

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA PSICOLOGÍA

Tesis Previa a la obtención del Título de PSICÓLOGA

TITULO

*Diseño de un Programa de Inducción, Reinducción y Capacitación en los cargos,
para el personal de tiendas del Grupo Retail (Empresa Marathon)*

AUTORA:

Tatiana Alexandra Lovato Patiño

DIRECTOR:

Pablo Molina

Quito, Febrero 2012

1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO.

- Nombre del proyecto: Diseño de un Programa de Inducción, Reinducción y Capacitación en los cargos, para el personal de tiendas del Grupo Retail (Empresa Marathon)
- Identificación del ejecutor, Tatiana Lovato, Psicología Organizacional y Laboral.
- Cobertura y localización: Quito
- Plazo de ejecución :5 meses
- Área de intervención del proyecto: Tiendas del Grupo Retail

CAPITULO I

1.1 RESUMEN

En la búsqueda de los mecanismos que contribuyan al desarrollo y aprovechamiento del potencial del trabajador, se ha diseñado el presente Programa de Inducción, Reinducción y Capacitación en los cargos , con el objeto de mantener informados tanto a los nuevos trabajadores como a los colaboradores activos, sobre la actividad a que se dedica la empresa, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes; con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; y de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseados.

El programa de inducción, reinducción y capacitación es un proceso planeado de recepción y orientación de las personas que ingresan a la institución a desempeñar actividades laborales o para quienes se encuentran ya trabajando dentro de la misma.

Con este programa se pretende facilitar y disponer las condiciones necesarias para la socialización y la adaptación del nuevo colaborador al entorno institucional y ambiente de trabajo.

1.2 INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación presenta una propuesta y aplicación de un programa de Re-inducción, inducción y capacitación para los colaboradores de un grupo de empresas que se dedican a la comercialización de implementos deportivos.

Se considera que uno de los procesos de recursos humanos al que se le debe asignar mayor énfasis es el proceso de inducción ya que es por medio de éste es donde el recurso humano conoce el lugar en el que trabaja, orientándolo y ubicándolo en su ingreso a la empresa. Por tanto, se considera necesario que las empresas ecuatorianas realicen un proceso de inducción eficaz, orientada a lograr una productividad adecuada en la misma.

La inducción de personal es un proceso donde se brinda un conocimiento general de la empresa al trabajador con el propósito de crear un espíritu y compromiso de servicio que se pueda ver reflejado en la productividad y calidad de su trabajo.

El grupo Marathon lleva dentro del mercado 30 años, durante este tiempo no ha existido un programa o una plática que oriente y guíe a los colaboradores de la misma hacia una incorporación completa hacia su lugar de trabajo y funciones a desempeñar en el mismo.

Al encontrar que la inducción es un factor que no ha sido tomada en cuenta dentro de la empresa, y que actualmente en Ecuador existen varias empresas que han implementado este proceso con éxito, el problema de la empresa se ve reflejado o surge por la falta de desarrollo y la necesidad de los empleados de obtener la información básica y complementaria para desenvolverse de una forma eficiente en sus actividades y relaciones con la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación se inició con la visita a varias de las tiendas del grupo, además de realizar un acercamiento con el área administrativa del grupo de empresas, donde se entrevistó al gerente general, el cual nos brindó información básica de la empresa, también se aplicó una encuesta pre-inducción para determinar el grado de

identificación que el personal tenía con la empresa, la cual reflejó en los resultados la necesidad de crear un programa de re-inducción, inducción y capacitación previa la realización de sus funciones. Con la recopilación de la información se formaron los elementos básicos del programa y manual de inducción, tanto para los colaboradores como para el instructor, los cuales son: reseña histórica, visión, misión, valores, organigrama, áreas de trabajo, ubicación física de las áreas, normas, horarios, prestaciones y formas de pago.

Se llevó a cabo la aplicación del programa de re- inducción a los veinticinco empleados a los cuales se les aplicó de manera aleatoria la encuesta preliminar, como siguiente objetivo se aplicó un cuestionario post-inducción para determinar la influencia del proceso de inducción para el conocimiento de la cultura de la empresa como factor que aumenta la calidad en el trabajo.

También se realizó el programa de entrenamiento para el personal que ingresa a tiendas, el mismo que no pudo ser aplicado, pero que se llevará a cabo en las futuras contrataciones, ya que cuenta con las aprobaciones respectivas de las diferentes gerencias.

CAPÍTULO II

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1.1 Descripción del Diagnóstico

2.1.1.1 Antecedentes de la empresa¹

El Grupo Marathon está conformado por 7 empresas, las mismas que forman parte del Grupo Retail (venta al por menor), es una compañía 100% ecuatoriana, con su matriz en la ciudad de Quito, establecida en el 12 de Agosto del año 1980, en los últimos 15 años, ha obtenido un gran desarrollo comercial y al momento cuenta con varias unidades de negocios. Dentro de ellas está su venta al retail, con un grupo importante de tiendas, llegando en total a noventa y dos a nivel nacional, distribuidos en varias zonas del país y en varios conceptos como: Marathon Sports, Teleshop, Explorer, The Athlete's Foot, Protennis, Xploit y Reebok.

