personas.

#### Preguntas:

1. ¿Como es el proceso de reclutamiento y selección del personal en relación con la socialización con la futura persona colaboradora?
2. ¿Como es la relación que se presenta entre los encargados de recursos humanos y la nueva persona colaboradora en el proceso de selección y reclutamiento?
3. ¿Describa de manera general las fases que contemplan en el desarrollo del proceso de inducción de la nueva persona colaborada?
4. ¿Como es el ambiente de socialización entre la nueva persona colaboradora y sus nuevos compañeros de trabajo durante el proceso de inducción?

5. ¿Cuáles técnicas de socialización para la nueva persona colaboradora, implementan durante la inducción en la fase de ubicación en el puesto de trabajo?
6. ¿Dentro del programa de inducción cuales actividades plantean que fomenten la adecuada integración de la nueva persona colaboradora en función de favorecer la productividad y reducir la curva de aprendizaje?
7. ¿Cuáles técnicas implementan para la medición de la productividad y curva de aprendizaje de las personas colaboradoras?
8. ¿Cuáles técnicas de evaluación realizan dentro de su programa de inducción para evaluar el desenvolvimiento de la nueva persona colaborada en la empresa?
9. ¿Considera que las tecnologías pueden favorecer y simplificar los procesos en el programa de inducción, y considera que estas pueden ser aplicadas en la empresa?
10. ¿Cuáles mejoras podría recomendar realizar en alguna de las fases del programa de inducción?

**Observaciones:**

De las gracias e insista en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.

Anexo 2. Guía de entrevista para persona colaboradora de otra empresa.

**Guía de entrevista Benchmarking**

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

**Lugar** \_\_\_\_\_ **(ciudad y sitio específico):**

**Entrevistador:**

**Entrevistado: (nombre, edad, genero, puesto, dirección, gerencia o departamento):**

**Introducción:**

La presente entrevista pretende la recolección de información referente a algunos datos con el programa de inducción y su relación con la curva de aprendizaje, la productividad y la adaptación social de la nueva persona colaboradora con el fin de definir las técnicas y practicas empleadas por otras empresas y realizar un benchmarking para la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.

**Características de la entrevista:**

**¿Que se hará?:**

Si acepta la participación en esta entrevista, se le solicitara responder las preguntas las cuales toman en promedio 1 hora aproximadamente.

**Voluntariedad:**

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

**Confidencialidad:**

Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero de una manera totalmente anónima. Esto es, las respuestas estarán

desprovistas de cualquier variable o información que permita identificar individualmente a las personas.

**Preguntas programa de inducción:**

1. ¿Cuáles fases consideran en su programa de inducción para la nueva persona colaboradora?
2. ¿Cuánto tiempo consideran oportuno para una adecuada inducción de la nueva persona colaboradora?
3. ¿Cuáles métodos tecnológicos utilizan para la realización de su programa de inducción?

**Preguntas sobre la adaptación social:**

1. ¿Cuáles técnicas de adaptación social utilizan durante las diversas fases de su programa de inducción?
2. ¿Utilizan en su empresa métodos tecnológicos para incentivar una adecuada adaptación social de la nueva persona colaboradora? \*\*\*
3. ¿Cuáles técnicas en base a su experiencia podrían emplearse para obtener una adecuada adaptación social de la nueva persona colaboradora?
4. ¿Durante el desarrollo del programa de inducción cuales espacios o ambientes utilizan para la socialización de la nueva persona colaboradora con su nueva empresa y sus nuevos y nuevos compañer@s de trabajo?

**Preguntas sobre la curva de aprendizaje y la productividad:**

1. ¿Cuáles técnicas o método utilizan en el programa de inducción para reducir la curva de aprendizaje de la nueva persona colaboradora en su cargo?
2. ¿Cuáles técnicas o métodos utilizan para medir la curva de aprendizaje de las personas colaboradoras de la empresa?
3. ¿Cuáles técnicas o métodos utilizan en su programa de inducción para fomentar una adecuada productividad futura de la nueva persona colaborada?
4. ¿Cuáles métodos o técnicas de evaluación realizan para medir la productividad de las personas colaboradoras de la empresa?

