

**“Inducción de Personal como elemento relevante de la
Gestión de Recursos Humanos de Textil S.A”**

Autora:
María Ignacia Mas



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

Córdoba, Argentina

Año 2014

Director:
Cr. Carlos Norry

Agradecimientos

Tu tiempo es limitado, de modo que no lo malgastes viviendo la vida de alguien distinto. No quedes atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu propia voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje para hacer lo que te dicen tu corazón y tu intuición.

Steve Jobs-

Muchas gracias a quienes con su incondicional apoyo, me acompañaron en estos cinco años.

Índice

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO	6
Abstract	7
Situación Problemática.....	8
Introducción	9
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Capítulo I: Presentación de la Organización.....	12
1.1. Historia	13
1.2. Cronología	14
1.2.1. 1930 - 1950.....	14
1.2.2. 1950 – 1960.....	14
1.2.3. 1960 – 1970.....	14
1.2.4. 1970 – 1980.....	15
1.2.5. 1980 – 1990.....	15
1.2.6. 1990 – 2000.....	15
1.2.7. 2000 – 2010.....	15
1.2.8. 2010 – Presente – Futuro.....	16
1.3. Visión.....	16
1.4. Misión.....	16
1.5. Valores.....	17

1.6. Áreas de la empresa	19
1.6.1. Dirección	19
1.6.2. Área de Administración y Finanzas	19
1.6.3. Área Comercial	19
1.6.4. Área de Producto y Producción.....	20
1.6.5. Área Logística	20
1.6.6. Área Compras.....	21
1.6.7. Área de Recursos Humanos	21
Capítulo II: Marco Metodológico.	23
2.1. Tipo y diseño de investigación.	24
2.2. Tipo de muestreo	27
2.3. Población y muestra.....	28
2.4. Instrumentos de recolección de datos.....	29
2.5. Fuentes de datos.....	31
2.6. Relevamiento y análisis de datos.....	31
Capítulo III: Marco Teórico	33
3.1. Organización.....	34
3.2. Cultura organizacional.....	37
3.3. Estrategia Organizacional.....	41
3.4. Planeación estratégica de Recursos Humanos.....	41
3.5. Factor Humano.	44
3.6. Gestión del Talento Humano.....	47

3.7. Socialización de los empleados nuevos	50
Capítulo IV: Diagnóstico Organizacional	58
Capítulo V: Propuesta de Intervención	74
5.1. Introducción.....	75
5.2. Fundamentación.....	76
5.3. Área de intervención.....	77
5.4. Programa de Inducción	77
5.5. Etapas del Programa de Inducción.	78
5.5.1. Etapa I: Bienvenida.	79
5.5.2. Etapa II: Inducción General.	79
5.5.3. Etapa III: Inducción Específica	99
5.5.4. Etapa IV: Evaluación del Programa de Inducción	100
5.6. Viabilidad de la propuesta de intervención	102
Capítulo VI: Conclusiones.....	104
Bibliografía	106
Anexo I	109



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Inducción de Personal como elemento Relevante para la Gestión de Recursos Humanos de Textil S.A.

Integrantes: Mas, María Ignacia. Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Cr. Norry Carlos.

Miembros del Tribunal Evaluador: Lic. María Susana Barrale.
Lic. Palacios, Flavio.

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

Abstract

La socialización de los nuevos empleados marca el futuro de la relación entre el individuo y la organización. El desafío de las organizaciones es generar esa integración, disminuyendo la incertidumbre y ansiedad inicial.

La presente intervención busca diseñar un plan formal de inducción para los nuevos colaboradores de la empresa Textil S.A. La muestra analizada fueron los 15 ingresantes del primer semestre del año 2012.

Mediante entrevistas semi estructuradas se relevaron los datos necesarios para confeccionar el diagnóstico organizacional. Dichos resultados denotan la necesidad de implementar un plan de inducción como política de la Gestión de Recursos Humanos, de la empresa.

Por último se llevó a cabo el diseño del Plan de Inducción, adaptándolo a las necesidades de la empresa mencionada.

Situación Problemática

El problema identificado en la empresa analizada es la falta de un plan de inducción para los nuevos colaboradores.

La inducción de personal tiene como objetivo principal brindarle a los nuevos empleados la información necesaria respecto a la empresa, para que se sientan identificados con la misma, y puedan desempeñarse eficazmente, sabiendo que su aporte contribuye directamente en el logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente las organizaciones se encuentran insertas en entornos que cambian permanentemente, y deben saber responder correctamente a las demandas del mismo. Para ello es de vital importancia que se genere un acople entre la empresa y los empleados, mediante el diseño e implementación de diferentes elementos, como es el caso de la inducción de personal.

El diseño de un plan de inducción acorde a las necesidades de la empresa, hará que el empleado cuente desde un inicio con la información necesaria sobre la misma, de este modo los tiempos de adaptación se acortaran y el empleado se sentirá desde un principio parte de la organización. Es sumamente necesario contar con un proceso claramente definido, mediante el cual se logre transmitir la cultura organizacional desde el comienzo de la relación laboral. De esta forma se lograra la sinergia que le permitirá a la empresa poder sobrevivir en un entorno en constante cambio.

Introducción

En la actualidad la dinámica organizacional está marcada por los cambios constantes que impone el entorno en el cual se encuentran insertas las organizaciones. Para poder responder a dichos cambios es necesario generar un acople e integración entre la empresa y los empleados.

Esta integración debe tener lugar desde un principio, en el momento en que el empleado se incorpora a la empresa. En esta situación inicial el recién contratado, por un lado cuenta con una alta cuota de motivación y entusiasmo, mientras que por otro también se encuentra presente un sentimiento de incertidumbre y ansiedad. El reto al que se enfrenta la empresa es generar la integración del empleado, reduciendo la incertidumbre y la ansiedad, al mismo tiempo que se conserva y fomenta el entusiasmo y la motivación.

Para poder dar cumplimiento al reto planteado es necesario entonces, que la organización cuente con dispositivos transmisores de la cultura y valores organizacionales, que se le dé la bienvenida al nuevo empleado, orientándolo desde el inicio de la relación laboral.

Según Idalberto Chiavenato (2005),

“la socialización organizacional es la manera en que la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización” (p. 151).¹

Esta etapa inicial es muy importante en la búsqueda de una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.

¹(Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano . Colombia: Mc Graw Hill.)

Frente a lo planteado anteriormente, se observa que la ausencia de un programa de inducción y orientación a los nuevos empleados, que los oriente y guíe desde un inicio, retarda la adaptación de los ingresantes al ritmo y cultura de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Ofrecer a los nuevos colaboradores de Textil S.A. un instrumento (Manual de Inducción) que mediante el suministro de información facilite su adaptación, integración e identificación a la organización y a su puesto de trabajo.

Objetivos Específicos

- Realizar entrevistas semi estructuradas a los integrantes de cada área, para recabar información sobre la situación problemática planteada.
- Analizar la información por cada área entrevistada.
- Detectar puntos fuertes y débiles sobre la inducción recibida en cada área.
- Formular en base al diagnostico realizado los pasos a seguir para implementar un correcto proceso de inducción de personal.

Capítulo I: Presentación de la Organización

1.1. Historia

TEXTIL SA es una empresa familiar ubicada en la Ciudad de Córdoba, con más de 60 años de experiencia en la industria textil, dedicándose a la confección y comercialización de prendas de vestir, cuyo objetivo ha sido siempre acompañar y liderar la evolución del mercado de la moda del país y América Latina.

La empresa fue creada con mucho sacrificio y anhelos de superación por parte de la familia Estrada. Ese sueño, a través del tiempo, se convirtió en realidad, consolidándose en la industria y siendo hoy una de las empresas textiles más antiguas de nuestro país. Precursora y pujante, joven en su concepto de innovación permanente ha sido un ejemplo de trayectoria y honestidad en la industria, lo que es respaldado por todos sus proveedores y red de clientes. Siempre comprometida con el trabajo fecundo y la excelencia ha apostado siempre al país que, a pesar de las crisis económicas y sociales vividas, han logrado superar.

TEXTIL S.A se focaliza en las necesidades de la mujer moderna, el hombre urbano, de jóvenes y niños a través de tres marcas: MaimJeans, VedderJeans, y Punguito, plasmando las nuevas tendencias y transformando los diferentes estilos de vida en prendas para todos los días. Nuestras marcas y sus diferentes diseños combinan texturas y colores, y se caracterizan por la creatividad de diseñadores exclusivos de nivel internacional, que ofrecen al mercado nuevas propuestas en cada temporada.

TEXTIL S.A cuenta con nueve locales de venta propia, seis en la Ciudad de Córdoba, dos en el interior de Córdoba y uno en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, todos ubicados en puntos estratégicos, como shoppings y peatonales céntricas. A través de la venta minorista en locales y la venta mayorista en toda la Argentina

posee presencia en más de 500 localidades apuntando a convertirse en la empresa de moda número uno del interior del país, marcando nuevas tendencias y ubicándose a la vanguardia en materia de calidad e innovación.

1.2. Cronología

1.2.1. 1930 - 1950

Nuestra historia comienza el 20 de mayo de 1931, cuando con solo 5 años, un inmigrante ruso, Manuel Estrada, hace su llegada a la Argentina en búsqueda de nuevas oportunidades. Durante su juventud se dedicó a la venta ambulante de agujas, ballenitas y artículos de costura, hasta que con su padre comenzaron un negocio de venta de cortes de tela casa por casa.

1.2.2. 1950 – 1960

No es hasta 1952 que Manuel cumple su sueño y funda TEXTIL SA, donde inicia su actividad empresarial alquilando su primer local ubicado en la calle Lima, del centro de la Ciudad de Córdoba. Destinado a la venta mayorista de cortes de tela por más de una década.

1.2.3. 1960 – 1970

En 1960 se inaugura el segundo local en la calle Ituzaingó y comienza la historia de Textil SA en la confección de prendas prêt à porter, así se convirtió en la primera fábrica del interior del país en la industria de la confección de prendas, siendo pionera en realizar, con base en Córdoba, la distribución de las mercaderías hacia todas las provincias argentinas.

1.2.4. 1970 – 1980

Con mucho hincapié en la creación de buenos equipos de trabajo, Textil SA se hace fuerte en la fabricación de camperas de hombre, polleras, faldas y pantalones de mujer, todo esto sin marcas comerciales.

A través de la creación de una red de viajantes, se amplía el alcance de la empresa hacia nuevos horizontes en el país y se va dejando de lado la venta de tela mayorista.

1.2.5. 1980 – 1990

La década del 80 se transformaría en una etapa bisagra en la historia de la empresa. La incursión en el mundo de las marcas con BLACK ANGEL vendría acompañada de un proceso de expansión con la apertura de nuevos locales propios y la diversificación en la producción de prendas, incluyendo prendas de denim (jean) en la gama de productos.

1.2.6. 1990 – 2000

Los 90s serían tiempos complicados para la industria Argentina, el efecto caipiriña y la crisis del tequila supondrían duros golpes para la economía nacional y dejarían secuelas en las empresas argentinas. Es así que se decidió la apertura de una planta de corte y confección en San Luis, obteniendo así el beneficio de la promoción industrial que permitiría a la empresa sobrevivir a la crisis.

En la faz comercial, BLACK ANGEL se convierte en ZICO JEANS y sus camperas y rompe vientos van a ser usados hasta el día de hoy en el país.

1.2.7. 2000 – 2010

Éste período representó un proceso de gran expansión para la empresa, acompañando la realidad nacional, y aprovechando el tipo de cambio favorable, Textil SA comenzó a exportar parte de su producción a las principales cadenas comerciales de Chile, Bolivia y Paraguay.

A la compra a finales de los noventa de la marca MAIM JEANS, se sumaría PUNGUITO y el público juvenil/niños pasaría a formar parte del target empresarial y el jean se convertiría en el producto principal de la empresa, con un calce, calidad y diseño reconocido a nivel nacional.

1.2.8. 2010 – Presente – Futuro

Ante los costos internos crecientes y un tipo de cambio estancado la exportación dejó de ser rentable.

Al mismo tiempo se creó la marca de hombre VEDDER JEANS y así el target de la empresa abarcaría a mujeres, hombres, adolescentes y niños desde los 2 a los 45 años, mostrando una capacidad y versatilidad de producción admirable.

De cara al futuro, TEXTIL SA busca consolidar su estructura con el objetivo de lograr la solidez necesaria para hacer frente a los constantes cambios de la economía nacional, a través de procesos de consultoría de gestión y RRHH, adaptando el modelo de conducción a las nuevas técnicas de administración de empresas.

1.3. Visión

- Posicionarse dentro de las 10 Empresas líderes en el rubro textil argentino, siempre a la vanguardia en moda, diseño y calidad. Marcando tendencias en el mercado y satisfaciendo la necesidad de sentirse distintos de nuestro público.

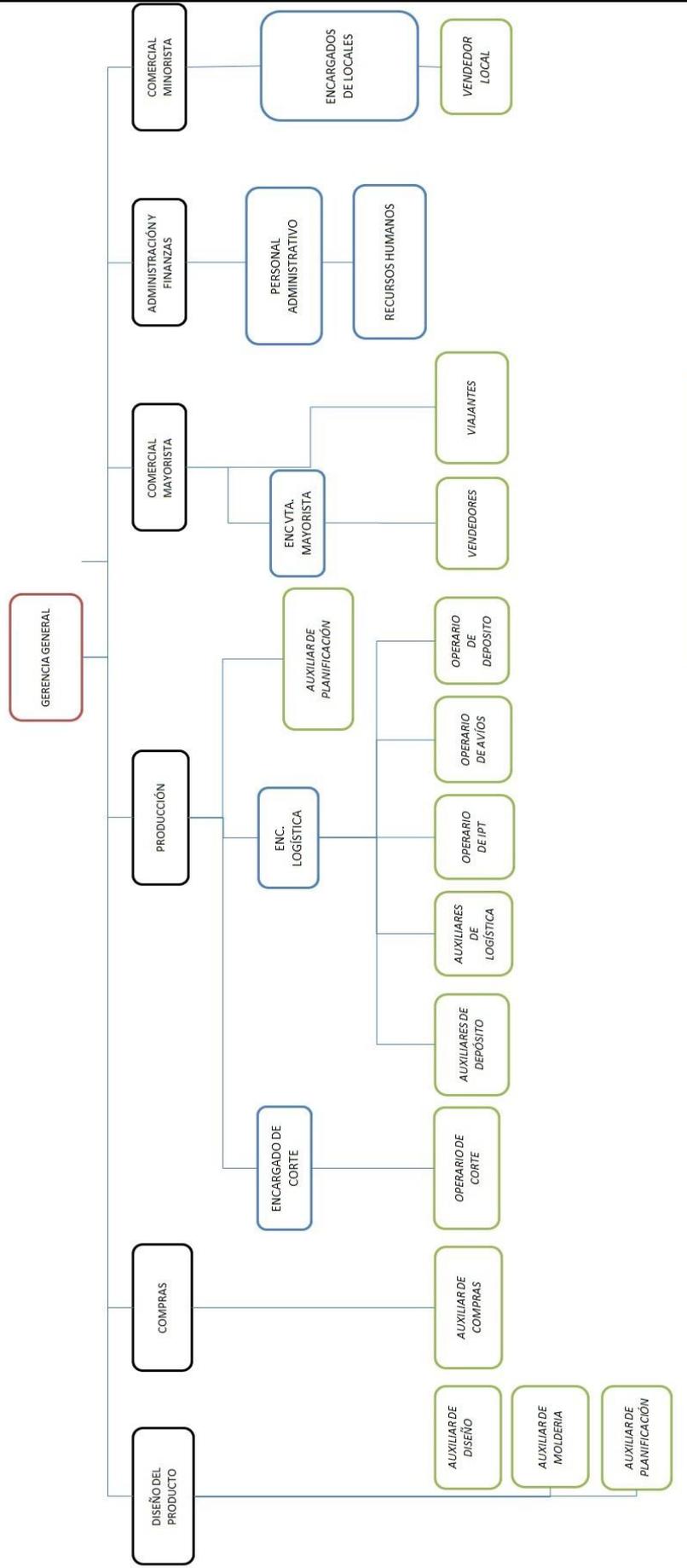
1.4. Misión

- *¿Qué Vendemos?* Le ofrecemos a nuestros Clientes Identidad, Placer de usar prendas que distinguen y la satisfacción de pertenecer a un grupo distinguido.
- *¿Con qué Equipo lo lograremos?* Queremos un Equipo de personas que sienten orgullo por nuestros Valores y aporte la creatividad necesaria en el día a día.
- *¿Con qué Estructura lo haremos?* Desarrollamos una Estructura dinámica, ágil y profesional, con el ánimo de mejorar continuamente nuestros Procesos enfocándonos en la satisfacción de nuestros Clientes.
- *¿A quién ofreceremos beneficios?* Consciente de las responsabilidades que tenemos como Empresa, buscaremos generar beneficios para nuestros Clientes, Aliados Estratégicos y Accionistas, sin perder de vista a nuestra Sociedad y Medio Ambiente.