El Grupo Marathon es una empresa muy reconocida en el mercado nacional e internacional, se dedica a la venta al retail y se identifica principalmente con el deporte, está presente en la mente del consumidor, hinchas del deporte en general identifican a la empresa no solo por los productos que vende, sino también porque la empresa auspicia constantemente a varios deportes como: fútbol, básquet, atletismo, etc.

Son varias las marcas que comercializa el Grupo, auspicia a la mayoría de equipos de fútbol de primera categoría A y B; además, viste a la selección nacional desde 1994, quien con su participación en los dos últimos mundiales de fútbol, ha motivado que varios clubes y selecciones nacionales e internaciones, busquen el auspicio de Marathon

¹ La información fue facilitada por los señores Fernando Martínez y Oswaldo Vélez, Gerentes de Operaciones de la Empresa.

Sports. Por ello, internacionalmente esta vistiendo a la selección de Bolivia, tanto la de mayores como las divisiones menores, a nivel de clubes se auspicia a los equipos de fútbol de primera categoría del Perú como son: Alianza Lima y a la Universidad de San Martín.

A nivel nacional e internacional, ha recibido varios reconocimientos como por ejemplo: en 1997 recibió el “PREMIO INTERNACIONAL A LA MEJOR CADENA DE ALMACENES DEPORTIVOS”.

Los almacenes, en su mayoría, se encuentran ubicados en grandes centros comerciales y también en sectores céntricos y claves de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, Ibarra, Santo Domingo, Milagro, Babahoyo, Manta y Portoviejo. Además, el grupo está presente internacionalmente, puesto que cuenta con almacenes ubicados en Perú.

El grupo Retail cuenta al momento con 860 personas, de las cuales 179 son administrativos y 681 están en contacto directo con el cliente, en tiendas, ocupando varios cargos: Cajeros, Vendedores, Auxiliares Operativos, Bodegueros, Jefes y Subjefes, tanto en la Región 1 (Sierra), como en la Región 2 (Costa). (Adjunto cuadro de total de empleados)

El porcentaje de rotación actual es del 2%, lo cual es un porcentaje bajo debido a la reposición inmediata del personal, sin embargo el número promedio de salidas mensuales es de 20 personas, de las cuales el 60% es de personas con menos de 4 meses en la empresa².

Al momento de realizar las encuestas de salida, se puede notar que el 70% de las renuncias de las personas con menos de 4 meses de permanencia en la empresa, se deben a la falta de conocimiento de lo que la empresa espera de la persona en el desempeño de su cargo, a la vez que indican la falta de un Capacitación adecuado para facilitar la ejecución de las tareas dentro de la tienda a la que fueron asignados.³

² Base: Informes mensuales de 2009 y 2010

³ Base: Tabulación encuestas de salida aplicadas en los años 2009 y 2010

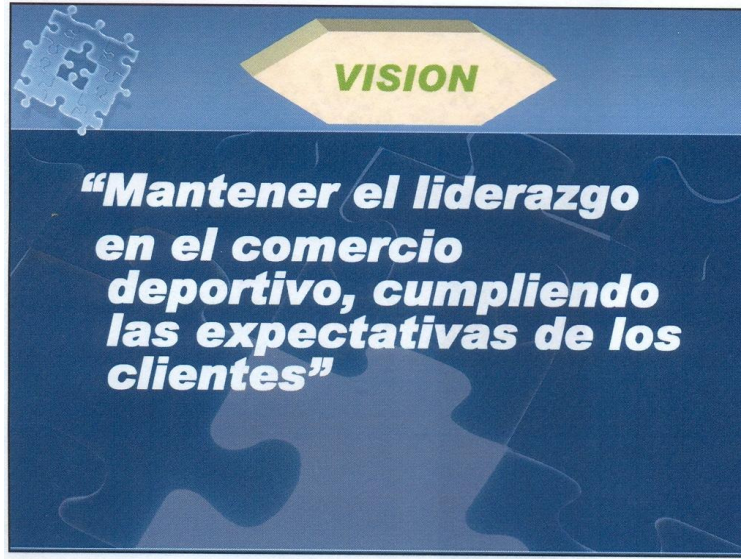
De igual manera, por parte de los jefes de almacén hemos recibido la sugerencia de que se debería proporcionar información previa de la organización antes del ingreso del nuevo colaborador, para que este conozca a cerca de las políticas, normas y procedimientos.

El grupo se dedica a la comercialización de ropa, zapatos y accesorios, al retail, a través de varios de nuestros conceptos los cuales detallamos a continuación:

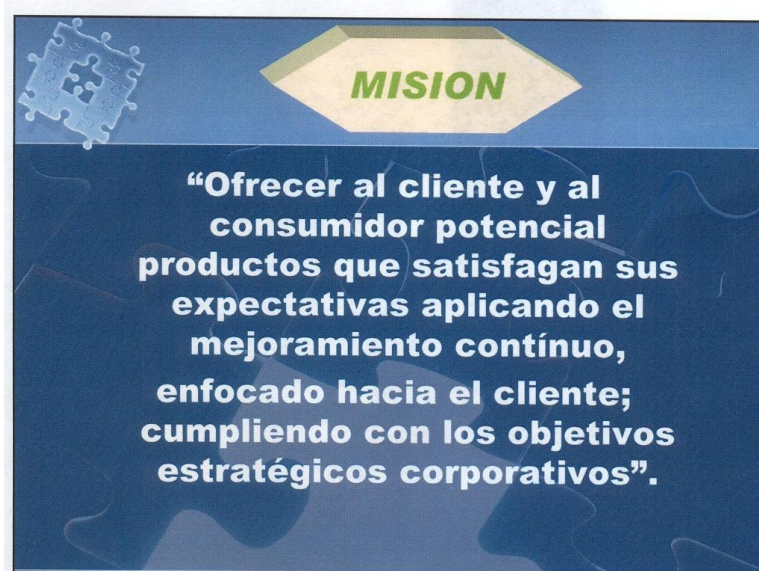
- **Marathon Sports.-** Especialista en la línea deportiva, ofreciendo a sus clientes ropa, zapatos y accesorios en las mejores marcas del mundo como Nike, Adidas, Puma, Umbro, New Balance, etc.
- **Teleshop.-** Especialista en estampados y en camisetas asequibles para la economía de todo mercado, con diseños de paisajes naturales de nuestro país y de licencias internacionales como Disney, (con diseños de Pooh, Mickey Mouse, Tigger), Fox (con diseños The Simpsons), Has (con diseños de Transformers), Varios (con diseños del Chavo, Divino Niño, Barcelona, F.E.F, Che Guevara), etc.
- **Explorer.-** Especialista en Camping, ofrece ropa, zapatos y accesorios para los amantes del campo y de deportes extremos, de las excursiones y de la naturaleza.
- **The Athlete's Foot.-** Una franquicia estadounidense especialista en la venta de zapatos deportivos, perfectamente categorizados además de algunos accesorios deportivos.
- **Protenis.-** Especialista en venta de ropa, zapatos y accesorios de tenis. La mayoría de sus clientes son jugadores y entrenadores de este deporte.
- **Xploit.-** Con ropa, zapatos y accesorios de moda en varias marcas, principalmente la marca Oakley, dirigida principalmente a un mercado joven.

- **Reebok.-** Especialista en la comercialización de línea deportiva, ropa, zapatos y accesorios, propios de la marca.

Visión⁴

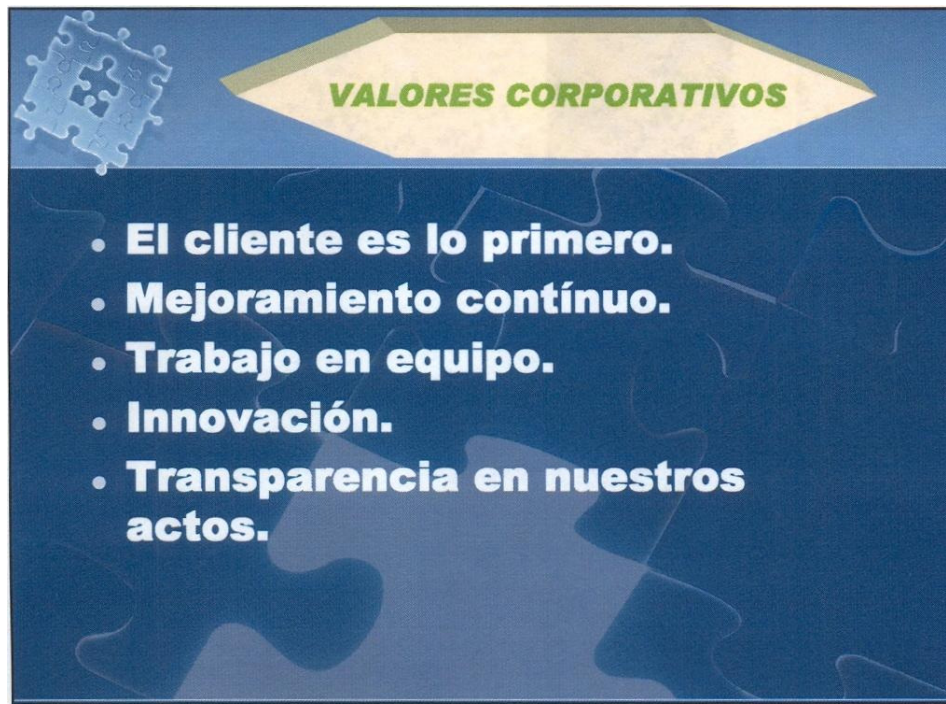


Misión⁵



^{4,5}Información entregada por el departamento de Planificación de la empresa en base a la planificación estratégica del año 2007

Valores Corporativos⁶



VALORES CORPORATIVOS

- **El cliente es lo primero.**
- **Mejoramiento continuo.**
- **Trabajo en equipo.**
- **Innovación.**
- **Transparencia en nuestros actos.**

FODA⁷



FORTALEZAS

- **Comercializar las 5 primeras marcas.**
- **Comercialización muchas marcas.**
- **Amplia cobertura nacional .**
- **Top of mind “Marathon”.**
- **Amplia cobertura de precio.**
- **Variedad de líneas.**
- **Preferencia de equipos para patrocinio.**

⁶ Información entregada por el departamento de Planificación de la empresa en base a la planificación estratégica del año 2007