**Observaciones:**

De las gracias e insista en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.

Anexo 3. Sistematización de las respuestas obtenidas.

**Resumen de las respuestas de la Guía de entrevista sobre el programa de inducción**

1. ¿Como es el proceso de reclutamiento y selección del personal en relación con la socialización con la futura persona colaboradora?

Inicia desde el momento en el que hay una solicitud del área, luego se verifica el perfil del puesto, se utilizan las redes sociales para ofrecer el puesto y de manera interna también se informa sobre el puesto en oferta, se realizan procesos de filtración y luego con respecto a la socialización se citan a las personas que pueden cumplir con los requisitos para conocerlos y explicarles sobre el puesto y preguntas sobre la disponibilidad y salarios que pueden tener en el puesto, luego si logran pasar el filtro se realiza una entrevista donde se respeta las partes legales de la reforma procesal laboral y se les realizan preguntas sobre la actitud de las personas y por último si aprueba la entrevista se realiza una valoración médica como ultimo filtro de aceptación.

2. ¿Como es la relación que se presenta entre los encargados de recursos humanos y la nueva persona colaboradora en el proceso de selección y reclutamiento?

Cuando la persona ya se le informa sobre la charla de inducción, se realiza una charla de aproximadamente de 5 horas donde se abordan aspectos generales de la empresa, y aspectos legales, de calidad y de salud ocupacional, y por último realizan una prueba corta diagnostico para evidenciar la recepción de la información.

3. ¿Describa de manera general las fases que contemplan en el desarrollo del proceso de inducción de la nueva persona colaborada?

Se realiza una charla general independientemente para la posición que va a ocupar la persona, dependiendo de la posición de la persona se realizan inducción específicas de manera tal que cuando llegue al puesto de trabajo esta conozca todas las áreas que intervienen en el proceso que se desarrolla en su puesto y por último se realiza una reunión a las 10 semanas de valoración de

ajuste, donde el supervisor informa si la persona puede continuar en el puesto y se realiza una entrevista para la persona colaboradora para que nos informe como se sintió en el puesto.

4. ¿Como es el ambiente de socialización entre la nueva persona colaboradora y sus nuevos compañeros de trabajo durante el proceso de inducción?

Se realizan una inducción con un grupo mínimo de 4 o 5 personas ya que correspondemos a una empresa mediana con 115 colaboradores, se realiza un proceso de socialización continuo donde se realiza un recorrido por todas las instalaciones y mediante el supervisor realizar una presentación con el grupo de trabajo específico donde este se va a desenvolver.

5. ¿Dentro del programa de inducción cuales actividades plantean que fomenten la adecuada integración de la nueva persona colaboradora en función de favorecer la productividad y reducir la curva de aprendizaje?

La inducción en la empresa es un proceso formal que también busca romper el hielo para que la persona colaboradora conozca como es el trabajo y que se desarrolla en esa empresa, consideran importante que las nuevas personas conozcan que se realiza en la empresa, como se realizaban antes los productos y como los realizan ahora, en la inducción se plantean los principales errores que se cometen en los errores para que los conozcan y los logren evitar, por otra parte, realizan retroalimentaciones semanales con la nueva persona para que cada persona mejore y logre adaptarse adecuadamente en su puesto.

6. ¿Cuáles técnicas implementan para la medición de la productividad y curva de aprendizaje de las personas colaboradoras?

Todos los puestos tienen un pago variable que va en función del cumplimiento de las metas, según la posición hay metas diarias, metas semanales y metas mensuales, entonces cuando hay incumplimientos de las metas se busca identificar el problema con el colaborador para solucionarlo, por lo cual mediante esa medición y establecimiento de metas que se relacionan con el pago incentiva a la persona colaboradora a realizar de manera adecuada su trabajo y a cumplir con sus metas. (los pagos variables van en función a metas conforme a la productividad esperada en cada puesto).