1.5. Valores

- *Confiables:* Creemos en el valor de la palabra. Cumplimos con nuestros compromisos y pactos realizados. Nuestros 61 años de trayectoria avalan la confiabilidad de nuestros productos.
- *Compromiso con la Calidad:* Entendemos a la calidad desde un sentido amplio. Calidad es mejorar día a día, es contar con el mejor equipo de personas, es satisfacer a nuestros clientes.
- *Espíritu de Superación:* Es siempre aspirar a más, es creer, es siempre ir por más. Buscamos constantemente objetivos superiores a los ya logrados.
- *Pasión:* Sentir pasión por lo textil es necesario. Amar lo que hacemos es importante. Sin pasión lo anterior no se puede lograr.

ORGANIGRAMA TEXTIL SA



1.6. Áreas de la empresa

1.6.1. Dirección

Su tarea se basa en la planificación estratégica de la organización, la revisión de todos los resultados obtenidos por los distintos procesos, y el planteamiento de acciones de mejoras para conducir a la organización. A través de comunicaciones periódicas con los clientes, la asistencia a ferias y exposiciones y la revisión del sistema de Gestión de la Calidad y plantea las acciones de mejoras que sean necesarias para todos aquellos Procesos que presentan dificultades y es necesario mejorar su desempeño.

1.6.2. Área de Administración y Finanzas

El área de Administración y Finanzas planifica, gestiona y controla los recursos financieros, reales y potenciales de la empresa para que sean aplicados en forma óptima, controlando a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos como pueden ser los cheques y las tarjetas de crédito. El área lleva a la gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia. Asimismo, tiene como objetivo llevar de manera ordenada la administración de toda la empresa, para que la misma cumpla con todas las normas y requisitos legales vigentes (societario, laboral, impositivo) y sirva de sustento de información para las demás áreas en la toma de decisiones.

1.6.3. Área Comercial

Se encarga de concretar acuerdos de venta con clientes de diferentes partes del país, dividido en los departamentos de comercialización mayorista, con un equipo de

viajantes exclusivos, y de comercialización minorista, con 9 locales en las provincias de Córdoba y Buenos Aires.

Para llegar a un objetivo bien definido, el cual consiste en conseguir la mayor expansión posible dentro del sector textil, cuenta con supervisores y coordinadores de locales que se encargan de que la filosofía de la empresa llegue a cada una de las tiendas repartidas por todo el país, además de atender las necesidades para la apertura de nuevos establecimientos.

La clave de éste proceso radica en determinar con claridad y exactitud la necesidad del cliente para ofrecer productos que satisfagan y fidelicen a los mismos.

1.6.4. Área de Producto y Producción

El área de producto es la responsable de diseñar y desarrollar todos los medios necesarios para obtener un producto totalmente nuevo o una modificación a uno existente. Una de las principales actividades de este Proceso es estudiar las necesidades del cliente y emitir un resultado sobre la factibilidad técnica-económica. Persigue el objetivo de diseñar, de acuerdo a la temporada, la indumentaria que será vendida por la Empresa.

En cuanto a la producción, se encarga de la confección de las prendas y abarca a todas las actividades desde el inicio de un pedido de fabricación hasta el depósito de los productos terminados en el almacén. Documentando y organizando de una forma adecuada las distintas prioridades de producción con el objeto de cumplir en tiempo y forma con lo solicitado por los clientes.

1.6.5. Área Logística

Sus objetivos son mantener constante el flujo de mercadería a lo largo de todo el proceso productivo teniendo como premisa cumplimentar las etapas en tiempo y

forma. Además de entregar en tiempo y forma los pedidos solicitados tanto de locales como de clientes mayoristas

A través del proceso de control de ingreso y egreso de mercadería a los distintos procesos de confección, remisión de prendas ya confeccionadas a Control de Calidad y recepción de insumos (telas y bolsas). Además del almacenamiento de prendas, provisión a locales minoristas de las Empresa y entrega de mercadería para locales mayoristas como así también la reposición a ambos.

1.6.6. Área Compras

Se encarga de gestionar las compras de materiales necesarios para la elaboración de los productos y el buen funcionamiento de los procesos y proveer a toda la organización los productos e insumos que permitan alcanzar los requerimientos acordados con el cliente, es decir adquirir de los proveedores productos que no impacten negativamente la calidad final de los productos.

Su alcance incluye desde el ingreso de las Notas de Requerimiento de Compras hasta la Evaluación de los Materiales Comprados y la Calificación del Proveedor.

Finalmente se encarga de evaluar, seleccionar y realizar el seguimiento de los proveedores para asegurar su capacidad de proveer a la organización de materiales adecuados.

1.6.7. Área de Recursos Humanos

Lleva adelante las actividades relacionadas a la determinación de la competencia de los puestos, búsqueda de personal y su desarrollo dentro de la empresa.

Entre las actividades más destacables se incluye el desarrollo del plan de capacitación del personal, el cual contempla los conocimientos que debe poseer todo recurso humano de Textil SA. para atender necesidades específicas de la organización.

Mantener el personal motivado, los premios a la excelencia, a la responsabilidad y al cumplimiento están presentes. Así como se premia las buenas acciones y comportamientos, existen sanciones disciplinarias, las reglas de juego son claras y hay que cumplirlas y hacerlas cumplir.

Lleva a cabo evaluaciones de desempeño cuando se realizan Auditorías Internas de Proceso y elabora información que permite conocer el desempeño de las personas.

Pero por sobre todo tiene la responsabilidad de conducir a los recursos humanos para que persigan y apoyen el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Capítulo II: Marco Metodológico.

El planeamiento de la investigación consiste en proyectar el trabajo de acuerdo con una estructura lógica de decisiones y con una estrategia que oriente el modo de obtener respuestas adecuadas. La expresión planeamiento la utilizamos abarcando la totalidad de aspectos- científicos unos, administrativos otros- que comprende una investigación, con lo que se determina el *qué y para qué* de la investigación, el *cuándo y dónde*, el *cómo y con qué* vamos a investigar un aspecto de la realidad social (Ander-Egg, 1969, p. 61).²

2.1. Tipo y diseño de investigación.

La investigación llevada a cabo es del tipo investigación-acción, la misma se desarrolla en el lugar donde se presenta el problema, pudiendo implementar las herramientas necesarias para recabar la información pertinente que permita cumplir con los objetivos de la investigación y la posterior propuesta de intervención organizacional.

Según Álvarez Gayou (2003, citado en Hernández, Fernández y Baptista ,2006) “la finalidad de la investigación- acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar practicas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guie la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales “(p. 706).³

La ventaja de llevar a cabo este tipo de investigación en una organización, es que es viable insertarse en el campo donde se encuentra el objeto y la realidad a estudiar, pudiendo obtener datos de primera mano. Al obtener los datos de fuentes primarias, se

²(Ander Egg, 1969)

³(Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.)

observa que la investigación se hace conjuntamente con los actores implicados, ellos son un eslabón esencial de este proceso.

Ander-Egg (1969) sostiene que “toda investigación social tiene como meta conocer más a fondo algún fenómeno social” (p. 63)⁴. Teniendo en cuenta lo planteado es que se optó por un estudio de tipo descriptivo, con el objetivo de ampliar la información recolectada en la etapa inicial exploratoria (pre diagnóstico) de la presente investigación.

Ander-Egg (1969) afirma que los que estudios descriptivos “consisten fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación, mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporo-espacial determinada” (p. 40).

Más adelante continúa diciendo,

Los estudios formulativos o exploratorios y los estudios descriptivos son los dos niveles en los que habitualmente han de trabajar quienes están preocupados por la acción social, puesto que permiten elaborar un marco de estudio a partir del cual se deduce una problemática ulterior, o bien formular un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales sugerir una acción posterior (Ander-Egg, 1969, p. 40).⁵

Por su parte Hernández et. al (2006) sostienen lo siguiente:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide o recolecta

⁴(Ander Egg, E. (1969). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Humanitas)

⁵(Ander Egg, E. (1969). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Humanitas)

información sobre cada una de ellas, para así, describir lo que se investiga (p. 102).⁶

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se optó por un enfoque cualitativo, dado que estos se caracterizan por su capacidad para describir, comprender y explicar fenómenos sociales.

Hernández et. al (2003) afirman que:

...el proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia como el proceso cuantitativo. Las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio y seuxtaponen, además son iterativas o recurrentes (p. 582).

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información), de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que ingresan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva (Hernández et. al, 2006, p. 583).⁷

A modo de resumen se mencionan los tópicos básicos de la investigación cualitativa, según lo expuesto por Rothery, Tutty y Grinnell (1996, citado en Hernández et. al, 2006, p. 526):

La investigación cualitativa:

⁶(Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill)

⁷(Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill)

- a) Es conducida primordialmente en los ambientes naturales de los participantes.
- b) Las variables no son controladas ni manipuladas (incluso no definimos variables sino conceptos generales como “emociones”, “vivencias” y “mecanismos de confrontación”)
- c) Los significados serán extraídos de los participantes
- d) Los datos no se reducirán a valores numéricos.

2.2. Tipo de muestreo

Muestreo no probabilístico.

Ander-Egg (1969) sostiene que “la nota característica de este tipo de muestras consiste en que no se basan sobre una teoría matemática-estadística, sino que dependen del juicio del investigador” (p. 88).⁸

Por otro lado Hernández et. al (2006) afirman que:

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran, si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión inicial en el campo, obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.

En estas muestras, la elección de los elementos o casos no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características de la investigación o de quien realiza la muestra (p. 565).⁹

⁸(Ander Egg, E. (1969). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Humanitas)

⁹(Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill)

2.3. Población y muestra.

La población objeto de estudio está conformada por los empleados de la firma Textil S.A, siendo entonces el universo de estudio $N= 145$.

Teniendo en cuenta que el objetivo de investigación es el diseño de un plan formal de inducción y orientación para el personal ingresante de la empresa en cuestión, se realiza un muestreo intencional, conformando la muestra todo el personal ingresante a la firma Textil S.A durante el período 01 de enero y 30 de junio de 2012, por lo tanto $n= 15$.

Respecto a las muestras intencionadas Ander-Egg (1969) afirma “Este tipo de muestra supone o exige un cierto conocimiento del universo a estudiar; su técnica consiste en que el investigador escoge- intencionadamente y no al azar- algunas categorías que él considera típicas o representativas del fenómeno a estudiar” (p. 89).

Posteriormente continúa diciendo “La elección intencionada no es absolutamente representativa, sino sólo bajo ciertos puntos de vista que el investigador considera importantes o típicos” (p. 89).¹⁰

Entonces para poder recabar la información necesaria que permita cumplimentar con el objetivo de la presente investigación se considera pertinente seleccionar el personal ingresado, durante el primer semestre del año. Dicho personal es quien recientemente, al momento del inicio de la investigación, tuvo contacto directo con el proceso de inducción llevado a cabo en la firma, razón por la cual contaban con información valiosa para la investigación.

Una vez realizadas las entrevistas a cada nuevo colaborador, la información fue analizada y sistematizada teniendo en cuenta las áreas en las cuales desarrollaban su trabajo.

¹⁰(Ander Egg, E. (1969). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Humanitas)

2.4. Instrumentos de recolección de datos.

A los fines de poder obtener información cualitativa útil para abordar el problema de estudio, cumplir con los fines de la investigación, y acceder a la información más subjetiva acerca de la inducción y orientación del personal en la empresa analizada, se consideró pertinente seleccionar como instrumento de recolección de datos, la entrevista.

Respecto a las entrevistas Ander-Egg (1969) sostiene:

En cualquiera de sus modalidades, la entrevista tiene de común el que una persona (encuestador), solicita información a otra (informante o sujeto investigado), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone pues, la existencia de dos personas y la posibilidad de interacción verbal. Como técnica de recopilación va desde la interrogación estandarizada, hasta la conversación libre; en ambos casos se recurre a una “guía” que puede ser un formulario, o un bosquejo de cuestiones para orientar la conversación (p. 109).

En otra de sus obras Ander-Egg (1995) define la entrevista como:

Una conversación entre dos personas, por lo menos, en la cual uno es el entrevistado y otro u otros los entrevistados. Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo en cuenta un propósito profesional (pp. 85-86).¹¹

La entrevista, como instrumento de recolección de datos, posibilita el registro de aquellos movimientos, gestos, tonos de voz, reacciones que presentan los entrevistados durante su realización, también ofrece mayor flexibilidad, ya que se puede aclarar y repetir preguntas en busca de la información necesaria.

Al respecto Hernández et. al (2006) nos dice:

¹¹(Ander Egg, E. (1969). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Humanitas)

“... el investigador es quien- mediante diversos métodos o técnicas- recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos y conduce sesiones). No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de los datos. En la indagación cualitativa, el instrumento no es una prueba estandarizada ni un cuestionario ni un sistema de medición; es el mismo investigador, que constituye también una fuente de datos. Él genera las respuestas de los participantes al utilizar una o varias herramientas, además recolecta datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes (p 583).¹²

En palabras de Hernández et. al (2006):

Las entrevistas semi estructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas) (p. 597).

Respecto a la modalidad de trabajo para recabar la información necesaria, en un primer momento se llevó a cabo una reunión con todos los integrantes de la muestra seleccionada, para informarlos respecto al trabajo que se iba a realizar y los objetivos de la investigación; luego las entrevistas se realizaron, de forma individual, a todos los integrantes de la muestra. Para dar inicio a la misma en primera instancia se les recordó nuevamente los objetivos de la investigación, y se les explico conceptos básicos de la inducción y orientación de personal, para facilitar el entendimiento del tema analizado.

¹²(Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill)

Teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación y las diferentes modalidades de la entrevista, fue considerada como técnica más conveniente para la recolección de datos la entrevista semi estructurada, guiada por una serie de aspectos y cuestiones básicas a indagar:

2.5. Fuentes de datos.

Para la recolección de datos las fuentes utilizadas fueron primarias “se refieren a la población misma que son los portadores originales de la información que nos han transmitido o grabado en cualquier medio o soporte. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, observación o entrevista” (Métodos y técnicas de investigación social, IUA Guía de Estudio, 2010, p. 55).¹³

2.6. Relevamiento y análisis de datos.

Una vez insertos en el campo de estudio, se llevaron a cabo las entrevistas para luego estructurar los datos y convertirlos en información, para su posterior interpretación.