⁷ ⁵ Información entregada por el departamento de Planificación de la empresa en base a la planificación estratégica del año 2007



OPORTUNIDADES

- **Crecimiento de mercado femenino, juvenil infantil, accesorios y equipos.**
- **Tendencia de moda deportiva y casual.**
- **Auge de torneos deportivos.**
- **Auge de la categoría running, deportes extremos y outdoors.**
- **Incorporación segmento "C" a crédito de consumo.**
- **Remesas de emigrantes.**
- **Fidelización de clientes.**



DEBILIDADES

- **Faltan estudios económicos de inversiones.**
- **Falta alineación en Comercial y Marketing.**
- **Débil sistema de comunicación.**
- **Débil manejo del flujo de caja.**
- **Falta orientación al cliente.**
- **No hay control sobre las compras.**



DEBILIDADES

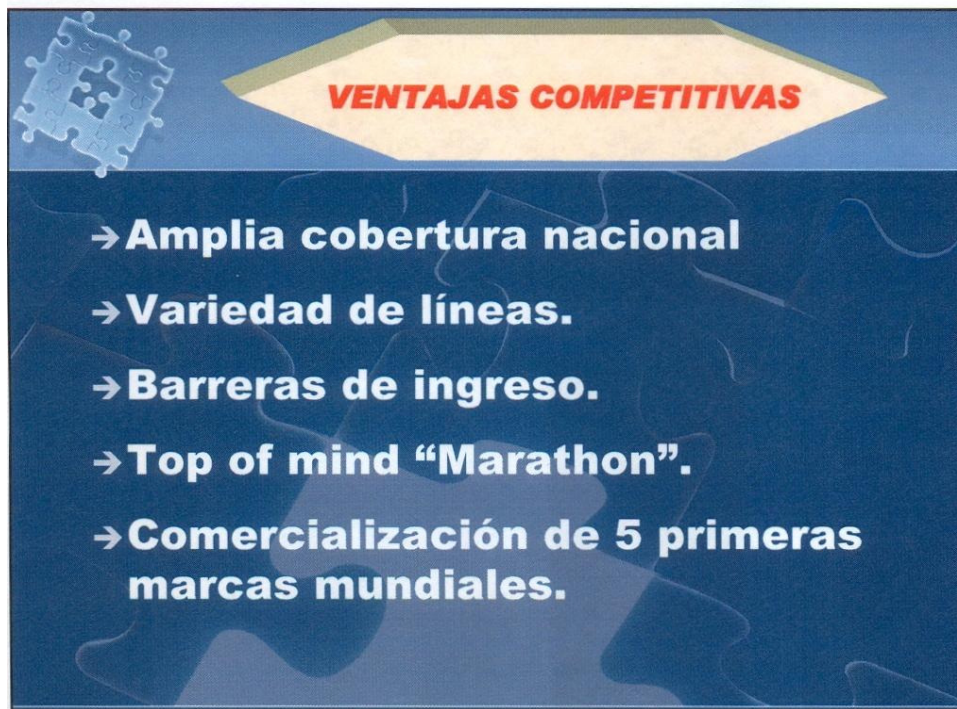
- **Falta cultura de ahorro.**
- **Falta administración por procesos.**
- **Falta política de adquisiciones.**
- **Baja contribución por mt2.**
- **Falta desarrollo del personal.**
- **Débil sistema de selección, capacitación y evaluación de personal.**



AMENAZAS

- **Piratería.**
- **Precios bajos del mercado (chino).**
- **Competencia desleal: contrabando.**
- **Subida de precios internacionales.**
- **Disminución del ingreso per cápita.**
- **Ambiente político inestable.**

