



**I
U
A** INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONAUTICO

Facultad: Ciencias de la administración

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Tema: Elaboración de un análisis, descripción de puestos e inducción, como herramientas para perfeccionar los procesos de Recursos Humanos en la administración de Plan Rombo Tagle S.A.C.I.F.

Autores: Casco Agustina y Rivara Federico

Director del TFG: Palacios Flavio

Córdoba, 02 de septiembre de 2014



Dedicatorias

A todos los profesores de la carrera que supieron guiarnos y compartieron sus conocimientos para que tengamos éxito.

A nuestros compañeros de tesis, ya que nos acompañamos a lo largo de estos años, y sin nuestro esfuerzo no podríamos haber cumplido este objetivo.

Especialmente dedicamos cada uno de nosotros a las siguientes personas:

Agustina:

A mis padres por su apoyo incondicional, por su esfuerzo diario y por la confianza y libertad que me dieron para decidir mi futuro.

A mis hermanos por ser los pilares de mi vida y brindarme su apoyo durante toda la carrera.

A mi novio Lucas, por ser una parte muy importante de mi vida, por estar conmigo en las buenas y en las malas, por bancarme en los momentos de desesperación, por guiarme cuando lo necesité, por su paciencia y por su amor incondicional.

A mi abuela “ITA” por facilitarme los medios necesarios para concretar mi sueño.

A mi abuela “POCHI” por mi ejemplo a seguir en la vida.

A mis tíos por su confianza, apoyo diario y por creer en mí.

A mis amigos por comprender las veces que no podía juntarme, por estar conmigo y compartir momentos inolvidables.



Federico:

A mis padres Alejandra y Mauro quienes fueron el ejemplo de vida a seguir, enseñándome a disfrutar de los momentos de la vida y motivándome a obtener los objetivos que me propongo.

A mi novia Sofía, por ser una persona muy importante en mi vida, que estuvo siempre a mi lado con amor, paciencia y su apoyo incondicional a pesar de mis angustias en este proceso.

A mis Amigos, que son mis hermanos los que me acompañaron en esta vida en los momentos lindos y los feos.



Agradecimientos

A la empresa TAGLE S.A.C.I.F, quienes nos abrieron las puertas y nos dieron la oportunidad de elaborar nuestro Proyecto de Grado, con la ayuda de Germán Pérez.

A nuestro Tutor Flavio Palacios por su permanente esfuerzo y dedicación.

A Lic. Barrale Susana y García Miriam, por compartir sus conocimientos y ser nuestras guías en el desarrollo de éste trabajo.

A todas aquellas personas que colaboraron para que podamos concretar la realización de nuestro Proyecto de Grado.



**Elaboración de un análisis, descripción de puestos
e inducción, como herramientas para perfeccionar
los procesos de Recursos Humanos en la
administración de Plan Rombo Tagle S.A.C.I.F.**



**Facultad de Ciencias de la
Administración**

**Departamento Desarrollo
Profesional**

**Lugar y fecha: Córdoba, 02 de
Septiembre de 2014.**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

*“Elaboración de un análisis, descripción de puestos e inducción, como
herramientas para perfeccionar los procesos de Recursos Humanos en la administración
de Plan Rombo Tagle S.A.C.I.F”.*

Integrantes:

Casco, Agustina

Rivara, Federico

Profesor Tutor del PG:

Palacios, Flavio

Miembros del Tribunal Evaluador:

Lic. Miriam García

Lic. María Susana Barrale



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:



*“Nunca consideres el estudio como una obligación,
sino como una oportunidad para penetrar en el bello
y maravilloso mundo del saber”*

Albert. Einstein



ÍNDICE

1	Resumen	12
2	Tópico Introducción.....	14
2.1	Presentación de la Organización.....	14
2.2	Características principales	15
2.3	Tamaño de la organización.....	17
2.4	Área implicada en el Trabajo de Intervención.....	18
2.5	Valores compartidos por los miembros de la organización.....	18
2.6	Cultura	19
2.7	Visión.....	19
2.8	Misión.....	19
2.9	Situación problemática analizada	19
2.10	Relevancia de la propuesta estudio.....	21
2.11	Circunstancias y limitaciones bajo las que se realizó	21
3	Tópico desarrollo.....	22
3.1	Objetivos Generales.....	22
3.2	Objetivos específicos.....	22
3.3	Marco teórico.....	24
3.3.1	Conceptos de Administración.....	24
3.3.2	Objetivos de administración.	24
3.3.3	Funciones y procesos de administración.	25
3.3.4	Concepto de Organizaciones.	26
3.3.5	Características de las organizaciones.....	26
3.3.6	Administración de Recursos Humanos.....	27
3.3.7	Conceptos y objetivos.....	27
3.3.8	La Administración de Recursos Humanos como proceso.	27
3.3.9	Subsistemas de Recursos Humanos.....	28
3.3.10	Análisis y diseño de puestos.....	29
3.3.11	Conceptos y objetivos.....	29
3.3.12	Antecedentes históricos del Análisis y descripción de puestos.	31
3.3.13	Concepto de puesto o “cargo”.	32
3.3.14	Definición de análisis de puestos.....	33



3.3.15	Finalidad del análisis de puesto.	34
3.3.16	Personal involucrado en el análisis de puestos.	35
3.3.17	Etapas del análisis de puestos.	36
3.3.18	Métodos para recolectar información.	38
3.3.19	Análisis del puesto en un entorno cambiante.....	43
3.3.20	Definición de descripción de puestos.	43
3.3.21	Aspectos de la descripción de puesto.	44
3.3.22	Elementos de la descripción de puestos.....	47
3.3.23	Aproximaciones sobre especificaciones de puestos.	49
3.3.24	Utilidad y uso del análisis y descripción de cargos.	50
3.3.25	Importancia del análisis y descripción de puestos.	50
3.3.26	Capacitación.	52
3.3.27	Concepto.....	52
3.3.28	Objetivos y propósitos.	53
3.3.29	Motivos.....	53
3.3.30	Beneficios.	54
3.3.31	Proceso básico de capacitación.....	55
3.3.32	Proceso de inducción de personal.	57
3.3.33	Conceptos y objetivos.....	57
3.3.34	Propósitos de la inducción.	58
3.3.35	Beneficios de la inducción.....	60
3.3.36	Tipos de inducción.....	60
3.3.37	Participantes del proceso de inducción.	63
3.3.38	Etapas de la inducción.	64
3.3.39	Manual de inducción.....	67
3.3.40	Programa de inducción.	68
3.3.41	Plan de Acogida.....	69
3.3.42	Fase de integración.	69
3.3.43	Seguimiento.	74
3.3.44	Contenido del manual de inducción.....	76
3.4	Metodología de trabajo final.....	76
3.4.1	Delimitación de la Población.....	77
3.4.2	Tipo de estudio.	77



3.4.3	Fuente de datos primarios.....	78
3.4.4	Fuente de datos secundarios.....	78
3.4.5	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	78
3.4.6	Entrevista.....	79
3.4.7	Encuestas y cuestionarios.....	79
3.4.8	Análisis de datos.....	80
3.4.9	Interpretación de datos.....	84
4	Tópico resultados y conclusiones.....	95
5	Tópico propuesta de intervención.....	96
5.1	Objetivos de la propuesta de intervención.....	96
5.2	Acciones para la propuesta de intervención.....	96
5.2.1	Análisis y Descripción de puestos.....	96
5.2.2	Programa de Inducción.....	114
5.2.3	Manual de Inducción.....	118
6	Tópico recomendaciones.....	135
7	Tópico bibliografía.....	136
8	Tópico anexos.....	139
8.1	Anexo I.....	139
8.2	Anexo II.....	145
8.3	Anexo III.....	147
8.4	Anexo IV.....	151
8.5	Anexo V.....	155



1 Resumen

La elaboración de este proyecto de grado tiene como motivación principal la obtención del Título de Grado como Licenciados en Recursos Humanos.

El presente trabajo de intervención propuesto, es realizado para la empresa Tagle Renault S.A.C.I.F. Esta firma es una concesionaria de venta y servicios exclusivos de la marca Renault.

El Trabajo de intervención parte de la premisa que la empresa no cuenta con un programa de inducción formal para sus empleados, por lo que la integración y adaptación a los puestos de trabajo llevan más tiempo del necesario y se generan sentimientos de frustración, desorientación, disminuido sentido de pertenencia, errores involuntarios, falta de compromiso, entre otros.

La metodología empleada fue la elaboración de entrevistas y cuestionarios proporcionados tanto al personal jerárquico de cada una de las áreas afectadas como así también a quienes dependen de ellos. Tras analizar la información recopilada, identificamos que la empresa carece de un análisis y descripción de puestos que permita proporcionar inducción al puesto de trabajo del nuevo colaborador; así mismo falta también un programa de inducción formal y estandarizada, que permita proporcionar la información adecuada a los ingresos.

En función a los resultados obtenidos nuestra propuesta de mejora consiste en elaborar un Análisis y Descripción de puestos de modo de utilizarlos como herramientas para mejorar la incorporación del personal a través de un programa y de un manual de inducción. La finalidad de los mismos consiste en mejorar los procesos administrativos de la gestión de los recursos humanos, brindando herramientas claves que contribuyan a mejores resultados.



El Trabajo de Intervención se encuentra dividido en los siguientes bloques:

- TÓPICO DESARROLLO: El mismo contiene los objetivos, marco teórico y metodología de intervención (tipo de estudio, población, muestra, análisis e interpretación de los datos).
- TÓPICO RESULTADOS Y CONCLUSIONES: El mismo contiene una interpretación de tipo reflexiva y crítica que configura la redacción de las conclusiones respecto a las problemáticas encontradas.
- TÓPICO PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: El mismo contiene los objetivos finales de la propuesta y acciones que deberían cumplir.
- TÓPICO RECOMENDACIONES: El mismo contiene las acciones deseables para la aplicación de la propuesta.
- TÓPICO BIBLIOGRAFÍA: El mismo contiene la bibliografía consultada durante el trabajo.
- TÓPICO ANEXOS: El mismo contiene modelos de los instrumentos empleados a lo largo del proyecto.



2 Tópico Introducción

2.1 Presentación de la Organización

La empresa seleccionada para la realización del Trabajo de Intervención es TAGLES.A.C.I.F; el área investigada es: “Administración de PLAN ROMBO”.

La misma es una empresa familiar, de capitales nacionales, con una amplia trayectoria, reconocimiento e influencia en el mercado local y regional de la comercialización de automóviles nuevos y usados.

El origen del Grupo Tagle se remonta al año 1938, cuando Manuel Tagle (padre) incursiona en el negocio del automóvil, al incorporarse a la sociedad “Visconti, Manzi y M. Tagle”, la cual era concesionaria Chrysler en aquel entonces. Como consecuencia de su sólido desempeño y crecimiento, 20 años después la empresa asume la representación de IKA (Industrias Káiser Argentina), quien fue la primera industria automotriz en el país, fabricando en su primera etapa los productos Jeep.

A partir del año 1961, como resultado del acuerdo IKA – Renault, la empresa comercializa los primeros vehículos Renault en Argentina. De esta forma, a partir de ese momento, y durante más de 40 años, se asocia el nombre Tagle a la marca Renault.

En 1968 la sociedad se reforma, quedando conformada por dos de sus tres socios iniciales, Vicente Manzi y M. Tagle, quienes continúan la comercialización de los productos IKA – Renault. La sociedad persiste hasta el año 1977, cuando Manuel Tagle Padre se desvincula de la empresa.

En el año 1978, Manuel Tagle Hijo constituye M. TAGLE (h) y CIA SACIF, quien primero fue concesionaria de la firma Sevel, empresa conformada por las fábricas argentinas de Fiat y Peugeot. En el año 1981 la empresa deja de representar a Sevel y retoma la concesión de Renault.

En el año 1981 abre sus puertas el edificio Tagle en la esquina de Colón y Sagrada Familia, convirtiéndose en todo un símbolo del comercio automotor y conformando un



polo de desarrollo del sector, con un notable crecimiento de marcas y competidores, representando Tagle y Renault el estímulo e imán para semejante desarrollo.

Durante la década del 90, Tagle junto a Renault experimentó un importante y constante crecimiento, posicionándose como uno de los concesionarios líderes del país. Desde fines de dicha década, Manuel Tagle (h) es secundado por su hijo Andrés Tagle, incorporándose de esta forma la 3ra generación de la familia a la historia de Tagle-Renault.

En el año 2004, como consecuencia de la alianza mundial Renault-Nissan, M. Tagle y Cía. incorpora la comercialización de vehículos Nissan.

En la actualidad, la empresa es presidida por Andrés Tagle. Debido al crecimiento sostenido, y al firme compromiso de seguir liderando el mercado, el Grupo Tagle está terminando de construir lo que será la nueva sede de la empresa. Las nuevas instalaciones prometen ser un gran salto de calidad para la empresa y el mercado, afianzando a Tagle como una de las empresas líderes en la comercialización de automóviles del interior del país.

Dado el crecimiento que tuvo TAGLE S.A.C.I.F en el mercado, ya cuentan con 4 sucursales. Las mismas se encuentran en la Provincia de Córdoba, distribuidas en Córdoba Capital, Villa María, Villa Mercedes y Río Cuarto.

2.2 Características principales

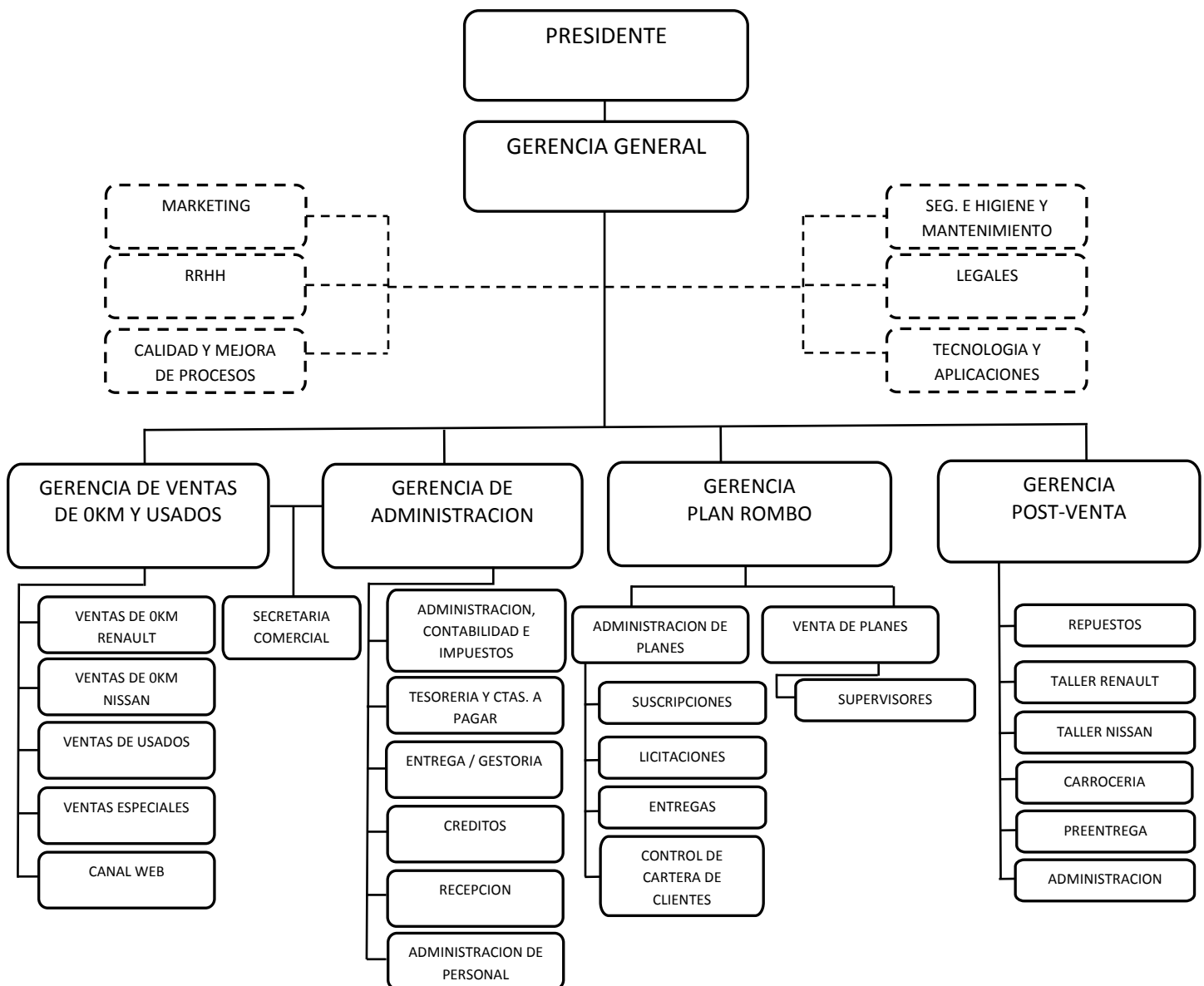
- Es una empresa que comercializa automotores y ocupa una posición estratégica en el mercado.
- Presta servicios diferenciados a sus clientes a través de la posventa.
- Tiene una estructura jerárquica formalizada y vertical.
- Es una empresa de gran tamaño (370 empleados entre todas las sucursales).
- Tiene una gran trayectoria.
- Se diferencia de sus competidores por la cultura y valores que fomenta.



Tipo societario: S.A.C.I.F (Sociedad anónima comercial industrial financiera).

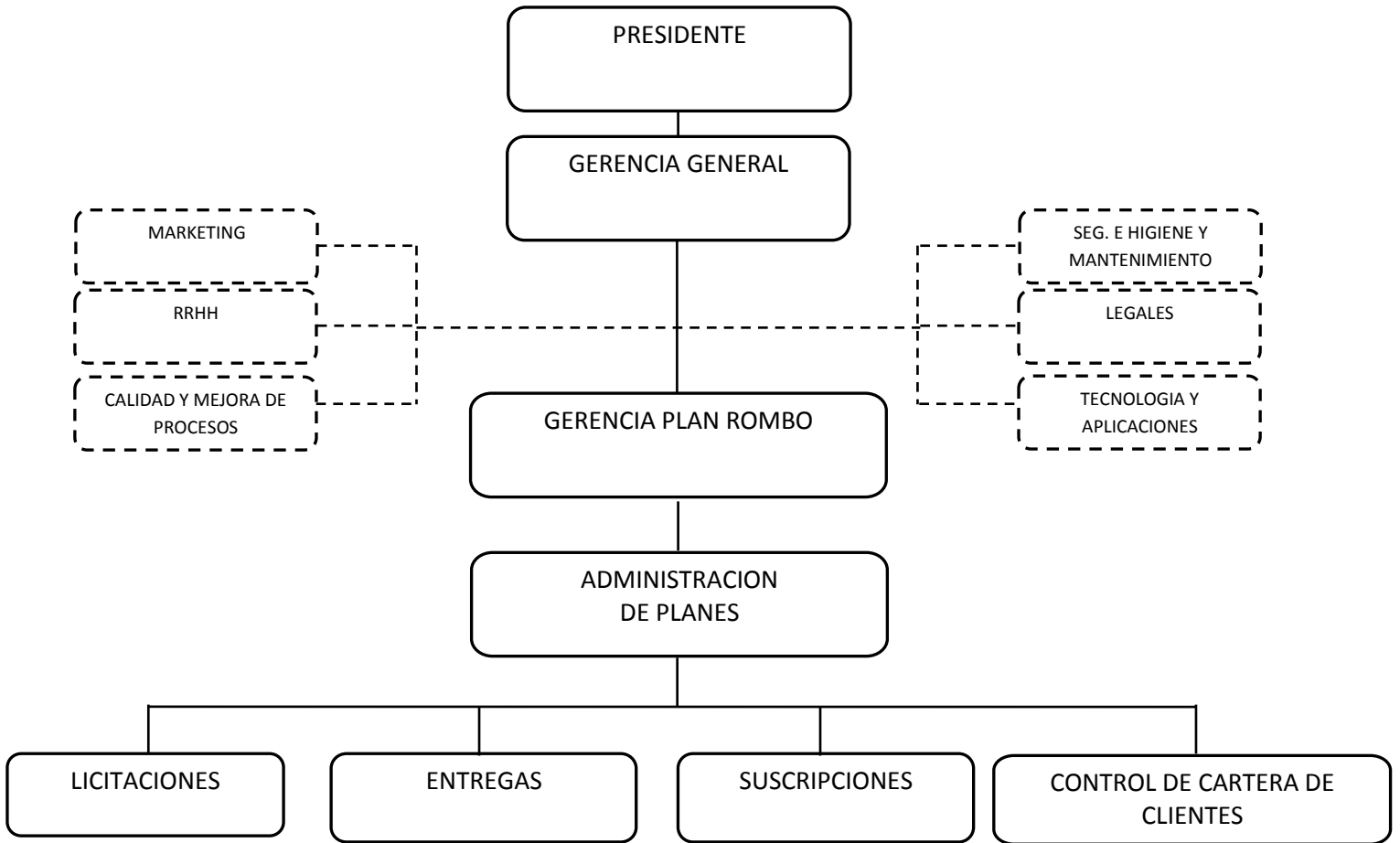
Sector de actividad: Esta organización pertenece al sector terciario debido a que la actividad que realiza está vinculada a la prestación de un servicio. Dentro del mismo se ubica en el rubro comercialización, dado que los autos se los adquiere de dos formas distintas: directamente desde Renault o comprándoselo a los particulares, que lo entregan como parte de pago para luego ser revendidos nuevamente.

Estructura organizativa





Organigrama parcial



2.3 Tamaño de la organización

En total, la concesionaria cuenta con trescientos setenta empleados, los mismos están distribuidos en las distintas sucursales. En el caso de la sucursal de Córdoba trabajan 120 empleados.



2.4 Área implicada en el Trabajo de Intervención

Composición del plantel de personal de Administración PLAN ROMBO.

Presidencia: Andrés Tagle

Gerente General: Leandro Pagnone

Jefe de administración de PLAN ROMBO S.A: Fernando Maciel

Licitaciones: Responsable del área con 10 empleados a cargo

Entregas: Responsable del área con 3 empleados a cargo

Gestión de cartera: Responsable del área con 7 personas a cargo

Suscripciones: Responsable del área 4 personas a cargo.

2.5 Valores compartidos por los miembros de la organización

- **OPTIMISMO:** Actitud positiva y enérgica para afrontar los desafíos de cada día.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Buenas comunicaciones interpersonales, disposición a colaborar e intercambiar conocimientos y destrezas.
- **DEDICACIÓN:** Esfuerzo, empeño y entrega que diariamente cada uno aporta.
- **CALIDAD DE GESTIÓN:** Nuestra orientación al servicio y eficiencia de las operaciones satisfacen a los Clientes y optimizan resultados.
- **VOCACIÓN COMERCIAL:** Siempre observamos el mercado, escuchamos y nos retroalimentamos de nuestros Clientes y conocemos a la perfección nuestros productos.
- **VALORAR EL TIEMPO DE LOS DEMÁS:** Un manejo adecuado del tiempo es un pilar fundamental para establecer relaciones duraderas.



2.6 Cultura

El gerente expresó una frase que según el resume la cultura organizacional: “La vida es un desafío, los desafíos son buenos, te hacen crecer, te hacen mejorar, si vos mejoras, todo a tu alrededor mejora. Pero no es fácil, es una batalla, donde no hay tiempo para quejarse, mucho menos para ceder, porque el dolor se pasa, el sudor se seca y el cansancio se termina, sin embargo hay algo que nunca va a desaparecer... La satisfacción de haberlo logrado”.

2.7 Visión

Lograr ser la concesionaria de Renault líder en el mercado para todas las aéreas, a través de la confiabilidad y excelencia en la prestación de servicios.

2.8 Misión

Desarrollar negocios comerciales, relacionados con la venta y servicios de post venta de automóviles de la marca Renault, brindando un servicio de excelencia, que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, basándose en el profesionalismo y la pasión de la gente, como base de permanencia y progreso en el mercado.

2.9 Situación problemática analizada

Resulta fundamental para el funcionamiento de las organizaciones que sus empleados conozcan aspectos básicos de las mismas; tales como la misión, visión, objetivos, tareas, jefes, compañeros, entre otras. Suele suceder que los nuevos empleados con el correr del tiempo siguen sin conocer quiénes son sus jefes, quiénes son sus compañeros, cuáles son las tareas que deben hacer, como deben hacer su trabajo, cuáles son sus deberes y derechos; y aprenden como desempeñarse en sus puestos en base a la experiencia adquirida, pero desconocen normas, parámetros y métodos. Por lo que resulta vital un documento formal que guíe a las nuevas incorporaciones y estandarice conocimientos y comportamientos esperados.



La situación problemática del siguiente caso de estudio puede tratarse desde 2 grandes perspectivas. La primera desde un punto de vista del CLIENTE, que incluye diferentes tipos de errores producidos en el momento de entrega y que impactan directamente en el resultado del negocio de manera negativa, como por ejemplo, aquellos casos en que solicitaban un determinado color de vehículo al momento de la compra y se les terminaba entregando otro; a los que se les informaban el valor de la cuota de un plan de ahorro y cuando recibían las facturas para abonarlo eran distintos a los que se les habían comunicado en primer momento; las demoras en las entregas de los vehículos por desconocimiento de los diferentes tiempos de los procesos; la falta de contención a los clientes, lo que genera un aumento en la cantidad de reclamos y quejas por fallas absolutamente previsibles, son todas acciones que impactan directamente en la imagen “comercial” de la marca y en la rentabilidad del negocio.

La segunda perspectiva abarca el punto de vista del EMPLEADO, la cual incluye todas las sensaciones de un nuevo ingresante, como así también la de aquellos que ya venían haciendo su trabajo en la empresa; la frustración de los nuevos por no saber cómo desarrollar su trabajo, los errores involuntarios por desconocimiento del puesto, la falta de compromiso con la tarea por desconocer el impacto que tiene en el proceso, el desarrollo de procesos distintos para tareas similares, el disminuido sentido de pertenencia por no entender bien lo que se debe hacer, son todos elementos que influyen directamente en la imagen de la empresa como “marca empleadora” y en el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo.

El recurso humano es el activo más valioso con el que cuenta una organización, ya que agrega valor al servicio brindado. Es elemental el acompañamiento de Recursos Humanos para facilitar la incorporación y adaptación de los nuevos a sus puestos de trabajo, a sus compañeros y a la empresa en general, ya que se logra una mayor motivación y sentido de pertenencia.

Existen dos herramientas básicas de Recursos Humanos que pueden contribuir a la corrección de la problemática anteriormente mencionada. La primera implica desarrollar un análisis y descripción de puestos el cual permitirá organizar los procesos de trabajo, delimitar las responsabilidades y visualizar los objetivos comunes. La segunda incluye



desarrollar un programa de inducción que servirá para estandarizar la recepción del nuevo ingreso, compartir los valores de la empresa y acompañar al empleado en esta nueva etapa. A partir de un correcto análisis y descripción de puesto se podrán establecer los cimientos de un proceso de inducción eficiente. Ambas acciones generaran un impacto positivo en el resultado del negocio, como así también en el clima de trabajo.