Ander-Egg (1969) nos dice:

Los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario “hacerlos hablar”, en ello consiste, en esencia, el análisis e interpretación de los datos. El propósito del *análisis* es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a los interrogantes de la investigación.

El objetivo de la *interpretación* es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos, disponibles (p. 79)¹⁴

¹³(IUA., R. E. (2010). Guía de estudios Métodos y técnicas de investigación social. Córdoba: Iua)

¹⁴(Ander Egg, E. (1969). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Humanitas)

Para darle un orden a los datos obtenidos en las entrevistas y poder analizarlos, en primera instancia se transcribió detalladamente los dicho por los empleados en las mismas. Cabe mencionar que los nombres de pila de los empleados, fueron sustituidos por nombres de fantasía, asegurando así la confidencialidad de la información obtenida.

Con los datos en limpio, el siguiente paso fue organizarlos y armar una estructura para el análisis, se dividieron las entrevistas por área de trabajo: a) área producción. b) área sistemas c) administración. d) venta mayorista. e) venta minorista. f) área marketing.

En base a lo dicho en cada entrevista de cada área se llevó a cabo un análisis detallado y en profundidad de las mismas, para luego formular una conclusión por cada área de trabajo. Con esto se pudo efectuar el diagnóstico organizacional, mediante el análisis, cruce y comparación constante de la información, detectando fortalezas, debilidades, similitudes y diferencias en cuanto al proceso de inducción y orientación de los empleados.

Capítulo III: Marco Teórico

El tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en ambiente, en las organizaciones, en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que incluyen globalización, tecnología, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad. Todas estas tendencias afectan y continuaran afectando la manera como las organizaciones utilizan a las personas. (Chiavenato, 2005, p. 40)¹⁵

3.1. Organización.

Chester I. Barnard (citado por Chiavenato, 2001) define el termino organización como un “sistema de actividades conscientemente coordinado, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p.7).

“Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos” (Chiavenato, 2001, p. 15). Las organizaciones son creadas con un objetivo específico y delimitan sus actividades en pos del cumplimiento de los mismos, por tanto a medida que se van cumpliendo resulta necesario delimitar nuevos objetivos y estrategias para su cumplimiento.

Según Chiavenato (2001), “las organizaciones nunca son una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante” (p. 15)

Las organizaciones son sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar.

¹⁵(Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill)

Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente (Chiavenato, 2001, p. 16).

Por otro lado, respecto a las organizaciones y su entorno Chiavenato (2001), sostiene que:

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas (p. 17)¹⁶

En base a la interacción que el sistema tenga con su ambiente o entorno, se lo clasificara entonces como sistema cerrado o abierto.

Que el sistema sea abierto no significa que lo sea solo para con su entorno, sino también internamente, se observa entonces que la interacción entre los elementos del sistema, incidirá en el funcionamiento del sistema global. Al ser las organizaciones sistemas abiertos modifican constantemente sus elementos internos para adaptarse al ambiente externo.

Continuando con las características de toda organización, Chiavenato, (2001) sostiene que:

La organización empresarial es un sistema socio técnico, que no solo es un conjunto de edificios, fuerza laboral, dinero, maquinas, procesos, sino también una organización de personas que aplican tecnologías. Esto significa, entre

¹⁶(Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill)

otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de la organización, sino una propiedad intrínseca (p. 20).

Frente a lo dicho anteriormente, se observa que la organización es un sistema, que a su vez está inserta en un ambiente mayor, del cual obtiene los recursos necesarios para poder llevar a cabo los objetivos organizacionales. El ambiente es dinámico y cambiante y la organización debe responder a la dinámica del mismo, para lo cual precisa organizar sus recursos internos. Las organizaciones cuentan con materias primas, maquinas, equipos, edificios, pero lo fundamental en ellas es el aporte del factor humano, la presencia de las personas interactuando es lo que las define como organizaciones sociales. Entonces de nada sirve el disponer de las mejores máquinas, edificios, estructuras y materiales si no se cuenta con el factor humano capacitado y motivado capaz de generar valor y dar respuesta a las demandas del ambiente, transformando dichos recursos.

Otra línea de pensamiento es la de Senge (1998), quien sobre el pensamiento sistémico de las organizaciones nos dice lo siguiente:

Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven (p.3).¹⁷

¹⁷(Senge, P. M. (1998). La Quinta Disciplina " El arte y la practica de las organizaciones abiertas al aprendizaje". Buenos Aires: Gránica)

3.2. *Cultura organizacional.*

Becker, (1982, citado en Robbins y Judge, 2009) “sostiene que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 551)¹⁸. El sentido del término sistema compartido hace alusión a las características y valores que son nucleares para la organización, y por tanto que guiaran el comportamiento de los empleados.

Robbins y Judge (2009), afirman que “la cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir es un término descriptivo” (p. 552). La cultura organizacional describe de manera precisa los valores centrales que se esperan de los empleados, la intención no es medir si están de acuerdo o no con ella, sino marcar bajo que principios deberán llevar a cabo su trabajo los miembros de la empresa.

Schein (1985, citado en Fischer, 1992) ha propuesto un enfoque de la cultura organizativa considerándola, por un lado, como una configuración de generalizaciones o de postulados que un determinado grupo ha inventado o descubierto por aprendizaje al buscar soluciones para su funcionamiento interno y, por otro, como una configuración que se desarrolla de acuerdo con las necesidades de los individuos y se transmite al seno de la organización como la forma de pensar, de sentir y de actuar que corresponde a los valores de la empresa (p. 209).¹⁹

En este enfoque, la cultura organizativa aparece como el conjunto de los valores y mitos compartidos por sus miembros; es un modo de representación e interviene en la manera de vivir y de trabajar en el interior de la organización. El orden de

¹⁸(Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación)

¹⁹(Fischer, G. N. (1992). *Campos de Intervención en Psicología Social " Grupo- Institución-Cultura-Ambiente Social"*. Madrid: Ediciones Madrid)

representación así creado se articula, según Schein, en torno de cinco dimensiones esenciales:

- las relaciones entre la organización y el entorno;
- la realidad;
- los individuos;
- la actividad humana;
- la naturaleza de las relaciones sociales.

La cultura organizativa puede ser definida a partir de estos elementos como la configuración general de las conductas, de las representaciones y de las significaciones que se desarrollan en una organización y que orientan las actividades según los valores a los que se adhieren los miembros en un contexto particular (Fischer, 1992, p. 209).²⁰

En cuanto a la cultura de las organizaciones se hace una distinción entre culturas débiles y culturas fuertes. Al respecto Wiener (1998, citado en Robbins y Judge (2009) sostiene que “en una cultura fuerte los valores nucleares se comparten con intensidad y en forma extensa” (p. 554).²¹

Frente a lo anteriormente planteado Robbins y Judge (2009) sostienen que:

Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte será su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento (p. 554).

²⁰(Fischer, G. N. (1992). Campos de Intervención en Psicología Social " Grupo- Institución-Cultura- Ambiente Social". Madrid: Ediciones Madrid)

²¹(Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación)

Si la cultura de la organización es débil y poco clara, entonces los miembros de la empresa no contarán con valores centrales que los nucleen. Esto incide negativamente en el desempeño de los integrantes de una empresa, la falta de identificación con las normas y el no contar con una guía, trae aparejado una falta de unión interna que dificulta el trabajo y la integración.

El conocer la cultura de la empresa, disminuye la incertidumbre que tienen los empleados respecto a que se espera de ellos y como deben comportarse, al mismo tiempo que direcciona al personal para que se desempeñen guiados por los valores definidos. De esta forma, tener conocimiento respecto hacia dónde (misión) y cómo ir (cultura), indiscutiblemente intensifica la unión entre los miembros y disminuye la rotación del empleado.

Con lo anteriormente dicho queda definida la clara necesidad de transmitir y divulgar la cultura organizacional. Sobre ello Alles (2008) sostiene que:

La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cualquiera sea su objeto y propósito. En una primera instancia, ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. Las empresas con cultura definida, que trabajan sobre ella, en general logran continuidad por parte de los empleados, ya que los mismos se identifican con la organización y su cultura (p.59).²²

Al respecto Robbins y Judge (2009), afirman que la cultura se transmite a los empleados de varias formas:

1. Historias: es común que contengan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, éxitos sonados, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de los empleados, reacción

²²(Alles, M. A. (2008). Comportamiento Organizacional. cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Buenos Aires: Granica)

ante errores del pasado y dificultades organizacionales. Estas historias anclan el presente en el pasado y dan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales (Boje, 1991, citado en Robbins y Judge, 2009, p. 564).²³

2. **Rituales:** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto (Kamoche, 1995, citado en Robbins&Judge 2009, p. 564).
3. **Símbolos materiales:** incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta (Rafaeli&Pratt, 1993, citado en Robbins y Judge, 2009, pp. 564-565). Mediante los símbolos materiales se transmite a los empleados, comportamientos esperados en cuanto a formalidad, respeto, quienes son importantes.
4. **Lenguaje:** Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación.

Ya definido el termino cultura organizacional, sus funciones y alcances, queda expresa la importancia de la misma en una empresa. Al recordar nuevamente lo explicado al inicio respecto al entorno de las organizaciones y la inmensa necesidad de constante adaptación y respuesta a las demandas del mismo, se puede concluir entonces que el correcto desempeño del factor humano en consonancia con la misión y objetivos de la empresa, será logrado mediante una fuerte comunicación de los mismos, y de la cultura de la empresa, que guiara el comportamiento de los empleados hacia el logro de las metas planteadas.

²³(Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación)

3.3. Estrategia Organizacional.

En palabras de Chiavenato (2005), la estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda (p. 59).²⁴

La definición de la estrategia corporativa se basa en los lineamientos estipulados en la misión y visión de la organización, es decir lo que se hace es planificar como serán llevadas a cabo, mediante la definición de objetivos para cada sector de la empresa. La estrategia refleja el camino que la alta dirección elige para dar respuesta a las demandas del entorno, optimizando al máximo los recursos de la misma.

En cuanto a su implementación Chiavenato (2005) sostiene que:

Para implementarla de manera adecuada y alcanzar los fines propuestos, la estrategia corporativa debe ser entendida y comprendida por los miembros de la organización, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Aquí reside uno de los mayores desafíos de la gestión con personas (p. 60).

3.4. Planeación estratégica de Recursos Humanos.

Si se tiene en cuenta la importancia que reviste la definición de la estrategia organizacional, cabe mencionar la importancia que tiene el generar un camino paralelo entre la estrategia global y la estrategia de recursos humanos. Para ello será necesario traducir los objetivos organizacionales, en planes de acción y estrategias de recursos humanos, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de recursos humanos.

La planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los

²⁴(Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.)

objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados (Chiavenato, 2005, p. 65).

De la alta gerencia dependerá, la forma en que se lleve a cabo la gestión de recursos humanos. En reiteradas ocasiones esta función es considerada secundaria, llevando a cabo cuestiones meramente administrativas. Al relacionar esto con la dinámica que el entorno le impone a las organizaciones, la respuesta a las mismas será reactiva, es decir se reaccionara frente a la amenaza, lo cual no siempre arroja los resultados esperados. Contrariamente si se focaliza en la organización como un todo, en el que la interacción de cada uno de sus componentes repercute en el sistema general, la gestión de recursos humanos entonces deberá ser llevada a cabo desde un enfoque proactivo, paralela a la estrategia empresarial.

En consonancia con lo anteriormente expuesto, Chiavenato (2005) sostiene lo siguiente:

La planeación estratégica de RH puede formularse y diseñarse después, aislada o integrada a la planeación estratégica de la empresa. Cuando la planeación estratégica de RH se elabora después de la planeación estratégica de la empresa y busca adaptarse a ella para contribuir a su ejecución, recibe el nombre de planeación adaptativa de RH. En el otro extremo, cuando la planeación estratégica de RH, la elaboran aisladamente los especialistas del área, sin preocupación alguna y sin relación con la planeación estratégica de la organización, como planeación introvertida y orientada hacia la función de RH, recibe el nombre de planeación autónoma y aislada de RH. Ninguna de las dos, planeación adaptativa y planeación autónoma, funciona bien, cuando no están perfectamente integradas al plan corporativo. Lo ideal es que la

planeación estratégica de RH esté integrada a la planeación estratégica de la organización (p. 67).²⁵

Dolan, et. al (2007), afirman que “la estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados” (p. 8)²⁶. Es allí donde se deberá entonces planificar si la empresa cuenta con los recursos humanos necesarios, y si éstos disponen de los conocimientos, capacidades y habilidades para poder aportar y cumplimentar los objetivos organizacionales.

Bohlander, Snell y Sherman (2004) sostienen que:

Las organizaciones utilizan la planeación estratégica para establecer los objetivos básicos y para desarrollar planes generales que les permitan alcanzarlos. La planeación de los recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de principio a fin del proceso. Al comienzo, la planeación de recursos humanos aporta una serie de datos para formular la estrategia, en termino de lo que sería posible; es decir, si se cuenta con los tipos y las cantidades de personas necesarios para aplicar una estrategia dada cualquiera (p. 123).²⁷

Para Milkovick y Boudreau (citado en Alles, 2010),

El reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo es trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante en caso de ser contratado (p. 160).²⁸

Para Schein (citado en Alles, 2010)

²⁵(Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.)

²⁶(Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, E., & Schuler, R. (20012). *La gestión de los recursos humanos- Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. España: Mc Graw Hill)

²⁷(George, B., & Snell, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Thomson Learning)

²⁸(Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos " Gestión por competencias"*. Buenos Aires: Granica)

La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primera y probablemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al puesto para asegurar la mayor eficiencia (p. 160).²⁹

3.5. Factor Humano.

Las organizaciones están compuestas por personas, quienes mediante su colaboración y conocimiento transforman los recursos en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Cada individuo al ingresar a una organización trae consigo sus propios valores, educación, formación, expectativas y objetivos, y es por medio de la organización que intentaran cumplir estos últimos.

Ya se mencionó la importancia de las personas dentro de cada organización, el contar con personal no es una opción para las empresas. Pero está en manos de la organización la elección respecto a cómo serán manejadas las mismas, y poder lograr la integración de los objetivos personales y los organizacionales. Si la organización pone trabas al cumplimiento de los objetivos personales, difícilmente los empleados se sientan motivados y comprometidos con la organización. Por ello este aspecto no carece de relevancia y es importante destacar que gran parte de la integración de los objetivos organizacionales y objetivos individuales es de la alta gerencia.

Al respecto Chiavenato, (2001), “sostiene que la organización depende de las personas, recursos indispensable e invaluable. En consecuencia, la interdependencia

²⁹(Alles, M. A. (2010). Dirección estratégica de Recursos Humanos " Gestión por competencias". Buenos Aires: Granica)

de necesidades del individuo y la organización es muy grande, ya que las vidas y los objetivos de ambos están ligados y entrelazados indisolublemente” (p. 111).³⁰

Vemos entonces que la relación que se plantea entre el individuo y la organización, puede ser bien de cooperación o tensa y conflictiva, y es aquí donde la alta dirección tiene la responsabilidad absoluta en definir como quiere que la misma sea.

Argyris, (1975, citado en Chiavenato, 2001),

Se preocupa por trazar caminos para una integración individuo-organización realmente efectiva. Según él, la mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la integración entre los objetivos de la organización y los de los individuos recae sobre la alta gerencia. En tanto los individuos buscan sus satisfacciones personales (salarios, descanso, comodidad, horario laboral más favorable, oportunidades de carrera o seguridad en el cargo), las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, equipos, potencial humano, lucro y oportunidades de mercado). Entre las necesidades organizacionales sobresale la del elemento humano, recurso indispensable e invaluable. Así, la interdependencia de necesidades del individuo y de la organización es enorme, ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están enlazados de manera inseparable (p. 112).