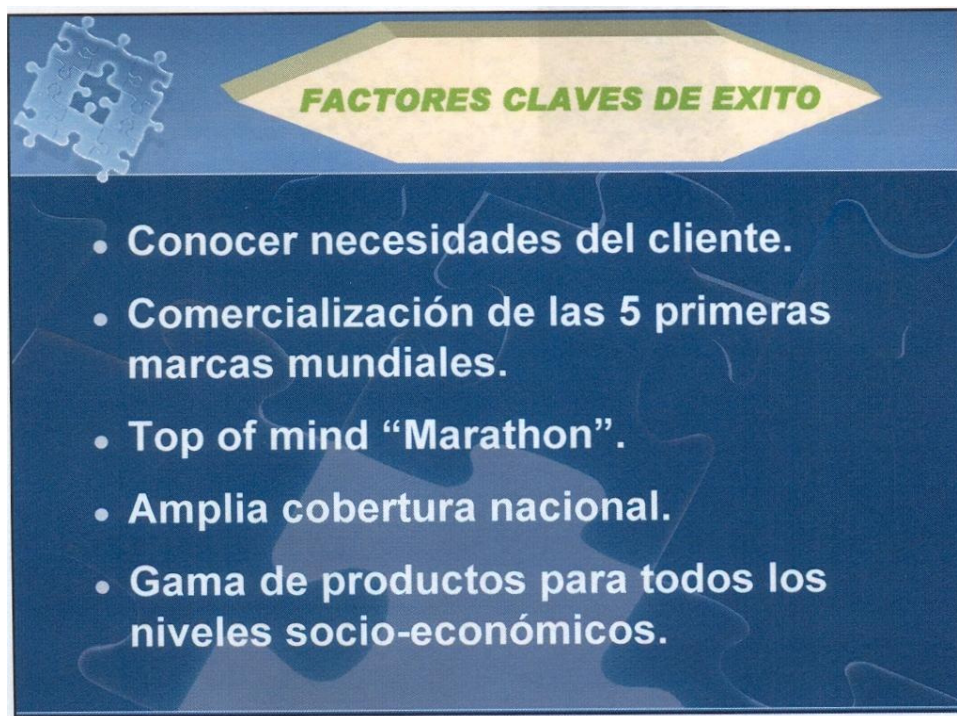
Ventajas Competitivas⁸



VENTAJAS COMPETITIVAS

- **Amplia cobertura nacional**
- **Variedad de líneas.**
- **Barreras de ingreso.**
- **Top of mind “Marathon”.**
- **Comercialización de 5 primeras marcas mundiales.**

Factores Claves de Éxito⁹



FACTORES CLAVES DE EXITO

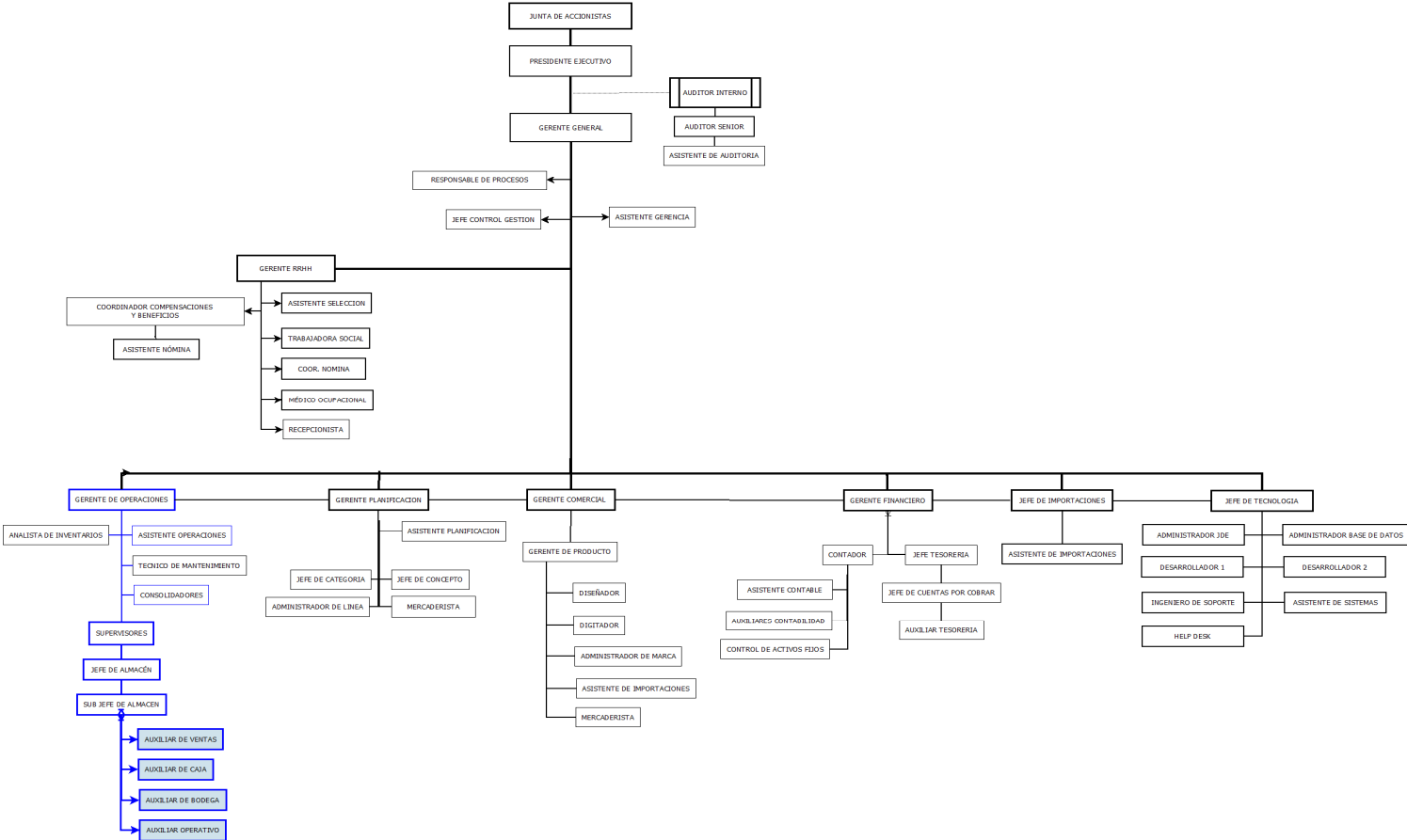
- **Conocer necesidades del cliente.**
- **Comercialización de las 5 primeras marcas mundiales.**
- **Top of mind “Marathon”.**
- **Amplia cobertura nacional.**
- **Gama de productos para todos los niveles socio-económicos.**

⁸ Información entregada por el departamento de Planificación de la empresa en base a la planificación estratégica del año 2007