7. ¿Cuáles técnicas de evaluación realizan dentro de su programa de inducción para evaluar el desenvolvimiento de la nueva persona colaborada en la empresa?

Realizamos un formato para el personal operativo, administrativo y ejecutivo, donde evaluamos en 10 meses no solo la parte de la productividad, sino que también evalúan las habilidades blandas, como la empatía, la responsabilidad, el trabajo en equipo, donde realizan, por ejemplo: escalas de 1 al 5, donde 1 es la nota más baja y 5 es una nota excelente, el jefe y supervisor realiza retroalimentaciones con respecto a los resultados de esa evaluación de los 3 meses.

Se busca mejorar a las personas en esas habilidades blandas y que además de que tengan buena habilidad en su puesto estos también tengan un buen desenvolvimiento con los demás compañeros de trabajo.

Mediante ese proceso de evaluación a las 10 semanas, también realizan reubicaciones de puesto de trabajo en función de la información que este ofrezca. Realizamos también actividades de socialización los últimos viernes de cada mes, donde se les lleva algún alimento compartido como pizza y de la misma forma se

celebran los cumpleaños y demás para que todo el personal se conozca mucho más.

8. ¿Considera que las tecnologías pueden favorecer y simplificar los procesos en el programa de inducción, y considera que estas pueden ser aplicadas en la empresa?

La empresa busca tener una inducción en línea, ya que, aunque no cuenta con distribuciones fuera del país tiene varias distribuciones en todo el país, y es interesante poseer esa inducción en línea donde este conozca la empresa sin tener que viajar largo para realizar su proceso de inducción, también para muchos procesos queremos realizar manejo de redes sociales para abrir el campo y poder llegarles a más personas.

9. ¿Cuáles mejoras podría recomendar realizar en alguna de las fases del programa de inducción?

Consideraría que el jefe y supervisor participe en la inducción, que haya más personas colaborando de este proceso, que la persona se empape de más conocimiento de la empresa a partir de esto, al proceso de inducción se debe realizar como un proceso más dinámico e interactivo con la gente, que no sea cansado y rígido para la nueva persona colaboradora. Cuando la persona entre a trabajar que estos tengan videos que tengan que ver con la empresa que estos puedan visualizarlos y luego realizar reuniones donde sean tipo conversatorio con respecto a la contextualización de los videos y su experiencia en el puesto de trabajo.

## **Resumen de las respuestas obtenidas en la encuesta del benchmarking**

**¿Cuáles fases consideran en su programa de inducción para la nueva persona colaboradora?**

### **Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Consideramos 2 fases principales una inducción general la primer semana y luego una inducción específica de manera virtual con sesiones sincrónicas y sesiones con los líderes, luego aplican el periodo del Onboarding donde si son líderes se les envían otras tareas durante un plan de 90 días y si son más del área de personal operativo, tiene sesiones de seguimiento, se les realizan más capacitaciones específicas y la parte agroindustrial o almacenes veterinarios también llevan cursos complementarios como atención al cliente, entre otros.

### **Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Consideramos 2 procesos básicos, un proceso previo al ingreso de la empresa, se le da una charla o inducción donde se les explica cuáles son los beneficios de la empresa, generalidades de la empresa, los valores, la cultura, entre otras charlas referentes a la empresa en general. Luego realizamos un proceso cuando la persona ingresa, donde los acompañan durante su trabajo por un plazo de 3 meses, la nueva persona colaboradora estará acompañada por un supervisor que lo está instruyendo y no se suelta a trabajar hasta que cumpla el periodo de prueba, luego del periodo de prueba se decide si se puede considerar como un personal fijo.