Lo mismo opinan, Werther y Davis (1995), al afirmar que:

Las organizaciones poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas,

³⁰(Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill)

o éstas se consideraran mal dirigidas, son escasos alicientes, con mi mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible (p. 7).³¹

Queda expuesta entonces la importancia del factor humano en toda organización, y la necesidad de buscar la integración de los objetivos de ambos, mediante la comunicación, y participación

Por su parte, Dolan, et. al (2007), sostienen que:

La rapidez de los cambios experimentados en el ambiente de las organizaciones, la creciente incertidumbre en su orientación y consecuencias, la globalización de los mercados y su mayor competitividad han puesto de manifiesto la necesidad de una nueva cultura en la gestión de las empresas mediante la cual hacer frente a los retos. La rapidez e incertidumbre de los cambios exige a las organizaciones ajustes internos y adaptación; la globalización de los mercados y la creciente competitividad se han traducido en una mayor demanda de creatividad e innovación en las empresas. Todos estos nuevos requerimientos que están fuertemente vinculados a los recursos humanos, son los que lo han posicionado como un factor determinante de la competitividad de las organizaciones y, por tanto, como un recurso estratégico de las mismas (p. 31).³²

Posteriormente Dolan, et. al (2007) continúan diciendo que:

Esta nueva forma de entender el papel de los recursos humanos en las empresas, el recurso humano como factor de competitividad, ha obligado a modificar también el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos (selección, formación,

³¹(Werther Jr, W. B., & Heith, D. (1995). Administración de Personal y de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill)

³²(Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, E., & Schuler, R. (2012). La gestión de los recursos humanos- Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación. España: Mc Graw Hill)

carrera, evaluación y retribución) de forma que éstos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía.

3.6. Gestión del Talento Humano.

Definida la estrategia corporativa, sabremos entonces de qué manera el factor humano será integrado en la empresa y en la consecución de los objetivos de la misma.

En relación a lo planteado, Werther Jr. y Davis (1995) afirman que.

En el campo de los recursos humanos se presenta la administración reactiva cuando los ejecutivos toman decisiones en respuesta a problemas de recursos humanos. La administración proactiva ocurre cuando se anticipa el surgimiento de los problemas de recursos humanos y se procede a la aplicación de medidas correctivas antes de que el problema se presente (p. 25).³³

Luego de varios procesos de cambio que tuvieron que atravesar las organizaciones, es que se plantea la necesidad de trabajar en conjunto con los miembros de las organizaciones, en busca de una relación de cooperación mutua y no antagónica.

Al respecto Alles (2008) plantea una relación ganar- ganar, expresando lo siguiente:

Las organizaciones necesitan a sus empleados (en realidad no existen sin ellos) y los empleados necesitan a las organizaciones para ser, valga la redundancia, empleados; por ende, ambos se necesitan: personas y organizaciones. Los intereses mutuos constituyen una meta suprema para los colaboradores, la organización y la sociedad. Cuando no existen los intereses mutuos, carece de sentido la organización. Debe existir, aunque sea

³³(Werther Jr, W. B., & Heith, D. (1995). *Administración de Personal y de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill)

mínimamente una comunidad de intereses. Los intereses mutuos deben ser una meta suprema, y sólo puede alcanzarse a través de los esfuerzos conjuntos de las personas y la organización (los empleados y los empleadores). La relación óptima se logra cuando esta relación de intereses mutuos es del tipo *ganar-ganar*. Ambas partes (organización y empleados) se sienten favorecidos por la relación establecida (p. 34).³⁴

Por su parte, Chiavenato (2005), afirma que:

Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque: **la gestión del talento humano**.

En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades destreza, aspiraciones y percepciones singulares (p. 35).

Posteriormente continúa diciendo,

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales, y de ese modo, se beneficien ambas partes. En la actualidad, en el juego de intereses, se prefiere la solución del tipo *ganar-ganar*, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos (pp. 5-6).³⁵

Respecto a la gestión de las personas como factor clave de las organizaciones cabe mencionar lo expuesto por Senge (1998) sobre el aprendizaje en equipo:

³⁴(Alles, M. A. (2008). Comportamiento Organizacional. cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Buenos Aires: Granica)

³⁵(Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano . Colombia: Mc Graw Hill.)

Sabemos que los equipos pueden aprender; en los deportes, en las artes dramáticas, en la ciencia y aun en los negocios, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. (p. 5-6)³⁶

Las organizaciones están modificando la forma de gestionar a las personas, reconociendo que su aporte y desempeño es fundamental para la consecución exitosa de los objetivos de la empresa. Actualmente, entienden que la participación de diversos socios son los que contribuyen al funcionamiento eficaz del proceso productivo.

En referencia a lo planteado, es pertinente citar lo expuesto por Chiavenato (2005) quien afirma que “el socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo” (p.7).

Concluyendo sostiene que:

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades y capacidades y, sobre todo, del

³⁶(Senge, P. M. (1998). La Quinta Disciplina " El arte y la practica de las organizaciones abiertas al aprendizaje". Buenos Aires: Gránica)

más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales (Chiavenato, 2005, p. 8).³⁷

3.7. Socialización de los empleados nuevos.

La minimización de los tiempos de adaptación de los ingresantes al ritmo de la empresa a través de la inducción de personal, algunas veces es dejada de lado por considerar que es un recurso solo aplicable a grandes empresas o que no agregará valor a sus procesos.

Dolan et. al (2007), afirman que

“...la socialización es el proceso que sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo. En el entorno de la organización, la gente aprende los valores, comportamientos esperados, y conocimiento social necesarios para asumir un papel dentro de la organización. Si el proceso de orientación es deficiente, aumentara la tensión del empleados nuevo, pudiéndose convertir en un factor que contribuya a que éste decida abandonar la organización (pp. 155-156).³⁸

Además de los perjuicios que ocasiona el no implementar esta herramienta, tales como pérdida de tiempo de los jefes y compañeros, aumento de costos de reclutamiento y capacitación, mayor estrés laboral y ansiedad en los nuevos empleados, mayores costos de personal, entre otros, también se pierden sus beneficios.

Elementos tan básicos como la presentación general de la organización y sus políticas, valores, cultura, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, cómo proceder en caso de enfermedad, horarios de almuerzo, y factores de

³⁷(Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano* . Colombia: Mc Graw Hill.)

³⁸(Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, E., & Schuler, R. (2012). *La gestión de los recursos humanos- Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. España: Mc Graw Hill)

riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona.

Werther Jr. y Davis (1995), sostienen lo siguiente:

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización (pp.189-190).

Es mediante un correcto programa de orientación que se reduce la ansiedad y el estrés del recién llegado, y se transmiten los valores y cultura de la organización en busca de una coincidencia entre los valores del nuevo empleado y los de la empresa.

Werther Jr. y Davis (1995) continúan diciendo:

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia del grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan de forma paulatina. Finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización (p. 190).³⁹

Se debe tener en cuenta que todo proceso de selección de personal conlleva un gasto tanto de personal, recursos y tiempo, que si una vez contratada la persona no se le proporciona una correcta inducción es probable que los tiempos de adaptación sean

³⁹(Werther Jr, W. B., & Heith, D. (1995). Administración de Personal y de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill)

más amplios, que la adaptación no sea completamente integral o bien que el empleado no logre insertarse correctamente y decida abandonar la empresa, con lo cual la inversión inicial se pierde por completo.

Sobre lo anteriormente expuesto Ariza, Morales Gutiérrez y Morales (2004), afirman que “una acogida planificada y estructurada de las nuevas incorporaciones consigue, por un lado asegurar la alta inversión realizada en el proceso de selección y, por otro, implicar al nuevo colaborador activamente en el logro de los objetivos de la empresa” (p. 119).⁴⁰

El objetivo principal de la inducción de personal es otorgarle al nuevo colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, razón social, misión, visión, objetivos cultura y estructura de la empresa. Debe estimular al recién llegado a integrarse sin dificultades al grupo de trabajo, fomentando actitudes favorables hacia la empresa, su política y su personal.

Dolan et. al (2007), afirman que los objetivos de la orientación y socialización de los empleados son los siguientes:

1. *Reducir los costes de puesta en marcha:* Se supone que el empleado nuevo será menos eficiente durante el comienzo de su actividad. Este periodo de tiempo puede reducirse sustancialmente con una orientación adecuada (p. 156).
2. *Reducir el estrés y la ansiedad.* El empleado nuevo está interesado en hacer las cosas adecuadas y necesita probarse a sí mismo, de forma que la sensación de no rendir de acuerdo a la norma provocara de modo inevitable estrés. También puede aparecer estrés como resultado de los intento de ser aceptado por otros miembros del grupo con el que se

⁴⁰(Ariza Montes, J. A., Morales Gutiérrez, A. C., & Morales Fernandez, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas " Fundamentos, procesos y técnicas en práctica". España: Mc Graw Hill)

trabaja. La orientación será efectiva cuando se ponga en sobre aviso al empleado nuevo de lo que se espera de él durante el periodo inicial, con lo que se reducirá, por tanto, la tensión experimentada (p. 156).

3. *Reducir la rotación de personal.* Si el empleado nuevo siente que es ineficiente o que no se le quiere, quizás decida hacer frente a estos sentimientos negativos buscando trabajo en otro lugar. Una orientación adecuada puede ayudar a reducir los índices de rotación de personal (p. 156).
4. *Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo.* Los empleados nuevos necesitarán ayuda al principio, de sus colegas y superiores, para ser eficientes en el trabajo. El tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación (p. 156).⁴¹

Chiavenato (2005), afirma que.

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. 155).

Continúa diciendo:

La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y bienvenida de los nuevos participantes. La socialización representa una etapa de iniciación particularmente importante para lograr una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización. Aún más, funciona como elemento

⁴¹(Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, E., & Schuler, R. (20012). La gestión de los recursos humanos- Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación. España: Mc Graw Hill)

de fijación y mantenimiento de la cultura organizacional (Chiavenato, 2005, p. 156).⁴²

En numerosas oportunidades las personas que gestionan las áreas de recursos humanos, dejan de lado u olvidan el proceso de socialización a través de la implementación de un programa de inducción u orientación del nuevo colaborador. En muchas empresas este proceso es olvidado, y simplemente los nuevos empleados llenan la documentación del legajo y luego directamente se los lleva a su puesto de trabajo. No se le brinda una inducción a las personas informándolos respecto al lugar nuevo de trabajo y evacuando todas las dudas que naturalmente el recién llegado trae consigo. Esto necesariamente, lejos de disminuir el estrés y la ansiedad del nuevo empleado, la aumenta, genera mayor nerviosismo y disminuye la motivación y entusiasmo del mismo.

Siguiendo nuevamente a Chiavenato (2005)⁴³, afirma que el programa de orientación busca alcanzar los siguientes objetivos:

1. *Reducir la ansiedad de las personas.* La ansiedad generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo. Es un sentimiento normal derivado de la incertidumbre de ignorar si es capaz o no de realizar el trabajo. La ansiedad se reduce cuando los nuevos empleados reciben orientación y apoyo de la tutoría de empleados experimentados (p. 158).
2. *Reducir la rotación.* La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios. La orientación eficaz reduce esta reacción (p. 158).

⁴²(Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano . Colombia: Mc Graw Hill.)

⁴³(Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano . Colombia: Mc Graw Hill.)

3. *Economizar tiempo.* Cuando los nuevos empleados no reciben orientación, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo y los colegas, y pierden eficiencia. Cuando los colegas y el supervisor los ayudan de manera integral y coherente, se integran mejor y con más rapidez (p. 158).
4. *Para desarrollar expectativas realistas.* A través del programa de orientación, los nuevos empleados saben qué se espera de ellos y cuáles son los valores deseados por la organización (p. 158).

Cada empleado nuevo llega a la empresa con un elevado grado de entusiasmo, y es ese el momento clave en el cual la empresa debe transferirle sus valores, su cultura y sus normas. Esta etapa de inicialización es sumamente importante, y es necesario que la adaptación sea mutua tanto desde la empresa como desde el individuo, de esa forma se lograra la sinergia necesaria para trabajar conjuntamente. Este momento es crucial para la real adaptación del empleado, dado que en este momento como ya se mencionó, el mismo viene con una dosis alta de motivación y entusiasmo, y es totalmente receptivo a todo lo que se le enseñe en la organización; gran influencia también tendrá la forma en que se le trate a la persona, si desde un inicio la relación se muestra poco amable y tensa, entonces difícilmente el empleado pueda desarrollar sentimientos positivos hacia la organización, contrariamente si se lo recibe de forma amable, si se le demuestra que es importante su colaboración, entonces el empleado se mostrara más predispuesto a integrarse a la empresa según los valores, normas y costumbres de la misma.

En esta etapa mutua de adaptación también tiene gran influencia el denominado contrato psicológico, al respecto Chiavenato (2005) sostiene:

En este proceso bidireccional, la adaptación debe ser mutua para lograr la verdadera simbiosis de las partes. Además de bidireccional, es recíproca, pues cada parte actúa sobre la otra. El período inicial del empleo constituye una fase crucial de esta adaptación y del desarrollo de una relación saludable entre el nuevo miembro y la organización. Es un periodo de adaptación lento y difícil, en que la rotación del personal es más elevada en los periodos subsiguientes. En este período, cada una de las partes aprende a ajustarse a la otra, gracias a un aprendizaje recíproco en que se busca reducir la incertidumbre frente a la otra. El contrato psicológico condiciona buena parte de ese ajuste mutuo (p. 151).

Posteriormente sostiene:

El contrato psicológico es un acuerdo tácito entre el individuo y la organización respecto de los derechos y obligaciones consagrados por la costumbre, que serán respetados y observados por ambas partes. Al contrario del contrato formal, el contrato psicológico no está escrito y muchas veces ni siquiera se discute o aclara. Se refiere a la expectativa del individuo y de la organización, en el cual prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada parte evalúa lo ofrece y lo que recibe a cambio. Si desaparece el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación en el sistema (p. 151).⁴⁴

Sobre el contrato psicológico Rousseau (1989, citada en Rousseau, 2000) sostiene:

El contrato psicológico es la creencia de un individuo en las obligaciones mutuas entre esa persona y un tercero, tal como un empleador.

⁴⁴(Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.)

Esta creencia se basa en la percepción de que un intercambio de promesas ha sido hecho (por ejemplo, de empleo o de oportunidades de carrera) para el que las partes están obligadas (p. 2)⁴⁵

⁴⁵(Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory, Technical Report. Pennsylvania: Carnegie Mellon University)

Capítulo IV: Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación, hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo- en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse- a partir de ella- otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional. (Rodríguez, 2005, p.32).⁴⁶

El presente diagnóstico está basado en el análisis de las entrevistas realizadas a los 15 nuevos ingresantes de la empresa

Textil S.A.

En cuanto al área de producción ninguna de las dos entrevistadas recibió proceso de inducción al momento de su ingreso. En general manifiestan que el momento de la bienvenida, por parte del superior inmediato, ha sido muy cordial y cálido. Respecto a la presentación de los compañeros de trabajo, este aspecto muestra falencias.

Respecto a la información recibida sobre la empresa, misión, visión, estrategia, objetivos, cultura, claramente la misma no fue brindada a las empleadas al momento del ingreso, siendo este un aspecto negativo del inicio de la relación laboral.

⁴⁶(Rodríguez Mansilla, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. México D.F: Alfaomega Grupo Editor)

En cuanto a manuales de inducción, que contengan información sobre normativas internas, horarios de refrigerios, permisos, licencias y demás aspectos que involucran a todos los empleados, no se les hace entrega de ninguna documentación; así mismo manifiestan las entrevistadas que no se les explicaron dichos aspectos al momento de su ingreso, en caso que tengan alguna duda la consultan en recursos humanos.