⁹ Información entregada por el departamento de Planificación de la empresa en base a la planificación estratégica del año 2007

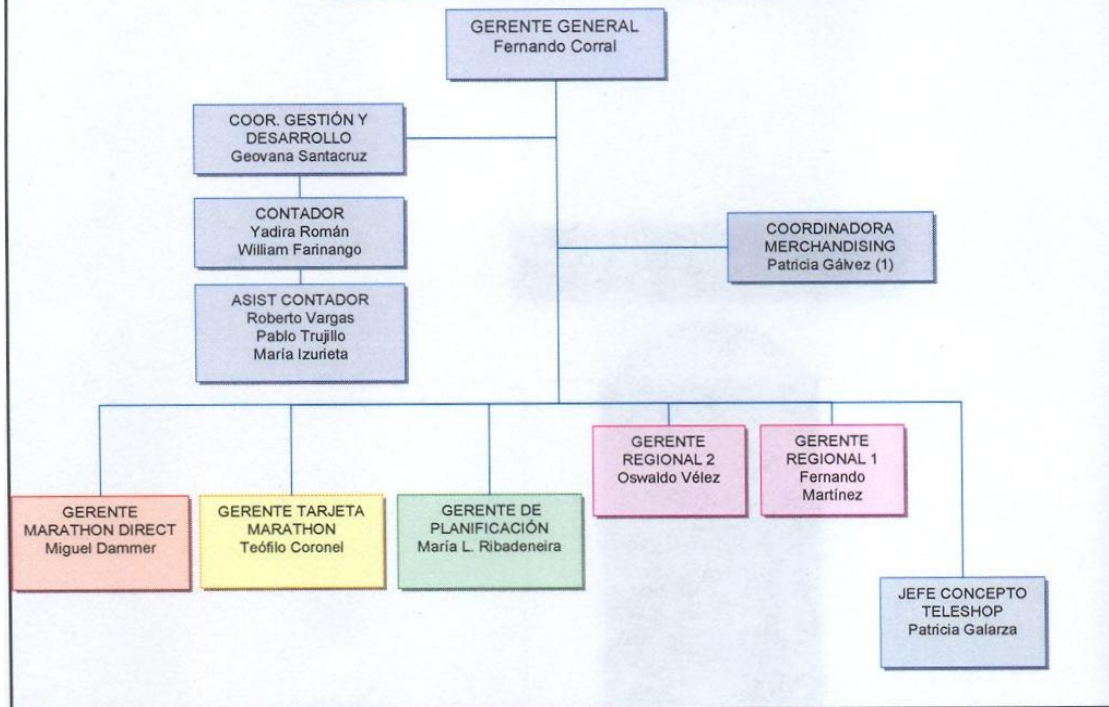
Organigrama Estructural Grupo Marathon¹⁰