La empresa carece de un proceso de inducción que facilite la orientación de los nuevos ingresos. La falta del mismo genera desorientación, errores involuntarios, ansiedad, desánimo, desilusión y bajo sentido de pertenencia; lo cual se ve reflejado en los descuidos del personal, cambios de actitud, baja de productividad e imposibilidad de cumplir los objetivos establecidos.

2.10 Relevancia de la propuesta estudio

El presente trabajo de grado posee una relevancia fundamental en lo que respecta al perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos, puesto que se abordan dos procesos fundamentales: Inducción y Análisis y descripción de puestos. A través de los mismos se pueden lograr aportes positivos a las posibles deficiencias presentes en la organización.

2.11 Circunstancias y limitaciones bajo las que se realizó

Una vez que se recibió la aprobación por parte de la organización para realizar el proyecto de grado en la misma, se pactó con el área de Recursos Humanos una entrevista inicial. En la misma se nos brindó información sobre las circunstancias bajo las cuales se desarrollaba la problemática que aquejaba la organización. En base a esto, se acordó un cronograma de trabajo, el cual consistía en una serie de encuentros preestablecidos. Los encuentros eran de carácter indagatorio, se llevaban a cabo una vez por semana y contaban con la participación del personal del área afectada y un miembro del área de Recursos Humanos, quien brindo su colaboración como guía a lo largo de las visitas.



En cuanto a las limitaciones, se presentaron principalmente a lo largo de la etapa de visitas y estaban íntimamente relacionadas al flujo de trabajo que recibía la empresa, esta situación se acentuaba entre los días 1 y 10 de cada mes, debido a que en este periodo se llevaba adelante el cierre mensual contable. A su vez, también se presentó una limitación en cuanto a los horarios de visita, ya que estas se llevaban a cabo únicamente por la tarde.

Fue este conjunto de restricciones las que determinaron la modalidad de trabajo que se adoptó para realizar el proyecto.

3 Tópico desarrollo

3.1 Objetivos Generales

- Analizar y describir los cargos pertenecientes a administración de PLAN ROMBO S.A de TAGLE S.A.C.I.F.
- Elaborar un programa de inducción para capacitar a todo el personal que ingrese a administración de PLAN ROMBO
- Elaborar un manual de inducción para capacitar a todo el personal que ingrese a administración de PLAN ROMBO.

3.2 Objetivos específicos

- Definir los métodos de recolección de datos a utilizar y planificar la búsqueda que incluye el diseño de los instrumentos que eventualmente vayan a utilizarse.
- Identificar los puestos a analizar.
- Aplicar la información sobre el análisis de puesto y realizar las descripciones de los puestos antes mencionados.
- Aplicar la información obtenida en el análisis y descripción de puestos para elaborar un programa y un manual de inducción.
- Identificar la misión, visión y objetivos organizacionales.



Licenciatura en Recursos Humanos

- Describir los reglamentos, deberes, derechos y responsabilidades de los empleados de nuevo ingreso.
- Estandarizar comportamientos, normas de conducta y condiciones laborales.
- Facilitar la integración del nuevo empleado a la cultura organizacional.
- Realizar la evaluación y seguimiento de los cambios. A través del cumplimiento de la propuesta y acompañamiento del área de Recursos Humanos.
- Suministrar el cuestionario propuesto nuevamente en un lapso no mayor a un año, para determinar desvíos y la eficiencia de la propuesta.
- Establecer, con el presente proyecto, los cimientos para futuros estudios y elaboración de procesos de gestión de recursos humanos.



3.3 Marco teórico

En el desarrollo del marco teórico se explican los conceptos más relevantes que tienen influencia en éste trabajo final. El mismo se describe desde los conceptos generales a los particulares. De modo que la cronología de los conceptos abordados comienza con administración en general, luego administración de recursos humanos y finalizando con los tres procesos claves de mayor relación con éste trabajo final: análisis y descripción de puestos, capacitación e inducción.

3.3.1 Conceptos de Administración.

“Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas”. (Reyes A, 2004)

“Proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar metas establecidas”. (Stoner, J. Freeman, R. Gilbert, E 1996)

“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (Koontz, H. O’Donnell, C 1970)

“La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”. (Reyes, A 2004)

3.3.2 Objetivos de administración.

Robins, S. Coulter, M (2005) Hacen hincapié en que a través de la administración, las actividades de trabajo y de la organización se llevan a cabo con eficacia y eficiencia.

“La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales “. (Reyes, A 2004)



3.3.3 Funciones y procesos de administración.

Robins, S. Coulter, M (2005) sostienen que el proceso administrativo: *“Es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir, y controlar”*. Estableciendo que:

- Planificación: está a cargo del proceso de definir las metas, establecer, establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades.
- Organización: Se refiere al proceso de determinar que tareas es necesario realizar, quien las llevara a cabo, como habrán de agruparse las tareas, quien rendirá cuentas a quien y en qué nivel se tomaran las decisiones
- Dirección: Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o resuelven conflictos surgidos entre los miembros de la fuerza de trabajo, están ejerciendo la función de dirección.
- Control: Una vez establecidas las metas (función de planificación), formulados los planes (función de planificación), determinados los arreglos estructurales (función de organización) y contratado, capacitado y motivado al personal (función de dirección), todavía es posible que algo resulte mal. Para asegurarse de que las cosas funcionen correctamente, los gerentes deben vigilar el rendimiento. El rendimiento real debe ser comparado con las metas establecidas de antemano. Si se presentan desviaciones significativas, la tarea de la gerencia consiste en lograr que el rendimiento del trabajo vuelva a la normalidad.



3.3.4 Concepto de Organizaciones.

“Agrupación deliberada de personas para el logro de un propósito específico”
(Robins, S. Coulter, M (2005))

3.3.5 Características de las organizaciones.

Robins, S. Coulter, M (2005) Plantean que las organizaciones *“Comparten tres características comunes”*:

- Un distintivo: Este propósito se expresa de ordinario en términos de una meta o conjunto de metas que la organización espera alcanzar.
- Cada organización está formada por personas: Se requieren varias personas para realizar el trabajo necesario, a fin de que una organización alcance sus metas.
- Todas las organizaciones desarrollan determinada estructura en forma deliberada, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin una delineación clara y precisa de los deberes de cada empleado ni una adhesión estricta a distribuciones explícitas del trabajo (en otras palabras, una red simple de relaciones de trabajo informales), o la estructura puede ser más tradicional, con reglas, reglamentos y descripciones de puestos clara y cuidadosamente definidos, identificando a algunos miembros como “jefes”, los cuales tienen autoridad sobre otros miembros.

Luego de haber abordado los conceptos de administración, podemos concluir que uno de los recursos claves a gestionar son los “humanos”, considerados el aporte que realizan las personas dentro de una organización para la consecución de sus objetivos. En éste contexto la administración de recursos humanos, aparece como un eje estratégico a considerar.



3.3.6 Administración de Recursos Humanos.

3.3.7 Conceptos y objetivos.

La administración de recursos humanos “consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que ayuden a promover el desempeño eficiente del personal; pero también la empresa representa el medio que permite a los empleados que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales y que están relacionados directamente o indirectamente con el trabajo”. (Chiavenato, I 1999).

Chiavenato, I (2001) afirma que “*los objetivos de la ARH derivan de los objetivos de la organización*”. Los principales objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles.

3.3.8 La Administración de Recursos Humanos como proceso.

Robins, S. Coulter, M (2005): Establece que el proceso de recursos humanos son “*Actividades necesarias para dotar de personal a la organización y mantener el alto rendimiento de sus empleados*”.

Es posible abordar el análisis de la ARH desde una perspectiva de sistemas, ya que ésta forma parte de un sistema mayor – la organización – y a su vez está compuesta por varios subsistemas que actúan de manera coordinada para llevar adelante los procesos de la ARH. Los subsistemas funcionales de recursos humanos son cinco: previsión,



provisión, mantenimiento, desarrollo y control. Dentro de cada subsistema se desarrolla una serie de actividades que permiten el correcto funcionamiento del sistema.

3.3.9 Subsistemas de Recursos Humanos.

“La administración de los recursos humanos puede verse como un sistema en el cual intervienen cinco subsistemas relacionados entre sí”. Chiavenato, I (2000):

- Subsistema de provisión, compuesto por:
 - Reclutamiento: Consiste en atraer a los candidatos de las empresas de contratación identificadas en el mercado de recursos humanos. Este proceso comienza con la publicación de la solicitud de empleados.
 - Selección: Consiste en un proceso de comparación entre dos variables: requisitos exigidos por el puesto vacante y las características ofrecidas por los candidatos. Básicamente es un proceso de decisión y elección en que pueden usarse tres modelos: colocación, selección de línea y de clasificación.

- Subsistema de Aplicación: Ubicación de las personas en los cargos.

- Subsistema de mantenimiento: Las organizaciones adoptan un complejo sistema de recompensas y castigos para mantener a sus empleados dentro del comportamiento esperado: recompensa comportamientos adecuados y castigan comportamientos inadecuados. La principal recompensas es el salario y los empleados comparan las recompensas con sus contribuciones.

- Subsistema de desarrollo y seguimiento: Este subsistema involucra el entrenamiento a corto plazo y el desarrollo organizacional en un largo plazo. El primero es una forma de ecuación profesional más específicas; es un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento



Implica la transmisión de información y desarrollo de habilidades, a actitudes y conceptos.

- Subsistema de control de los recursos humanos: El subsistema incluye bases de datos y sistemas de información y auditoría de recursos humanos. El control lleva a cabo cuatro etapas: establecimiento de estándares deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva para eliminar o corregir desviaciones.

A partir de éste momento se hace hincapié en los tres procesos más relevantes de recursos humanos para éste trabajo: análisis y descripción de puestos, capacitación e inducción. La administración de recursos humanos tiene una herramienta primordial que sirve de base para todos los procesos que engloban su gestión. Se trata del análisis y descripción de puestos, ya que los mismos son una fuente de información básica para la planeación de recursos humanos.

El análisis y descripción de puestos, consisten en definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlos a cabo.

3.3.10 Análisis y diseño de puestos.

3.3.11 Conceptos y objetivos.

De acuerdo a lo que dice Chiavenato, I (1999), a lo que nosotros denominamos descripción de puestos; él le atribuye el equivalente de “DISEÑO DE CARGOS”. Plantea que para diseñar un cargo se deben tener en cuenta cuatro nociones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).



- Como deberá cumplir esas tareas y obligaciones (métodos y proceso de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir la relación con los subordinados.

Posteriormente agrega “*El diseño de cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos, para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo*”. (Chiavenato, I 1999).

Ducceschi, M (1982), sostiene que las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en dicha área, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Fernández de los Ríos, M (1995), afirma que el análisis y descripción de puestos, es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y también de la gestión y dirección empresarial, sin importar cuales sean los fines de la empresa, el número de miembros que la constituyen o su cualificación, ni el nivel de sofisticación tecnológica. Concluyendo que: “*El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo*”.

Según Chiavenato, I (1999) *Los objetivos del análisis y descripción de puestos son:*

- Ayudar a la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse como base para el reclutamiento de personal.



- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- Determinar las escalas salariales- mediante la evaluación y clasificación de cargos- según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía, del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

3.3.12 Antecedentes históricos del Análisis y descripción de puestos.

Los antecedentes se inician con autores como F. Taylor con su estudio de tiempos y movimientos, que fue el primero en realizar una observación sistemática de cada una de las tareas llevadas a cabo para desempeñar un trabajo. H. Fayol propone un método científico: obtener e interpretar la información de los puestos por medio de la observación, para que los administradores puedan interrelacionarlos con éxito.

La escuela de relaciones humanas se inicia con autores modernos como E. Mayo que da una visión más psicológica para explicar los factores que afectan al comportamiento humano mediante las teorías motivacionales. Otros autores, en la misma trayectoria, desarrollan su teoría: A. Maslow con su jerarquía de necesidades humanas; F. Herzberg que habla de la motivación del hombre a través de los factores higiénicos y motivadores; D. McGregor con las teorías X e Y.



Todas estas teorías sentaron las bases para el desarrollo organizacional y tienen en cuenta todos los aspectos del trabajo: físicos, económicos, sociales, técnicos, intelectuales y culturales.

3.3.13 Concepto de puesto o “cargo”.

Reyes, A (1984) y Arias, G (1976) Definen al puesto como “El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

Chiavenato, I (1999) llama al cargo al puesto de trabajo, y lo define así “Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas”.

El concepto de cargo según Chiavenato, I en 1994 se basa en algunas nociones fundamentales:

- **Funciones:** un conjunto de tareas o atribuciones que es ejercido de manera sistemática y reiterada por el ocupante del cargo.
- **Tareas:** son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo.
- **Atribuciones:** Conjunto de tareas individuales de una persona que ocupa un cargo, se refiere a aquellos cargos en los que se ejecutan actividades más diferenciadas.
- **Cargo:** Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y porqué lo hace.



3.3.14 Definición de análisis de puestos.

Fernández Ríos, M (1995) sostiene que “El análisis de puestos es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso puede ir más allá de descender, por ejemplo al nivel de las operaciones, acciones, movimientos. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos de trabajo y otras características del entorno del puesto de trabajo.

Chiavenato, I (2001) “Es el procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos; su contenido, aspectos y condiciones que lo rodean”.

Gama, E (1992) “Es conocer toda y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado de forma eficaz y eficiente.

Dessler, G (2004) “Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidades y experiencias) que deben ser contratadas para ocuparlas”.

Werther, W. Davis, K (1996) “Es la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de un trabajo determinado”

Robins, S (1994) “Es el proceso para determinar las actividades de un puesto”.

Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A (2008) “Proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos”.

Carrel, M, Elbert, N, Hatfield, R (1995) señalan que es el “proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la

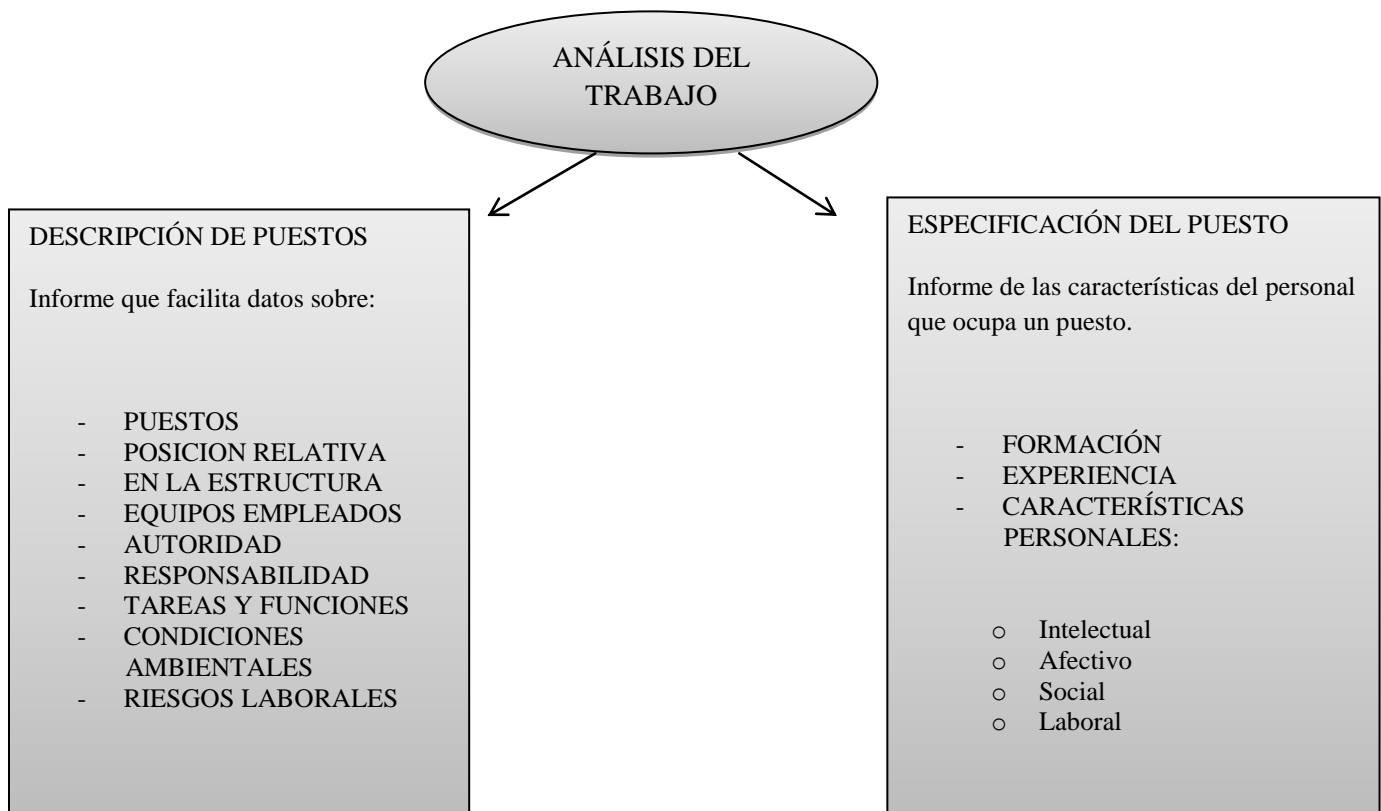


autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto”.

Ducceschi, M (1982) “Proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”.

3.3.15 Finalidad del análisis de puesto.

Koontz, H., Weirich, H (2004) La finalidad del análisis de puestos es determinar el contenido de los mismos. El análisis de trabajo abarca métodos y procedimientos para adquirir información sobre objeto, recursos, entorno, tareas y requisitos del trabajo, como se ve en siguiente gráfico:





3.3.16 Personal involucrado en el análisis de puestos.

Fernández-Ríos, M. (1995), explica que en un análisis de puestos suelen intervenir los cuatro actores siguientes: el analista, el titular del puesto, el responsable jerárquico inmediato y el departamento de organización (y/o de personal, de recursos humanos, etcétera).

El **analista** interviene como técnico y experto en análisis y descripción. Aporta conocimientos específicos, metodología, rigor, precisión y credibilidad a todo el proceso. Su papel es fundamental y el producto de su trabajo debe ser cuantitativa y cualitativamente diferente del que hubiera realizado el propio trabajador o el supervisor. La persona abocada a esta tarea deberá tener capacidad analítica y de redacción; además deberá tener facilidad para entablar relaciones interpersonales, ya que será necesario lograr la colaboración de los gerentes, los supervisores y los mismos empleados para obtener información.

El **titular del puesto** aporta conocimiento sobre el contenido del puesto. Su aportación es crítica si no se cuenta con otra fuente alternativa de información. La información que aporta suele ser asistemática, desordenada, pero deberá ser el analista quien la estructure de tal forma que se ajuste al protocolo diseñado.

El **responsable jerárquico inmediato** es quien ha de sancionar formalmente que el contenido del puesto que figura en la descripción se corresponde estrictamente con la realidad. No se trata de valorar lo adecuado o inadecuado de la tarea, de cada objetivo, de cada recurso utilizado en el desempeño del puesto, sino de garantizar que lo que se recoge en el protocolo de descripción es fiel reflejo de la realidad presente.

El **departamento de organización y/o recursos humanos** es quien asume la máxima responsabilidad de todo el proceso en nombre de la dirección de la empresa. Decide sobre la conveniencia, oportunidad, coste, metodología, etcétera, de poner en marcha el proceso de análisis de puestos. Asume directamente la coordinación del proyecto, provee los recursos necesarios y supervisa todo el proceso en sus diversos



aspectos: técnico, organizativo, político, económico y de interferencia en la vida organizacional.

3.3.17 Etapas del análisis de puestos.

Chiavenato, I. (2001) plantea que el análisis de cargos consta básicamente de tres etapas: planeación, preparación y ejecución.

1)- Etapa de Planeación: en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

- **Determinación de los cargos que van a describirse:** deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
- **Elaboración del organigrama:** al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
- **Elaboración del cronograma de trabajo:** especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad. Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.
- **Elección de los métodos de análisis que se aplicarán:** los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.
- **Selección de los factores de especificaciones:** se realiza sobre la base de dos criterios:
 - *Criterio de generalidad:* abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.



- *Criterio de variedad o diversidad*: comprende los factores que deben variar según el cargo.

- **Dimensionamiento de los factores de especificaciones**: Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.
- **Graduación de los factores de especificaciones**: un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

2)- Etapa de Preparación: en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- **Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo**: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.
- **Preparación del material de trabajo**: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
- **Disposición del ambiente**
- **Recolección previa de datos**

3)- Etapa de Ejecución: en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

- **Recolección de los datos**: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de



declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.

- **Selección de los datos obtenidos**
- **Redacción provisional del análisis**
- **Presentación de la redacción provisional:** Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe.
- **Redacción definitiva del análisis**
- **Presentación de la redacción definitiva del análisis:** para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

3.3.18 Métodos para recolectar información.

Los métodos de recolección de información son variados y suelen usarse complementariamente según el caso. El analista es quien debe determinar la combinación más adecuada y al respecto es recomendable la máxima flexibilidad.

A) Entrevistas

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y el cuándo. (Chiavenato, I 2001)

Características: Según Chiavenato, I (2001) las características son:

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante es activa.



Ventajas: Según Chiavenato, I (2001) las ventajas son:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

Desventajas: Según Chiavenato, I (2001) las desventajas son:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista no se prepara bien para realizarla.
- Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

B) Observación

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. (Chiavenato, I 2001).

Características: Según Chiavenato, I (2001) las características son:

- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante pasiva.

Ventajas: Según Chiavenato, I (2001) las ventajas son:



- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No se requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos.

Desventajas: Según Chiavenato, I (2001) las desventajas son:

- Costo elevado por que el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

C) Auto-descripción del trabajo:

Es una descripción comprensiva del trabajo realizada por el trabajador. Se aprovecha la perspectiva y la experiencia del mismo para poder distinguir los elementos que integran su puesto de trabajo y los diversos niveles de dificultad e importancia de las principales tareas y funciones. (Gómez-Meja, L. Balking, D. Cardi, R 2001).

D) Cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca de su cargo, su contenido y características. El mismo debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las



preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Características: Según Chiavenato, I (2001) las características son:

- La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- La participación del analista es pasiva; la del ocupante del cargo es activa.

Ventajas: Según Chiavenato, I (2001) las ventajas son:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como los hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas: Según Chiavenato, I (2001) las desventajas son:

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se plantee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a calidad de las respuestas escritas.



E) Participación

El analista asume las tareas y responsabilidades del trabajador en su ocupación (Gómez-Meja, L. Balking, D. Cardi, R 2001).

F) Estudios de registros existentes

Análisis interno del conjunto de documentación y registro relacionados con la descripción, valoración, evaluación, programas de formación e incidencias asociadas a un puesto de trabajo en el seno de la empresa. Son análisis realizados por organismos competentes en relación a la estructura ocupacional y perfiles profesionales (Gómez-Meja, L. Balking, D. Cardi, R 2001).

G) Grupos de trabajo

Consiste en un grupo de discusión “ad hoc” con miembros calificados integrantes en primer lugar del área de recursos humanos y de las diferentes áreas de la organización, en particular del área de operaciones que habitualmente es la que tiene mayor cantidad de trabajadores, con la salvedad que no siempre tienen el mayor número de puestos de trabajo afectados a los procesos del área. Todo depende del nivel de tecnología incorporado y del diseño. El grupo trabaja para la definición y valoración de perfiles profesionales de los puestos de trabajo y análisis de tareas de los mismos. Los resultados alcanzados por el grupo permiten avanzar en la definición y evaluación de planes de formación continua, a través de un modelo participativo, reglado y transparente (Gómez-Meja, L. Balking, D. Cardi, R 2001).

H) Medios audiovisuales

Registro en imágenes de las actividades, operaciones y técnicas de un puesto de trabajo y de las tareas asociadas, a fin de conseguir una observación repetida de la



información registrada que permita un análisis exacto de dicho puesto de trabajo (Gómez-Meja, L. Balking, D. Cardi, R 2001).

I) Revisión de la agenda de trabajo

El trabajador registra información en un diario en forma periódica, indicando las actividades y tareas que lleva a cabo, la frecuencia con que las realiza y el tiempo que ocupa en cada una. Se trata de un método de difícil aplicación porque es costoso en tiempo y además resulta complejo para conseguir la disposición del trabajador a tal efecto (Gómez-Meja, L. Balking, D. Cardi, R 2001).

3.3.19 Análisis del puesto en un entorno cambiante.

El enfoque tradicional del análisis de puestos supone un entorno estático, en que los puestos permanecen relativamente estables, sean quienes sean sus titulares. Así, es posible definirlos en forma muy significativa en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito del mismo. Por desgracia, ésta suposición no toma en cuenta los avances tecnológicos. (Gómez-Meja, L. Balking, D. Cardi, R 2001).

3.3.20 Definición de descripción de puestos.

Chiavenato, I (1999) plantea que: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.



Chiavenato, I (1999) Define a la descripción del cargo como se “Las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

Ducceschi, M, (1982) Es el “proceso de determinar mediante la observación y el estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”.

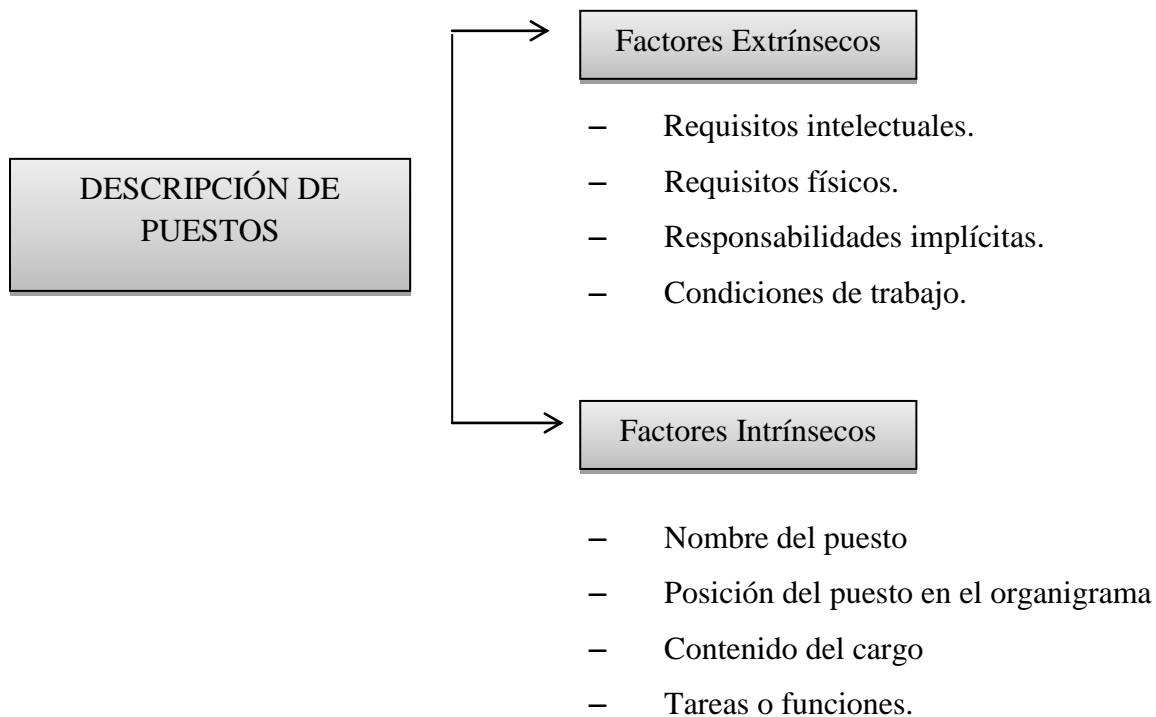
Gómez-Mejía, L (1995) “Las descripciones de puestos son el resultado de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”.