También la información recibida sobre su puesto de trabajo es escasa e incompleta.

Por otro lado se observa falta de planificación en cuanto se refiere al proceso de reclutamiento y selección de personal.

La comunicación institucional muestra falencias también, es descripta como escasa y ambivalente, predominan las órdenes y contra órdenes. Sobre los canales de comunicación ambas entrevistadas manifiestan conocer las carteleras donde se brinda información a todo el personal.

El sentimiento de pertenencia de las empleadas hacia la empresa, es muy débil, mayoritariamente se relaciona para con el grupo de trabajo y por el puesto de trabajo en el que están

Al no haber recibido proceso de inducción alguno, la identificación de las empleadas para con la empresa, se relaciona más con el grupo de trabajo o con el trabajo mismo. Para una de ellas no es importante, sino que sostiene que todos trabajan porque lo necesitan, vemos entonces que la carencia de inducción al personal, no le permite a los empleados notar la diferencia que hay cuando se recibe proceso de inducción. Contrariamente la otra entrevistada sostiene que es muy importante la inducción para la adaptación a la empresa y el correcto desempeño del trabajo.

Hicieron hincapié en modificar la forma en que se organiza el trabajo diario, dado que todo se hace a último momento.

Respecto a la relación entre proceso de inducción y permanencia en la empresa, ambas coinciden en que principalmente necesitan el trabajo para subsistir, y lo relacionan también con el trabajo desarrollado y con el grupo de trabajo; observamos entonces que no hay una permanencia por coincidencia de valores y objetivos tanto organizacionales como personales.

Dentro del área de sistemas los dos nuevos ingresantes entrevistados sostienen que no recibieron un proceso de inducción sobre la empresa. Se observa mayor amplitud respecto a información sobre los puestos de trabajo a desempeñar, brindada por el encargado del área.

Sobre la bienvenida recibida manifiestan estar contentos, fue muy cálida, y se les presentó a los compañeros de trabajo. Así mismo uno de los entrevistados fue presentado también a otras personas ajenas de su área; mientras que Sergio los fue conociendo con el tiempo.

La relación entre el momento en que los recibieron y la identificación de ellos con la empresa no es fuerte, ambos manifiestan que no obtuvieron la información necesaria que aclare sus dudas iniciales y que les permita desempeñarse correctamente.

En cuanto a elementos a modificar nuevamente nos encontramos con la organización del trabajo, también con cuestiones del clima de trabajo, aspectos comunicacionales, y el proceso de inducción.

Ambos sostienen que la inducción recibida no es completa, si afirman que al puesto es buena porque su supervisor les brindó toda la información necesaria desde la entrevista. La escasa inducción recibida no ha colaborado a aumentar la satisfacción personal y profesional de los empleados, rescatan en primer lugar el compañerismo y unión del sector como elemento que los ayudó a adaptarse.

Sobre la falta de inducción y la relación que esto tiene con el sentimiento de pertenencia a la empresa, ambos entrevistados dicen que es muy importante un adecuado proceso de inducción en donde no solo se le expliquen aspectos del puesto y de la empresa, sino también en donde se les demuestre que estaban siendo esperados.

En cuanto a la permanencia en la empresa comentan que, como no tuvieron inducción no se puede decir que esto los incentivó a quedarse en la empresa, ambos afirman que consideran sumamente necesaria la inducción y recibir mayor información sobre la empresa, para que la adaptación sea menos traumática.

Específicamente sobre la empresa ambos entrevistados afirman que desconocen aspectos como visión, misión, objetivos, valores, cultura, entre otros. Así mismo tampoco recibieron un manual con estos aspectos, y también los relacionados a horarios, refrigerios, licencias, vacaciones y demás. La información que tienen fue brindada por sus compañeros de trabajo y superior.

Refieren sobre el aspecto comunicacional que es muy pobre, casi inexistente, y lo que hay es escueto y muy confuso. Los canales de comunicación que conocen son carteleras y correo electrónico.

En general los entrevistados del sector de sistemas refieren gran apoyo de su superior y su grupo de trabajo.

En el área de administración, se entrevistaron cuatro nuevos colaboradores los cuales tampoco recibieron proceso de inducción. En algunos casos se observa que se les brindo mayor información respecto al puesto de trabajo, mientras que en otros casos no recibieron dicha información.

En general el momento en que fueron recibidos por su superior inmediato sostiene que fue breve, pero muy cordial y amable, se les presentaron a los compañeros de trabajo del área de administración.

Como elementos negativos de este momento destacan, falta de acercamiento a la empresa, cultura, historia y falta de interacción por parte de los compañeros de área. Así mismo respecto a este último punto, uno de los entrevistados nos comenta que se estaba reestructurando el área y muchas personas recién ingresaban.

Se observa una mayor presencia del personal de recursos humanos, quien los llevo a recorrer las instalaciones de la empresa a la totalidad de los entrevistados.

Manifiestan dificultad para integrarse en algunos casos al grupo de trabajo, la forma en que fueron recibidos poco colaboró con la identificación de la empresa, mayoritariamente sostienen que la adaptación se va dando con el paso del tiempo.

Como elementos a modificar, encontramos la inducción al ingreso, la definición de los puestos de trabajo, condiciones de trabajo, mayor información respecto a la empresa, organización del trabajo.

Los entrevistados sostienen que no existe un proceso de inducción que forma parte de la política de la empresa. Al respecto afirman que lo consideran un aspecto importantísimo para lograr la adaptación a la empresa y al puesto de trabajo.

Sostienen también que, al no haber un proceso de inducción que los guíe en un inicio, no pudieron desarrollar un sentimiento de pertenencia a la empresa y tampoco esto colaboró a la satisfacción personal y profesional. Nuevamente, al igual que en otras áreas, se destaca el incondicional acompañamiento y colaboración de los compañeros de trabajo.

En general coinciden que como el área se estaba reestructurando y eran todos nuevos, esto los ayudo a no sentirse tan solos y perdidos, acompañándose mutuamente, colaborando esto positivamente en su permanencia en la empresa.

En relación al conocimiento que tienen sobre la empresa, coinciden en que no tienen la información suficiente, nunca les fue brindada. Con el paso del tiempo

fueron conociendo algunos aspectos a medida que iban preguntando; lo mismo ocurrió con la información referente a normas de conducta internas, horarios, licencias, no recibieron información y con el paso del tiempo fueron evacuando las dudas. Tampoco recibieron un manual al momento del ingreso, que les brinde esta información. Un aspecto a destacar mencionado en otras áreas, es la falta de asesoramiento respecto a la obra social, aspecto de vital importancia para toda persona.

En cuanto a los valores de la empresa también los desconocen, pero manifiestan interés en saberlos y poder involucrarse con ellos y con los objetivos de la firma. Al igual que en otras áreas se menciona que se está trabajando con una consultora externa, gracias a la cual muchos cambios se están notando, y estos inciden, según los entrevistados, en la predisposición con la que van a trabajar, en el clima laboral y la organización del trabajo.

La comunicación organizacional la definen como escasa, deficiente, contradictoria, informal y poco clara. Destacan que es un punto más que importante en toda organización, la necesidad de un sistema de información claro y preciso. Los canales de comunicación reconocidos son, correo electrónico, oralmente y carteleras donde se exponen los cumpleaños, ofertas de créditos de los bancos.

En el área de Marketing de las dos personas entrevistadas, podemos observar respuestas totalmente opuestas. En cuanto al proceso de inducción Sofía nos dice que no recibió inducción a la empresa, pero sí una pequeña capacitación sobre su puesto de trabajo. En tanto Marcela no solo que no recibió inducción a la empresa ni a su puesto, sino que además sintió que molestaba ingresando a trabajar ahí

Sofía fue recibida cordialmente, y aún hoy continua recibiendo ese trato día a día, el mismo día de su ingreso conoció a toda la gente que trabaja en la empresa.

Contrariamente Marcela sostiene que el día de su ingreso sintió que molestaba estando ahí, algunos compañeros ya los conocía y a otros los conoció porque se presentó sola; afirma que si bien a su jefa ya la conocía la recibió cordialmente.

Respecto a la forma en que fueron recibidas, Sofía comenta que el proceso de inducción no le permitió identificarse con la empresa, pero si la manera en que le dieron la bienvenida, sobretodo porque diariamente el trato continua siendo muy bueno. Marcela sostiene que los primeros días no sabía donde se había metido, que hubiese esperado que se la recibiera de mejor manera delimitándole algunos objetivos iniciales también.

Como elementos a modificar destaca, proceso de inducción, la forma en que se recibe al personal, la organización del trabajo, definición de objetivos y trato diario.

En cuanto al proceso de inducción específicamente Sofía sostiene que es incompleto y que no recibió toda la información de la empresa. Marcela no tuvo y no dice que el proceso de inducción definido como tal no existe. Ambas afirman que su satisfacción personal y profesional no se relaciona con el proceso de inducción recibido; así mismo sostienen que la ausencia de inducción incide negativamente en el sentimiento de pertenencia con la organización, proceso necesario para involucrarse los empleados con los objetivos de la empresa, para alinear estos objetivos con los personales.

Sobre su permanencia en la empresa, Sofía dice que el recibimiento amable de su superior y que hoy continúe siendo así tanto por parte del mismo como de su grupo de trabajo, colaboraron sobre su permanencia. Marcela cuenta que necesitaba urgente un trabajo estable, pero que el momento de su ingreso fue chocante y negativo, a pesar de ello trato de olvidar esta situación y adaptarse, dado que sobre su trabajo hay muchas cosas por hacer, motivo por el cual le gusta trabajar en la empresa.

Relativo a la empresa ambas entrevistadas sostienen que desconocen la visión, misión, cultura, objetivos, valores y políticas de la empresa. Respecto a las normas internas tienen escasa información, y no recibieron ningún tipo de manual en donde se les expliquen estos aspectos.

En cuanto a la identificación de las entrevistadas con los valores de la empresa, Sofía considera que se identifica con los mismos y que además ella siente que puede crecer profesionalmente dentro de la empresa, y de esta forma colaborar al crecimiento de la misma. Marcela afirma que no puede identificarse ya que no los conoce, pero que a su vez se están reorganizando varios aspectos, como ser la definición de valores y cultura.

La comunicación es en palabras de Sofía es buena, aunque muestra debilidades, los canales de comunicación que puede mencionar son correo electrónico y vía oral. Marcela, especialista en comunicación institucional, afirma que no existe, pero que de a poco se están incorporando aspectos comunicacionales y la respuesta es buena. Como canales de comunicación define en primer lugar el correo electrónico y redes sociales, para actuales y potenciales clientes.

Al analizar el área de ventas mayorista los dos entrevistados coinciden en haber recibido un proceso de inducción completo, por parte del gerente comercial, jefe del área de venta mayorista. Al respecto comentan que el gerente les brindó la información necesaria para desempeñarse en su puesto correctamente y también información sobre la empresa. Les hicieron un recorrido por las instalaciones de la organización, también los llevaron a las zonas del país que les fueron asignadas como canal de venta. Nuevamente se observa como dato relevante la falta de calidez por parte del personal de recursos humanos al ingreso.

En cuanto a la recibida por parte del superior inmediato ambos concuerdan en que fue muy amable, y profesional, incluso un mentor desde un comienzo. Teniendo en cuenta la forma en que fueron recibidos y la identificación con la empresa, ambos manifiestan sentirse identificados con la organización, gracias a que desde un inicio se sintieron parte y pudieron gracias al gerente integrarse a un grupo cerrado por muchos años.

Ambos entrevistados afirman que la inducción recibida al inicio de la relación laboral es muy completa, haciendo especial hincapié en el esmero del gerente para que así sea. En general el proceso de inducción ha colaborado con la motivación personal y profesional de ambos; también manifiestan que ha colaborado en su permanencia en la empresa, dado que desde un inicio se sintieron acompañados por parte del gerente.

Como elementos a modificar se observa el clima laboral fuera del área de los viajantes y aspectos salariales y la entrega de manuales con información relativa a la empresa.

En cuanto a la empresa, denotan tener conocimiento sobre la historia, cultura, valores, misión y visión, también brindada por parte del gerente comercial. Ambos afirman estar identificados con las normas, valores y objetivos de la empresa.

Respecto a la comunicación, sostienen que en su área es muy buena, el grupo de trabajo es muy unido y estén de viaje o en la empresa permanentemente se mantienen comunicados. Desde la empresa los notifican vía mail, por momentos parece confusa y por otros excesiva; en el área de ellos mayoritariamente la comunicación es oral.

Por último los tres entrevistados del área de ventas minoristas, afirman que no recibieron proceso de inducción, en algunos casos los legajos los completaron en el local y en otros tuvieron que concurrir a recursos humanos para completarlos. Dos de

los entrevistados comentan que recibieron una breve explicación respecto al puesto de trabajo que iban a desarrollar.

En cuanto a la recibida, los tres sostienen que los recibidos muy bien, con entusiasmo y le presentaron a sus compañeros de trabajo. En cuanto a la relación entre la bienvenida y la identificación con la empresa, al encontrarse alejados de la empresa y tener escasa información sobre la misma se dificulta lograr la identificación, la misma se relaciona con aspectos como ser el primer trabajo y el aliento y empuje de las encargadas de los locales.

Los tres afirman que la inducción recibida no es completa, y por lo tanto no fomenta el sentimiento de pertenencia para con la empresa, tampoco colabora con la motivación personal y profesional; en cuanto al logro de este último aspecto muestran que tiene mayor relación con el trabajo que están haciendo, con el logro de los objetivos de ventas y la satisfacción que ello produce, con los grupos de trabajo y con el esfuerzo que día a día hacen en busca de un buen clima de trabajo.

En cuanto a información relativa a la empresa, los tres manifiestan desconocer aspectos tales como historia, cultura, misión, visión y valores, sólo uno de ellos nos dice que conoce algunos aspectos por tener un conocido trabajando en la organización. Así mismo tampoco recibieron un manual en donde se aclaren estos aspectos y las normas de conducta internas de la empresa.

Respecto a objetivos, únicamente hacen referencia a los objetivos de ventas que les marcan a cada local, mencionan desconocer los objetivos de la empresa.

Entre los aspectos a modificar encontramos, recibir mayor información respecto a la empresa, integración entre los distintos locales y la empresa, y mayor comunicación.

Viviana afirma que al día de la fecha no conoce la fábrica, en tanto Leonel solo conoce la oficina de Recursos Humanos que está en la casa central y Nicolás tuvo la oportunidad de conocer dicha área, ya que tuvo que ir a completar correctamente los papeles del legajo.

Sobre la comunicación, destacan la presencia permanente de la gerente de ventas minoristas, quien maneja los locales. Destacan también el trabajo de las encargadas de cada local en donde los entrevistados trabajan, ellas son quienes les transmiten la información recibida desde la casa central. Identifican como canal de comunicación principal, el correo electrónico.

Con los datos obtenidos del análisis individual de cada área, y el cruce de ellos, se puede observar que solo el personal del área de Venta Mayorista recibió un proceso de inducción tanto a la empresa, como a su puesto de trabajo, por parte de su jefe directo. Es decir un proceso de inducción informal que no está planteado como actividad del área de Recursos humanos.

En las restantes áreas este aspecto es deficiente, no reciben proceso de inducción a la empresa y la información sobre el puesto de trabajo es escasa y en algunos casos inexistente; los empleados de los locales comerciales no tienen contacto con la casa central de la empresa, en algunos casos pudieron conocerla cuando fueron por cuestiones puntuales. Este aspecto va en detrimento de la integración y comunicación institucional.