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GRUPO MARATHON



⁷ Esquema elaborado por la estudiante Tatiana Lovato

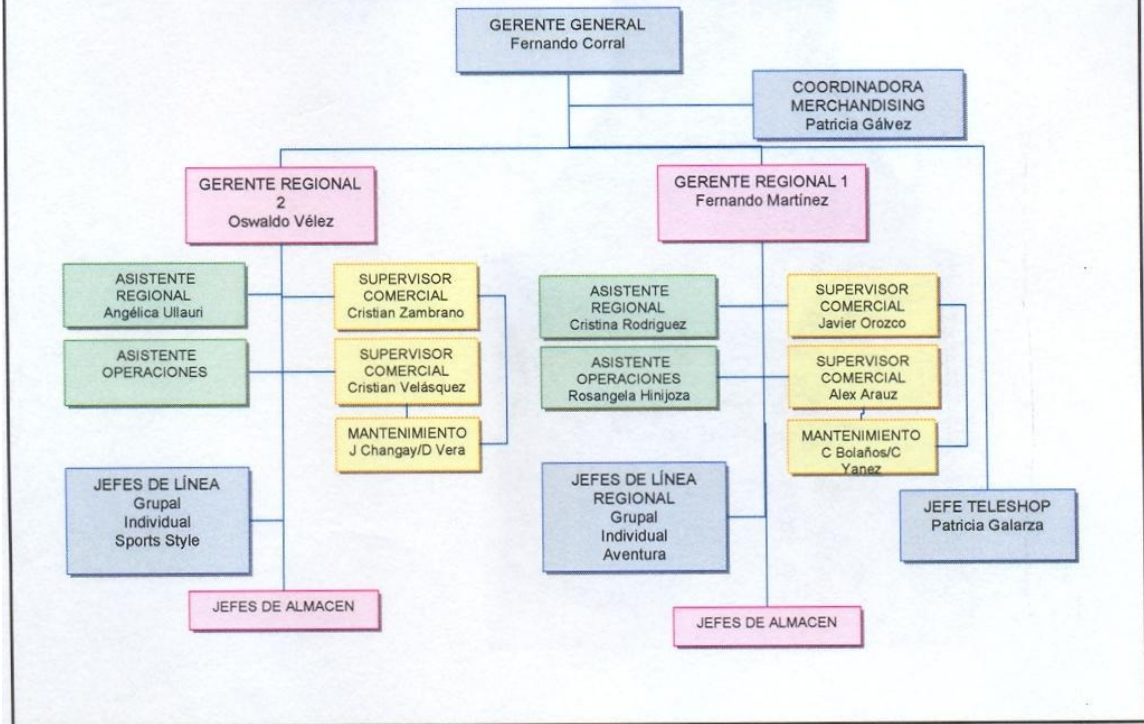
ORGANIGRAMA GENERAL



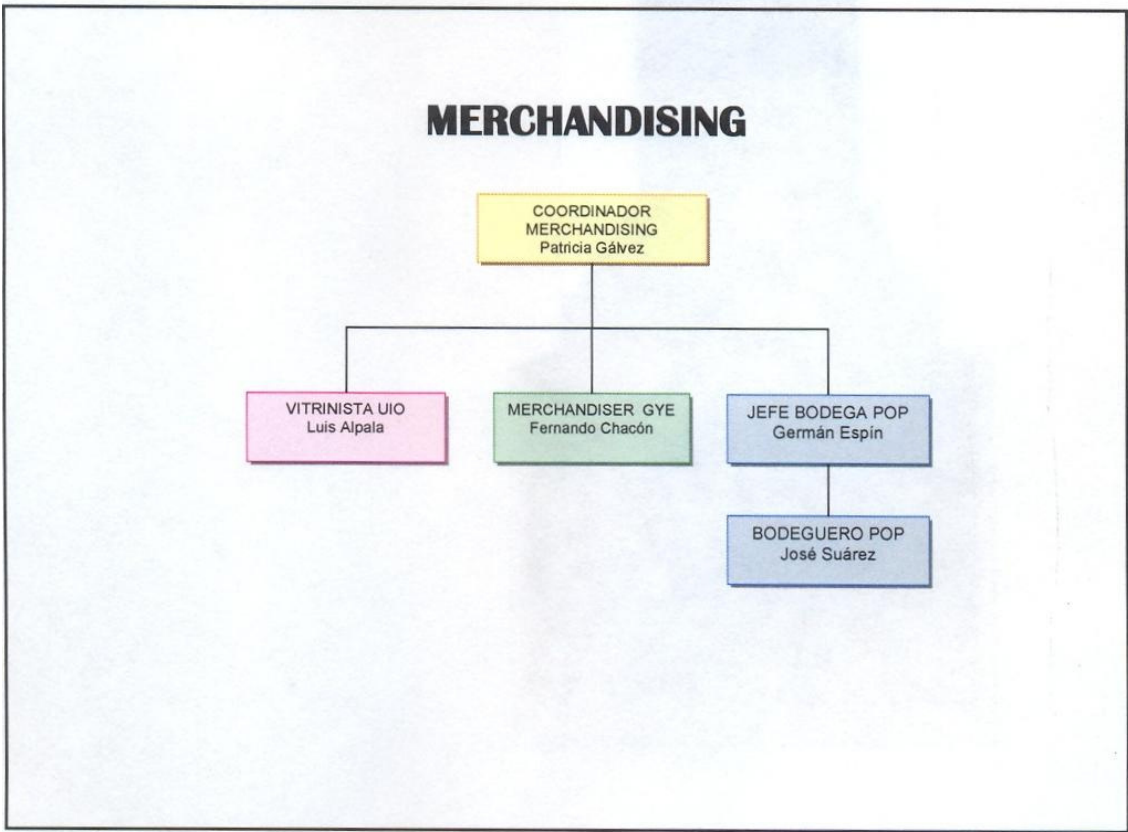
ORGANIGRAMA PLANIFICACIÓN



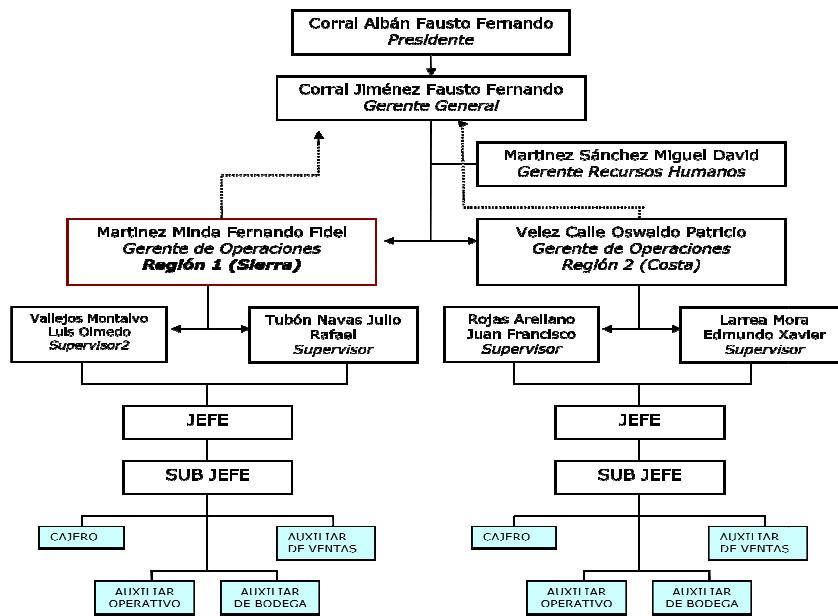
ORGANIGRAMA AREA COMERCIAL



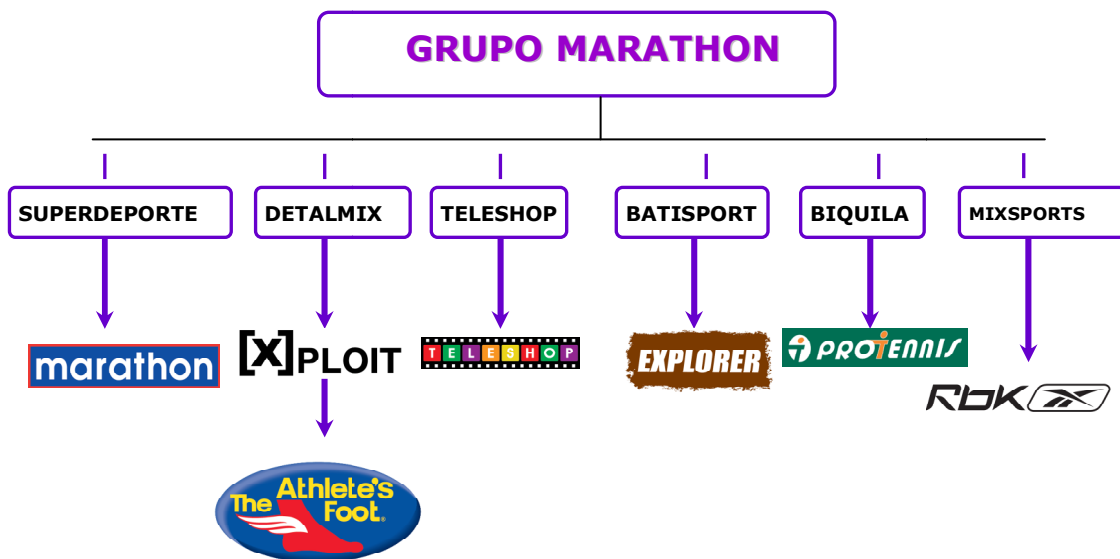
MERCANDISING



Organigrama Estructural (Almacenes)¹¹



Estructura Organizativa¹²



¹¹ Esquema elaborado por la estudiante Tatiana Lovato.

¹² Esquema elaborado por la estudiante Tatiana Lovato

NÓMINA DE EMPLEADOS

	Empresa	REGION1						Tot	REGION2								Tot	TG	
		AMBATO	CUENCA	IBARRA	LOJA	QUITO	STO DOMINGO		DURAN	ESMERALDAS	GUAYAQUIL	LA LIBERTAD	MACHALA	MANTA	MILAGRO	PORTOVIEJO			
NO270	MIX SPORTS CIA. LTDA					28		28											28
NO300	SUPERDEPORTE S. A.	10	18	10	9	327	12	386	6	10	180	8	9	10	6	9		238	624
NO310	TELESHOP CIA. LTDA.	2	2	2	2	46	2	56			28			2		2		32	88
NO320	DISTRIBUIDORA DEPORTIVA BATISPORT CIA. L					56		56			17							17	73
NO330	DETMIX CIA. LTDA.					20		20			8							8	28
NO340	MARATHON CASA DE DEPORTES S. A.					9		9											9
NO350	DEPORTES BIQUILA CIA. LTDA.					5		5			5							5	10