Dessler, G (1994) “Una descripción de puestos es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y bajo qué condiciones realiza el trabajo.”

3.3.21 Aspectos de la descripción de puesto.

Chiavenato, I (2001), la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos. Las cuáles responden los interrogantes:

- ¿Qué hace?: Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo
- ¿Cuándo lo hace?: Constituye la periodicidad de la ejecución
- ¿Cómo lo hace?: Conforman los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas
- ¿Por qué lo hace?: Forma los objetivos del cargo.



Factores extrínsecos:

En cuanto al análisis de cargos, se consideran fundamentales los factores extrínsecos, Chiavenato, I (2001) lo define como “El proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.”

a.- Requisitos intelectuales

Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica.



- Experiencia necesaria.
- Adaptación al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Actividades necesarias.

b.- Requisitos físicos

Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físicos necesarios.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Constitución física necesaria.

c.- Responsabilidades implícitas

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante al cargo (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, para el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdida o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

d.- Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.



Factores intrínsecos:

En cuanto a los factores intrínsecos, estos se relacionan directamente con la descripción de cargo, es por ello que Chiavenato, I (2001) define la descripción del cargo como: “Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende).

3.3.22 Elementos de la descripción de puestos.

Dessler, G. (1994) plantea: “Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contienen secciones acerca de”:

- Identificación del cargo: Esta sección contiene varios tipos de información entre ellos: el nombre del cargo, indica la posición que tiene dentro de la estructura jerárquica, la sección del status, el código el cual permite tener una referencia del tipo de empleo, la fecha que se refiere al momento en que se escribió esa descripción y la persona que la hizo, así también quien la aprobó y ubicación del cargo dentro del departamento, jefe inmediato y nivel de salarios.
- Resumen del cargo: El resumen del cargo debe describir la naturaleza general del cargo, es decir las características más resaltantes del mismo sin entrar en detalles.
- Relaciones: Muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización.



- Responsabilidades y Deberes: Esta sección contiene una explicación detallada de las tareas o atribuciones principales inherentes al cargo.

- Autoridad: Se utiliza esta sección para definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.

- Criterios de desempeño: Indica que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

- Condiciones de trabajo y ambiente: Indica las condiciones especiales de trabajo a que está sujeto el cargo, podría incluir elementos tales como niveles de ruido, condiciones peligrosas o calor.

Stanton, E. (1989) “una declaración total de los deberes precisos que se ejecutan típicamente, probablemente es de suma importancia al desarrollar una descripción de trabajo. Una información adicional debe recogerse sobre los siguientes factores para redondear la comprensión general del puesto.” Estos son:

- Ambiente físico y condiciones relacionadas con el mismo.
- Equipo, maquinaria o herramientas que se han de usar.
- Nivel de complejidad y alcance de responsabilidad y autoridad.
- Grado de contacto con el público o con los clientes.
- Acceso a información confidencial o competitiva.
- Alcance de juicio e iniciativa independientes requeridos.
- Alcance de la supervisión y dirección requeridas.
- Alcance de la presión.
- Alcance de la estructura del trabajo.
- Términos del empleo.
- Otras características especiales o significativas en el puesto.



Barranco, F. (1993) Plantea que “una descripción de puestos tiene en esencia cuatro puntos básicos”. A saber son:

- Descripción genérica del puesto: por la que, de forma general, se indica la razón de ser del puesto. Enuncia los fines o resultados finales que se obtienen del mismo.
- Descripción cuantitativa del puesto: indica, cuantificándola la importancia del puesto a través de los medios o recursos utilizados y de los resultados, en unidades económicas o de producto obtenidos.
- Localización del puesto: situación del puesto dentro de la estructura organizativa ¿de quién depende? ¿Quiénes y cuántos dependen de él? ¿quiénes son sus colaboradores?
- Naturaleza interna del puesto: conjunto de detalles específicos referentes al desempeño del mismo, en el entorno de circunstancias en el que se desarrolla.

3.3.23 Aproximaciones sobre especificaciones de puestos.

Dessler, G (1994) define la especificación del puesto como la lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc, necesaria otro producto de un análisis de puestos.

Chiavenato, I (1990) las especificaciones del cargo constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo

Sánchez, J (1993) plantea que la especificación de puestos hace referencia a los requerimientos y cualidades que debería, idealmente, reunir el ocupante del puesto para desempeñarlo con éxito. Estos requisitos emanan del análisis y descripción del puesto.

Sánchez, J (1993) señala entre los aspectos que deben contener las especificaciones de cargos, las siguientes:

- Denominación del puesto.



- Descripción del contenido a desempeñar: síntesis de las principales funciones a desempeñar.
- Cualidades requeridas para efectuar el trabajo.

3.3.24 Utilidad y uso del análisis y descripción de cargos.

Bohlander G., Snell S y Sherman A. (2008), afirman que las descripciones de puesto son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Además permiten que tengan claridad acerca su posición en el organigrama, lo que les permite estar al tanto acerca de a quién deben reportar avances, a quién deben recurrir ante algún inconveniente y si tienen personas a cargo. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción de puesto no se realizan del modo requerido.

3.3.25 Importancia del análisis y descripción de puestos.

La importancia del análisis y descripción de puestos (s.f) Recuperado el 21 de agosto de 2013 de <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización. Así, hablamos de que tener una herramienta clara y sencilla determinará:

- **Los procesos de selección:** Cuando seleccionamos a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.) Así



pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearnos es: ¿Cómo reclutamos al personal, cómo realizamos un proceso de selección si ni tan siquiera conocemos lo que el propio puesto impone a su ocupante?

- **Planes de carrera y promoción.** A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra organización es necesario conocer las necesidades futuras que tienen nuestra compañía y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos tengo, qué puestos voy a crear, por qué los considero necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.
- **Valoración de puestos de trabajo.** La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesaria la información aportada por el ADP. Si no sabemos cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?
- **Evaluación del desempeño.** Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hacen, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no tenemos esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?
- **Formación.** Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.
- **Determinación de la responsabilidad.** Un Análisis y Descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, nuestras competencias,



etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos.

- **Clasificación y ordenación de puestos.** Como anteriormente mencionamos, la información obtenida en el ADP servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

Una vez que hemos finalizado en análisis y descripción de puestos, cumpliendo con los objetivos que en ésta etapa se proponen, estamos en condiciones de elaborar los planes de capacitación que nos permitan alinear los conocimientos de las personas a los puestos que ocupan.

3.3.26 Capacitación.

3.3.27 Concepto.

Dessler, G (1994) La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

“La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2001).

Alles, M (2000) manifiesta que “el adiestramiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar”.



3.3.28 Objetivos y propósitos.

Siliceo, A (1996) Establecen que la capacitación tiene los siguientes propósitos:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolución de problemas
- Habilitar para una promoción
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- Actualizar conocimientos y habilidades
- Preparación para la jubilación.

3.3.29 Motivos.

Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria... a partir de ello postula como *“dos grandes enemigos del hombre, de su avance moral, social, técnico y profesional, a dos fenómenos asociados con la educación o su falta (Siliceo. A, 1996).*

- Ignorancia: Falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema que mantiene al hombre en un aceguera triste e inhumana, que lo aleja de la total ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona.
- Obsolescencia: Es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia productivos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.



3.3.30 Beneficios.

Psicología y empresa (2011, 24 de junio). Capacitación Beneficios para el Personal y la Empresa. Recuperado el 29 de marzo de 2014,

<http://psicologiayempresa.com/capacitacion-beneficios-para-el-personal-y-la-empresa.html>

¿Cómo Beneficia la capacitación a las Empresas?

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes.

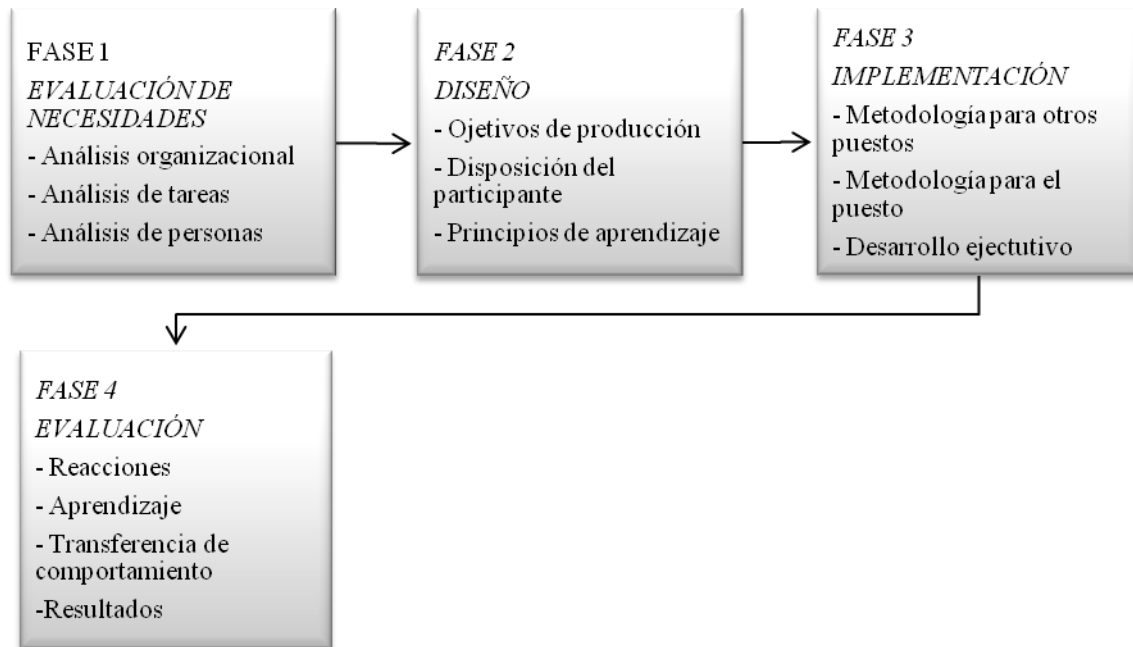
¿Cómo beneficia la capacitación al personal?

- Contribuye a la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.



3.3.31 Proceso básico de capacitación.

Según los autores Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A (2008) para asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático compuesto de cuatro fases:



Fase 1: Detectar las necesidades de capacitación:

Análisis organizacional, el cual consiste en la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

Análisis de tareas, el cual hace referencia al proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto.



Análisis de las personas a capacitar, es decir determinar qué personas requieren capacitación.

Fase 2: Diseño del programa de capacitación:

Objetivos de la capacitación, consiste en determinar los resultados deseados dentro de un programa de capacitación.

Disposición y motivación de la persona, al enfocarse en los participantes y no en el instructor o el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje.

Principios de aprendizaje, hace referencia a las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos.

Fase 3: Implementar el programa de capacitación:

Capacitación en el puesto, indica el método por el cual los trabajadores reciben capacitación por viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

Capacitación de aprendices, hace referencia a un sistema de entrenamiento en el cual el empleado ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo.

Métodos para el desarrollo de ejecutivos, se trata de los métodos diferenciados que se emplean para capacitar a gerentes y supervisores.

Fase 4: Evaluación de la capacitación

Reacción, implica evaluar la capacitación en base a las reacciones de los participantes.

Aprendizaje, implica probar el conocimiento y las habilidades antes del programa de capacitación para establecer un parámetro de comparación.

Comportamiento, implica la implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.



Resultados, incluye los criterios utilizados para evaluar la capacitación.

Una vez finalizados los análisis y descripciones de puestos y definido el plan de capacitación, estamos en condiciones de abordar la inducción que nos permite encaminar a los nuevos ingresos hacia lo que la empresa espera de ellos en sus puestos de trabajo.

3.3.32 Proceso de inducción de personal.

Según Alles, M (1998) La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo. Cuanto más tiempo se dedique a ayudar a los empleados nuevos para que se sientan bienvenidos, mayor será la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros de la misma. La inducción debe estar diseñada para desarrollar en los ingresantes una particular actitud con respecto al trabajo que estarán realizando y al papel que desempeñaran en la organización. Es esencial que exista una cuidadosa planificación haciendo énfasis en los objetos del programa, los temas a tratar y los métodos para organizarlos y presentarlos. Los programas con éxito hacen hincapié en la necesidad que tiene la persona de información, comprensión y sentimientos de pertenencia.

3.3.33 Conceptos y objetivos.

Koontz, H. Weihric, H (2004) señalan que la selección de la persona más idónea para el trabajo es sólo el primer paso para crear un equipo administrativo eficaz. Incluso en las compañías que realizan grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección con frecuencia pasan por alto las necesidades de los nuevos administradores después de haberlos contratado. Sin embargo los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrarlos a la organización. La inducción implica la introducción de los nuevos empleados a las empresas, sus funciones, tareas y personas.



“Proceso sistemático y planificado, a través del cual se influye en los conocimientos y aptitudes del personal que ingresa a una organización o nueva posición, para producir la rápida adaptación e integración a la organización y a su puesto de trabajo”. (Dessler, G 1994).

“Procedimiento que permite proporcionar a los trabajadores información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores” (Dessler, G 1994).

“La inducción es un proceso formal tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su puesto de trabajo. (Alles, M 1998)

3.3.34 Propósitos de la inducción.

Wayne. R y Noe, R (1997) Establecen que los propósitos de la inducción son:

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

Los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa. Sin embargo, algunos propósitos básicos incluyen la explicación de la situación de empleo (el trabajo, el departamento y la empresa), las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las prestaciones, la cultura corporativa, la pertenencia al equipo, el desarrollo de empleados, el manejo del cambio y la socialización.

- *La situación de empleo.* Desde el principio, es útil que el nuevo empleado conozca como se adapta su empleo con la estructura y las metas organizacionales de la empresa.



- *Políticas y reglas de la empresa.* Cada puesto de una organización se debe desempeñar de acuerdo con las directrices y limitaciones establecidas por las políticas y reglas. El empleado debe entender estas políticas y reglas. El empleado debe entender estas políticas y reglas para garantizar una transición tranquila en el lugar de trabajo.
- *Compensación y prestaciones.* El empleado tiene un interés especial en obtener información sobre el sistema de compensación. La administración proporciona normalmente esta información durante el proceso de reclutamiento y selección, lo revisa frecuentemente durante su orientación.
- *Cultura corporativa.* La cultura de la empresa refleja, de hecho, “como hacemos las cosas aquí”. Esto tiene que ver con todo: desde la forma de vestir de los empleados hasta su manera de hablar. Recuerde nuestro análisis previo sobre la importancia de la adaptación organizacional para que un empleado logre el éxito.
- *Pertenencia al equipo.* La capacidad y el deseo de un nuevo empleado de trabajar en equipo probablemente se determina antes de su contratación. Durante la orientación, el programa puede destacar de nuevo la importancia de convertirse en un miembro valioso del equipo empresarial.
- *Desarrollo de empleados.* La seguridad del empleo de una persona depende cada vez más de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios que están en constante cambio. Por lo tanto, las empresas deben informar a los empleados no solo de los programas de desarrollo patrocinados por ellas sino también de los que están disponibles externamente.
- *Manejo del cambio.* Analizamos la importancia del cambio al inicio de este capítulo. En pocas palabras, los empleados de todos los niveles deben aprender a manejar el cambio eficaz para sobrevivir en sus empleos. La mejor manera que tiene cualquier persona para prepararse para el cambio es ampliar continuamente sus habilidades.
- *Socialización.* Para reducir la ansiedad que experimente el nuevo empleado, la empresa debe tomar medidas para integrarlo a la organización informal. Algunas organizaciones han descubierto que los empleados sometidos a programas de



socialización, que incluyan los temas políticos y manejo de carrera, se desempeñan mejor que los que no reciben esta capacitación.

3.3.35 Beneficios de la inducción.

Según Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A (2008) los beneficios de la inducción son los siguientes:

- Rotación menor
- Aumento de productividad
- Mejora en la moral de los empleados
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación
- Se facilita el aprendizaje
- Menos ansiedad en los nuevos empleados

3.3.36 Tipos de inducción.

Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de <http://induccionybienestar.blogspot.com.ar/>

INDUCCIÓN GENERAL

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa. En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:



- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestidores, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre éste último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo. De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.



INDUCCIÓN ESPECÍFICA

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente. Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas



conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. Es importante destacar que en el artículo 62 de la resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, estableció la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.

- Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aun cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la conciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente.

3.3.37 Participantes del proceso de inducción.

Según Werther, W y Davids, K. (1996):

La incorporación a la organización tiene una alta participación del área de Recursos Humanos, quienes serán responsables de brindarle información sobre la historia de la organización, políticas de personal, régimen disciplinario si lo hubiere, prestaciones a las que tiene de derecho.



La inducción al grupo de trabajo, tiene como objetivo el proceso de socialización del nuevo trabajador, y en este colabora, además de Recursos Humanos, el supervisor y algunos compañeros de trabajo.

La inducción al puesto de trabajo se realiza bajo la supervisión directa del jefe, y con el apoyo de un compañero designado por el jefe.

3.3.38 Etapas de la inducción.

1) Inducción a la empresa

Alles, M (1998) “*La inducción institucional es el conocimiento de la historia, estructura, mercado, esquema comercial, política de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad/política ambiental, programa de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores. En síntesis tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referentes al negocio, a la cultura y al autodesarrollo que todo nuevo empleado debe recibir. Todos estos temas pueden ser resumidos en una carpeta para su entrega al nuevo empleado, a la que pueden agregarse:*

- *Organigramas*
- *Historia de la empresa*
- *Diferentes instalaciones, plantas y sucursales*
- *Mapa de instalaciones*
- *Listado de términos de uso exclusivo de la organización*
- *Listado de prestaciones y beneficios*
- *Copias de formularios de uso común*
- *Procedimientos de emergencia. Y prevención de accidentes*
- *Teléfonos internos*
- *Información vinculada al mercado, competencia, productos*
- *Etc.*



2) Inducción a la cultura de la empresa

Alles, M (1998): “Este aspecto de la inducción es el que la mayoría de las empresas contempla, generalmente en una reunión conjunta en la que participan los ingresados, durante un “x” periodo de una o más jornadas de trabajo en las que se dan la visión, los valores institucionales, etc. Es importante contar aquí con la presencia de gerentes de áreas de negocios y RRHH, demostrando de ésta manera el compromiso existente con la gerencial de personal”.

Alles, M (1998) Un aspecto sumamente sensible a la integración de personal es el referido no solamente a la comprensión del trabajo que debe llevar adelante la persona sino y fundamentalmente, lo concerniente a como “conocer” los valores y elementos afectivos que integran como denominador común a todas las personas. Se deben comunicar elementos tales como:

- Filosofía de trabajo
- Sistema de calidad y modalidad de relación
- Características de perfil de personalidad que se espera por parte de la empresa
- Sistemas y programas de capacitación y desarrollo de las personas
- Esquemas de beneficios y retribución variables por rendimiento
- Medidas de desempeño y valoración del persona
- Políticas de servicio y atención al cliente interno y externo
- Políticas de responsabilidad corporativa de la empresa

Se deben tener en cuenta aspectos tales como:

- Que la empresa disponga del tiempo necesario para acompañar al integrante en todo lo que precise, teniendo planeado material para entregar y espacio para mantener la charla.
- Que el ingresante disponga de un lugar y ambiente agradable con todo lo necesario para realizar el trabajo.
- Asegurar que el personal esté sobre aviso del ingreso del nuevo ingresante.



- Planificar que tareas se llevarán adelante durante la primera jornada de trabajo, sean de planificación, presentación y/o conocimiento y diagnóstico del trabajo.

El supervisor debe cumplimentar algunas tareas mínimas:

- Interiorizar al nuevo empleado en el sector de trabajo, en el puesto y en la tarea que deberá desarrollar; haciendo comprender que se trata de establecer un plan de inducción que podrá durar un tiempo, aunque debe considerar que se requiere un tiempo para que pueda asimilar el trabajo y modalidad de realización.
- Comentar las políticas referidas a los RRHH que lo afectarán de modo directo en la realización del trabajo.

3) Inducción al puesto de trabajo

Alles, M (1998) “Ésta inducción deberá contemplarse en un plan que permita ir adquiriendo mayor presteza en el puesto a un ritmo sostenido, pero, rara vez, con la necesaria contención como para permitir que aparezcan la duda, la pregunta y el error como espacios de aprendizaje necesario. En ese sentido es importante que este plan contemple la adquisición gradual de mayores responsabilidades a medida que se va comprendiendo el alcance de cada una de las decisiones que el nuevo empleado toma. Deberá contener los siguientes puntos:

- Explicar lo que se espera del empleado en cuanto a tareas, responsabilidades, resultados, conductas.
- Permitir al empleado que exprese sus expectativas acerca de su nuevo trabajo.
- Describir la modalidad de trabajo en términos de delegación, grados de decisión y responsabilidad, modalidad de reuniones de equipos, modalidad de aseguramiento de la calidad, controles de gestión, manejo de presupuesto, etc.
- Asegurar de que se conozcan los circuitos internos, procedimientos, controles y relaciones interpersonales. Clientes y proveedores (internos y externos) que se



atienden directa o indirectamente y comunicarle lo que se espera de él en este sentido”.

Noya, M. Diez, E y Bozal, J (1997) agrega “Presentarle su puesto de trabajo física y emocionalmente. La presentación irá introducida por algún compañero de trabajo o por el responsable directo del colaborador; se pueden detallar las costumbres en cuanto a suministros, utilización instrumental y otras, que pueden ser de utilidad para que se incorpore a su función con efectividad sin perder tiempo en preguntas innecesarias o embarazosas.

Para la presentación funcional, que ya debería estar anticipada durante el proceso de selección, será de mucha utilidad la descripción de puestos; la persona responsable del área de trabajo o el empresario en su caso completará esa descripción, que con el tiempo y dependiendo del puesto de que se trate de irá adaptando a las características profesionales del nuevo colaborador, presentarte al equipo de trabajo con el que se va a relacionar. Aquí sería conveniente organizar algún tipo de entrevista o reunión o, si es el caso, comida de trabajo para que el conocimiento no fuera demasiado superficial y hacer más operativa la relación.

3.3.39 Manual de inducción.

De acuerdo a lo establecido por Werther, W y Davids, K (1996), a lo que nosotros denominamos manual de inducción; él le atribuye el equivalente de “MANUAL DEL EMPLEADO”. El mismo describe las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.... Estos aspectos los explicas también el supervisor, quien puede aprovechar la ocasión para repasar con el nuevo empleado la descripción del puesto y los objetivos que se propone a alcanzar. La sección con su nuevo colaborador el supervisor le proporciona información específica sobre labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, relación con otras personal de la organización, etc.



3.3.40 Programa de inducción.

Según Werther, W y Davids, K. (1996) un programa de orientación está compuesto por:

- Temas de la organización global:

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructuras de edificios e instalaciones
- Periodo de prueba
- Norma de seguridad
- Línea de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Políticas y normas

- Prestaciones y servicios al personal:

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días feriados.
- Capacitación y desarrollo especiales.
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y/o de grupos.
- Programas de jubilación.
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería o restaurante

- Presentaciones:

- Al supervisor.
- A los capacitadores.
- A los compañeros de trabajo.
- A los subordinados.



- Funciones y deberes específicos:
 - Ubicación del puesto de trabajo
 - Labores a cargo del empleado.
 - Normas específicas de seguridad.
 - Descripción del puesto.
 - Objetivos del puesto
 - Relación con otros puestos.

3.3.41 Plan de Acogida.

Según Noya, M., Diez, E. y Bozal, J (1997): Es el conjunto de acciones interconectadas de manera consecutiva y periódica, que tienen como objetivo facilitar la integración de los nuevos trabajadores en su puesto de trabajo, los hábitos, costumbres de la organización y facilitar la relación con sus compañeros.

El Plan de Acogida debe contemplar todos los aspectos del entorno en el que se va a encontrar el trabajador, desde los objetivos de su puesto, los procesos de trabajo o los aspectos conductuales con compañeros, superiores, clientes...etc.

Tener un buen Plan de Acogida no solo es beneficioso en los aspectos técnicos del desarrollo del trabajo, sino también en los niveles psicológicos del empleado y en consecuencia para la imagen de la empresa. No olvidemos que cada movimiento que hacemos en la organización forma parte del marketing, así, parte de nuestro trabajo en Recursos Humanos es crear y transmitir una imagen limpia, humana, y cercana.

3.3.42 Fase de integración.

Según Noya, M., Hierro, E, Jiménez, B (1997): La fase de integración se aborda en dos momentos:



El plan de acogida implica: “el recibimiento que se hace al nuevo componente de la organización; se refiere también a la introducción en todos los aspectos que conlleva el trabajo. Siendo así, el plan pretende establecer un programa de orientación y un canal fluido de comunicación/información salve las comprensibles dudas y desubicación del profesional en sus primeros pasos. Con su aplicación sistemática se evitará, al menos por parte de la organización, un rendimiento anómalo por insatisfacción o por frustración de las expectativas creadas en el candidato. Esto supondrá un beneficio evidente para ambas partes. Los puntos claves de este plan serían los siguientes:

1) Sistema coordinado y ágil de contratación y de información en materia de administración de personal. Cuando se ha llegado a un acuerdo entre las dos partes, la falta de agilidad en la firma del contrato puede suponer un elemento de inseguridad para el candidato. Piénsese, por ejemplo, que dicho candidato presta sus servicios en otra empresa y tiene que anunciar su salida, el lapsus entre ese anuncio y la firma del nuevo contrato debe resolverse satisfactoriamente para no crear recelos y falta de confianza en la parte más débil, que en este caso suele ser el profesional.