En general todos los entrevistados manifiestan que el momento en que fueron recibidos por su superior inmediato fue cordial, ameno y agradable. Destacan este aspecto los integrantes del área de Ventas Mayorista y Sistemas, quienes sostienen que su superior inmediato actuó como un mentor desde el inicio, guiándolos en lo referente a la empresa y al puesto de trabajo. Los jefes de ambas áreas les presentaron

no solo a sus compañeros de trabajo, sino también al resto del personal de la organización.

Respecto a la presentación de los compañeros de trabajo es un aspecto que también muestra falencias, en el área de producción las entrevistadas comentan que no les presentaron a los compañeros; en el área de diseño Sofía conoció a todo el personal de la empresa, mientras que a Marcela no se le presentó a nadie, comenta que ella fue a presentarse sola. El personal ingresante del área administración conoció solo al personal de dicha área, y en el caso de los empleados de los locales, fueron presentados a sus compañeros de trabajo del mismo local.

Sobre el acceso a manuales de inducción al momento del ingreso, todos los entrevistados afirman no haber recibido manual alguno en donde se les presente la historia, misión, visión, valores, cultura, objetivos, horarios, beneficios y demás cuestiones.

La mayoría desconoce los valores y objetivos de la empresa, pero es muy importante destacar el interés que manifiestan en conocerlos para poder involucrarse con ellos y trabajar en la consecución de los mismos.

Institucionalmente la ausencia de un completo proceso de inducción, agranda los tiempos de adaptación a la empresa por parte de los empleados. La inducción de personal debe apuntar a brindar una correcta orientación sobre las funciones que desempeñará, los fines y estructura de la empresa. Debe perseguir estimular a los nuevos ingresantes para que puedan integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización, en busca de actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la empresa, sus políticas y su personal.

Los entrevistados comentan que es un aspecto por demás importante para lograr una correcta adaptación tanto a la empresa, como al puesto de trabajo. Sostienen

también que, frente a esta ausencia no se fomenta el sentido de pertenencia a la empresa, ni la motivación personal y profesional.

Se observa carencia de sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, mayoritariamente se identifican intensamente con el grupo de trabajo cercano, pero no con la organización en su conjunto. Se debe destacar que la identificación de las áreas de trabajo internamente y no con la empresa en su conjunto, trae como consecuencia que las mismas trabajen en bloques y no se vean como clientes internos las unas a las otras; por otro lado estas fisuras entre áreas genera también radio pasillo, que consecuentemente deriva en malestar y clima laboral negativo.

La falta de sentido de pertenencia perjudica también en la permanencia de los empleados en la empresa, esto se fundamenta en que mayoritariamente los entrevistados sostienen que no se sienten identificados con la empresa, pero que necesitan el trabajo para subsistir por ello permanecen en el mismo. Por otro lado también relacionan la permanencia con el trabajo desarrollado y con el grupo de trabajo. Por lo tanto se observa que los empleados ven a la empresa como el lugar en donde crecer profesionalmente, dado que mencionan reiteradamente aspectos como el trabajo diario, y el trabajo que hay por hacer, pero no sienten que la empresa lo vea la misma manera.

Otro de los aspectos evaluados es la comunicación institucional, la misma muestra ser deficiente, prácticamente inexistente, contradictoria, informal, poco clara, ambivalente. El principal canal de comunicación es el correo electrónico, para aquellos empleados que por su puesto de trabajo en la empresa, tienen acceso a uno. También se hace uso de carteleras ubicadas en los accesos a la empresa y en distintos sectores, en donde comunican los cumpleaños mensuales y novedades.

Respecto a la comunicación de directivas y formas de trabajo, la misma es ambivalente, escasa y contradictoria, dificultando el trabajo diario, aumentando los tiempos de trabajo y el logro de las tareas planteadas.

Martha Alles (2008) sostiene: “No se puede concebir una organización sin comunicación, de cualquier tipo y entre un número de indeterminado de personas, como mínimo dos” (p. 219).⁴⁷

La comunicación es la base de procesos básicos como el planeamiento, la organización de procesos y sistemas, la dirección en todos sus niveles, y el control. Cuando la comunicación es eficaz, mejora el desempeño de los colaboradores y éstos sienten una mayor satisfacción laboral, entre otras razones, porque comprenden mejor sus tareas, saben qué se espera de ellas y se sienten más involucrados.

Aspectos como proceso de inducción, organización del trabajo, definición de objetivos, definición de puestos de trabajo, información sobre la empresa, políticas, comunicación, clima laboral e integración entre áreas, son los destacados por los entrevistados de las áreas involucradas, que deben ser modificados en pos de una mejora de la organización. Claro está que los aspectos mencionados no son poco relevantes en un contexto organizacional.

Sobre políticas Chiavenato (2001) afirma:

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guía para la acción y sirven para dar

⁴⁷(Alles, M. A. (2008). Comportamiento Organizacional. cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Buenos Aires: Granica)

respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les soluciones cada caso (p. 161).⁴⁸

En ello radica la importancia de la definición de políticas claras de trabajo, dado que no solo guían el quehacer diario, sino también lo hacen reflejando la cultura y valores organizacionales, intentando imprimirlos en cada área y puesto de trabajo.

En los trabajadores descansa la mayor parte del éxito en los retos que la organización se plantea tanto a corto, como a mediano plazo; para el cumplimiento de los mismos es necesario contar con los mecanismos que garanticen el desarrollo y aprovechamiento del potencial de los empleados.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado y los resultados del diagnóstico organizacional se considera necesaria la confección de un Programa de inducción, para mantener informados a los empleados, tanto en aspectos de la empresa en general como de su puesto de trabajo, buscando una rápida integración de los nuevos empleados.

⁴⁸(Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill)

Capítulo V: Propuesta de Intervención

5.1. Introducción.

Textil S.A es una empresa consciente de la importancia que tiene la colaboración de sus empleados para el logro de los objetivos organizacionales propuestos. Para ello saben que es necesario buscar desde el inicio de la relación laboral la adaptación e integración del nuevo empleado con la cultura, normas, políticas y objetivos de la empresa.

Una vez que el empleado forma parte de la organización es preciso que se le brinde un programa de inducción, mediante el cual se le da la bienvenida y se lo inicia en un proceso de familiarización con la organización y su grupo de trabajo. La inducción de los nuevos empleados, es de importancia crítica, dado que en este momento inicial el empleado forma sus primeras impresiones respecto a la organización, y muchas veces las mismas no resultan positivas por la inexistencia de un programa de inducción que los oriente.

Simplemente se trata de un proceso mediante el cual se ayuda a los nuevos colaboradores a una mejor y rápida adaptación a la organización, al grupo y al puesto de trabajo, en busca del compromiso y responsabilidad mutua.

Pocas son las organizaciones en las cuales la Inducción del Personal es una política formal del área de Recursos Humanos, muchas solo brindan un manual con escasa información y en otras no se hace entrega de nada. Si no se tiene en cuenta la inducción, el sentimiento de descuido, ansiedad y temor de los nuevos empleados aumenta notablemente, transformándose las actitudes positivas que traen consigo, en negativas inmediatamente.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto es que se considera necesario el diseño e implementación de un Programa de Inducción, que forme parte de la política de Recursos Humanos de la empresa en cuestión.

5.2. Fundamentación.

El siguiente Programa de Inducción es resultado de un diagnóstico organizacional, para el cual la información fue suministrada por los empleados que ingresaron durante la primera mitad del año 2012 a la empresa Textil S.A.

Mediante la realización de entrevistas semi estructuradas a los empleados de la muestra seleccionada, se observó que en su gran mayoría no había recibido inducción al momento de su ingreso, más bien una pequeña bienvenida por parte de su superior inmediato y una breve recorrida de las instalaciones de la empresa. Como resultado se observa la importancia de diseñar e implementar un Programa de Inducción para todos los nuevos colaboradores, que les brinde la información necesaria respecto a los valores, historia, objetivos, políticas, cultura, puesto de trabajo, beneficios para empleados y toda la información necesaria para la identificación del empleado con la organización.

Respecto a la inducción Martha Alles (2010) afirma:

El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso.

¡Pero debe existir!, esa es la clave. (p. 208).⁴⁹

⁴⁹(Alles, M. A. (2010). Dirección estratégica de Recursos Humanos " Gestión por competencias". Buenos Aires: Granica)

5.3. Área de intervención

La población sobre la cual actuará la intervención es, todas las personas que ingresen a trabajar en la organización, a partir de la puesta en práctica del método de inducción.

5.4. Programa de Inducción

Para llevar a cabo de forma completa el Programa de Inducción es necesario registrarse por las siguientes normas:

- La gerencia de Recursos Humanos, conjuntamente con el supervisor inmediato del nuevo ingresante son los encargados de llevar a cabo de forma completa el programa de inducción.
- Todo nuevo integrante de la empresa debe pasar obligatoriamente por el proceso de inducción. Desde la Gerencia de Recursos Humanos se deberá planificar y coordinar el Programa de Inducción, como también controlar el desarrollo del mismo. Para ello deberán notificar a los supervisores de los nuevos empleados cómo se desarrollara el proceso, en que días y que horarios.
- El programa de inducción consta de cuatro etapas:
 - ✓ Etapa I: Bienvenida.
 - ✓ Etapa II: Inducción General.
 - ✓ Etapa III: Inducción Específica.
 - ✓ Etapa IV: Evaluación.
- La gerencia de Recursos Humanos estará a cargo de recibir al nuevo empleado.

- Estará a cargo del personal de Recursos Humanos la fase de inducción general a la empresa, misión, visión, valores, historia, cultura, reglamento interno y estructura de la empresa. Para ello se le hará entrega del manual de inducción de la empresa a los nuevos colaboradores, debiendo estos firmar una copia, la cual debe quedar archivada en su respectivo legajo personal.
- A cargo del supervisor inmediato estará la fase de inducción específica, directamente relacionada con el puesto de trabajo del nuevo empleado.
- La fase de inducción general deberá ser llevada a cabo el mismo día en que ingresa el nuevo empleado, luego de haber completado la documentación laboral para el legajo en Recursos Humanos.
- La inducción general y el recorrido por la empresa tendrá un mínimo de duración de 2hs y un máximo de 4 hs.
- La fase de inducción específica, a cargo del supervisor inmediato, será realizada el día inmediato posterior al ingreso del nuevo colaborador.
- Tanto la Gerencia de Recursos Humanos como los Responsables de cada área, deberán revisar periódicamente el programa de inducción y en caso de ser necesario efectuar las modificaciones pertinentes.
- Una vez cumplimentadas todas las etapas del proceso inductivo, se llevara a cabo una reunión entre el colaborador, su supervisor inmediato y el personal de Recursos Humanos, la cual tiene por objetivo evacuar dudas que se le hayan presentado al empleado y entregarle al mismo la “Evaluación del Programa de Inducción”, para que la realice y poder obtener su opinión sobre el mismo.

5.5. Etapas del Programa de Inducción.

5.5.1. Etapa I: Bienvenida.

El objetivo de esta etapa es recibir a los nuevos colaboradores de la empresa. La ejecución de esta etapa es responsabilidad exclusiva de la Gerencia de Recursos Humanos.

Los pasos a seguir en esta etapa son los siguientes:

1. Se comunica a los supervisores del área del nuevo integrante el cronograma de las actividades de inducción y quienes asistirán a las mismas.
2. Contactar al nuevo empleado y citarlo el día y horario correspondiente. Informarle la documentación que debe llevar el día de su ingreso.
3. Ingresa el empleado, desde Recursos Humanos le dan la bienvenida y lo asesoran respecto al llenado del legajo de personal, seguro de vida, aseguradora de riesgos de trabajo vigente y obra social.

5.5.2. Etapa II: Inducción General.

Esta etapa tiene como objetivo brindarle al nuevo empleado toda la información referente a Textil S.A, para facilitar su adaptación e integración a la organización. La misma está a cargo de la gerencia de Recursos humanos.

1. Luego de haber completado la documentación del legajo de personal, deberá dirigir a los nuevos colaboradores hacia donde se llevará a cabo la inducción general.
2. Una vez que están presentes los empleados, se les explica el motivo del proceso de inducción y los objetivos del mismo.
3. Se les hace entrega del manual de inducción y se da inicio del proceso.

La información estará organizada en el manual de inducción, según lo expuesto a continuación:

Historia

TEXTIL SA es una empresa familiar ubicada en la Ciudad de Córdoba, con más de 60 años de experiencia en la industria textil, dedicándose a la confección y comercialización de prendas de vestir, cuyo objetivo ha sido siempre acompañar y liderar la evolución del mercado de la moda del país y América Latina.

La empresa fue creada con mucho sacrificio y anhelos de superación por parte de la familia Estrada. Ese sueño, a través del tiempo, se convirtió en realidad, consolidándose en la industria y siendo hoy una de las empresas textiles más antiguas de nuestro país. Precursora y pujante, joven en su concepto de innovación permanente ha sido un ejemplo de trayectoria y honestidad en la industria, lo que es respaldado por todos sus proveedores y red de clientes. Siempre comprometida con el trabajo fecundo y la excelencia ha apostado siempre al país que, a pesar de las crisis económicas y sociales vividas, han logrado superar.

TEXTIL S.A se focaliza en las necesidades de la mujer moderna, el hombre urbano, de jóvenes y niños a través de tres marcas: MaimJeans, Vedder JEANS, y Punguito, plasmando las nuevas tendencias y transformando los diferentes estilos de vida en prendas para todos los días. Nuestras marcas y sus diferentes diseños combinan texturas y colores, y se caracterizan por la creatividad de diseñadores exclusivos de nivel internacional, que ofrecen al mercado nuevas propuestas en cada temporada.

TEXTIL S.A cuenta con nueve locales de venta propia, seis en la Ciudad de Córdoba, dos en el interior de Córdoba y uno en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, todos ubicados en puntos estratégicos, como shoppings y peatonales céntricas. A través de la venta minorista en locales y la venta mayorista en toda la Argentina posee presencia en más de 500 localidades apuntando a convertirse en la empresa de

moda número uno del interior del país, marcando nuevas tendencias y ubicándose a la vanguardia en materia de calidad e innovación.

Cronología

1930 - 1950

Nuestra historia comienza el 20 de mayo de 1931, cuando con solo 5 años, un inmigrante ruso, Manuel Estrada, hace su llegada a la Argentina en búsqueda de nuevas oportunidades. Durante su juventud se dedicó a la venta ambulante de agujas, ballenitas y artículos de costura, hasta que con su padre comenzaron un negocio de venta de cortes de tela casa x casa.

1950 – 1960

No es hasta 1952 que Manuel cumple su sueño y funda TEXTIL SA, donde inicia su actividad empresarial alquilando su primer local ubicado en la calle Lima, del centro de la Ciudad de Córdoba. Destinado a la venta mayorista de cortes de tela por más de una década.

1960 – 1970

En 1960 se inaugura el segundo local en la calle Ituzaingó y comienza la historia de Textil SA en la confección de prendas prêt à porter, así se convirtió en la primera fábrica del interior del país en la industria de la confección de prendas, siendo pionera en realizar, con base en Córdoba, la distribución de las mercaderías hacia todas las provincias argentinas.

1970 – 1980

Con mucho hincapié en la creación de buenos equipos de trabajo, Textil SA se hace fuerte en la fabricación de camperas de hombre, polleras, faldas y pantalones de mujer, todo esto sin marcas comerciales.

A través de la creación de una red de viajantes, se amplía el alcance de la empresa hacia nuevos horizontes en el país y se va dejando de lado la venta de tela mayorista.