**¿Cuánto tiempo consideran oportuno para una adecuada inducción de la nueva persona colaboradora?**

### **Respuesta del encargado de Dos Pinos:**



Depende mucho del nivel de la persona y del expertis el área, ya que no es lo mismo un personal operativo donde su curva de aprendizaje puede ser de 3 meses a una posición administrativa o técnica donde se requiere cierto expertis y en estas áreas la curva de aprendizaje puede ser de 1 año, por lo cual es muy variable en según la posición y el nivel en el que este.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Estoy de acuerdo con lo que la empresa ha definido, y consideramos 3 meses donde usted conoce a la persona y puede verificar si esta esta apta para cumplir con el puesto al que está aspirando.

**¿Cuáles métodos tecnológicos utilizan para la realización de su programa de inducción?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Utilizamos una plataforma Moodle, donde se realiza la inducción general, y se utiliza para inducciones para publico interno pero cuyo principal objetivo es llegar a contratistas, mercaderistas o audiencias de exterior que apoyan a la empresa. Además, se utiliza una plataforma interna que es la parte de Oracle, donde también existe un módulo de aprendizaje donde está todo lo fuerte en cuestión de aprendizaje, utilizamos herramientas como Teams de Microsoft y demás.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Tenemos programas donde se citan de manera presencial y se presentan un laboratorio de cómputo donde realizan un proceso de prueba simulado referentes a la parte asociada su trabajo y los equipos que tiene que utilizar ahí.

**¿Cuáles técnicas de adaptación social utilizan durante las diversas fases de su programa de inducción?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Se asignan padrinos que los apoyen, guías para que las personas aprendan andar sobre la empresa, durante el Onboarding el líder les explica dónde están las áreas comunes como los baños, comedores y quiénes son sus compañeros y demás.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Durante el periodo de prueba se le realiza un acompañamiento para que asimilen poco a poco los procesos que tiene que realizar, esto es parte de la adaptación social, donde estos durante los 3 meses posiblemente pasen viendo y aprendiendo de los demás compañeros guiados por un supervisor.

**¿Cuáles técnicas en base a su experiencia podrían emplearse para obtener una adecuada adaptación social de la nueva persona colaboradora?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Garantía de la curva de aprendizaje con una evaluación de conocimiento y práctica donde se garantice que la persona este apto para desempeñar el puesto, y realizar encuestas de validación donde viene puntos si el jefe los recibió, si los acompañó, si tuvieron todas las sesiones y si cumplió todo el plan de inducción, entrevistas internas donde se reúna con la persona hablar sobre su proceso de inducción.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Todo inicia durante el proceso de la entrevista, siendo claro a cuál puesto va la persona y que se desarrolla ahí, luego el acompañamiento es muy importante ya que no se puede dejar sola a una persona hasta que esta no este capacitada y que este no se frustre

y no influya en su rendimiento, luego realizamos niveles conforme a su productividad donde el nivel inicial es de principiantes y conforme aumenten su desempeño van avanzando.

**¿Durante el desarrollo del programa de inducción cuales espacios o ambientes utilizan para la socialización de la nueva persona colaboradora con su nueva empresa y sus nuevos compañer@s de trabajo?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Durante los tiempos de alimentación y descanso, se realizan reuniones de equipo, se realizan reuniones de celebración como cumpleaños y demás que se prestan para que la nueva persona interactúe con los demás.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Ellos en la inducción como tal no conocen a sus compañeros, ya que utilizamos un ambiente controlado previo a su ingreso a la empresa, cuando ya ingresan a la empresa ya el supervisor le presenta a sus compañeros, cuales compañeros serán los encargados de guiarlos en su proceso de formación y socializan en ratos libres, en áreas comunes donde hay juegos de mesas, hay áreas libres de Wi-Fi donde pueden escuchar música, hablar por teléfono y demás actividades.

**¿Cuáles técnicas o método utilizan en el programa de inducción para reducir la curva de aprendizaje de la nueva persona colaboradora en su cargo?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

La experiencia y el conocimiento, donde en la inducción virtual se desarrollan muchos contenidos para que la gente conozca antes de entrar todos los procesos y conozca a sus equipos y de sus actividades diarias.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

La curva de aprendizaje está en función de la persona ya que durante los 3 meses se va evaluando a la persona y se ve si esta se adapta al puesto de manera óptima, ahora hemos hecho el esfuerzo de mejorar esto ya que muchas personas no se adaptan de manera óptima o se les realizan rotaciones de puesto, por lo cual realizamos charlas antes de que ingrese para que estos sepan a qué van y que van a desarrollar en su puesto.