Para evitar una situación como la anteriormente descrita sería conveniente sistematizar una cronología estandarizada de pasos a ejecutar cada vez que se produzca una nueva contratación en la organización:

- En primer lugar, facilitar al colaborador un calendario donde se indiquen las fechas de firma de contrato, revisión médica e incorporación definitiva; así como el plan de formación previsto, si es que existe.
- A la vez, sería conveniente remitirle una carta donde consten los puntos del acuerdo contractual al que se ha llegado.
- Bien en esa misma carta o mediante una cita con el gabinete jurídico (o quien se encargue de estos asuntos, normalmente las llamadas áreas de relaciones laborales), se debe aclarar al colaborador los términos que rigen el convenio (si existe), la retribución exacta, el tipo de contrato, vacaciones, horario y otros aspectos



administrativos de interés y que la empresa considere que debe conocer el nuevo colaborador.

- Por fin, en este apartado el colaborador debe conocer los usos y costumbres que en materia administrativa utiliza la organización para la que ha sido contratado.

2) Un segundo momento del plan de acogida es el que se inicia con la incorporación del profesional al trabajo. En Este momento es necesario:

- Presentarle la empresa: Su cultura corporativa, datos que falten de conocer acerca de su estructura de personal, procedimientos, clientela, delegaciones, etc. Esto se realizara con mayor o menor profundidad de acuerdo a la necesidad real que el empleado tenga de saber más o menos cosas. Evidentemente con el tiempo todo el mundo conocerá la organización con más detalle, pero es importante que ahora se tenga al menos una visión de conjunto de sus características más sobresalientes. Los instrumentos que se pueden utilizar para realizar una presentación adecuada de la empresa pueden ser, entre otros, los siguientes:
 - El apartado del cuestionario de obtención de datos dedicado a recabar información sobre la empresa (caso de que no existan otros medios)
 - Videos y folletos corporativos
 - Revistas internas
 - Manual de organización
 - Dossier especialmente preparado para la incorporación de profesionales. Puede encargarse de esto el servicio de documentación (o alguien que haga sus funciones), que incluirá todo lo que se considere relevante para facilitar información ajustada al nuevo colaborador, tanto de la organización como de sus repercusiones externas por medio de noticias, publicaciones, folletos, etc.



- Presentarle su puesto de trabajo: Física y funcionalmente. La presentación física ira introducida por algún compañero de trabajo o por el responsable directo del colaborador; se pueden detallar las costumbres en cuanto a suministros, utilización de instrumental y otras, que puedan ser de utilidad para que se incorpore a su función con efectividad, sin perder el tiempo en preguntas innecesarias o embarazosas. Para la presentación funcional, que ya debería estar anticipada durante el proceso de selección, será de mucha utilidad la descripción del puesto; la persona responsable del área de trabajo o el empresario en su caso completara esa descripción, que con el tiempo y dependiendo del puesto de que se trate se ira adaptando a las características profesionales del nuevo colaborador.

- Presentarle al equipo de trabajo con el que se va a relacionar. Aquí sería conveniente organizar algún tipo de entrevista o reunión o, si es el caso, comida de trabajo (al menos con los colaboradores más directos) para que el conocimiento no fuera demasiado superficial y hacer más operativa la relación.

3) Una parte importante que se suele descuidar en la introducción de los nuevos empleados en las organizaciones es el plan de entrenamiento previo. Aquí, desde luego, caben muchos matices, dependiendo del puesto y de las características de la empresa, desde la inclusión del profesional en un plan de formación reglado, hasta un procedimiento informal de aprendizaje de los requerimientos básicos para el empleo del puesto. En cualquier caso, sería bueno explicitar las líneas básicas del entrenamiento inicial que el desempeño de todo puesto demanda. Sería un breve programa de instrucción que podría ser incorporado a la descripción de cada uno de los puestos de la organización y que en sus líneas básicas contendría los siguientes descriptores:

- Contenidos funcionales: Entrenamiento o formación en determinadas tareas y funciones del puesto que requieran de ciertas habilidades por parte del candidato. Los métodos y sistemas de trabajo así como el conocimiento de determinado tipo de herramientas de trabajo (manejo de ordenadores, programas informáticos,



maquinaria de producción, etc.) también son objeto del contenido de este tipo de formación.

– Contenidos organizacionales: Formación relacionada con los aspectos administrativos y de organización interna de la empresa: desde los canales de comunicación empleados, política de empresa, objetivos generales y específicos de la organización, hasta procedimientos de notificación de quejas, tramitación de partes u órdenes de trabajo, etc.

– Temporalización estimada, acorde con el periodo de adaptación previsto. Los planes de formación o de entrenamiento se ajustarán a un calendario previamente establecido. Durante este periodo se fijarán controles y evaluaciones que permitan analizar el grado de integración y adecuación, de tal forma que concluido el mismo candidato este rindiendo a un 100%.

– Personal implicado en el programa de instrucción: Dicho personal puede ser interno o externo a la organización. Las grandes empresas suelen tener escuelas de formación con personal especializado donde se entrenan y se forman los candidatos que se van a incorporar. Normalmente las personas implicadas en el programa de instrucción son los supervisores o jefes inmediatos del profesional contratado.

– Sistema de evaluación de resultados. Los resultados están dirigidos a obtener una integración y rendimiento máximo del candidato en el menor tiempo posible. Dichos sistemas de evaluación se basan en la observación directa del candidato en su puesto de trabajo y en los informes que el supervisor o tutor transmita a la dirección. Otros sistemas de evaluación que se utilizan durante el periodo de adaptación son las pruebas profesionales, las reuniones de grupo e incluso el empleo de determinado tipo de test.



4) A estos puntos se les podría añadir otro, referido a la posibilidad, caso de que la empresa disponga de la infraestructura suficiente, de acreditar una figura de la organización como interlocutor válido para despejar el camino de entrada del nuevo colaborador. Pensamos en alguien que, de existir, podría estar adscrito al departamento de personal, cuya función sería la de apoyar al profesional en sus dudas de integración, a la vez que anotaba los posibles ajustes corporativos pensando en un plan más amplio de calidad en lo referido a la cultura organizacional. Aquí se puede llegar hasta donde la empresa crea conveniente en cuanto a sistematización de lo que podríamos llamar un plan abierto de interlocución. Se puede formalizar por escrito en sus líneas básicas, convirtiéndose con el tiempo en el diccionario corporativo, asumible por todos los miembros de la organización.

3.3.43 Seguimiento.

Según Noya, M., Diez, E. y Bozal, J (1997): El paso final que completa el proceso de selección de personal es el seguimiento de la integración y del desempeño del colaborador. Por medio del plan de seguimiento se puede valorar el grado de adecuación persona/puesto y, por lo tanto, el grado de éxito en el procedimiento de selección de personal. La adecuación puede seguir valorándose en un futuro (con otros fines) mediante la incorporación del profesional a un programa de evaluación del rendimiento, pero en este momento se tiene que pensar a más corto plazo. Las técnicas propuestas tienen un objetivo diferente, más centrado en lo dicho al principio; si bien es cierto que se pueden apoyar metodológicamente en aquellos procedimientos utilizados para evaluar el rendimiento.

El criterio temporal es importante en esta valoración. Puede servir de referencia formal el periodo instituido en los contratos del trabajo como periodo de prueba. Éste sería entonces el tiempo sobre el que se planificaría el programa de seguimiento. No obstante existen casos en los que dicho periodo no es aplicable por diferentes razones: El seleccionado es una persona con potencial, incluido en un programa de formación o, en el caso contrario, dentro de una amplia gama: el profesional es un directivo contratado por



su gran disposición para resolver situaciones concretas con un corto plazo de adaptación que, en cualquier caso, no cuadraría con el periodo de prueba reseñado en su contrato. Otro criterio temporal a tener en cuenta sería el apuntado en la ficha de descripción de puestos en el apartado que específicamente se dedica al periodo de adaptación estimado para desempeñar al 100 por 100 las funciones de ese puesto.

La actuación a este respecto debe estar preparada y sincronizarse adecuadamente para que sea afectiva. Se deben tener a punto herramientas estandarizadas que, como en todo el proceso que hemos descrito, huyan de la improvisación y se acerquen lo más posible a la objetividad. Es evidente que el tiempo que delimite este periodo de seguimiento no es suficiente para que el profesional desarrolle todo su potencial, pero si se aplican correctamente las técnicas, existirán elementos apropiados para discernir el grado de integración funcional y grupal.

Los criterios a seguir para efectuar la medición de la adecuación al puesto del nuevo colaborador vendrán marcados por el porcentaje estimado como óptimo de desempeño de las tareas del puesto descrito, teniendo en cuenta el periodo temporal previsto para su adaptación al equipo de trabajo y a la organización y los procesos de acogida de evaluación del seguimiento que se lleven a cabo en ese periodo.

Para completar esta fase final del proceso de selección de personal sería conveniente incluir al profesional contratado en la sistemática de gestión integrada de recursos humanos, después de haber valorado positivamente su grado de integración. Entraría entonces en los planes de formación de la empresa, se le realizarían evaluaciones del rendimiento, planificación de su carrera profesional, previo análisis de su potencial y en fin, se incluiría al candidato (que ya es un profesional integrado) en la rueda sistemática que ha orientado la actuación a lo largo de todo el proceso.



3.3.44 Contenido del manual de inducción.

Olleros, M (1997) Los elementos que resultan incluidos en el proceso de inducción son:

- a. La empresa

- b. Cómo se ingresa en la empresa

- c. El sueldo

- d. Política de retribución:

- e. Condiciones de trabajo

- f. Responsabilidades

- g. Oportunidades que ofrece la empresa

- h. Medidas de beneficio del personal

- i. Representación sindical

3.4 Metodología de trabajo final

En el presente trabajo final de grado se lleva a cabo un proceso de intervención en TAGLE S.A- Administración de PLAN ROMBO S.A. El mismo se realizó en distintas etapas acordes a la estructura definida del proyecto, comenzando en primera instancia con un pre diagnóstico organizacional. Una vez detectada la situación problemática, se continuó con el diagnóstico; para realizar el mismo fue necesario emplear distintas herramientas de recolección de datos.



A partir del diagnóstico se evaluó la situación de la empresa, sus conflictos y vías de desarrollo. El mismo sirvió como base para las propuestas de mejora planteadas para la organización.

3.4.1 Delimitación de la Población.

“La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (Tamayo, M. y Tamayo M 1997).

La población abordada está compuesta por los todos los empleados de Administración de Plan Rombo Tagle, constituida de (24) empleados.

- Licitaciones: 10 empleados.
- Entregas: 3 empleados.
- Gestión de cartera: 7 empleados.
- Suscripciones: 4 empleados.

Es necesario señalar que no surgió la necesidad de determinar una muestra, por cuanto el número de unidades es pequeño; y por ende se tomó la totalidad de la población.

3.4.2 Tipo de estudio.

El presente trabajo se trata de un estudio de tipo descriptivo, ya que a través de la información recabada en lo que respecta a: procesos, personas, actividades y objetos; nos permitió obtener una imagen detallada de la realidad que está transitando la organización y encontrar falencias que pueden mejorarse.



3.4.3 Fuente de datos primarios.

Los datos de fuentes primarias se obtendrán mediante encuestas, cuestionarios y entrevistas realizadas a los empleados de administración de Plan Rombo y apuntes tomados durante el proceso.

3.4.4 Fuente de datos secundarios.

Los datos de fuentes secundarios se obtendrán a través de libros de texto y bibliografía complementaria acorde al tema de estudio

3.4.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El objetivo que persigue el siguiente análisis para nuestro trabajo de intervención es el de realizar una aproximación de la organización, conocer sus características, su funcionamiento, sus prestaciones y analizar los procesos de recursos humanos.

El análisis se desarrolló considerando como objeto de estudio el área de Plan Rombo para analizar en profundidad las falencias presentes en los diferentes sectores de la misma.

Para poder recabar información fidedigna efectuamos un estudio de campo de carácter explicativo, en el cual la totalidad de la población está constituida por 24 empleados que se desempeñan dentro de los cuatro sectores afectados: Suscripciones, licitaciones, gestión de cartera de clientes y entregas. Todos ellos son actores indispensables que conforman y dan cuenta del escenario completo del funcionamiento del área de estudio.



Para poder determinar el diagnóstico tuvimos que utilizar dos instancias en las cuales se utilizó como objeto de estudio la misma población. En la primera instancia, se recurrió a un proceso de entrevistas semiestructurada y en la segunda fase se aplicó un cuestionario con la finalidad de obtener un punto de comparación en que refleje la noción respecto a conocimientos propios de la empresa, que poseen los empleados. Una vez finalizada la segunda instancia, se contrastaron los resultados a través de la utilización de gráficos los cuales fueron fundamentales para sustentar dicho proceso de estudio.

3.4.6 Entrevista.

La entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

Las entrevistas se realizaron a toda la población afectada para el estudio de campo. En primera instancia las mismas, fueron realizadas a los supervisores de los puestos de modo de obtener información preliminar y en segunda instancia con los afectados. Se realizaron de manera semiestructurada, siguiendo un cuestionario con preguntas específicas. (VER ANEXO I y II).

3.4.7 Encuestas y cuestionarios.

En cuanto a la recopilación de los datos, se optó por recurrir a la utilización de encuestas y cuestionarios para poder realizar un análisis y comparación de dichos datos. Esta modalidad permite ahorrar tiempos a la hora de su utilización, así como también provee una mayor normalización y estandarización de las respuestas obtenidas, lo que nos



favorece a la hora de la lectura de estas. Otra ventaja que rescatamos es la facilidad de su aplicación a la totalidad de la población y el hecho de que no es necesaria una preparación previa por parte de los encuestados para llevar a cabo la realización de la misma.

La encuesta se aplicó a la totalidad de la población, la misma está estructurada en base a distintos ejes relevantes para el estudio de campo (objetivos, funciones, secuencia de actividades, frecuencia de actividades, relaciones, responsabilidad, errores, condiciones ambientales, riesgos/ enfermedades profesionales e inducción). (VER ANEXO III).

3.4.8 Análisis de datos.

Para poder realizar el análisis de los datos, se aplicó el método de un cuestionario a toda la población, de modo de obtener conclusiones y apoyo para la toma de decisiones. El mismo trata 10 ejes claves del conocimiento que deben tener los empleados respecto de la organización, de modo de determinar desvíos en las respuestas.

A su vez implementos dos tipos de entrevistas a modo de indagar en mayor profundidad los ítems tratados en el cuestionario y obtener información de modo de realizar las descripciones de puestos y el manual de inducción.



CUESTIONARIO

Nuestro compromiso es crear un ambiente de trabajo positivo para nuestros empleados. Este proceso es una fuente de información que nos ayudará a evaluar la calidad general de las condiciones laborales. Por lo tanto, le agradecemos que haya aceptado dedicar unos minutos a completar este cuestionario. Sus respuestas recibirán un trato estrictamente confidencial.

Conteste las siguientes afirmaciones según la escala definida, desde “nada de acuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”		<i>Nada de acuerdo</i>	<i>Poco de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
OBJETIVOS	1. Mi primer día en el puesto mi supervisor me comunicó claramente los objetivos que debía cumplir	8	10	3	2	1
	2. Mi primer día de trabajo me entregaron un documento formal, el cual indicaba los objetivos a cumplir	20	4	0	0	0
	3. Mis objetivos están claramente definidos	1	8	4	6	5
	4. Mi supervisor verifica mensualmente que cumpla mis objetivos diarios	5	2	8	5	4
FUNCIONES	5. Mi primer día en el puesto mi supervisor me comunicó claramente las funciones que debía desempeñar	12	9	2	1	0
	6. Tengo en claro todas las funciones que componen mi puesto de trabajo	2	10	5	5	2
	7. Existe un documento formal que indica las funciones que debo realizar	19	5	0	0	0
	8. Conozco el impacto de mis funciones en el negocio	12	8	4	0	0



SECUENCIA DE ACTIVIDADES	9. Mi primer día mi supervisor me indico la secuencia de mis actividades diarias	1	3	17	2	1
	10. Conozco con exactitud la secuencia de mis actividades diarias	10	5	4	3	2
	11. Entiendo la prioridad de mis actividades	0	3	12	4	5
	12. Comprendo lo que sucede sino cumpla la secuencia de mis actividades	13	6	4	1	0
FRECUENCIA ACTIVIDADES	13. Mi primer día de trabajo mi supervisor me indicó la frecuencia con la cual debo realizar mis actividades	3	6	7	8	0
	14. Comprendo la periodicidad de mis tareas	3	7	8	5	1
	15. Conozco los días críticos de trabajo	0	5	7	5	7
	16. Domino el tiempo que me lleva cada tarea	9	7	4	4	0
RELACIONES	17. Mi primer día mi supervisor me explicó las relaciones que tiene mi trabajo con los demás puestos	7	11	4	1	1
	18. Conozco con quienes debo relacionarme para ejecutar mi trabajo	0	2	10	8	4
	19. Entiendo el impacto que tiene mi trabajo en el de mis compañeros	7	7	5	3	2
	20. Comprendo con quienes debo mantener relaciones más frecuentes	0	2	13	4	5
RESPONSABILIDAD	21. Mi primer día mi supervisor me indicó las responsabilidades que comprenden mi puesto de trabajo	5	7	9	3	0
	22. Comprendo claramente mis responsabilidades	2	6	7	0	9
	23. Entiendo el impacto que genera la falta del cumplimiento de mis responsabilidades	10	7	3	2	2
	24. Conozco el grado de importancia que le asignan a mis responsabilidades	7	9	5	3	0
ERRORES	25. Comprendo el impacto de mis errores de actuación	12	6	4	1	1
	26. Entiendo a quienes afectan mis errores	3	2	10	4	5
	27. Percibo las consecuencias que pueden generar mis errores al negocio	9	9	4	2	0
	28. Conozco los errores más frecuentes que se producen en mi puesto	4	5	7	6	2



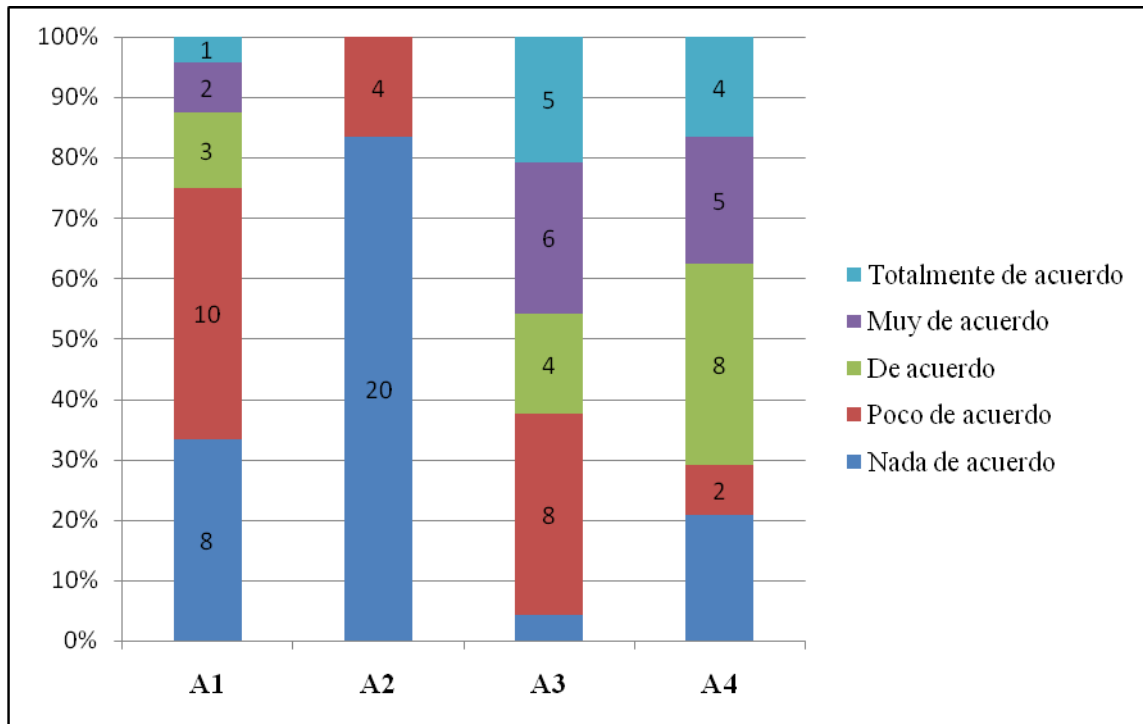
CONDICIONES AMBIENTALES	29. Mi primer día me indicaron las condiciones ambientales a las que estoy expuesto	15	7	2	0	0
	30. Entiendo como aminorar el impacto de las condiciones ambientales	9	11	4	0	0
	31. Conozco las consecuencias de estar expuesto a malas condiciones ambientales	1	5	12	3	3
	32. La empresa promueve mejoras en las condiciones ambientales	17	5	2	0	0
RIESGOS Y ENFERMEDADES	33. Mi primer día de trabajo me explicaron los riesgos y enfermedades que mi trabajo me puede ocasionar	10	9	5	0	0
	34. Conozco las enfermedades profesionales a las que estoy expuesto	12	7	2	3	0
	35. La empresa realiza tareas de prevención de Riesgos	21	3	0	0	0
	36. Entiendo el procedimiento que debo realizar ante un accidente o enfermedad profesional	20	4	0	0	0
INDUCCIÓN	37. Conozco el producto que comercializa la empresa	0	0	0	2	22
	38. El primer día me entregaron un documento formal para que conozca los aspectos más importantes de la empresa	14	10	0	0	0
	39. Mi primer de trabajo realicé un recorrido por la empresa	0	4	4	8	8
	40. Mi primer día me presentaron a mis compañeros de trabajo	0	7	7	5	5
	41. Mi primer día me explicaron la historia de TAGLE SACIF	9	8	4	3	0
	42. Identifico la misión, visión y objetivos de la empresa	10	10	2	2	0
	43. Comprendo los valores y pilares que sustentan la organización	13	7	4	0	0
	44. Entiendo las normas de conducta requeridas por la empresa	6	7	7	2	2
	45. Sé a quién debo acudir de Recursos Humanos en caso de tener una necesidad	8	9	7	0	0
	46. Conozco donde se encuentran las demás sucursales	0	6	7	6	5



3.4.9 Interpretación de datos.

Para interpretar los datos recurrimos a gráficos de barras acumulados, ya que son más visuales y precisos para observar las respuestas del cuestionario y determinar planes de acción. Los mismos están diferenciados por cada eje tratado en el cuestionario, y por el porcentaje de personas que respondieron cada ítem.

OBJETIVOS



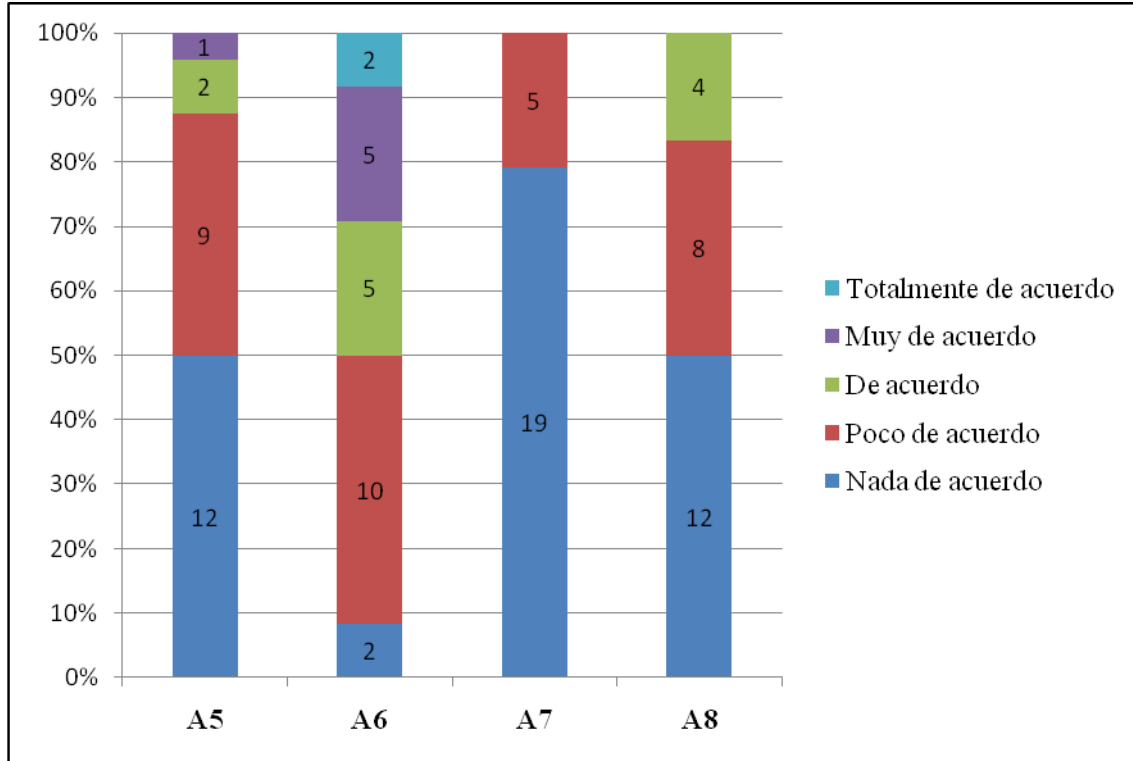
1. Mi primer día en el puesto mi supervisor me comunicó claramente los objetivos que debía cumplir
2. Mi primer día de trabajo me entregaron un documento formal, el cual indicaba los objetivos a cumplir
3. Mis objetivos están claramente definidos
4. Mi supervisor verifica mensualmente que cumpla mis objetivos diarios

De acuerdo a los datos podemos inferir que hay una marcada debilidad en transmisión de los objetivos al momento que el empleado que ingresa a la compañía, no solo por parte de su jefe (A1 75% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo) que es el responsable de comunicarlos sino también por la falta del documento formal que de alguna manera valida lo que se debería comunicar (A2 83% Nada de acuerdo). De todos modos en alguna instancia se realiza alguna validación ya que la percepción de los entrevistados es que existe algún tipo de claridad en la definición (A3 63% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo) y que el supervisor realiza una especie de



control mensual sobre los mismos (71% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo). De todas formas, a pesar del comentario final, probablemente los objetivos que se definieron o que se controlan no hayan pasado por las instancias de validación que corresponde, suena a que se improvisaron a medida que la persona fue avanzando en los días dentro de la empresa.