1980 – 1990

La década del 80 se transformaría en una etapa bisagra en la historia de la empresa. La incursión en el mundo de las marcas con BLACK ANGEL vendría acompañada de un proceso de expansión con la apertura de nuevos locales propios y la diversificación en la producción de prendas, incluyendo prendas de denim (jean) en la gama de productos.

1990 – 2000

Los 90s serían tiempos complicados para la industria Argentina, el efecto caipiriña y la crisis del tequila supondrían duros golpes para la economía nacional y dejarían secuelas en las empresas argentinas. Es así que se decidió la apertura de una planta de corte y confección en San Luis, obteniendo así el beneficio de la promoción industrial que permitiría a la empresa capear el temporal.

En la faz comercial, BLACK ANGEL se convierte en ZICO JEANS y sus camperas y rompe vientos van a ser usados hasta el día de hoy en el país.

2000 – 2010

Éste periodo represento un proceso de gran expansión para la empresa, acompañando la realidad nacional, y aprovechando el tipo de cambio favorable, Textil

SA comenzó a exportar parte de su producción a las principales cadenas comerciales de Chile, Bolivia y Paraguay.

A la compra a finales de los noventa de la marca MAIM JEANS, se sumaría PUNGUITO y el público juvenil/niños pasaría a formar parte del target empresarial y el jean se convertiría en el producto principal de la empresa, con un calce, calidad y diseño reconocido a nivel nacional.

2010 – Presente – Futuro

Ante los costos internos crecientes y un tipo de cambio estancado la exportación dejó de ser rentable.

Al mismo tiempo se creó la marca de hombre VEDDER JEANS y así el target de la empresa abarcaría a mujeres, hombres, adolescentes y niños desde los 2 a los 45 años, mostrando una capacidad y versatilidad de producción admirable.

De cara al futuro, TEXTIL SA busca consolidar su estructura con el objetivo de lograr la solidez necesaria para hacer frente a los constantes cambios de la economía nacional, a través de procesos de consultoría de gestión y RRHH, adaptando el modelo de conducción a las nuevas técnicas de administración de empresas.

Visión

- Posicionarse dentro de las 10 Empresas líderes en el rubro textil argentino, siempre a la vanguardia en moda, diseño y calidad. Marcando tendencias en el mercado y satisfaciendo la necesidad de sentirse distintos de nuestro público.

Misión

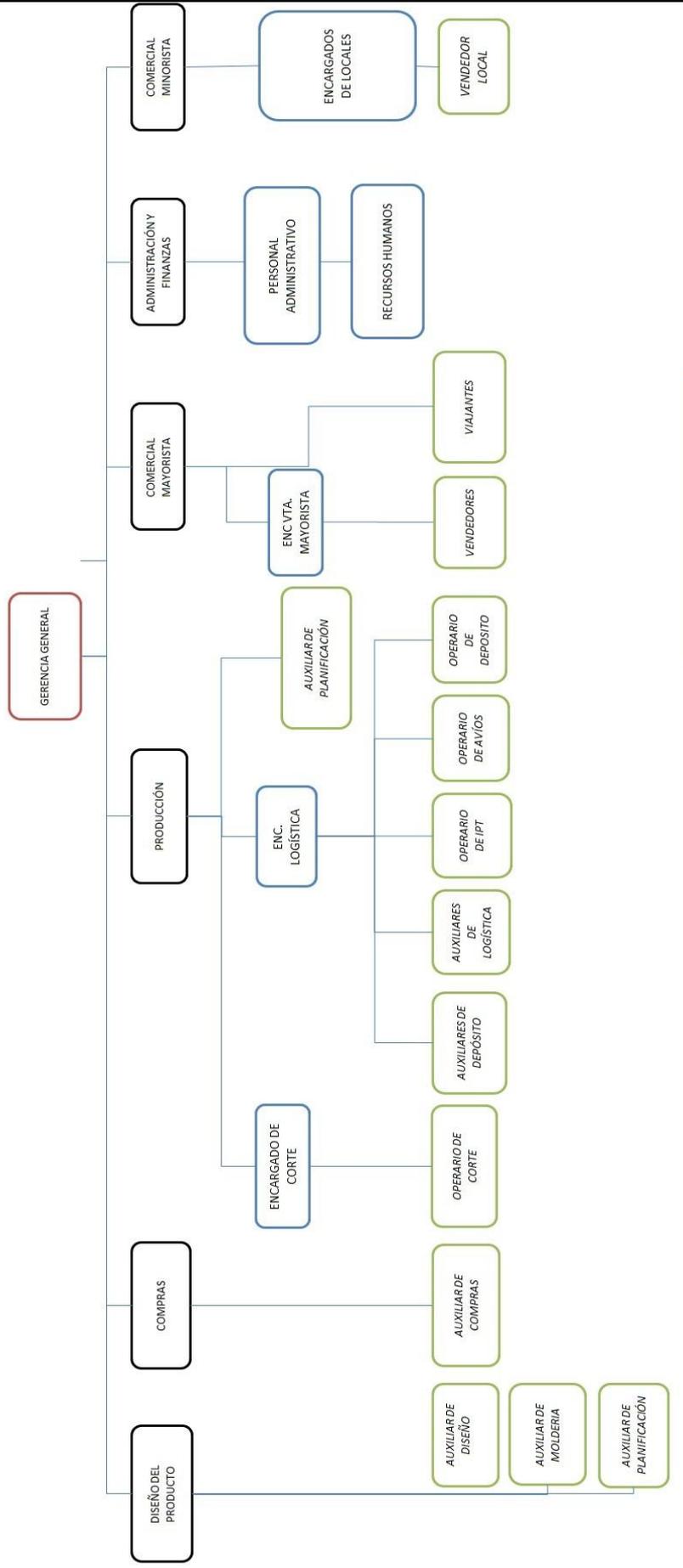
- *¿Qué Vendemos?* Le ofrecemos a nuestros Clientes Identidad, Placer de usar prendas que distinguen y la satisfacción de pertenecer a un grupo distinguido.

- *¿Con qué Equipo lo lograremos?* Queremos un Equipo de personas que sienten orgullo por nuestros Valores y aporte la creatividad necesaria en el día a día.
- *¿Con qué Estructura lo haremos?* Desarrollamos una Estructura dinámica, ágil y profesional, con el ánimo de mejorar continuamente nuestros Procesos enfocándonos en la satisfacción de nuestros Clientes.
- *¿A quién ofreceremos beneficios?* Consciente de las responsabilidades que tenemos como Empresa, buscaremos generar beneficios para nuestros Clientes, Aliados Estratégicos y Accionistas, sin perder de vista a nuestra Sociedad y Medio Ambiente.

Valores

- *Confiables:* Creemos en el valor de la palabra. Cumplimos con nuestros compromisos y pactos realizados. Nuestros 61 años de trayectoria avalan la confiabilidad de nuestros productos.
- *Compromiso con la Calidad:* Entendemos a la calidad desde un sentido amplio. Calidad es mejorar día a día, es contar con el mejor equipo de personas, es satisfacer a nuestros clientes.
- *Espíritu de Superación:* Es siempre aspirar a más, es creer, es siempre ir por más. Buscamos constantemente objetivos superiores a los ya logrados.
- *Pasión:* Sentir pasión por lo textil es necesario. Amar lo que hacemos es importante. Sin pasión lo anterior no se puede lograr.

ORGANIGRAMA TEXTIL SA



Áreas de la empresa

Dirección

Su tarea se basa en la planificación estratégica de la organización, la revisión de todos los resultados obtenidos por los distintos procesos, y el planteamiento de acciones de mejoras para conducir a la organización. A través de comunicaciones periódicas con los clientes, la asistencia a ferias y exposiciones y la revisión del sistema de Gestión de la Calidad y plantea las acciones de mejoras que sean necesarias para todos aquellos Procesos que presentan dificultades y es necesario mejorar su desempeño

Área de Administración y Finanzas

El área de Administración y Finanzas planifica, gestiona y controla los recursos financieros, reales y potenciales de la empresa para que sean aplicados en forma óptima, controlando a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos como pueden ser los cheques y las tarjetas de crédito. El área lleva a la gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia. Asimismo, tiene como objetivo llevar de manera ordenada la administración de toda la empresa, para que la misma cumpla con todas las normas y requisitos legales vigentes (societario, laboral, impositivo) y sirva de sustento de información para las demás áreas en la toma de decisiones.

Área Comercial

Se encarga de concretar acuerdos de venta con clientes de diferentes partes del país, dividido en los departamentos de comercialización mayorista, con un equipo de viajantes exclusivos, y de comercialización minorista, con 9 locales en las provincias de Córdoba y Buenos Aires.

Para llegar a un objetivo bien definido, el cual consiste en conseguir la mayor expansión posible dentro del sector textil, cuenta con supervisores y coordinadores de locales que se encargan de que la filosofía de la empresa llegue a cada una de las tiendas repartidas por todo el país, además de atender las necesidades para la apertura de nuevos establecimientos.

La clave de éste proceso radica en determinar con claridad y exactitud la necesidad del cliente para ofrecer productos que satisfagan y fidelicen a los mismos.

Área de Producto y Producción

El área de producto es la responsable de diseñar y desarrollar todos los medios necesarios para obtener un producto totalmente nuevo o una modificación a uno existente. Una de las principales actividades de este Proceso es estudiar las necesidades del cliente y emitir un resultado sobre la factibilidad técnica-económica. Persigue el objetivo de diseñar, de acuerdo a la temporada, la indumentaria que será vendida por la Empresa.

En cuanto a la producción, se encarga de la confección de las prendas y abarca a todas las actividades desde el inicio de un pedido de fabricación hasta el depósito de los productos terminados en el almacén. Documentando y organizando de una forma adecuada las distintas prioridades de producción con el objeto de cumplir en tiempo y forma con lo solicitado por los clientes.

Área Logística

Sus objetivos son mantener constante el flujo de mercadería a lo largo de todo el proceso productivo teniendo como premisa cumplimentar las etapas en tiempo y forma. Además de entregar en tiempo y forma los pedidos solicitados tanto de locales como de clientes mayoristas

A través del proceso de control de ingreso y egreso de mercadería a los distintos procesos de confección, remisión de prendas ya confeccionadas a Control de Calidad y recepción de insumos (telas y bolsas). Además del almacenamiento de prendas, provisión a locales minoristas de las Empresa y entrega de mercadería para locales mayoristas como así también la reposición a ambos.

Área Compras

Se encarga de gestionar las compras de materiales necesarios para la elaboración de los productos y el buen funcionamiento de los procesos y proveer a toda la organización los productos e insumos que permitan alcanzar los requerimientos acordados con el cliente, es decir adquirir de los proveedores productos que no impacten negativamente la calidad final de los productos.

Su alcance incluye desde el ingreso de las Notas de Requerimiento de Compras hasta la Evaluación de los Materiales Comprados y la Calificación del Proveedor.

Finalmente se encarga de evaluar, seleccionar y realizar el seguimiento de los proveedores para asegurar su capacidad de proveer a la organización de materiales adecuados.

Área de Recursos Humanos

Lleva adelante las actividades relacionadas a la determinación de la competencia de los puestos, búsqueda de personal y su desarrollo dentro de la empresa.

Entre las actividades más destacables se incluye el desarrollo del plan de capacitación del personal, el cual contempla los conocimientos que debe poseer todo recurso humano de Textil SA. para atender necesidades específicas de la organización.

Mantener el personal motivado, los premios a la excelencia, a la responsabilidad y al cumplimiento están presentes. Así como se premia las buenas acciones y

comportamientos, existen sanciones disciplinarias, las reglas de juego son claras y hay que cumplirlas y hacerlas cumplir.

Lleva a cabo evaluaciones de desempeño cuando se realizan Auditorías Internas de Proceso y elabora información que permite conocer el desempeño de las personas.

Pero por sobre todo tiene la responsabilidad de conducir a los recursos humanos para que persigan y apoyen el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Datos útiles

Ingresos

Todo el personal debe ingresar en su horario habitual de trabajo por el ingreso de Bv.Sarmiento N° 17.

Es obligación de todo el personal, registrar adecuadamente su horario de ingreso y egreso a la empresa. Se le recuerda que está prohibido transferir su tarjeta de marcación o bien marcar por otros.

Teléfonos útiles

 Conmutador central: 0351- 4456486

 Recursos Humanos: 0351- 4456486- Interno 217/222

Servicio Médico Laboral

El servicio de medicina laboral vigente es MEDICINA LABORAL PARA EMPRESAS.

 Conmutador central: 0351- 4714122

 Av. Castro Barros N° 453.

Cobertura médica y ART

Todo el predio de Textil S.A y sus respectivos locales comerciales, se encuentran bajo la cobertura de URGENCIAS, servicio de emergencias. Frente a un inconveniente dentro de la empresa, el teléfono de contacto es:

 0351-4521111

En caso que sufriera un accidente de trabajo dentro de la empresa, se deberá informar del mismo a su superior inmediato y a la oficina de Recursos Humanos, para que se realice la denuncia correspondiente.

Si el accidente se produce cuando se dirige desde su domicilio al trabajo, o viceversa (In itinere), deberá informar acerca del accidente a su supervisor y a la oficina de Recursos Humanos.

Así mismo podrá realizar la denuncia del siniestro en la aseguradora de riesgos del trabajo vigente PREVENCIÓN ART:

 0800-4444-278

Para mayores datos respecto a la ART podrá encontrarlos en la credencial que se le entrega al ingresar a la empresa.

Uniforme y elementos de trabajo

Para el personal comprendido dentro de convenio colectivo de trabajo la entrega del uniforme se realiza dos veces al año, en abril y octubre, siendo estrictamente obligatorio el uso del mismo dentro de las instalaciones de la empresa, y fuera de ellas estando en horario de trabajo.

En el caso de puestos de trabajo que requieran el uso de elementos de protección personal (EPP), se le recuerda que su uso es obligatorio y la omisión de ello es pasible de sanción.

La credencial identificadora que se le entrega al momento de su ingreso es de uso obligatorio y debe siempre llevarla expuesta.

Días y bocas de pago

Los salarios serán abonados el cuarto día hábil de cada mes y serán depositados en la cuenta sueldo de cada empleado, en el banco asignado por la empresa.

Los bancos con los cuales la empresa opera son Banco Credicoop y Banco Santander Río.

Obra Social

La obra social correspondiente por convenio colectivo de trabajo es OSECAC. Para darse de alta como beneficiario de la misma deberá concurrir a la calle 25 de Mayo 46 de lunes a viernes de 8:30 hs a 15:30 hs y presentar la siguiente documentación:

- Formulario de empadronamiento de beneficiario
- Fotocopia del DNI
- Copia del último recibo de sueldo, en caso de no tenerlo, certificado de trabajo.

Documentación

Tenga en cuenta que ante alguna de las siguientes situaciones, deberá presentar la documentación correspondiente:

- Casamiento-Concubinato: Fotocopia de la libreta de familia- Certificado de convivencia. DNI del cónyuge. Constancia de Cuil.
- En caso de embarazo: a partir del tercer mes de gestación, certificado médico con fecha probable de parto (FPP).
- Hijos: Fotocopia del DNI. Constancia de Cuil.
- Cambio de domicilio: completar la correspondiente declaración jurada en la oficina de Recursos Humanos, dentro de las 48 hs de producida la novedad. Presentar fotocopia de un servicio a su nombre que acredite dicho domicilio.

Reglamento Interno

Disposiciones preliminares

El presente reglamento, que alcanza a todos los colaboradores de Textil S.A, constituye un marco de referencia formal y único que tiene por objetivo principal, regular la convivencia y la conducta de los colaboradores, como así también contribuir al orden, la equidad, el respeto y el buen clima organizacional.