**¿Cuáles técnicas o métodos utilizan para medir la curva de aprendizaje de las personas colaboradoras de la empresa?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

El cumplimiento del plan de capacitación, se realiza una evaluación al final del proceso en cuanto a su desempeño, y además una encuesta que se utiliza de diagnóstico y foros al finalizar los cursos para expresar sus comentarios.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Evaluaciones periódicas semanales, mediciones de desempeño para la nueva persona colaboradora.

**¿Cuáles técnicas o métodos utilizan en su programa de inducción para fomentar una adecuada productividad futura de la nueva persona colaborada?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Se busca la adaptación de la nueva persona dentro de su nuevo rol, capacitarlo adecuadamente para que este pueda funcionar de manera óptima en la empresa, y luego realizamos un proceso de evaluación.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Se les explican los procesos, se realizan pruebas, test o modulaciones para realmente ver si lo que se explicó en proceso de inducción verdaderamente fue asimilado.

**¿Cuáles métodos o técnicas de evaluación realizan para medir la productividad de las personas colaboradoras de la empresa?**

**Respuesta del encargado de Dos Pinos:**

Realizamos evaluaciones del desempeño e indicadores diarios, metas diarias y cuotas según el tipo de proceso que lleve la persona.

**Respuesta del encargado de Alimentos Prosalud:**

Tenemos lo que se conoce como una evaluación del desempeño, que nos da resultados que nos permite ver donde estamos débiles y a partir de ahí tomar medidas para realizar procesos de capacitación, por otra parte, tenemos procesos de indicadores que nos permiten ir monitoreando la productividad y a las personas.

## Anexo 5. Declaración Jurada.

Yo, Ana Patricia Torres Saborío, mayor de edad, cédula de identidad número 604420561, en condición de egresada de la carrera de Administración de negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "**Mejora del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia en adaptación social, curva de aprendizaje y productividad durante el periodo 2023**", es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, el 03 de agosto del año dos mil veintidós.

Patricia Torres


Ana Patricia Torres Saborío.

Cédula de identidad: 604420561

## Anexo 6. Consentimiento Informado persona colaboradora de Agroindustrial Zeledón

Maffio.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos



**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS**

**Mejora del programa de inducción aplicado a las personas colaboradoras de nuevo ingreso a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia en adaptación social, curva de aprendizaje y productividad durante el periodo 2023.**

Nombre de la persona participante: Marcelita Quijón Vargas

Nombre de la persona investigadora: Ana Patricia Torres Saborío

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8563-6229. Patricia.torres1318@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señor Francisco Chacón Achi.

**PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente entrevista pretende la recolección de información referente a algunos datos con el programa de inducción y su relación con la curva de aprendizaje, la productividad y la adaptación social de la nueva persona colaboradora con el fin de determinar el estado actual del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, de la misma forma se realizará un benchmarking para recolectar información valiosa para realizar una propuesta de programa de inducción para la empresa.

**¿Que se hará?:**

Si acepta la participación en esta entrevista, se le solicitará responder las preguntas las cuales tomaran en promedio 1 hora aproximadamente.

Firma de la persona participante:

  
**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Esta entrevista no tiene ningún riesgo para su persona, consta de preguntas abiertas referentes al programa de inducción en aspectos como el proceso de selección e inducción de las nuevas personas colaboradoras. De la misma forma, esta entrevista no tiene ningún beneficio directo para su persona, sin embargo, pretende beneficiar el área de reclutamiento y selección del departamento de Recursos Humanos de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio y su participación en la entrevista es de carácter fundamental.