FUNCIONES



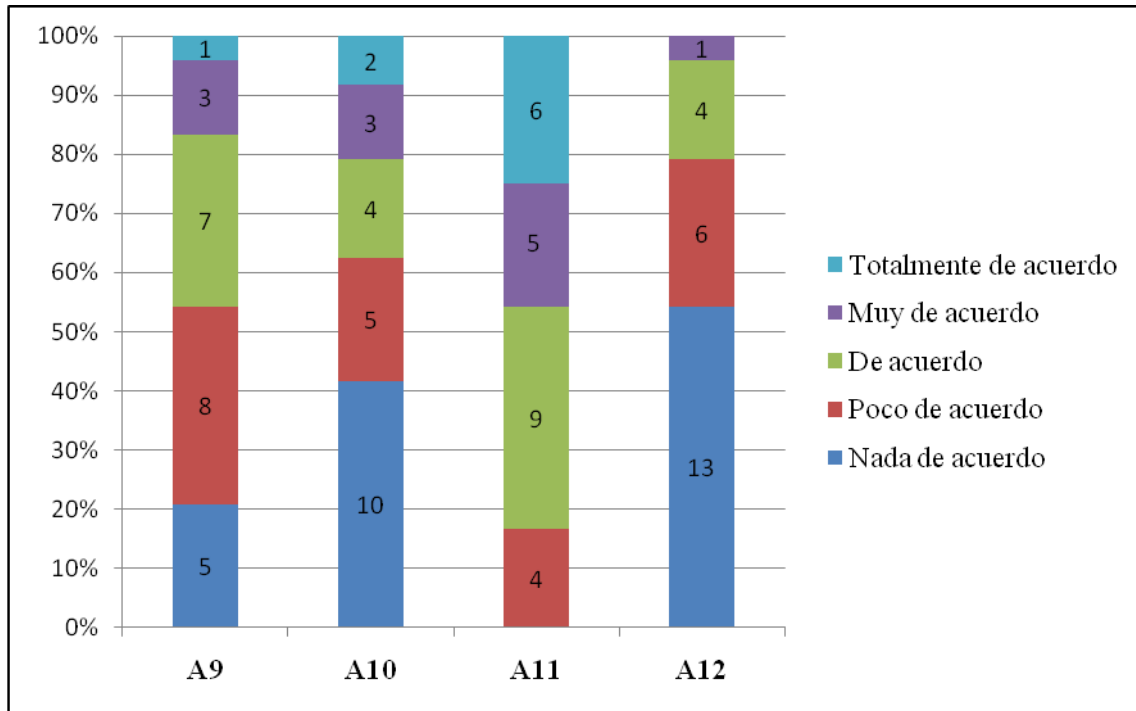
5. Mi primer día en el puesto mi supervisor me comunicó claramente las funciones que debía desempeñar
6. Tengo en claro todas las funciones que componen mi puesto de trabajo
7. Existe un documento formal que indica las funciones que debo realizar
8. Conozco el impacto de mis funciones en el negocio

Según lo analizado en las encuestas, podemos inferir que existen ciertas falencias al momento de comunicarle a los empleados las tareas que deberán desempeñar, debido que a la mayoría no se le comunico claramente lo que debía realizar (A5 87% Nada de acuerdo + poco de acuerdo). A su vez la mitad de la población no tiene en claro sus funciones (A6 50% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo) y tampoco conocen el impacto de sus quehaceres habituales (A8 50% % Nada de acuerdo + Poco de acuerdo).Podemos



vincular dicho resultado a la falencia de un documento formal que indique las funciones a cumplir (A7 100% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo). Con lo cual, podemos concluir que las funciones para el puesto no estaban bien definidas o se las fueron informando de acuerdo a las necesidades del momento.

SECUENCIA DE ACTIVIDADES



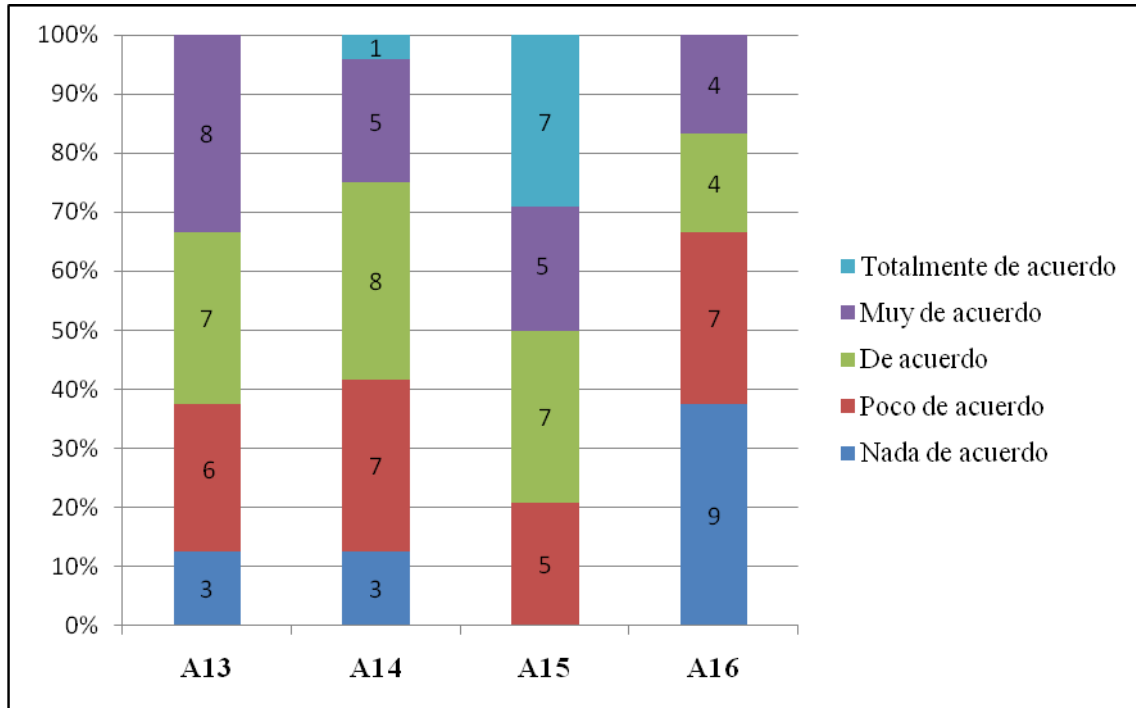
9. Mi primer día mi supervisor me indico la secuencia de mis actividades diarias
10. Conozco con exactitud la secuencia de mis actividades diarias
11. Entiendo la prioridad de mis actividades
12. Comprendo lo que sucede sino cumpla la secuencia de mis actividades

De acuerdo a la información recolectada, podemos establecer que existen ciertas inconsistencias al momento de ingreso de las personas, debido que sus jefes no les explicaron el primer día a la mitad de la población cuál sería la secuencia de sus actividades (A9 50% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), con lo cual la mayoría NO conoce con exactitud la secuencia a cumplir (A10 62% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), aunque debía existir algún tipo de indicación informal o improvisada, debido a que entienden de cierta manera la prioridad de sus actividades (A11 58% De acuerdo + Muy de acuerdo); pero no comprenden que sucede si no cumplen lo que deben hacer (A12 79% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo). A partir de lo analizado, estamos en



condiciones de establecer que falta cierta claridad en la secuencia de actividades que deben realizar diariamente.

FRECUENCIA DE ACTIVIDADES

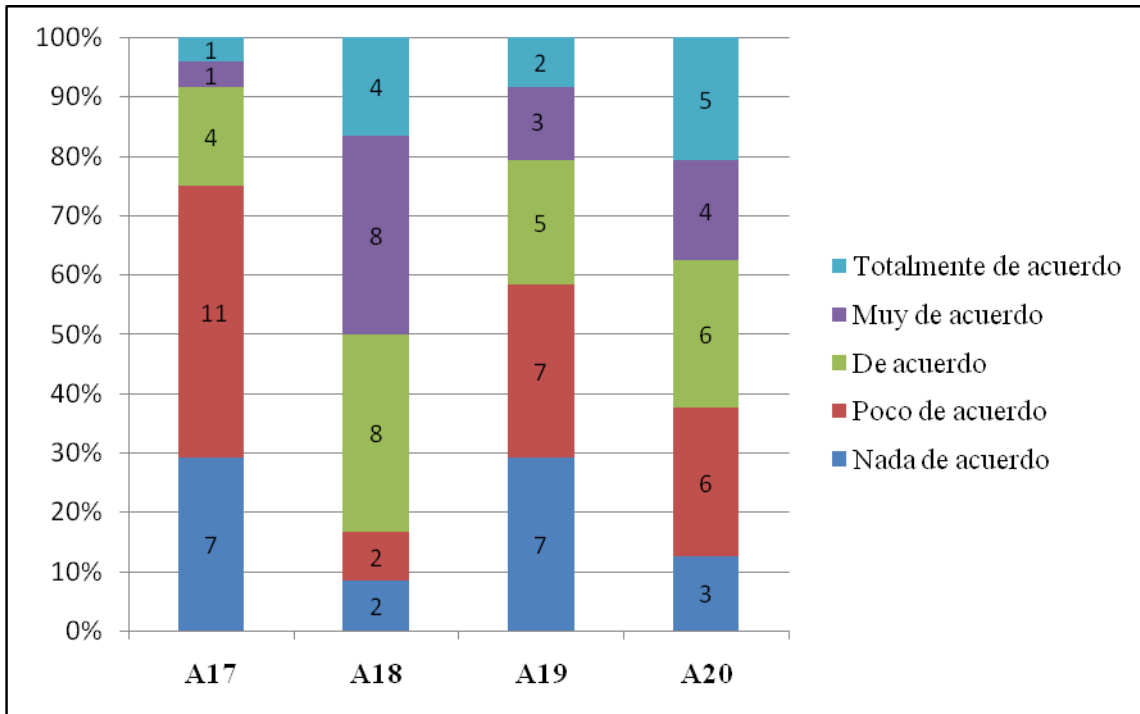


13. Mi primer día de trabajo mi supervisor me indicó la frecuencia con la cual debo realizar mis actividades
14. Comprendo la periodicidad de mis tareas
15. Conozco los días críticos de trabajo
16. Domino el tiempo que me lleva cada tarea

Luego de la información recolectada, estamos en condiciones de establecer que medianamente tienen en claro la frecuencia en la que deben realizar cada actividad, ya que el primer día se les comunicó a la mayoría cuántas veces deben ejecutar cada labor (A13 62% Muy de acuerdo + De acuerdo), y comprenden la periodicidad de las mismas (A14 58% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo). Aunque, se determinó que la mayoría si conoce los días críticos de trabajo (A15 79% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo), con lo cual podemos inferir que existió un débil comunicado del tema tratado, ya que tampoco dominan el tiempo que les lleva cada operación (A16 66% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo). Para concluir, podríamos decir que las personas mismas fueron descubriendo la frecuencia de las actividades.



RELACIONES

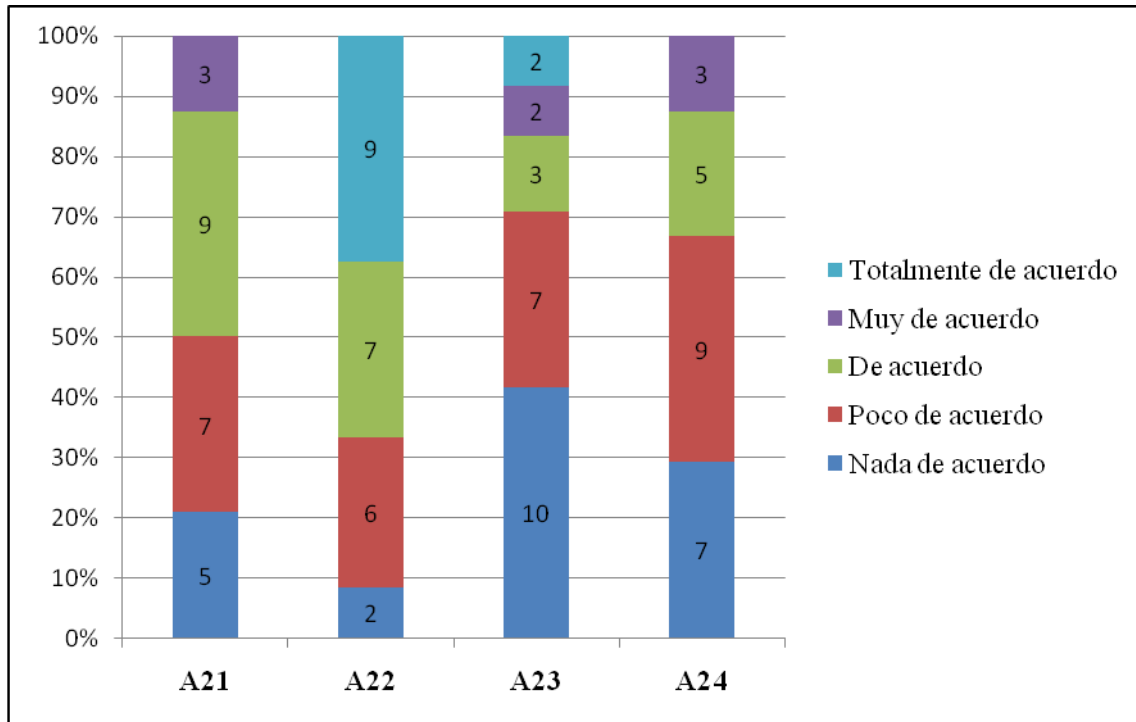


17. Mi primer día mi supervisor me explicó las relaciones que tiene mi trabajo con los demás puestos
18. Conozco con quienes debo relacionarme para ejecutar mi trabajo
19. Entiendo el impacto que tiene mi trabajo en el de mis compañeros
20. Comprendo con quienes debo mantener relaciones más frecuentes

Basado en la información provista por la encuesta, podemos deducir que existen ciertos desaciertos en la inducción de los empleados, ya que la mayoría respondió que el primer día no le explicaron las relaciones que tenía su trabajo con los demás puestos (A17 75% Nada de acuerdo+ Poco de acuerdo),de todos modos existe cierta orientación con quienes deben relacionarse para cumplir sus funciones, (A18 83% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo), y también tener relaciones más frecuentes (A20 62% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo) ya que se verifica algún tipo de precisión en las respuestas , pero de alguna forma no comprenden lo que genera su trabajo en el de las demás personas (A19 58% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo). Lo cual nos lleva a la conclusión que fueron aprendiendo solos con quienes debían relacionarse.



RESPONSABILIDAD

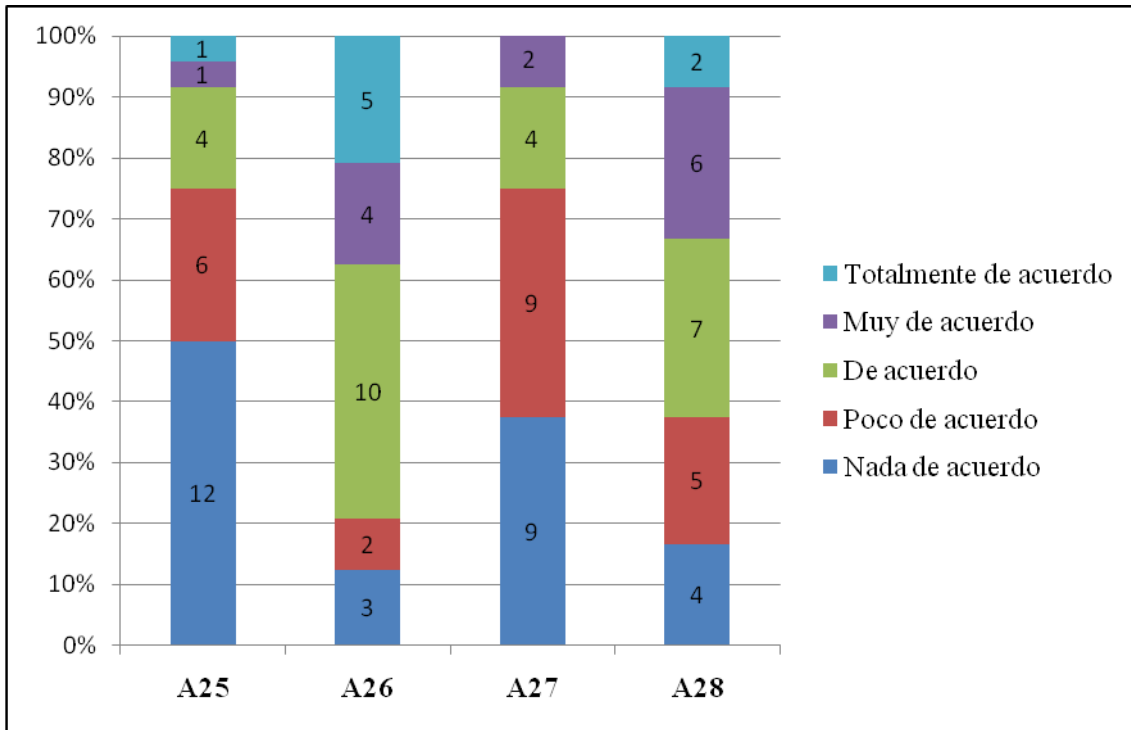


21. Mi primer día mi supervisor me indicó las responsabilidades que comprenden mi puesto de trabajo
22. Comprendo claramente mis responsabilidades
23. Entiendo el impacto que genera la falta del cumplimiento de mis responsabilidades
24. Conozco el grado de importancia que le asignan a mis responsabilidades

De acuerdo al análisis podemos establecer que existe cierta fragilidad al momento de comunicar las responsabilidades de los puestos, ya que la mitad respondió que el primer día se las indicaron (A21 50% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), aunque no hayan sido advertidas claramente la percepción de los empleados indica que si las comprenden (A22 66% De acuerdo + Totalmente de acuerdo), pero desconocen lo que genera no cumplir las mismas (A23 70% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo) y la importancia que tiene en la organización el cumplimiento de sus deberes (A24 66% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo). Con lo cual podríamos establecer que el mismo puesto fue el que determinó las responsabilidades a cumplir.



ERRORES

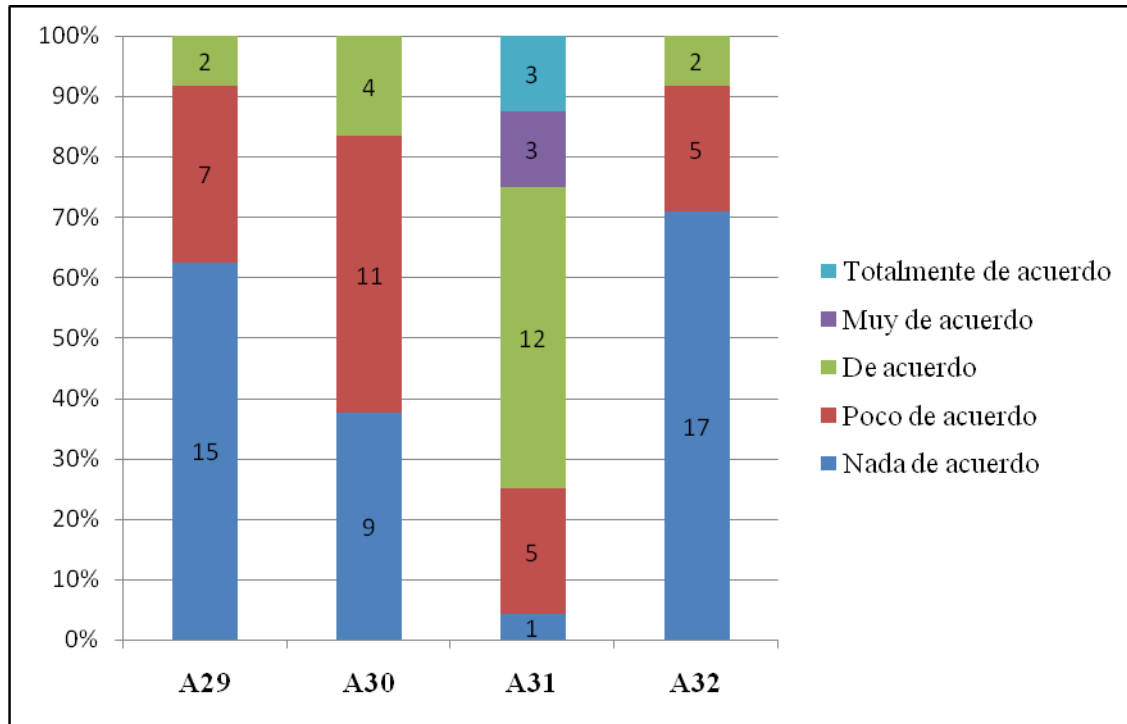


25. Comprendo el impacto de mis errores de actuación
26. Entiendo a quienes afectan mis errores
27. Percibo las consecuencias que pueden generar mis errores al negocio
28. Conozco los errores más frecuentes que se producen en mi puesto

Conforme a la encuesta, podríamos decir que existe cierta debilidad en la apreciación de los errores, ya que la mayoría de los encuestados manifiestan no conocer el impacto de sus errores (A25 75% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), pero de algún modo entienden a quienes afectan los mismos (A26 79% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo, pero no perciben las consecuencias que puede generar el que se equivoquen (A27 75% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo); es decir que existe cierta comprensión de los errores y entienden los más frecuentes en sus puestos (A28 62% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo). Lo cual genera la sensación, que existe falta de interpretación del proceso completo de trabajo, probablemente por un débil acompañamiento del mismo



CONDICIONES AMBIENTALES

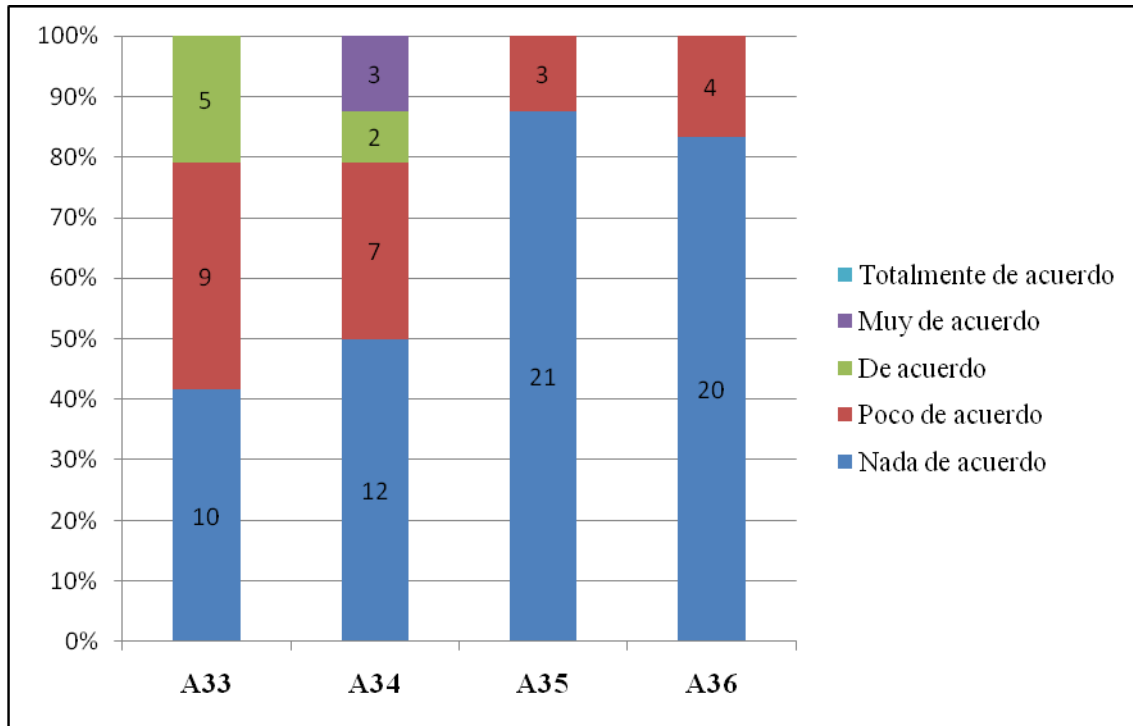


29. Mi primer día me indicaron las condiciones ambientales a las que estoy expuesto
30. Entiendo como aminorar el impacto de las condiciones ambientales
31. Conozco las consecuencias de estar expuesto a malas condiciones ambientales
32. La empresa promueve mejoras en las condiciones ambientales

En base a los datos, podemos percibir que existe cierta precariedad de conocimientos respecto al ambiente físico que rodea a los empleados. Debido a que la mayoría respondieron no haber recibido ningún tipo de indicación su primer día de trabajo (A29 91% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo). A su vez manifestaron no saber cómo disminuir el impacto que el ambiente puede generarles a su salud (A30 83% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), pero a pesar de ello conocen lo que les puede pasar al estar expuestos a malas condiciones ambientales (A31 75% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo) y reconocen también que la empresa no promueve mejoras en las condiciones ambientales (A32 91% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo. Lo cual genera la impresión que el escaso conocimiento que tienen, lo acarrearán de situaciones laborales anteriores.



RIESGOS Y ENFERMEDADES

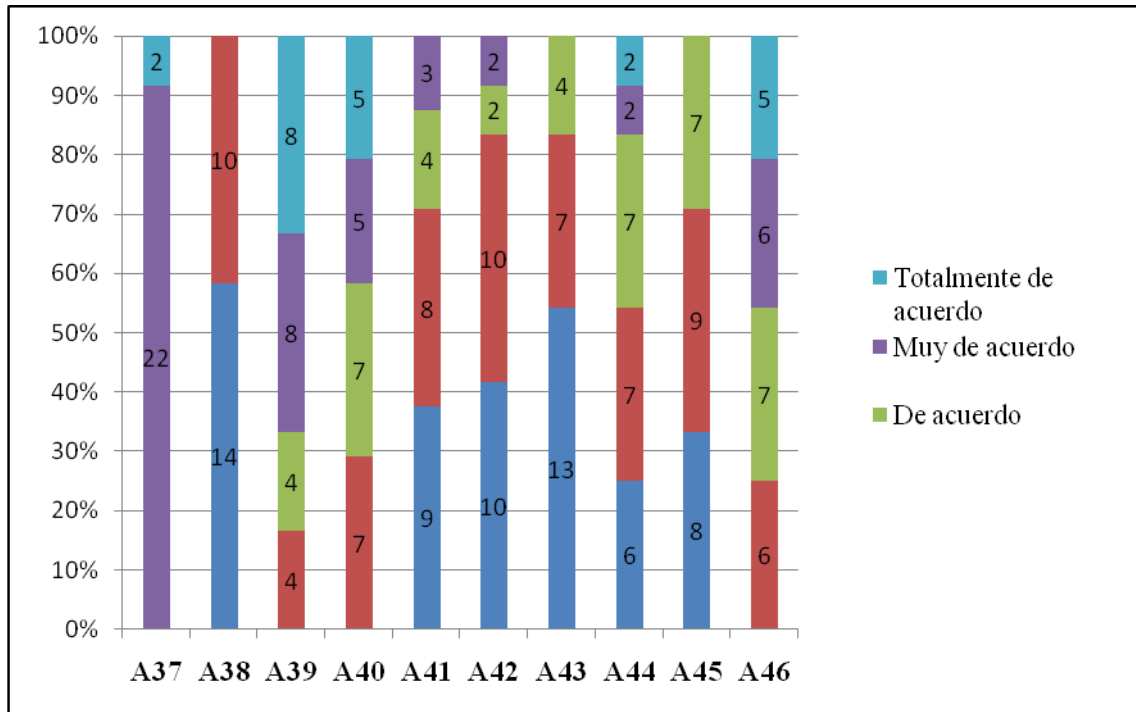


33. Mi primer día de trabajo me explicaron los riesgos y enfermedades que mi trabajo me puede ocasionar
34. Conozco las enfermedades profesionales a las que estoy expuesto
35. La empresa realiza tareas de prevención de Riesgos
36. Entiendo el procedimiento que debo realizar ante un accidente o enfermedad profesional

En principio a la información provista en el cuestionario, estamos en condiciones de establecer que existen conocimientos nulos, con respecto a los riesgos y enfermedades que se pueden sufrir en el ámbito laboral. La mayoría respondió no recibir ningún tipo de explicación su primer día de trabajo (A33 79% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), y también manifiestan desconocer las enfermedades laborales que pueden sufrir (A34 79% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo). Debemos recalcar que el 100% (A35 + A36 Nada de acuerdo + Poco de acuerdo) respondieron que la empresa no realiza ningún tipo de prevención, y que desconocen que procedimiento deben realizar en caso de sufrir algún accidente o enfermedad. Lo que determina que existe cierta falta de compromiso en conservar y mejorar la salud de los trabajadores.