Obligaciones

Son deberes de los empleados, además de los resultantes de este reglamento y disposiciones legales:

- ✓ Justificar la inasistencia en todos los casos. Debiendo presentar a tal fin, personalmente o a través de un tercero, dentro de las primeras 24 horas de inicio de su ausencia, la certificación fehaciente en original, que deberá contener al menos:
 - Membrete
 - Apellido y Nombre del empleado
 - Diagnóstico / Justificación de la inasistencia
 - Fecha y horario correspondiente
 - Indicación de reposo / Justificación de inasistencia
 - Cantidad de días que cubre el certificado
 - Firma y sello autorizada

En caso de inasistencia por enfermedad, la empresa tiene derecho a realizar los controles médicos domiciliarios que considere necesarios y en caso de tratarse de enfermedad que permita al empleado deambular, la empresa podrá exigirle que concurra al servicio médico de la misma.

Si el empleado no asiste al servicio médico cuando así se le indique o no permite el control médico en su domicilio, debido a que no se encuentra en el mismo, no es la

dirección correcta o no permite el ingreso del profesional para el control correspondiente, la ausencia será considerada falta injustificada.

- ✓ Los empleados están obligados a cuidar y disponer de buena presencia, entendiéndose la misma en las siguientes pautas:
 - El uso del uniforme de trabajo es de carácter obligatorio. Debe presentarse en perfecto estado, completo en sus prendas, limpio y planchado.
 - Dar aspecto de un buen aseo personal.
- ✓ Mantener ordenado su puesto de trabajo y cuidar lo útiles, herramientas e instalaciones de trabajo.
- ✓ Mantener bajo reserva toda la información referida a la empresa que llegue a su conocimiento.
- ✓ Cumplir todas las políticas, procedimientos y reglamentos definidos por la empresa.

Prohibiciones

- Entrar a cualquier instalación de la empresa con armas o bebidas alcohólicas.
- Presentarse al trabajo alcoholizado o bajo el efecto de drogas, estando dentro de su horario de trabajo o en tiempo de descanso.
- Fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- Ausentarse de su puesto de trabajo sin autorización, durante su horario de trabajo, cualquiera sea su nivel jerárquico, a menos que el cumplimiento de su tarea lo requiera u obtenga autorización de su superior para este efecto.
- Sacar de la empresa prendas, herramientas, útiles, maquinas y/o cualquier otro elemento sin estar provisto de la correspondiente autorización por escrito de personas habilitadas a tal efecto por la Dirección de la empresa.
- Promover publicaciones, fijar carteles y letreros sin la debida autorización de la Dirección de la empresa.
- Ingresar con personas ajenas a la empresa en lugares no autorizados.
- Utilizar teléfonos celulares personales en el horario de trabajo, excepto en situaciones de extrema urgencia.
- Utilizar los medios y equipos de trabajo, tales como impresora, fotocopidora, mail e internet, para fines extra laborales.
- Marcar el ingreso/ egreso para otro o bien permitir que otro le marque.
- Permanecer tiempos excesivos en los vestuarios, baños y/o comedores.

Jornada de trabajo, horario, asistencia y puntualidad

- ✓ Los horarios de trabajo serán establecidos por la empresa dentro de los marcos legales y convencionales existentes, debiendo ajustar a ellos su asistencia y labor. Los horarios y/o modificaciones de los mismos, serán comunicados de forma escrita por parte del personal de Recursos Humanos.

Es obligación del empleado marcar debidamente su horario de ingreso y egreso, incluyendo el corte de refrigerio. Frente a un incumplimiento será pasible de las sanciones correspondientes.

- ✓ La tolerancia establecida para las llegadas tarde para la jornada habitual de trabajo y al regreso del refrigerio, es de hasta diez (10) minutos. El ingreso fuera de horario en reiteradas ocasiones, dará lugar al siguiente régimen de sanciones:
 - Primer ingreso fuera de horario injustificado, llamado de atención verbalmente.
 - Segundo ingreso fuera de horario injustificado, un apercibimiento.
 - Tercer ingreso fuera de horario injustificado, suspensión de un día (1) de trabajo, sin goce de sueldo.
 - Más de tres ingresos fuera de horario sin justificar, suspensión de dos (2) días de trabajo sin goce de sueldo.

Ausencias

- ✓ Para que una falta sea justificada, ya sea originada por enfermedad o por cualquier otro motivo de fuerza mayor, es obligación del empleado dar aviso de la misma y acreditar fehacientemente la ausencia con la documentación respaldatoria.

El procedimiento a seguir es el siguiente: en TODOS los casos: en el transcurso de la primera jornada de ausencia deberá notificar telefónicamente al departamento de Recursos Humanos, al siguiente número:

 0351-4456486 Interno 217/222.

Posteriormente, el empleado tiene la obligación de presentar la documentación que justifique la ausencia en el plazo de 24 hs. En caso que el empleado no pueda acreditar personalmente su ausencia, podrá hacer entrega de la documentación en su lugar de trabajo, un familiar directo.

- ✓ Serán consideradas faltas injustificadas aquellas que, sean sin aviso y que el empleado no pueda justificar fehacientemente la misma. Y aquellas ausencias que aun habiendo avisado el empleado no pueda justificar con la documentación pertinente.
- ✓ Las ausencias sin aviso harán perder el derecho a recibir la remuneración correspondiente, salvo en caso de la existencia de enfermedad o accidente cuyo carácter y/o gravedad resulte inequívocamente acreditado.

Licencia anual y especial

- ✓ El período de vacaciones anual correspondiente a cada empleado, será establecido según la antigüedad y lo dispuesto por la Ley de Contrato de Trabajo o por el convenio colectivo de trabajo correspondiente.
- ✓ Todo el personal que desee tomar una licencia sin goce de sueldo o solicitar permiso para faltar únicamente por causas justificables, deberá realizar la solicitud por escrito al departamento de Recursos Humanos. Desde Recursos Humanos, conjuntamente con el superior inmediato del colaborador, analizarán, teniendo en cuenta las necesidades de trabajo si la misma puede ser concedida.

En caso que la ausencia a solicitar sea menor a dos (2) días de trabajo, la solicitud se deberá realizar con siete (7) días de anticipación, salvo en casos de urgencia.

Si la licencia a solicitar es mayor a dos (2) días de trabajo, la solicitud deberá realizarse con quince (15) días de antelación, salvo en casos de urgencia.

Seguridad de los bienes y de la información

- ✓ Con el objetivo de garantizar la seguridad de la empresa y sus bienes, la dirección se reserva el derecho de fiscalizar a través de su órgano y equipos de seguridad y podrá someter a los empleados y sus pertenencias a revisión.

Los sistemas de controles personales se establecerán de acuerdo con las disposiciones laborales vigentes.

- ✓ El uso del correo electrónico e internet, debe ser únicamente para soportar las actividades de la empresa necesarias para llevar a cabo de una mejor manera sus funciones de trabajo. Por ello se prohíbe:
 - Suscribirse a cualquier tipo de página, envío de cadenas.
 - Transmitir imágenes inapropiadas o mensajes con contenido ofensivo, irrespetuoso, discriminatorio o que hagan referencia a temas religiosos, políticos, y sexuales.
 - Difundir material e información confidencial de la empresa, tanto interna como externamente.
 - Uso de mensajería instantánea (Yahoo, Messenger) y/o redes sociales (Facebook, Twitter o Google +).

Disposiciones Finales

El incumplimiento del presente reglamento constituye falta grave y justa causa de despido.

El mismo deberá darse a conocer a todo el personal de la empresa para su cumplimiento. La dirección podrá modificarlo debiendo comunicarse dichas modificaciones a todo el personal.

5.5.3. *Etapa III: Inducción Específica*

La presente tiene como objetivo que el nuevo empleado conozca en profundidad el puesto que va a ocupar y el área en la cual se desempeñará. El supervisor inmediato es quien estará a cargo de ejecutar esta etapa y deberá informar al empleado, mediante un descriptivo de puesto, respecto a:

- Denominación del puesto
- Ubicación del mismo dentro de la empresa
- Tareas, funciones y responsabilidades
- Objetivos.

Para cumplimentar esta etapa correctamente es responsabilidad del supervisor directo brindar una explicación profunda de los puntos mencionados anteriormente y evacuar toda duda que pueda plantearse.

Así mismo para garantizar una correcta descripción de los puestos de trabajo, los jefes de cada área, conjuntamente con Recursos Humanos, deberán revisar periódicamente los descriptivos de puestos.

5.5.4. Etapa IV: Evaluación del Programa de Inducción

Sector:

Puesto:

Las siguientes preguntas están relacionadas con la evaluación del proceso de Inducción de Personal, el cual tiene como objetivo la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa, al ambiente social y físico donde trabaja.

Por favor marque con una x la respuesta que usted considere correcta. No deje espacios en blanco, en caso de duda consulte con los instructores.

Tabla 1

Evaluación del programa de inducción

	1	2	3	4	5
La información recibida respecto a sus derechos y obligaciones, fue clara y suficiente.					
	1	2	3	4	5
La información suministrada por parte de su superior inmediato, respecto al puesto de trabajo es completa y suficiente para desempeñarse en el mismo.					
	1	2	3	4	5
El conocimiento y dominio de los temas de la fase de inducción general, por parte de los capacitadores es adecuado y preciso.					
	1	2	3	4	5
El material didáctico impreso recibido explica claramente la historia y actividad de la empresa, sus áreas, el régimen de convivencia, los derechos y obligaciones de los empleados.					
	1	2	3	4	5
La formación recibida le brinda la orientación necesaria para desempeñarse en el rol para el cual fue contratado.					

Tabla 2

Referencia de evaluación del programa de inducción

Referencias	
1	Totalmente de acuerdo
2	Muy de acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	En desacuerdo
5	Totalmente en desacuerdo

¡Muchas gracias por su tiempo, agradecemos su colaboración a lo largo de todo este proceso!

5.6. Viabilidad de la propuesta de intervención

La ejecución del programa de inducción para los nuevos colaboradores de Textil S.A propuesto en el presente estudio, es posible de llevar a cabo ya que el mismo se basa en los resultados del diagnóstico organizacional realizado, y a su vez teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y las indicaciones de la Dirección de la misma.

En cuanto a la viabilidad de la propuesta, la misma está sustentada por:

- Bases legales, la elaboración y aplicación del presente programa de inducción cumplimenta lo estipulado por la Constitución Nacional de la República Argentina, Ley de Contrato de Trabajo y por la Ley de Riesgos de trabajo.
- Recursos Materiales, dentro del predio de Textil S.A se dispone de una sala de capacitación adecuada para llevar a cabo los procesos de inducción. Cuenta también en esta sala los medios de reproducción audiovisuales necesarios.
- Recursos Humanos, para la implementación del programa de inducción, los implicados de realizarlo serán la Gerencia de Recursos Humanos, Supervisores o Jefes de área, quienes a su vez deberán supervisar periódicamente el programa.
- Recursos Económicos, para calcular el presupuesto estimado, se tuvo en cuenta la tasa de rotación de los últimos 6 años, estimada en un 3%, en base a la misma es que la inversión para implementar la propuesta sobre una base de 4 ingresos anuales es de:

Tabla 3
Presupuesto estimativo

Conceptos	Costo
Horas de trabajo de los formadores	\$ 9.333,33
Horas de trabajo de los ingresantes	\$ 6.666,66
Impresión de manuales	\$ 200
Total	\$ 16.199,99

Capítulo VI: Conclusiones

En base a la investigación y las entrevistas personales realizadas en el desarrollo del presente trabajo y teniendo en cuenta la evolución y los continuos cambios tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones, queda manifiesta la importancia que reviste diseñar e implementar un proceso de inducción de personal como elemento integrador y comunicador de la cultura organizacional, ya que facilita la adaptación de las personas, aumenta la retención de los empleados recién contratados, reduce los tiempos de adecuación a la realidad de la empresa, mejora la moral y, por consiguiente, se obtiene un aumento de la productividad en menor tiempo.

Además sirvió para confirmar que las personas al ser bienvenidas desde el primer momento, mantienen su nivel inicial de motivación por más tiempo, en conjunto con un mayor sentido de aceptación en la organización por parte del nuevo empleado.

Por último, el proceso de inducción es parte importante de toda la planificación del proceso de Recursos Humanos, que contempla el ciclo de la persona desde antes de la incorporación hasta su salida, debido a su valor fundamental en la obtención de una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento Organizacional. cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos " Gestión por competencias"*. Buenos Aires: Granica.
- Ander Egg, E. (1969). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Ariza Montes, J. A., Morales Gutiérrez, A. C., & Morales Fernandez, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas " Fundamentos, procesos y técnicas en práctica"*. España: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano* . Colombia: Mc Graw Hill.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, E., & Schuler, R. (2012). *La gestión de los recursos humanos- Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. España: Mc Graw Hill.
- Fischer, G. N. (1992). *Campos de Intervención en Psicología Social " Grupo- Institución-Cultura- Ambiente Social"*. Madrid: Ediciones Madrid.
- George, B., & Snell, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Thomson Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- IUA., R. E. (2010). *Guía de estudios Métodos y técnicas de investigación social*. Córdoba: Iua.

- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Nación, H. C. (1976). *Ley de Contrato de Trabajo*. Buenos Aires. Obtenido de <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=25552>
- Rodriguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F: Alfaomega Grupo Editor.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory, Technical Report*. Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
- Senge, P. M. (1998). *La Quinta Disciplina " El arte y la practica de las organizaciones abiertas al aprendizaje"*. Buenos Aires: Gránica.
- Werther Jr, W. B., & Heith, D. (1995). *Administración de Personal y de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Anexo I



Recursos Humanos

ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE BASE DE TEXTIL S.A

- Fecha:
- Nombre:
- Sector de la empresa:
- Puesto:
- Ingreso a la empresa:

Las siguientes preguntas están relacionadas con el proceso de Inducción de Personal, el mismo tiene como objetivo la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde trabaja.

La información de esta encuesta es sumamente confidencial, y sus resultados serán utilizados con estricta privacidad y anonimato.

- 1) ¿Cuánto tiempo hace que forma parte de la organización?
- 2) ¿Al momento de su ingreso le realizaron algún tipo de inducción? ¿De qué tipo?
- 3) ¿Usted como esperaba que lo recibieran?
- 4) ¿De qué forma lo recibió su supervisor inmediato?
- 5) ¿Lo presento ante sus nuevos compañeros de trabajo?
- 6) ¿Conoce claramente la historia, política, misión y visión de la empresa?
- 7) ¿Si usted se encuentra con un problema respecto al lugar o grupo de trabajo, sabe a quién recurrir?
- 8) ¿Qué opinión tiene sobre la comunicación en la empresa?

- 9) ¿Qué canales de comunicación se emplean en la empresa?
- 10) ¿Conoce claramente las normas de conducta interna (horarios, refrigerios y licencias) de la empresa?
- 11) Teniendo en cuenta la forma en que lo recibieron, ¿esto le permitió identificarse con la empresa?
- 12) ¿Qué elementos modificaría?
- 13) ¿Recibió algún manual con información relativa a la empresa y sus beneficios para los empleados?
- 14) ¿Considera que la falta de inducción al ingreso, repercute en el sentimiento de pertenencia con la organización?
- 15) ¿Se lo llevo a recorrer las instalaciones de la empresa?
- 16) ¿Considera que la inducción realizada en la institución es completa?
- 17) ¿El proceso de inducción ha colaborado a su satisfacción personal y profesional?
- 18) ¿La bienvenida e inducción recibidas lo estimularon a sentirse parte de la empresa?
- 19) ¿Se siente identificado con los valores, normas y objetivos de la empresa?
- 20) ¿El proceso de inducción ha contribuido a su permanencia en la empresa?

Gracias por Confiar en Textil S.A