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

#### **CONFIDENCIALIDAD**

Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero de una manera totalmente anónima. Esto es, las respuestas estarán desprovistas de cualquier variable o información que permita identificar individualmente a las personas.



Firma de la persona participante:

Manuela Quiñós Vargas  
**CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla.  
Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Manuela Quiñós Vargas Manuela Quiñós Vargas  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Ana Patricia Torres Saborío. G-0442-0561. Patricia Torres.  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

Agro Industrial Zeledón Maffio 09/05/23. 4:00 pm  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**


**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:

Manuela Quiñós Vargas

Anexo 6. Consentimiento Informado persona colaboradores empresas Pro-Salud y Dos Pinos.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos



**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS**

**Mejora del programa de inducción aplicado a las personas colaboradoras de nuevo ingreso a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia en adaptación social, curva de aprendizaje y productividad durante el periodo 2023.**

Nombre de la persona participante: Francisco Salas Pineda

Nombre de la persona investigadora: Ana Patricia Torres Saborío

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8563-6229 Patricia.torres1318@hotmail.com


Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señor Francisco Chacon Achi

**PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente entrevista pretende la recolección de información referente a algunos datos con el programa de inducción y su relación con la curva de aprendizaje, la productividad y la adaptación social de la nueva persona colaboradora con el fin de determinar el estado actual del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, de la misma forma se realizará un benchmarking para recolectar información valiosa para realizar una propuesta de programa de inducción para la empresa.

**¿Que se hará?:**

Si acepta la participación en esta entrevista, se le solicitara responder las preguntas las cuales tomaran en promedio 1 hora aproximadamente.

Firma de la persona participante: 

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Esta entrevista no tiene ningún riesgo para su persona, consta de preguntas abiertas referentes al programa de inducción en aspectos como el proceso de selección e inducción de las nuevas personas colaboradoras. De la misma forma, esta entrevista no tiene ningún beneficio directo para su persona, sin embargo, pretende beneficiar el área de reclutamiento y selección del departamento de Recursos Humanos de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio y su participación en la entrevista es de carácter fundamental.

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

**CONFIDENCIALIDAD**

Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero de una manera totalmente anónima. Esto es, las respuestas estarán desprovistas de cualquier variable o información que permita identificar individualmente a las personas.

Firma de la persona participante:



## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Francisco Salano Picado  601960416  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Patricia Torres Saborío. G-0442-0561. Patricia Torres.  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

Reunión Virtual-Alimentos ProSalud. 12/05/2023 - 10:00am.  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD HISPANOCAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos



## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Mejora del programa de inducción aplicado a las personas colaboradoras de nuevo ingreso a la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia en adaptación social, curva de aprendizaje y productividad durante el periodo 2023.

Nombre de la persona participante: Christian Acha Chacón  
 Nombre de la persona investigadora: Ana Patricia Torres Saborío

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8563-6229. Patricia.torres1318@hotmail.com.

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señor Francisco Chacón Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente entrevista pretende la recolección de información referente a algunos datos con el programa de inducción y su relación con la curva de aprendizaje, la productividad y la adaptación social de la nueva persona colaboradora con el fin de determinar el estado actual del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, de la misma forma se realizará un benchmarking para recolectar información valiosa para realizar una propuesta de programa de inducción para la empresa.

#### ¿Que se hará?:

Si acepta la participación en esta entrevista, se le solicitara responder las preguntas las cuales tomaran en promedio 1 hora aproximadamente.

Firma de la persona participante: 

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Esta entrevista no tiene ningún riesgo para su persona, consta de preguntas abiertas referentes al programa de inducción en aspectos como el proceso de selección e inducción de las nuevas personas colaboradoras. De la misma forma, esta entrevista no tiene ningún beneficio directo para su persona, sin embargo, pretende beneficiar el área de reclutamiento y selección del departamento de Recursos Humanos de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio y su participación en la entrevista es de carácter fundamental.