INDUCCIÓN



37. Conozco el producto que comercializa la empresa
38. El primer día me entregaron un documento formal para que conozca los aspectos más importantes de la empresa
39. Mi primer de trabajo realicé un recorrido por la empresa
40. Mi primer día me presentaron a mis compañeros de trabajo
41. Mi primer día me explicaron la historia de TAGLE SACIF
42. Identifico la misión, visión y objetivos de la empresa
43. Comprendo los valores y pilares que sustentan la organización

De acuerdo a los resultados de la encuesta, podemos determinar que el proceso de inducción es deficiente, ya que encontramos ciertas contradicciones en las respuestas. La totalidad de los empleados conocen el producto que comercializa la empresa (A37 10% Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo), pero no se les entregó ningún documento formal con aspectos claves de la misma (A38 100% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo). El primer día a la mayoría le realizaron un recorrido por la empresa (A39 91% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo) y le presentaron a sus compañeros (A40 70% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo); pero no les explicaron la historia de la empresa (A41 70% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo). La mayoría no identifica la misión, visión y objetivos que persigue la organización (A42 83% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), ni los valores y pilares que la sustentan (A43



83% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), menos aún comprenden las normas de conducta que son requeridas por la organización (A44 54% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), ni saben a qué persona de recursos humanos deben acudir en caso de una necesidad (A45 70% Nada de acuerdo + Poco de acuerdo), pero sí identifican donde se encuentran las demás sucursales (A46 75% De acuerdo + Muy de acuerdo + Totalmente de acuerdo). Estamos entonces, en condiciones de establecer que las falencias pueden deberse a la falta de formalidad que tiene el proceso de inducción y de un documento rectifique lo dialogado durante los ingresos.



4 Tópico resultados y conclusiones

El siguiente informe tiene por objeto exponer información sobresaliente e importante recabada a través de entrevistas y cuestionarios administrados a los empleados de PLAN ROMBO TAGLE. En base a su análisis se pudo obtener una aproximación a las problemáticas organizacionales y falencias en el conocimiento que tienen los empleados respecto de sus propios puestos de trabajo. Problemáticas encontradas:

- Se detecta carencia en la planificación de las actividades que deben cumplir diariamente las personas en cada puesto.
- Se descubre cierta falta de comprensión de los procesos completos de trabajo.
- Se establece que no se realizan procedimientos preventivos para la salud de los trabajadores.
- Se detectaron ciertas incongruencias respecto a las tareas y funciones que se deben cumplir en cada puesto.
- El proceso de inducción que reciben los nuevos empleados es débil e insuficiente.
- Se percibe un débil acompañamiento por parte de los supervisores para con los nuevos empleados.
- Se detecta que la inducción suministrada se realiza en una sola jornada y consiste en una breve presentación de la organización.
- Dadas las características del proceso de inducción, existen falencias que impiden que el trabajador retenga la información
 - proporcionada.
- Se revela que no existe ningún documento formal que abale los aspectos claves de la organización.
- Se manifiesta cierta falta de acompañamiento del personal de Recursos Humanos para con los nuevos ingresos.



A partir de las problemáticas anteriormente detalladas, concluimos que se pueden solucionar realizando un análisis y descripción de los puestos y reforzando el proceso de inducción.

5 Tópico propuesta de intervención

En base al diagnóstico realizado, a continuación planteamos una serie de propuestas partiendo de las observaciones previas realizadas. La finalidad consiste en contribuir a la mejora en los procesos de Recursos Humanos.

5.1 Objetivos de la propuesta de intervención

- Analizar y describir los cargos pertenecientes a administración de PLAN ROMBO S.A de TAGLE S.A.C.I.F, de modo que sirva de base para todos los procesos de Recursos Humanos
- Elaborar un programa de inducción de PLAN ROMBO por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.
- Elaborar un manual de inducción de PLAN ROMBO con la finalidad de que sirva de apoyo para que una persona pueda desarrollar las actividades designadas en un puesto de trabajo dentro de una empresa.

5.2 Acciones para la propuesta de intervención

5.2.1 Análisis y Descripción de puestos.

A continuación presentamos las descripciones de puestos, que son una herramienta que puede contribuir a la solución de las problemáticas anteriormente planteadas.

Las descripciones de puestos se relacionan directamente con la productividad y la competitividad de la empresa, e implican una relación directa con el recurso humano, que



es el fundamento para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que contribuyen a la eficacia organizacional y son la base para desarrollar todos los procesos de Recursos Humanos; en éste caso establecerán los cimientos para desarrollar el proceso de inducción. El análisis de puestos, no es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo. La descripción de puestos deberá brindar datos que permitan determinar cómo se ejecuta el trabajo (tareas, funciones, responsabilidades, relaciones, tiempos, etc.).

Se recomienda utilizar éstas herramientas cuando:



Para esclarecer las tareas de los puestos de Administración de Plan Rombo, creamos las siguientes herramientas:



DESCRIPCIÓN DE PUESTO: SUSCRIPCIONES

1. DATOS DE LA ENTREVISTA

ANALISTA:

FECHA:

2. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

ÁREA: Administración Plan Rombo.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar de Suscripciones.

NÚMERO DE OCUPANTES: 5.

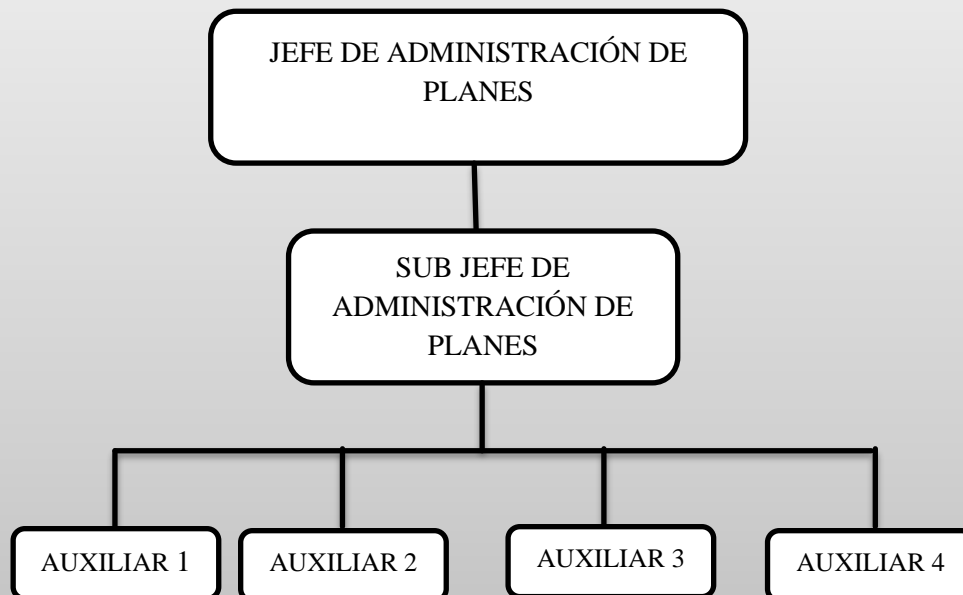
REPORTA A: Jefe de administración de planes.

JEFE INMEDIATO:

3. FINALIDAD DEL PUESTO

Recibir, armar y controlar la documentación, para la posterior suscripción del cliente al plan rombo.

4. ORGANIGRAMA





5. FUNCIONES DEL PUESTO

- ✓ Analizar y controlar la ficha de adhesión a Plan Rombo de cada cliente.
- ✓ Detectar errores y proceder a su corrección.
- ✓ Coordinar con el cliente los trámites y firmas de formularios que correspondan.
- ✓ Controlar la integridad y formalidad de la documentación provista por los clientes.
- ✓ Armar los contratos de suscripción al Plan.
- ✓ Confeccionar y actualizar la tabla de clientes en el sistema propio de Tagle “tehcos- saserd”.
- ✓ Realizar el sellado y gravado correspondiente al contrato.
- ✓ Realizar y gestionar la carga de la suscripción al plan en la Web de Plan Rombo.
- ✓ Enviar los contratos a Buenos Aires.
- ✓ Preparar los legajos de 0 Km.
- ✓ Archivar la documentación.
- ✓ Atender consultas de clientes cuando Gerencia de Administración y Ventas indique.
- ✓ Comunicar las novedades relevantes y significativas de cada operación al jefe de administración de Plan Rombo.
- ✓ Realizar informes mensuales de producción y cierre de mes.
- ✓ Confeccionar cartas de presentación de bienvenida a Plan Rombo.

6. FRECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES

Todas las actividades que se realizan son diarias y dependen del nivel de ventas que se efectúen en el período. A su vez se realizan algunas tareas específicas: los miércoles (informe de la producción) y viernes (envío de contratos a Plan Rombo Buenos Aires).

En lo que respecta a la revisión y corrección de cada contrato demanda un tiempo aproximado entre 20-30 minutos.

Los períodos críticos de trabajo se identifican en el cierre del mes y comienzo del siguiente (aproximadamente de los días 29 al 03).

7. RELACIONES




Las relaciones de trabajo implican contactos frecuentes con los vendedores de planes, para recibir instrucciones o evacuar consultas, recibir o brindar información de alguna variedad e importancia. A su vez poseen contacto diario con los clientes, para realizar la suscripción al Plan, recibir documentación, recibir consultas y dudas.



8. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO

Básicos	<ul style="list-style-type: none">• Secundario completo.
Específicos	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power• Procesos administrativos generales.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none">• No excluyente.

9. RESPONSABILIDAD:

<ul style="list-style-type: none">• Equipo mobiliario de oficina.• Computadora de escritorio.  <p>BIENES</p>	<ul style="list-style-type: none">• Manejo del material impreso de cada una de las unidades.  <p>MATERIALES</p>	<ul style="list-style-type: none">• Confidencialidad de la información.  <p>INFORMACIÓN</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

10. ERRORES

A) MÁS FRECUENTES: Falta de datos de los clientes en la ficha personal del mismo, omisión de sellos y datos cargados de manera errónea. Son fáciles de detectar y corregir en virtud de los procedimientos y normas vigentes. Por ejemplo: nombre escrito de manera incorrecta, número de domicilio incorrecto, forma de pago incorrecto, profesión incorrecta, omisión de datos del cónyuge, etc. Para especificar en el contrato los errores corregidos se le anexa la hoja de enmienda.

B) PERSONAS/PUESTOS AFECTADOS: Afectan finalmente al cliente ya que por un dato mal cargado puede tener como consecuencia la suscripción del cliente a un modelo o plan erróneo. A su vez afectan al área impidiendo el cumplimiento de los objetivos.



11. COMPETENCIAS

- ✓ Empatía
- ✓ Integridad-Coherencia
- ✓ Planificación y seguimiento.
- ✓ Vocación de servicio al cliente
- ✓ Capacidad de Tomar decisiones
- ✓ Búsqueda de la información
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Firmeza ante situaciones falsas
- ✓ Paciencia

12. CONDICIONES AMBIENTALES



Directa, la luz incide sobre la superficie iluminada.



Variables, personas que hablan alrededor del puesto.



Ambiente agradable, con correcta circulación de aire.

13. RIESGOS Y ENFERMEDADES

- **Riesgos laborales a los que está expuesto:**
 - Físicos: A estos puestos afecta la iluminación, debido a que se encuentran ubicados mucho tiempo en la computadora, y si no se cuenta con una correcta iluminación puede traer consecuencias a la vista, tales como las mencionadas dentro de las enfermedades profesionales (migraña, dolor de cabeza)
 - Ergonómicos: Tales como dolor de espalda, tendinitis, síndrome del túnel carpiano (todas las enfermedades por la mala postura).
 - Psicosociales: Tales como: estrés, agotamiento, cansancio
- **Enfermedades profesionales frecuentes:**
 - ✓ Migrañas
 - ✓ Dolores de cabeza
 - ✓ Dolor de espalda, columna y hombros.
 - ✓ Contracturas
 - ✓ Tendinitis

14. COMENTARIOS

No requiere experiencia previa, ni conocimientos tan específicos. Las actividades se aprenden en el mismo puesto de trabajo.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO: LICITACIONES

1. DATOS DE LA ENTREVISTA

ANALISTA:

FECHA:

2. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

ÁREA: Administración Plan Rombo.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador de licitaciones

NÚMERO DE OCUPANTES: 11 (Once)

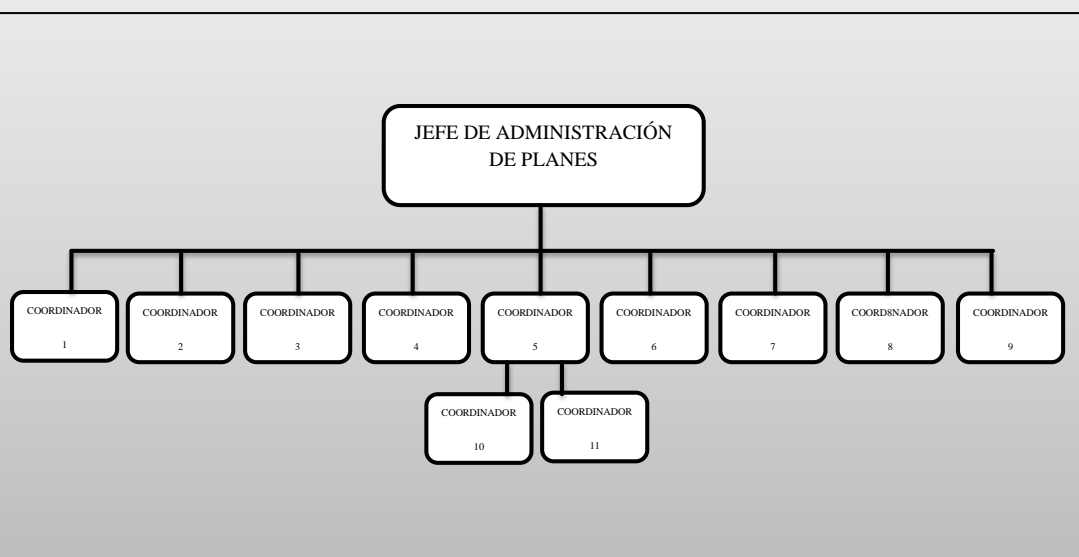
REPORTA A: Jefe de administración de planes.

JEFE INMEDIATO:

3. FINALIDAD DEL PUESTO

La finalidad de este puesto es brindar asistencia a los clientes durante las diferentes instancias del proceso de licitación, generando un incentivo a la licitación, como así también gestionando todo el papelerío requerido para dicho proceso. A su vez, es responsabilidad de este puesto encargarse de que se lleven a cabo correctamente los pagos por las licitaciones, como así también del envío de las carpetas con documentación necesaria para la entrega una vez aprobadas las mismas.

4. ORGANIGRAMA





5. FUNCIONES DEL PUESTO

- ✓ Incentivar a la licitación a los clientes por vía telefónica
- ✓ Recibir solicitudes de licitación por parte del cliente (Se llena el formulario de solicitud)
- ✓ Asignar grupos de licitación al cliente, basado en el monto por el que el cliente está dispuesto a licitar
- ✓ Recibir recibos desde el área de caja, los cuales avalan la licitación del cliente
- ✓ Enviar formularios de licitación a Plan Rombo Buenos Aires
- ✓ Realizar los actos de adjudicación en donde se determina a quienes se les adjudicará el vehículo, los ganadores de dicha adjudicación pueden ser determinados por sorteo o por el monto de la misma licitación, este proceso se lleva a cabo aproximadamente a los 10 días de la fecha en la que el cliente concurre a la empresa.
- ✓ Recibir los planes de las listas con ganadores de las licitaciones.
- ✓ Contactar a los clientes por vía telefónica para informarles que se les ha adjudicado el vehículo.
- ✓ Llenar el papeleo y conformar la carpeta con la documentación de los clientes (DNI, recibo de sueldo, constancias financieras), cuya copia será enviada a Buenos Aires para la determinación de la capacidad crediticia de los clientes.
- ✓ Enviar carpetas aprobadas al área de “Entregas”

6. FRECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES

Las actividades son diarias, se atienden aproximadamente 40 clientes por mes por empleado. Los tiempos de este puesto son muy variables, ya que los mismos están sujetos a cualquier demora que pueda generarse durante el proceso de adjudicación, así como también a demoras en los papeleríos.

7. RELACIONES

Las relaciones de trabajo implican contactos frecuentes con otras áreas de la organización, entre las cuales se encuentran:

- ✓ Cobranzas: Con la cual se cuenta para garantizar que los planes se encuentran al día, y se pueden obtener detalles de la situación de los clientes y sus pagos
- ✓ Suscripciones: Es el área que remite los contratos que posteriormente llegaran como documentación al área de planes de ahorro.
- ✓ Entrega: Es al área a donde va destinado toda la documentación generada y autorizada en el área de administración de planes de ahorro.



8. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO

Básicos

- Secundario completo.

Específicos

- Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power
- Procesos administrativos generales.

Idiomas

- No excluyente.

9. RESPONSABILIDAD:

- Equipo mobiliario de oficina.
- Computadora de escritorio.

BIENES



- Manejo del material impreso de cada una de las unidades.

MATERIALES



- Confidencialidad de la información.

INFORMACIÓN



10. ERRORES

A) MAS FRECUENTES:

Uno de los errores de mayor gravedad se da cuando luego de que un cliente gana la licitación transcurren 30 días sin que se termine la gestión del papelerío, con lo cual, pasado el plazo se pierde la licitación y se debe volver a licitar. Otro error frecuente se produce cuando falta papelerío, con lo cual se suele incurrir en demoras en el proceso de entrega. Una situación similar se da cuando error es causado por una falta en el control de pagos efectuados por el cliente, lo cual también termina demorando el proceso de entrega.

B) PERSONAS/PUESTOS AFECTADOS:

Las áreas que afectan estos errores son, caja y entregas. Ya que de las mismas depende si se cobra correctamente y la falta de papelería podrían demorar la entrega del vehículo.



11. COMPETENCIAS

- ✓ Empatía
- ✓ Integridad-Coherencia
- ✓ Planificación y seguimiento.
- ✓ Vocación de servicio al cliente
- ✓ Capacidad de Tomar decisiones
- ✓ Búsqueda de la información
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Firmeza ante situaciones falsas
- ✓ Paciencia

12. CONDICIONES AMBIENTALES



Directa, la luz incide sobre la superficie iluminada.



Variables, personas que hablan alrededor del puesto.



Ambiente agradable, con correcta circulación de aire.

13. RIESGOS Y ENFERMEDADES

- **Riesgos laborales a los que está expuesto:**
 - Físicos: A estos puestos afecta la iluminación, debido a que se encuentran ubicados mucho tiempo en la computadora, y si no se cuenta con una correcta iluminación puede traer consecuencias a la vista, tales como las mencionadas dentro de las enfermedades profesionales (migraña, dolor de cabeza)
 - Ergonómicos: Tales como dolor de espalda, tendinitis, síndrome del túnel carpiano (todas las enfermedades por la mala postura).
 - Psicosociales: Tales como: estrés, agotamiento, cansancio
- **Enfermedades profesionales frecuentes:**
 - ✓ Migrañas
 - ✓ Dolores de cabeza
 - ✓ Dolor de espalda, columna y hombros.
 - ✓ Contracturas
 - ✓ Tendinitis

14. COMENTARIOS

Éste tipo de puestos no requiere experiencia previa, ni conocimientos tan específicos. Las tareas se aprenden en el mismo puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO: ENTREGAS

1. DATOS DE LA ENTREVISTA

ANALISTA:

FECHA:

2. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

ÁREA: Administración Plan Rombo.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar planes-Entregas Plan Rombo.

NÚMERO DE OCUPANTES: 4.

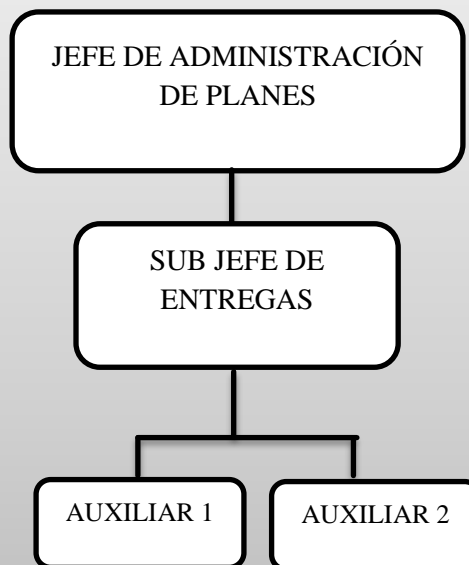
REPORTA A: Jefe de administración de planes.

JEFE INMEDIATO:

3. FINALIDAD DEL PUESTO

Contactarse con el cliente para coordinar un encuentro, de modo de firmar todos los documentos necesarios para luego gestionar el proceso de entrega del vehículo.

4. ORGANIGRAMA





5. FUNCIONES DEL PUESTO

- ✓ Ingresar la carpeta de los clientes proveniente del área de suscripciones.
- ✓ Investigar la situación financiera de los clientes.
- ✓ Confeccionar en Excel una planilla con la situación financiera del cliente.
- ✓ Llamar al cliente para acordar día en que se firma la entrega.
- ✓ Enviar al área Gestoría la deuda del cliente e imprimir la prenda.
- ✓ Ingresar la prenda y certificar la firma.
- ✓ Firmar 3 formularios por parte del cliente.
- ✓ Enviar la carpeta con los formularios firmados al área de entrega.
- ✓ Crear la carpeta para guardar todos los documentos.
- ✓ Ordenar a los clientes según los grupos.
- ✓ Informar al taller los detalles del vehículo.
- ✓ Contar al cliente con el gerente de taller para entregar el vehículo.

6. FRECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES

Todas las actividades son periódicas. Se realizan de 5 a 10 entregas diarias, el tiempo que insume el encuentro ronda entre los 20 y 40 minutos.

Los períodos críticos de trabajo se identifican al comienzo del año calendario, dado que es cuando se realizan mas entregas y ocurre lo contrario al acercase fin de año.

7. RELACIONES

Las Relaciones de trabajo son frecuentes entre cada una de las personas del área ya que realizan diversas actividades. Están en contacto con los cajeros que son los encargados de sellar y timbrar el boleto que posteriormente firma el cliente, con el área de taller para especificar las características de los vehículos a entregar y con las gestorías externas para verificar las documentaciones.

8. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO

Básicos

- Secundario completo.

Específicos

- Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power
- Procesos administrativos generales.

Idiomas

- No excluyente.



9. RESPONSABILIDAD:

- Equipo mobiliario de oficina.
- Computadora de escritorio.

BIENES



- Manejo del material impreso de cada una de las unidades.

MATERIALES



- Confidencialidad de la información.

INFORMACIÓN



10. ERRORES

A) MÁS FRECUENTES: es el de llevar a cabo una entrega errónea de vehículos o las características de los mismo (accesorios), por causa del manejo incorrecto de la documentación de las carpetas. Lo cual tiene como consecuencia demorar las entregas pactadas.

Equivocación cuando el cliente firma los formularios (vehículos erróneos o equivocados porcentajes de prendas), lo cual tiene como consecuencia que estos formularios sean rechazados por PLAN ROMBO BS.AS.

B) PERSONAS/PUESTOS AFECTADOS: Afectan finalmente al cliente ya que por un error en el papelerío, el cliente puede obtener un modelo o un plan erróneo. A su vez afectan al área de taller dado que se destina tiempo al armado de un vehículo que no es el esperado por el cliente.

11. COMPETENCIAS

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ✓ Empatía | ✓ Búsqueda de la información |
| ✓ Integridad-Coherencia | ✓ Pensamiento analítico |
| ✓ Planificación y seguimiento. | ✓ Trabajo en equipo |
| ✓ Vocación de servicio al cliente | ✓ Firmeza ante situaciones falsas |
| ✓ Capacidad de Tomar decisiones | ✓ Paciencia |



12. CONDICIONES AMBIENTALES



Directa, la luz incide sobre la superficie iluminada.



Variables, personas que hablan alrededor del puesto.



Ambiente agradable, con correcta circulación de aire.

13. RIESGOS Y ENFERMEDADES

- **Riesgos laborales a los que está expuesto:**
 - Físicos: A estos puestos afecta la iluminación, debido a que se encuentran ubicados mucho tiempo en la computadora, y si no se cuenta con una correcta iluminación puede traer consecuencias a la vista, tales como las mencionadas dentro de las enfermedades profesionales (migraña, dolor de cabeza)
 - Ergonómicos: Tales como dolor de espalda, tendinitis, síndrome del túnel carpiano (todas la enfermedades por la mala postura).
 - Psicosociales: Tales como: estrés, agotamiento, cansancio
- **Enfermedades profesionales frecuentes:**
 - ✓ Migrañas
 - ✓ Dolores de cabeza
 - ✓ Dolor de espalda, columna y hombros.
 - ✓ Contracturas
 - ✓ Tendinitis

14. COMENTARIOS

Éste tipo de puestos no requiere experiencia previa, ni conocimientos tan específicos. Las tareas se aprenden en el mismo puesto.