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

**CONFIDENCIALIDAD**

Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados de este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero de una manera totalmente anónima. Esto es, las respuestas estarán desprovistas de cualquier variable o información que permita identificar individualmente a las personas.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Christian Aule Chacón 141670164 

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Ana Patricia Torres Saborío. 6-0442-0561. Patricia Torres.

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

\_\_\_\_\_  
Nombre, firma y cédula del testigo

18/05/2023 Jicoms. 4:00pm

Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: 

## Anexo 7. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Puntarenas, 15 de marzo de 2023

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Jefe Talento Humano y Salud Ocupacional de **Agroindustrial Zeledón Maffio S.A.**, brindo autorización para que la estudiante Ana Patricia Torres Saborío, cédula de identidad 6-0442-0561, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: **"Mejora del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia en adaptación social, curva de aprendizaje y productividad durante el periodo 2023"**.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [talentohumano@zeledonmaffio.com](mailto:talentohumano@zeledonmaffio.com), o al teléfono 37533597.

Atentamente,



**Marcela Quirós Vargas**  
Jefe Talento Humano y Salud Ocupacional  
Agroindustrial Zeledon Maffio S.A.



## Anexo 8. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor.

San José, 28 de julio de 2023

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

La estudiante **Ana Patricia Torres Saborío**, cédula de identidad número 6-0442-0561, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Mejora del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia en adaptación social, curva de aprendizaje y productividad durante el periodo 2023..** el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	25
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

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

Atentamente, SEIR FRANCISCO Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.28 19:02:03 -06'00'  
 CHACON ACHI  
 (FIRMA)

**Nombre Seir Chacón Achí**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

Anexo 9. Carta CENIT.

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,  
LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 12 de agosto de 2022.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Ana Patricia Torres Saborío**, con número de identificación 6-0442-0561, autora del trabajo de graduación titulado "**Mejora del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia en adaptación social, curva de aprendizaje y productividad durante el periodo 2023**", presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en recursos humanos; **(SI)** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Patricia Torres  
Ana Patricia Torres Saborío  
Cédula 6-0442-0561

**ANEXO 1**  
**LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA**  
**PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

Anexo 10. Imágenes de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio.



Anexo 11. Carta de aprobacion del lector.

## CARTA DE LECTOR

**16 de agosto de 2023**

**Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana**

**Estimado señor**

La estudiante **Ana Patricia Torres Saborío**, cédula de identidad **0604420561** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Mejora del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia en adaptación social, curva de aprendizaje y productividad durante el periodo 2023”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

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

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)** Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2023.08.16 21:46:49 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 12. Acta de Graduación.



## Acta de Graduación

Ante el Tribunal Calificador de la Universidad Hispanoamericana, integrado por: MBA. Alexander Cordero Cespedes, representante dirección de carrera, MBA. Seir Chacón Achí tutor y Lic. Luis Vargas Zuñiga lector, se presenta al postulante Torres Saborio Ana Patricia Cédula n° 6-0442-0561 quien hace defensa pública de su trabajo final de graduación, titulado: "Mejora del programa de inducción de la empresa Agroindustrial Zeledón Maffio, Puntarenas, Costa Rica, respecto a la eficiencia en adaptación social, curva de aprendizaje y productividad durante el periodo 2023." Para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Una vez escuchada la exposición del postulante y habiendo procedido al período de preguntas por parte de los miembros del Tribunal, se procede en privado a la deliberación de rigor y se concluye que al estudiante: Torres Saborio Ana Patricia, ha aprobado su requisito de graduación con un puntaje de 87 en la escala de 0 a 100.

Firmado en la Universidad Hispanoamericana el día: **viernes 01 de setiembre del 2023.**

Director(a) de Carrera:	Alexander Cordero Cespedes	Firmado digitalmente por Alexander Cordero Cespedes Fecha: 2023.09.01 18:36:08 -06'00'
Tutor(a):	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)	Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.09.07 18:36:58 -06'00'
Lector(a):	LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)	Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Fecha: 2023.09.07 18:27:15 -06'00'
Estudiante:	<u>Patricia Torres</u>	