DESCRIPCIÓN DE PUESTO: GESTIÓN DE CARTERA

1. DATOS DE LA ENTREVISTA

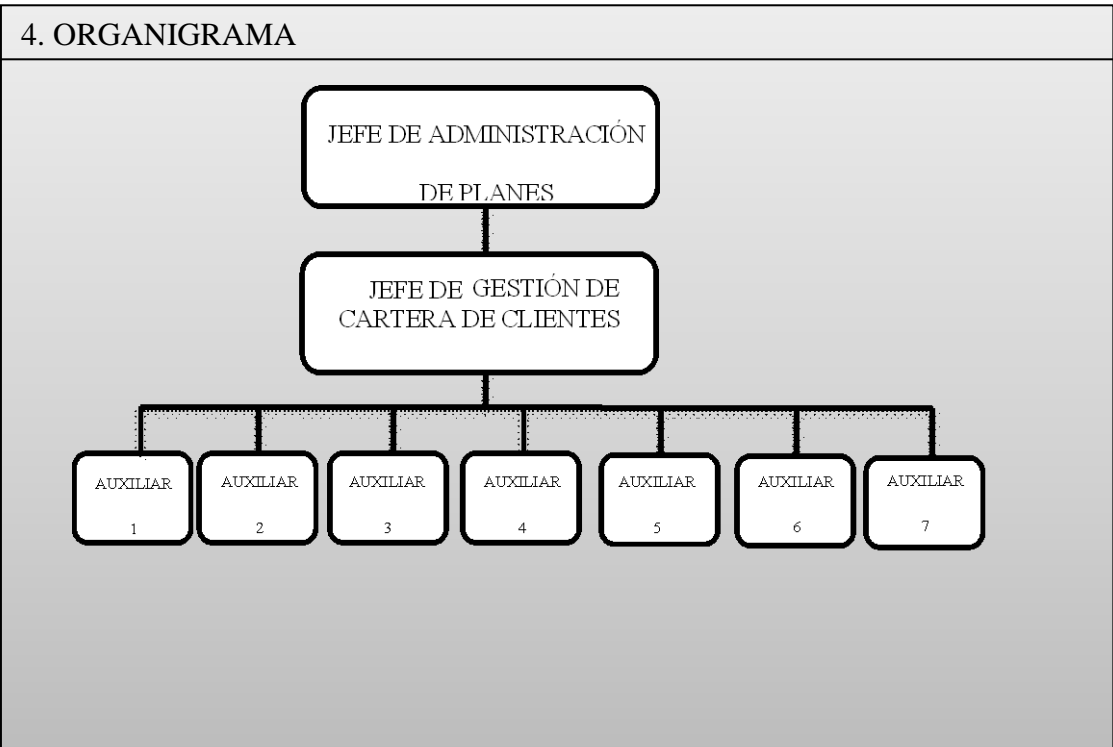
ANALISTA:
FECHA:

2. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

ÁREA: Administración Plan Rombo.
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar de gestión de cartera de clientes.
NÚMERO DE OCUPANTES:
REPORTA A: Jefe de administración de planes.
JEFE INMEDIATO:

3. FINALIDAD DEL PUESTO

Garantizar la permanencia del cliente al plan suscripto, llevada a cabo por cada empleado con un seguimiento de 2 carteras de clientes por una duración de 11 meses.





5. FUNCIONES DEL PUESTO

- ✓ Llamar por teléfono a los clientes suscriptos para verificar los datos proporcionados por el área de suscripción.
- ✓ Verificar los datos de acuerdo con los términos y condiciones del contrato.
- ✓ Realizar llamadas de cortesía pasado los 30 días para informar al cliente el grupo asignado por Plan Rombo Buenos Aires.
- ✓ Realizar un seguimiento de la cartera de cliente que le corresponde a cada empleado en función a la categorización.
- ✓ Realizar una llamada para seguir a aquellos clientes con cuotas adeudadas y proponer planes de pagos.
- ✓ Planificar y seleccionar zonas geográficas para visitar aquellos clientes con deudas y proponer formas de pago.
- ✓ Llamar a los clientes y gestionar la cobranza.

6. FRECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES

Las revisiones del estado de pago del cliente son periódicas.

Un día de la semana cada miembro del equipo llama a los clientes que conforman sus carteras que se han atrasado con el pago de su cuota.

Las llamadas para verificar los datos del contrato son de una duración aproximada de 5 a 10 minutos en caso de que el cliente haya sido correctamente informado por el vendedor, en caso contrario la llamada excede los 20 minutos.

7. RELACIONES

Las Relaciones de trabajo son frecuentes entre cada una de las personas del área ya que realizan diversas actividades. Están en contacto con los cajeros que son los encargados de sellar y timbrar el boleto que posteriormente firma el cliente, con el área de taller para especificar las características de los vehículos a entregar y con las gestorías externas para verificar las documentaciones.

8. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO

Básicos

- Secundario completo.

Específicos

- Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power
- Procesos administrativos generales.

Idiomas

- No excluyente.



9. RESPONSABILIDAD:

- Equipo mobiliario de oficina.
- Computadora de escritorio.

BIENES



- Manejo del material impreso de cada una de las unidades.

MATERIALES



- Confidencialidad de la información.

INFORMACIÓN



10. ERRORES

A) MÁS FRECUENTES:

Información desactualizada o incorrecta en los contratos provistos por suscripciones.

- Información al cliente errónea por parte del área de ventas, en cuanto al pago de cuotas, licitaciones, modelos de auto, etc...
- No tener en cuenta la capacidad económica de los clientes a la hora de cerrar el contrato, resultándole imposible solventar el gasto, lo que genera cambios de modelo.
- Categorización desactualizada, lo que genera llamar a clientes que erróneamente figuran con mora, cuando en realidad no se actualizó el sistema con el pago de cuota.

B) PERSONAS/PUESTOS AFECTADOS: Afectan finalmente al cliente ya que si no se realiza correctamente el primer llamado el cliente, puede no tener en claro el manejo de las cuotas, plan y modelo suscripto haciéndole perder el tiempo y causándole malestar por un reclamo incorrecto.

11. COMPETENCIAS

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ✓ Empatía | ✓ Búsqueda de la información |
| ✓ Integridad-Coherencia | ✓ Pensamiento analítico |
| ✓ Planificación y seguimiento. | ✓ Trabajo en equipo |
| ✓ Vocación de servicio al cliente | ✓ Firmeza ante situaciones falsas |
| ✓ Capacidad de Tomar decisiones | ✓ Paciencia |



12. CONDICIONES AMBIENTALES



Directa, la luz incide sobre la superficie iluminada.



Variables, personas que hablan alrededor del puesto.



Ambiente agradable, con correcta circulación de aire.

13. RIESGOS Y ENFERMEDADES

- **Riesgos laborales a los que está expuesto:**
 - Físicos: A estos puestos afecta la iluminación, debido a que se encuentran ubicados mucho tiempo en la computadora, y si no se cuenta con una correcta iluminación puede traer consecuencias a la vista, tales como las mencionadas dentro de las enfermedades profesionales (migraña, dolor de cabeza)
 - Ergonómicos: Tales como dolor de espalda, tendinitis, síndrome del túnel carpiano (todas las enfermedades por la mala postura).
 - Psicosociales: Tales como: estrés, agotamiento, cansancio
- **Enfermedades profesionales frecuentes:**
 - ✓ Migrañas
 - ✓ Dolores de cabeza
 - ✓ Dolor de espalda, columna y hombros.
 - ✓ Contracturas
 - ✓ Tendinitis

14. COMENTARIOS

Éste tipo de puestos no requiere experiencia previa, ni conocimientos tan específicos. Las tareas se aprenden en el mismo puesto.



5.2.2 Programa de Inducción.

A continuación presentamos el programa de inducción, ya que es la herramienta que utiliza la empresa cuando ingresa un nuevo empleado para facilitar la integración y adaptación del mismo. Sugerimos utilizar la herramienta como “reinducción”, para reforzar los conocimientos que deberían tener los empleados desde el primer día.

Dicho programa contiene: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, los comportamientos esperables, etc. A través del mismo, el empleado comprende y acepta valores y normas que se utilizan en la empresa, ayudándolo a desempeñarse con éxito en su nuevo puesto.



La propuesta para la organización es la siguiente:



PROGRAMA DE INDUCCIÓN

TAGLE

Elaboró:

Fecha de elaboración:



1. OBJETO

Este procedimiento tiene por objeto establecer las directrices para realizar las actividades de inducción a todo el personal que ingresa a la entidad y a reorientarla integración del personal antiguo a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en los procesos.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica todas las actividades de inducción y reinducción de la empresa TAGLE S.A.C.I.F.

3. OBJETIVOS

- Familiarizar al nuevo empleado con la estructura, misión y visión.
- Iniciar la integración a los valores organizacionales.
- Crear sentido de pertenencia.
- Instruir sobre los asuntos relacionados con las prácticas organizacionales.
- Iniciar el acercamiento a los compañeros para la integración a los equipos de trabajo.

4. INDUCCIÓN

Está dirigido a explicar y resolver posibles interrogantes que pudiesen tener los nuevos empleados. Evitando que gerentes, supervisores y colegas inviertan tiempo en responder y aclarar preguntas comunes de los recién ingresados, minimizando el factor de estrés de estos mismos, puesto que todos experimentamos cierto grado de estrés al iniciar actividades laborales en una nueva compañía. Finalmente, mejora el compromiso entre la empresa y los nuevos colaboradores, reduciendo los costos de posibles nuevos reclutamientos y capacitaciones.

5. REINDUCCIÓN

Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos de la organización. Los programas de re inducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años.



TEMATICA		RESPONSABLE
1	Bienvenida	
1.1	Elaboración del programa de inducción y la bienvenida a los nuevos empleados	Jefe de Recursos Humanos
1.2	Comunicación/envío a los responsables de área de los contenidos del programa de inducción	Jefe de Recursos Humanos
1.3	Contactar a las personas que recibirán el proceso de inducción, informándole fecha, hora, lugar y confirmando su asistencia	Personal de Recursos Humanos
1.4	Confirmar al supervisor involucrado la cantidad de personas que participarán del proceso como también enviar información de los mismos	Personal de Recursos Humanos
1.5	Recepción/ Bienvenida a los nuevos ingresos	Jefe de Recursos Humanos
1.6	Palabras de bienvenida	Gerente
2	Presentación	
2.1	Presentación con el Supervisor del área	Jefe de Recursos Humanos
2.2	Presentación con sus futuros compañeros	Supervisor del área involucrada
3	Inducción a la modalidad de trabajo	
3.1	Explicar el tipo de contrato	Personal de Recursos Humanos
3.2	Horarios laborales	Personal de Recursos Humanos
3.3	Modalidad de pago	Personal de Recursos Humanos
3.4	Como actuar en caso de inasistencia y/o accidente/enfermedad laboral	Personal de Recursos Humanos
4	Inducción General	



4.1	Breve recorrido por la empresa, el puesto de trabajo y los productos/servicios de la misma.	Personal de Recursos Humanos
4.2	Realizar una breve introducción a la empresa	Personal de Recursos Humanos
4.3	Brindar el manual de inducción y comenzar con el proceso de ingreso	Personal de Recursos Humanos
5	Inducción al puesto	
5.1	Presentación del puesto de trabajo: descripción del puesto de trabajo	Supervisor del área involucrada
5.2	Explicar las relaciones internas y externas	Supervisor del área involucrada
5.3	Medidas de seguridad en el puesto para evitar riesgo y/o enfermedades laborales	Supervisor del área involucrada
5.4	Explicar las tareas que debe realizar y acompañar durante todo el proceso de aprendizaje	Supervisor del área involucrada
6	Cierre	
6.1	Informar los objetivos y finalidades del proceso de inducción	Personal de Recursos Humanos





5.2.3 Manual de Inducción.

A continuación presentamos un manual de inducción elaborado para contribuir a la incorporación y adaptación de los ingresantes a los diferentes puestos de la organización. Su finalidad es proveer un soporte firme ante la primera experiencia del trabajador, para que esta revista un carácter agradable y ameno, lo cual potenciara las capacidades del trabajador a la hora de afianzar el crecimiento en los primeros tramos de su curva de aprendizaje. A su vez también le permitirá sentar una base sobre la cual continuar su crecimiento dentro de la organización.

Dentro del manual en cuestión se brinda diversa información acerca de la organización, tanto desde el aspecto histórico, como así también del diagrama de las relaciones jerárquicas que se presentan dentro de la misma, las diferentes sucursales donde Tagle desarrolla su actividad, la visión y misión que ha establecido como política hacia donde encaminar su crecimiento, la estrategia y pilares sobre los que se erige la empresa para viabilizar de los objetivos planteados.

Otro aspecto que aborda son las consideraciones generales hacia la labor de los trabajadores, enumerando los derechos que poseen los mismos y presentando un manual con las normas que estos deben respetar para contribuir a la convivencia laboral. Por ultimo enumera una serie de consejos útiles de índole ergonómica para preservar la salud durante el desempeño de sus actividades.

La propuesta para la empresa es la siguiente:



MANUAL DE INDUCCIÓN

TAGLE

Elaboró:

Fecha de elaboración:



BIENVENIDO A TAGLE Y CIA. S.A.C.I.F.A

Bienvenidos a Tagle:

Acabas de entrar a formar parte activa de la empresa Tagle Renault, junto con la bienvenida, queremos poner a tu disposición este material para que te resulte más fácil conocer tu nuevo lugar de trabajo. Siempre, frente a lo nuevo surgen una serie de preguntas e interrogantes.

¿Cómo será mi nuevo lugar de trabajo?, ¿Cuáles son los valores que resalta la organización? ¿Qué objetivos persigue?, ¿Cómo los logra?

Estas son solo algunas de las preguntas que se nos ocurren que te estarás haciendo en este momento. Por ello, es que hemos elaborado este material para que cuando lo leas, esos interrogantes encuentren respuesta.

A medida que avances en sus páginas conocerás nuestra historia, nuestros objetivos, nuestra misión. Aprenderás a conocer nuestra cultura, los valores que respetamos y que esperamos de vos.

Nos gusta que los trabajadores se sientan implicados con la empresa, con sus principios y filosofía, y también nosotros nos preocupamos por las personas que trabajan aquí, esperamos que tu transitar por en la empresa sea muy grato, estés mucho tiempo con nosotros y que sea en un entorno agradable donde te sientas a gusto

Desde ya te invitamos a descubrir nuestra organización.

¡MUCHA SUERTE!





INTRODUCCIÓN

M. Tagle (h) y Cia. S.A.C.I.F. es una empresa familiar, de capitales nacionales, con una amplia trayectoria, reconocimiento e influencia en el mercado local y regional de la comercialización de automóviles nuevos y usados.

HISTORIA DE TAGLE

El origen del Grupo Tagle se remonta al año 1938, cuando Manuel Tagle (padre) incursiona en el negocio del automóvil, al incorporarse a la sociedad “Visconti, Manzi y M. Tagle”, la cual era concesionaria Chrysler en aquel entonces. Como consecuencia de su sólido desempeño y crecimiento, 20 años después la empresa asume la representación de IKA (Industrias Kaiser Argentina), quien fue la primera industria automotriz en el país, fabricando en su primera etapa los productos Jeep.

A partir del año 1961, como resultado del acuerdo IKA – Renault, la empresa comercializa los primeros vehículos Renault en Argentina. De esta forma, a partir de ese momento, y durante más de 40 años, se asocia el nombre Tagle a la marca Renault.

En 1968 la sociedad se reforma, quedando conformada por dos de sus tres socios iniciales, Vicente Manzi y M. Tagle, quienes continúan la comercialización de los productos IKA – Renault. La sociedad persiste hasta el año 1977, cuando Manuel Tagle Padre se desvincula de la empresa.

En el año 1978, Manuel Tagle Hijo constituye M. TAGLE (h) y CIA SACIF, quien primero fue concesionaria de la firma Sevel, empresa conformada por las fábricas argentinas de Fiat y Peugeot. En el año 1981 la empresa deja de representar a Sevel y retoma la concesión de Renault.

En el año 1981 abre sus puertas el edificio Tagle en la esquina de Colón y Sagrada Familia, convirtiéndose en todo un símbolo del comercio automotor y conformando un polo de desarrollo del sector, con un notable crecimiento de marcas y competidores, representando Tagle y Renault el estímulo e imán para semejante desarrollo.

Durante la década del 90, Tagle junto a Renault experimentó un importante y constante crecimiento, posicionándose como uno de los concesionarios líderes del país. Desde fines de dicha década, Manuel Tagle (h) es secundado por su hijo Andrés Tagle, incorporándose de esta forma la 3ra generación de la familia a la historia de Tagle-Renault. En el año 2004, como consecuencia de la alianza mundial Renault-Nissan, M. Tagle y Cía. incorpora la comercialización de vehículos Nissan. En la actualidad, la empresa es presidida por Andrés Tagle. Debido al crecimiento sostenido, y al firme compromiso de seguir liderando el mercado, el Grupo Tagle está terminando de construir lo que será la nueva sede de la empresa. Las nuevas instalaciones prometen ser un gran salto de calidad para la empresa y el mercado, afianzando a Tagle como una de las empresas líderes en la comercialización de automóviles del interior del país.



HISTORIA DE RENAULT

Renault fue fundada en 1898 por Louis Renault (1877-1944), pionero de la industria automovilística y del taylorismo en Francia, junto con sus hermanos Marcel y Fernand, y su armador de la época Francois Pefauere (1870-1956), bajo el nombre de Renault Frères.

El 12 de marzo de 1955, en los predios de Santa Isabel, se coloca la piedra fundamental, concretando el emplazamiento de Industrias Kaiser Argentina, en adelante conocida como IKA. El Dauphine y su versión Gordini se lanzan en 1960.

A lo largo de décadas, Renault ha marcado fuertemente su presencia en el mercado automotor argentino, a través de su oferta variada y exitosa de modelos. Algunos sumamente recordados como el Renault 4, Renault 6, Renault 9, Renault 11, Renault 18, Renault 21, Trafic y la coupé Fuego.

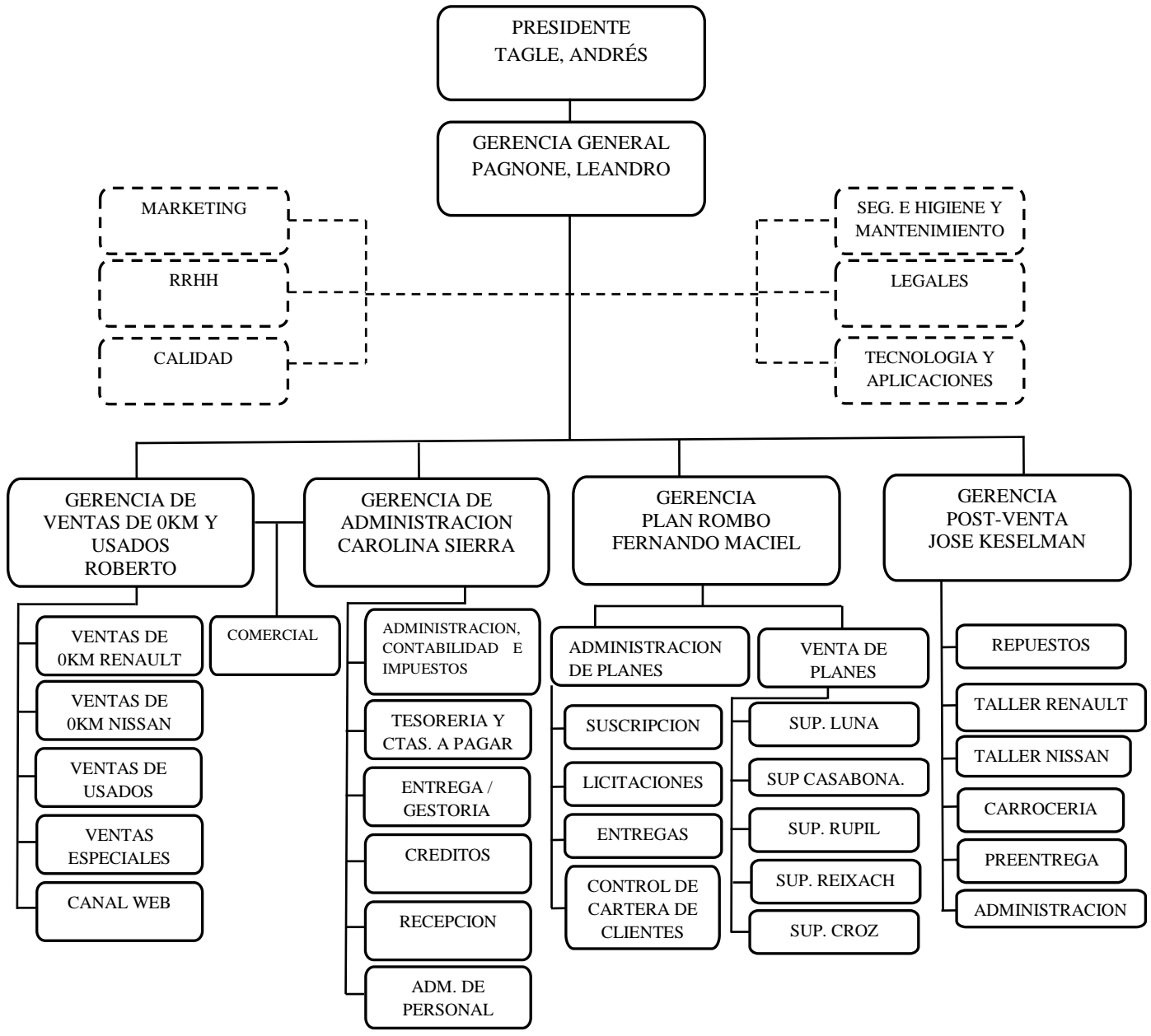
En 1992, Renault Argentina S.A cambia su denominación social por CIADEA S.A. (Compañía Interamericana de Automóviles), que continúa bajo esa denominación, con las operaciones de industrialización y venta de vehículos Renault en Argentina. Entre los éxitos más importantes de esta etapa, se destacan los lanzamientos de Renault 19 y Renault Clío, ambos de producción local. Asimismo, se realiza la progresiva modernización de la fábrica Santa Isabel, a la que se dotó de los elementos necesarios para la producción de vehículos de alta tecnología, orientados a satisfacer las necesidades del cliente.

A partir de junio de 1997, Renault S.A retoma el control de las operaciones en Argentina, recuperando su antigua denominación social Renault S.A. Esta retoma el control accionario se fortaleció con el lanzamiento de la gama Megane 1997. Luego, el lanzamiento de Kangoo de producción nacional en 1998 ha resultado uno de los principales éxitos en el mercado argentino. El lanzamiento de Megane 2 en octubre de 1999 y el de Clío 2 en marzo de 2000 rejuvenecieron la gama de productos nacionales.





ORGANIGRAMA





SUCURSALES

- ✓ **CÓRDOBA :**
Av. Circunvalación y Santa Ana.
Córdoba Capital.
Tel: 0810-888-8245.

- ✓ **RÍO CUARTO:**
Ruta A005 y Pte. Perón.
Río cuarto-Córdoba.
Tel: (0358) 4621077.

- ✓ **VILLA MARÍA:**
Av. Perón 3271.
Villa María-Córdoba.
Tel: (0343) 4528603.

- ✓ **VILLA MERCEDES:**
Av. Mitre 1482.
Villa Mercedes-Córdoba.
Tel: (02657) 428692.





MISIÓN

Desarrollar negocios comerciales, relacionados con la venta y servicios de post venta de automóviles de la marca Renault, brindando un servicio de excelencia, que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes, basándonos en el profesionalismo y pasión de nuestra gente, como base de permanencia y progreso en el mercado.

VISIÓN

Consolidarnos y permanecer como empresa referente de Renault en el mercado.

ESTRATEGIA

Con el fin de perdurar en el tiempo como referente de la marca Renault en el automotor y lograr relaciones de largo plazo con proveedores y clientes, Tagle utiliza como estrategia competitiva la *Diferenciación*.

Para ello busca permanentemente brindar un servicio de excelencia que sobrepase las expectativas de los clientes y proveedores, siendo especialistas en la comercialización y servicios de postventa de la marca Renault, basándonos en el desarrollo de los pilares de la empresa.

Como referente y líder en el mercado, la empresa se desarrolla y crece en forma permanente, siendo la Mejora continua imprescindible para conservar y mejorar el posicionamiento de la empresa. En este contexto, la gestión de la calidad y la mejora de procesos son esenciales para alcanzar los objetivos.

OBJETIVO

El primer objetivo de nuestra empresa es asegurarnos de que nuestros clientes, estén satisfechos de la calidad y el precio del producto que compran, como también del servicio que reciben. Nuestra empresa posee características únicas para poder brindarles la mejor atención y la mayor comodidad a nuestros clientes.



PILARES

Trayectoria	Pasión	Conocimiento
<p>•Es haber estado en el pasado, mantenerse y seguir presentes en el futuro, generando relaciones de largo plazo con clientes y proveedores, cumpliendo con la palabra, siendo comercialmente correctos y valorando el tiempo de los demás.</p>	<p>•Es eso que nace desde adentro, nos mueve, nos activa, hace que avancemos, que no encontremos fronteras. Queremos lo que hacemos, queremos a la Marca, a la Empresa y a los Productos que vendemos. Nuestra labor diaria la hacemos con dedicación. Somos inquietos, proactivos y optimistas. Nos gustan los desafíos, queremos ser los mejores, y trabajamos día a día para lograrlo.</p>	<p>•Es Saber, teniendo la capacidad de transformar información y datos en acciones efectivas. Queremos brindar un servicio profesional, con vocación comercial y de servicio, siendo los más preparados, conociendo y satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.</p>

VALORES

- ✓ *Valorar el tiempo de los demás:* Un manejo adecuado del tiempo es un pilar fundamental para establecer relaciones duraderas y respetuosas.
- ✓ *Optimismo:* Actitud positiva y enérgica para afrontar los desafíos de cada día.
- ✓ *Trabajo en equipo:* Buenas comunicaciones interpersonales, disposición a colaborar e intercambiar conocimientos y destrezas.
- ✓ *Dedicación:* Esfuerzo empeño y entrega que diariamente cada uno aporta.
- ✓ *Calidad de gestión:* Nuestra orientación al servicio y eficiencia de las operaciones satisfacen a los clientes y optimizan resultados.
- ✓ *Vocación comercial:* Siempre observamos el mercado, escuchamos y nos retroalimentamos de nuestros clientes y conocemos a la perfección nuestros productos.



PROMESA CLIENTE

Como resultado de un proceso de mejora continua de la relación con sus clientes, Renault lanzó en octubre de 2011 un nuevo plan denominado “Promesa Clientes.

Se trata de 7 compromisos que asumen Renault y su Red de Concesionarios que muestran el nivel de excelencia alcanzado en los últimos años y garantizan los más altos estándares de calidad en cuanto a productos y servicios en todo el país.

Los compromisos que asumen en forma conjunta Renault y Tagle son:

- ✓ Responder a sus consultas efectuadas vía Internet en menos de un día hábil.
- ✓ Proponer un test drive de un vehículo de nuestra flota de demostración.
- ✓ Restituir su vehículo, luego de una intervención de servicio, a la hora y al precio convenido.
- ✓ Bonificar íntegramente toda intervención de servicio efectuada sin su aprobación.
- ✓ Garantizar por 12 meses toda intervención realizada a su cargo en nuestros puntos de servicio (repuestos y mano de obra incluidos).
- ✓ Recompensar su fidelidad haciéndole gozar de ventajas privilegiadas en "Mi Renault".
- ✓ Garantizar un precio de servicio de mantenimiento competitivo y homogéneo en todo el país.

DEBERES Y DERECHOS DEL TRABAJADOR

Los derechos y deberes del trabajador, así como los del empleador, son los que surgen del art. 62 y 63 de la ley de Contrato de trabajo. Estos artículos hacen referencia al deber de colaboración y solidaridad que deben existir entre ambas partes del contrato, así como también al deber de buena fe. Y respecto a la buena fe (que debe existir al momento de celebrar, ejecutar y extinguir el contrato de trabajo) se entiende que el comportamiento tanto del empleador como del trabajador debe ajustarse a lo que las circunstancias determinen que corresponda para cada caso.



Deberes del trabajador:

- a) Deber de diligencia y colaboración: Art. 84 de la ley de contrato de trabajo: dispone que el trabajador debe prestar el servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada a las características de su empleo y de los medios instrumentales que se le den. Es importante tener en cuenta que en muchos casos existe un “plus“ o adicionales por asistencia y puntualidad.
- b) Cumplimiento de órdenes e instrucciones: obligación establecida por el art. 86 de la L.C.T. y tiene dos aspectos: acatar las disposiciones patronales acerca del modo de ejecución de su debito laboral y conservar los instrumentos o útiles que se le provean para realizar su labor.
- c) Deberes de conducta del trabajador: se puede analizar este deber de conducta en tres aspectos a considerar:
 - Es el deber de fidelidad q manda el art. 85 de la L.C.T., es decir la prohibición al trabajador de suministrar datos o conocimientos a terceros o empresas q compitan con la empresa en la cual se desempeña el trabajador, siempre que el trabajador haya accedido a esa información en función de las tareas que tiene comúnmente asignadas, este deber se prolonga aun luego de concluido el contrato laboral.
 - El art. 83 de la L.C.T en su párrafo final establece que el trabajador debe “guardar el secreto con relación a los inventos que sean de propiedad del empleador”.
 - Y finalmente el deber de “darle la preferencia al empleador en la adquisición de los inventos libres”, es decir aquellos inventos que tenían alguna vinculación con la actividad desempeñada.
- d) Deberes respecto al principio de buena fe: este deber es el que da la pauta de cómo debe ser el desempeño del trabajador en relación al cumplimiento de su debito laboral.
 - Según el art. 86 de la L.C.T. debe acatar las instrucciones que emanen del personal superior o jerárquico.
 - Debe cuidar los instrumentos o útiles que se le proporcionan para realizar su trabajo.
 - El art. 84 de la L.C.T. establece que debe actuar con diligencia y celeridad.
 - Asimismo debe comunicar con celeridad y oportunidad las inasistencias al trabajo.
 - Finalmente según el art. 89 de la L.C.T. debe prestar auxilio ante los peligros graves e inminentes que puedan afectar a las personas o cosas incorporadas a la empresa.
- e) Deberes respecto a la responsabilidad por daños: Es el correlato del derecho del empleador al resarcimiento de los daños. Puede referirse tanto a daños materiales como morales, reales o potenciales, presentes o futuros.



Derechos del trabajador:

- a) Que se le brinde ocupación efectiva o se le entregue material suficiente como para con su trabajo alcanzar los mínimos legales o convencionales.
- b) Percibir en tiempo y forma la remuneración debida por el trabajo realizado.
- c) La jornada laboran no podrá exceder las 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- d) Vacaciones anuales acordes a su antigüedad.
- e) Percibir su remuneración con la entrega de un recibo de sueldo.
- f) d) Percibir el sueldo anual complementario (aguinaldo) dos veces al año (julio y diciembre).
- g) Licencia por maternidad en caso de mujeres.
- h) En caso de feriados percibir la remuneración como si fuese domingo.
- i) Recibir el certificado de trabajo, de cese de servicios y de remuneraciones, así como también que se le efectúen todos los aportes y contribuciones establecidas legal y convencionalmente.
- j) Reintegro de los gastos realizados por el trabajador o en ocasión del trabajo cumplido.
- k) Que se le brinde seguridad personal, así como condiciones de trabajo dignas, protección a su vida y bienes cuando habite en el establecimiento de la empresa.
- l) Obtener el resarcimiento de todos los daños sufridos en sus bienes personales por el hecho o en ocasión de las tareas encomendadas.
- m) Ser respetado en su dignidad como persona y como trabajador cuando el empleador ejercite sus facultades jerárquicas y de dirección y organización de la empresa. Este derecho es de suma importancia, particularmente por el fenómeno llamado mobbing o acoso laboral.
- n) Expresarse libremente respecto de aspectos religiosos, políticos o gremiales.
- o) Recibir el mismo trato en igualdad de condiciones que los restantes trabajadores del establecimiento
- p) No ser discriminado en razón de religión, sexo o raza. . En este punto se han logrado importantes avances legislativos sobre todo en materia de discriminación hacia las mujeres.
- q) La propiedad de los inventos libres y sin perjuicio del derecho de preferencia empresarial, anteriormente desarrollado.



NORMAS DE CONDUCTA

1. Uniforme:

La empresa suministrará camisas y pantalones de vestir a las mujeres y trajes a los hombres, los cuales deberán ser utilizados durante la jornada laboral y eventos específicos.

En caso de egreso el (la) trabajador(a) deberá devolver el(los) uniforme(s) debidamente lavado(s).

A las mujeres se les pide obviar el uso de blusas escotadas, faldas cortas o pantalones muy ajustados, así como exceso de maquillaje o peinados extravagante.

2. Horario de trabajo y puntualidad:

El personal deberá tener la disciplina de llegar a horario conforme a lo establecido en el contrato. El horario de trabajo es de 9:00 a 18:00 hs.

3. Limpieza y orden:

El personal es responsable de mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo, así como el cuidado del mobiliario y equipo de trabajo.

4. Uso de los medios de comunicación:

Los medios de comunicación (teléfonos, fax, internet, correo electrónico) son de uso exclusivo para asuntos de la empresa. Si se necesitase el uso de alguno de ellos para asuntos personales se deberá pedir permiso al supervisor.

5. Teléfono celular:

Queda prohibido el uso del celular durante la jornada laboral. Los mismos deben apagarse al momento de ingresar al establecimiento.

6. Salidas de la oficina:

Sólo podrá salir de la oficina personal autorizado. En caso de necesitar salir se deberá pedir permiso al supervisor.

7. Horario de almuerzo: El personal cuenta con una hora de almuerzo por día entre las (12:00 y las 14:00 hs). El mismo será pactado y distribuido de forma semanal entre los mismos compañeros de área.

8. Vacaciones y permisos:

Deberán completar un formulario específico y solicitarlas con anticipación.



9. Manejo de la información:

Queda prohibido reproducir cualquier tipo de información que se maneje. La información es pura y exclusiva de Tagle.

10. Relaciones interpersonales:

La práctica de los principios morales y educación deben prevalecer en todo momento.



ERGONOMÍA

La ergonomía es una actividad de carácter multidisciplinar encargada de la conducta y las actividades, con la finalidad de adecuar los productos, sistemas, puestos de trabajo y entornos, a las características, limitaciones y necesidades, buscando optimizar su eficacia, seguridad y confort.

La importancia de la ergonomía es promover la salud y el bienestar, reducir los accidentes y mejorar la productividad de la empresa.

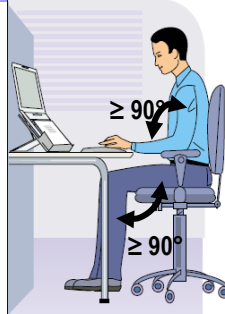
POSTURAS

En posición "sentado", el ángulo pierna-muslo es de al menos 90° manteniendo los muslos en horizontal.

En posición "sentado", los pies están apoyados sobre el suelo o un apoyapiés.

En posición "sentado", el colaborador puede mantener un ángulo de 90° de brazo-antebrazo en la posición de escritura con el teclado.

En posición "sentado", los apoyabrazos del asiento están a la misma altura que el plano de trabajo.



No existe una postura ideal, aunque una buena postura de referencia es:

- Ángulo brazo-antebrazo a $90-135^\circ$.
- Manos alineadas con el antebrazo (manteniendo el brazo a la misma altura que el plano de trabajo) y apoyadas sobre el plano de trabajo.
- Los pies apoyados en el suelo; para las personas de pequeña talla puede ser necesario un apoyapiés.

ACONDICIONAMIENTO DEL PUESTO

El borde superior de la pantalla está como máximo a la altura de los ojos del colaborador, o ligeramente más baja y frente a él.

Se verifica la no existencia de documentos entre el teclado del ordenador y el colaborador para que sus antebrazos y manos puedan descansar confortablemente sobre el plano de trabajo.

Se observa la no existencia de reflejos sobre la pantalla del ordenador.

El colaborador, puede alcanzar los accesorios (teléfono, ratón) sin necesidad de estirar su brazo totalmente.



El borde superior de la pantalla debe estar como máximo a la altura de los ojos y preferiblemente situada frente al colaborador, la distancia entre ambos será de alrededor de la longitud del brazo. Esta posición permite una buena visión de la pantalla sin solicitar de forma importante la espalda o los miembros superiores.

Los reflejos sobre la pantalla pueden ocasionar fatiga visual.

El acondicionamiento del puesto debe permitir al colaborador tener el conjunto de sus útiles de trabajo a mano, para así evitar las hiperextensiones de los miembros superiores (hombro, etc...)



CONSIDERACIONES GENERALES

- ✓ *Tarjeta de Marcación y Horario:* Al ingresar como empleado al sector de administración y taller de la empresa, se debe retirar la tarjeta de marcación del reloj en la oficina para comenzar a registrar las asistencias. En caso de olvidarse la tarjeta y no registrar la entrada, se debe informar a la oficina de personal a primera hora.

- ✓ *Inasistencias:* En caso de ausentarse por motivos de salud se deberá informar a la oficina de personal a primera hora y luego presentar certificado médico para justificar la inasistencia. Por otros motivos (examen, personales, mudanza) deberá mediar el preaviso.

- ✓ *Accidentes de trabajo:* Si sufre algún accidente durante el horario laboral deberá ser informado inmediatamente a oficina de personal. En caso de ser INITINERE (una hora antes o después del ingreso o egreso del trabajo) se deberá comunicar inmediatamente con la ART PREVENCIÓN 0800-444-4278.

- ✓ *Declaración cambios de domicilio:* Es responsabilidad del trabajador informar actualizaciones de datos personales. Ante cualquier cambio se deberá informar a administración de personal.

- ✓ *Obra social:* Las personas que ingresen a la empresa y NO tengan realizada una opción de obra social anterior, se le asignará la obra social de convenio (OSMATA). El trámite de cambio es personal, cualquier consulta dirigirse a Oficina de personal.



6 Tópico recomendaciones

- Se considera necesario incorporar el proceso de inducción en la gestión de Recursos Humanos, ya que es vital para el éxito del régimen de incorporaciones.
- Se sugiere a la organización implementar el programa de inducción previamente adjuntado en el presente trabajo, con la finalidad de lograr una estructuración y organización del proceso de inducción.
- Se recomienda recurrir al manual de inducción desarrollado en el trabajo, de modo de proveer un documento estandarizado que permita su articulación a todos los integrantes de la organización por igual.
- Se advierte a la organización remitirse tanto al programa como al manual de inducción, de forma de realizar una reinducción al personal que se encuentra desempeñándose actualmente en la empresa con el objetivo de reforzar aspectos claves y mejorar el rendimiento.
- Consideramos de fundamental importancia capacitar al personal que brindará la inducción, de modo de fomentar un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- Se aconseja a la organización mantener actualizadas las descripciones de puestos citadas en el trabajo, de modo que sirvan como guía a las futuras incorporaciones.
- Se propone a la empresa brindar algún tipo de obsequio (llaveros, tazas, calcomanías, etc.) para permitir que el empleado se integre e identifique con la organización.
- Se estipula que el Gerente General brinde una charla de bienvenida el primer día de trabajo de los nuevos empleados.
- Otro aspecto que se recomienda es el acompañamiento por parte de Recursos Humanos durante todo el proceso de inducción.



7 Tópico bibliografía

- ALLES, M (1998) *El empleo: El proceso de selección*. Editorial: Ediciones Macchi.
- BARRANCO, F: *Planificación estratégica de recursos humanos*. Del marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide, 1993.
- BOHOLANDER.G, SNELL.S Y SHERMAN.A (2008) “Administración de recursos humanos”. Editorial Thomson 12ª. Edición.
- CARREL, M., ELBERT, R., HATFIELD, R. (1995) *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall, 5ª Ed.
- CHIAVENATO, I (1990), *Administración de recursos humanos*. México. Editorial McGraw-Hill interamericanas.a.
- CHIAVENATO, I (1999), *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia. 5º edición, Editorial Me Graw Hill interamericana s.a.
- CHIAVENATO, I (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, 5º edición. Editorial McGraw-Hill.
- DESSLER, Gary (2004). *Administración de recursos humanos*, enfoque latinoamericano. Pearson educación ediciones, 2º edición. México.
- DESSLER, Gary (1994): *Administración de personal*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- DUCCESCHI, M. (1982) *Técnicas modernas de dirección de personal*. Ibérico Europea de Ediciones, S.A Madrid.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Díaz de santos editorial Madrid.
- FLIPPO, E (1988). *Principios de administración de personal*. Editorial Mc. Graw Hill.



- GALICIA, Arias. (1976) *Administración de recursos humanos*. Editorial Trillas. México.
- GAMA, E (1992) *Bases para el análisis de puestos*. México. Editorial: El manual Moderno.
- GOMEZ-MEJIA, LUIS R (1995) “*Managing human resources*”. London: Prentice hall International.
- GOMEZ-MEJIA, L., BALKIN, D., CARDI, R (2001). “Dirección y gestión de recursos humanos”. Editorial: Prentice Hall 3° edición. España.
- KOONTZ, H., O’DONELL, C. (1970) *Curso de administración moderna*. México. Editorial: Ediciones del Castillo.
- KOONTZ, H., WEIRICH, H (2004). *Administración: una perspectiva global*. México, 12° edición. Editorial: McGraw-Hill.
- NOYA G. HIERRO E. Y JIMÉNEZ B (1997). *Sistema integrado de selección de personal*. Ediciones. Madrid.
- OLLEROS, M. (1997) *.El proceso de captación y selección de personal*. España. Editorial: Ediciones gestión 2000.
- REYES PONCE, A (2004) *Administración Moderna*. México, 6° edición. Editorial: Limusa s.a.
- ROBBINS, S. (1994). *Administración teoría y práctica*. México, 4° edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- ROBBINS, S., COULTER, M. (2005) *Administración*. México, 6° edición. Editorial: Pearson.
- SANCHEZ BARRIGA, F. (1993): *Técnicas de administración de recursos humanos*. México, 3° Edición. Editorial: Limusa.



SILICEO AGUILAR, A (1996). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, 3^o edición. Editorial Limusa.

STANTON, S (1989). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*, Ed. Limusa, México.

STONER, J. FREEMAN, R. GUIBERT, D (1996). *Administración*. México 6^o edición. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana s.a.

WAYNE R., Mondy y NOE, R (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. México.

WERTHER W. y KEIT D (1996). *Administración de personal y de recursos humanos*. México, McGraw Hill.



8 Tópico anexos



8.1 Anexo I

ENTREVISTA

1. PRESENTACIÓN: Buenos días/tardes, Como parte de nuestra tesis en el Instituto Universitario Aeronáutico de Córdoba, estamos realizando encuestas para realizar un manual de puestos en la sección de administración de PLAN ROMBO S.A. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos del proyecto. Agradezco su colaboración

Realizada por:
Fecha:

2. INICIO:

Identificación del puesto:

Nombre y apellido del ocupante:

Denominación del puesto:

¿A qué departamento/área perteneces?

¿Conoces la cantidad de empleados de tu área?

¿Quién es tu jefe inmediato? ¿Quién es el jefe de tu jefe?

¿Tenés subordinados? ¿Quiénes? ¿Cuántos?

3. DESARROLLO:

Especificación de funciones:

¿Cuál es el objetivo de tu puesto?



Tareas: (de las más representativas a las menos significativas).

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Cuánto le lleva?

¿Cuál es la consecuencia de tus errores?

¿Te relacionas con otras personas para desempeñar tu tarea? ¿Quiénes? ¿qué cargo ocupa? ¿Por qué (motivo)? ¿Con qué frecuencia? (D-O-PF)



Herramientas

¿Qué medios materiales necesitas para desempeñar tu tarea?

Requerimientos del puesto

¿Qué conocimientos debes tener para desempeñar tu tarea?

¿Se requiere experiencia previa? Según tu punto de vista ¿Cuánta? ¿En qué campos?

¿Cuánto tiempo crees que necesita una persona para poder empezar a realizar tu tarea con éxito?

Capacidades:

<i>Capacidades físicas</i>	<i>Posibilidades mentales</i>
Destreza de manos:	Capacidad de análisis:
Destreza de piernas:	Capacidad de síntesis:
Destreza de brazos:	Memoria:
Destreza de dedos:	Atención:
Discriminación auditiva:	Concentración en medio de distracciones:
Discriminación olfativa:	
Discriminación óptica:	
Discriminación táctil:	

¿Cómo es tu postura de trabajo? (sentado, de pie, agachado, etc.)



Responsabilidad

¿Qué tipo de responsabilidades Tenés?

Sobre bienes materiales:

Computadoras:

Herramientas:

Equipos:

Económica:

Dinero:

Pólizas:

Cuenta bancaria:

Cheques:

Recibos:

Sobre personas:

De la empresa:

Proveedores:

A supervisar:

Información confidencial:

Contratos:

Correspondencia:

Política de la empresa:



Costos:

Datos contables:

¿Conoce las consecuencias que produce el manejo incorrecto de la responsabilidad de alguna de las responsabilidades antes mencionadas?

Riesgos:

¿Realizas esfuerzo físico? ¿Qué intensidad consideras que tiene?

Accidentes y enfermedades profesionales:

A) ¿Cuáles son los riesgos más comunes a los que estás expuesto?

Caídas:

Golpes:

Mutilaciones:

Fracturas:

Cortes:

Alergias:

Hernias:

B) ¿Conoce cómo prevenir dichos accidentes/enfermedades?

c) ¿Conoce las consecuencias que produce en la ejecución del trabajo como en su persona dichos accidentes/enfermedades?



CIERRE: ¡Muchas gracias por tu participación! Ha sido fundamental la información que nos brindaste para nuestro proyecto.

OBSERVACIONES:-



8.2 Anexo II



ENTREVISTA SOBRE INDUCCIÓN

- ¿Cómo es tu nombre y apellido?
- ¿A qué sector perteneces?
- ¿Hace cuánto trabajas en la organización?
- ¿Tuviste alguna capacitación al ingresar? SI - NO

En caso de ser afirmativa la respuesta:

- ¿Cómo fue el proceso?
- ¿Qué etapas contenía la inducción?
- ¿Quiénes participaron del mismo?
- ¿Cuánto tiempo duró?
- ¿Qué método utilizaron?
- ¿Era grupal o individual?
- ¿Qué temas trataron en la inducción?
- ¿Crees que la información suministrada durante tu ingreso fue suficiente?
- ¿Te evaluaron luego de finalizar el proceso?
- ¿Cómo te sentiste luego de formar parte del proceso?
- Si tuvieses que elegir una reforma para realizarle, ¿Cuál sería y por qué?.

En caso de ser negativa la respuesta:

- ¿Cómo fue tu introducción a la empresa?
- ¿Crees que es necesaria la inducción para tu puesto?
- ¿Cómo aprendiste a realizar tus tareas diarias?
- ¿Tuviste algún guía durante tu ingreso?
- ¿Te sentiste acompañado por alguien en particular?
- ¿Conoces los impactos de tu tarea en los demás procesos?

CIERRE: ¡Muchas gracias por tu participación! Ha sido fundamental la información que nos brindaste para nuestro proyecto.



OBSERVACIONES:-



8.3 Anexo III

CUESTIONARIO

Conteste las siguientes afirmaciones según la escala definida, desde “nada de acuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”		<i>Nada de acuerdo</i>	<i>Poco de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
OBJETIVOS	1. Mi primer día en el puesto mi supervisor me comunicó claramente los objetivos que debía cumplir					
	2. Mi primer día de trabajo me entregaron un documento formal, el cual indicaba los objetivos a cumplir					
	3. Mis objetivos están claramente definidos					
	4. Mi supervisor verifica mensualmente que cumpla mis objetivos diarios					
FUNCIONES	5. Mi primer día en el puesto mi supervisor me comunicó claramente las funciones que debía desempeñar					
	6. Tengo en claro todas las funciones que componen mi puesto de trabajo					
	7. Existe un documento formal que indica las funciones que debo realizar					
	8. Conozco el impacto de mis funciones en el negocio					



<i>SECUENCIA DE ACTIVIDADES</i>	9. Mi primer día mi supervisor me indico la secuencia de mis actividades diarias					
	10. Conozco con exactitud la secuencia de mis actividades diarias					
	11. Entiendo la prioridad de mis actividades					
	12. Comprendo lo que sucede sino cumpla la secuencia de mis actividades					
<i>FRECUENCIA ACTIVIDADES</i>	13. Mi primer día de trabajo mi supervisor me indicó la frecuencia con la cual debo realizar mis actividades					
	14. Comprendo la periodicidad de mis tareas					
	15. Conozco los días críticos de trabajo					
	16. Domino el tiempo que me lleva cada tarea					
<i>RELACIONES</i>	17. Mi primer día mi supervisor me explicó las relaciones que tiene mi trabajo con los demás puestos					
	18. Conozco con quienes debo relacionarme para ejecutar mi trabajo					
	19. Entiendo el impacto que tiene mi trabajo en el de mis compañeros					
	20. Comprendo con quienes debo mantener relaciones más frecuentes					



RESPONSABILIDAD	21. Mi primer día mi supervisor me indicó las responsabilidades que comprenden mi puesto de trabajo					
	22. Comprendo claramente mis responsabilidades					
	23. Entiendo el impacto que genera la falta del cumplimiento de mis responsabilidades					
	24. Conozco el grado de importancia que le asignan a mis responsabilidades					
ERRORES	25. Comprendo el impacto de mis errores de actuación					
	26. Entiendo a quienes afectan mis errores					
	27. Percibo las consecuencias que pueden generar mis errores al negocio					
	28. Conozco los errores más frecuentes que se producen en mi puesto					
CONDICIONES AMBIENTALES	29. Mi primer día me indicaron las condiciones ambientales a las que estoy expuesto					
	30. Entiendo como aminorar el impacto de las condiciones ambientales					
	31. Conozco las consecuencias de estar expuesto a malas condiciones ambientales					
	32. La empresa promueve mejoras en las condiciones ambientales					
RIESGOS Y ENFERMEDADES	33. Mi primer día de trabajo me explicaron los riesgos y enfermedades que mi trabajo me puede ocasionar					
	34. Conozco las enfermedades profesionales a las que estoy expuesto					



<i>INDUCCIÓN</i>	35. La empresa realiza tareas de prevención de Riesgos					
	36. Entiendo el procedimiento que debo realizar ante un accidente o enfermedad profesional					
	37. Conozco el producto que comercializa la empresa					
	38. El primer día me entregaron un documento formal para que conozca los aspectos más importantes de la empresa					
	39. Mi primer de trabajo realicé un recorrido por la empresa					
	40. Mi primer día me presentaron a mis compañeros de trabajo					
	41. Mi primer día me explicaron la historia de TAGLE SACIF					
	42. Identifico la misión, visión y objetivos de la empresa					
	43. Comprendo los valores y pilares que sustentan la organización					
	44. Entiendo las normas de conducta requeridas por la empresa					
	45. Sé a quién debo acudir de Recursos Humanos en caso de tener una necesidad					
	46. Conozco donde se encuentran las demás sucursales					



8.4 Anexo IV

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO:

1. DATOS DE LA ENTREVISTA

ANALISTA:

FECHA:

2. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

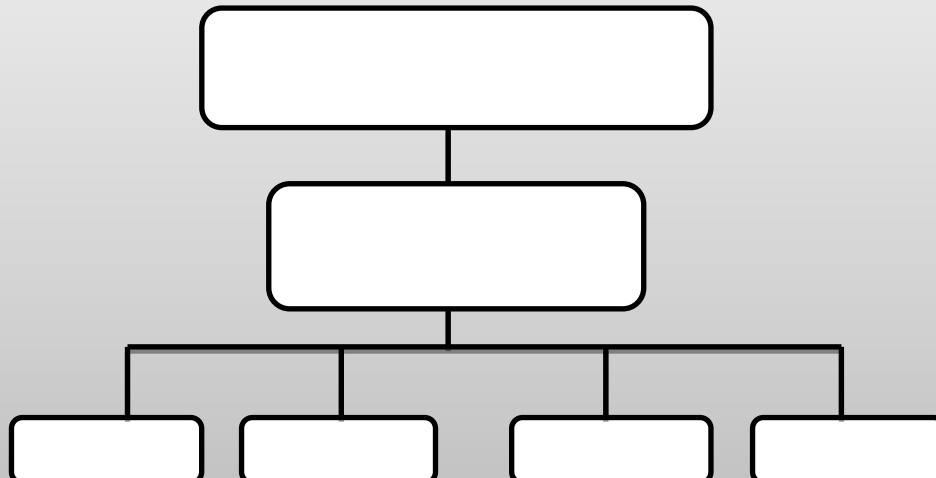
ÁREA:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

NÚMERO DE OCUPANTES:

3. FINALIDAD DEL PUESTO

4. ORGANIGRAMA





5. FUNCIONES DEL PUESTO

--

6. FRECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES

--

7. RELACIONES

--

8. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO

Básicos

--

Específicos

--

Idiomas

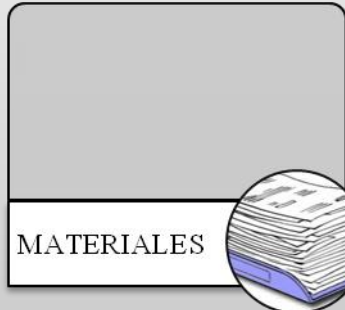
--



9. RESPONSABILIDAD:



BIENES



MATERIALES



INFORMACIÓN

CONFIDENCIAL

10. ERRORES

A) MÁS FRECUENTES:

B) PERSONAS/PUESTOS AFECTADOS:

11. COMPETENCIAS



12. CONDICIONES AMBIENTALES



13. RIESGOS

- **Riesgos laborales a los que está expuesto:**

- **Enfermedades profesionales frecuentes:**

14. COMENTARIOS



8.5 Anexo V

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

TEMATICA		RESPONSABLE
1	Bienvenida	
2	Inducción General	
3	Inducción a la modalidad de trabajo	
4	Inducción al puesto	
5	Presentación	
6	Cierre	