Total		13	20	12	11	435	14	560	6	10	238	8	9	12	6	11	300	860	

CATALOGO DE CARGOS¹³

NIVEL 1	Presidente
NIEVL 2	Gerente General
NIVEL 3	Gerencias
NIVEL 4	Jefaturas
	Supervisores / Coordinadores/ Analistas/ Asistentes/
NIVEL 5	Administradores
NIVEL 6	Ventas/ Caja/ Bodega
NIVEL 7	Auxiliares Operativos/ Mensajeros/ Choferes/ Conserje

MIXSPORTS (270)

TOTAL EMPLEADOS 28

NIVELES	CÓDIGO	CARGO	Número de Personas		TOTAL
			R1	R2	
5		ADMINISTRADOR DE LINEA	1		1
5		ADMINISTRADOR DE MARCA	6		6
5		ASISTENTE DE IMPROTACIONES	1		1
5		AUXILIAR GENERAL	1		1
6		AUXILIAR DE BODEGA	10		10
6		AUXILIAR DE VENTAS	3		3
5		DIGITADOR	1		1
5		DISEÑADOR	1		1
1		GERENTE	2		2
2		GERENTE COMERCIAL	1		1
2		GERENTE DE PRODUCTO	1		1
			28	0	28

¹³ Esquema elaborado por la estudiante en base a la información del sistema de RRHH (información a julio 2011)

SUPERDEPORTE (300)**TOTAL EMPLEADOS****624**

NIVELES	CÓDIGO	CARGO	Número de Personas		TOTAL
			R1	R2	
5		ADMINISTRADOR BASE DE DATOS	1		1
5		ADMINISTRADOR DE LINEA	2	1	3
5		ANALISTA AUXILIAR ADMINISTRATIVO	5		5
5		ANALISTA DE NÓMINA	1		1
5		ASISTENTE CONTABLE	4		4
5		ASISTENTE DE CREDITO	1		1
5		ASISTENTE REGIONAL	1		1
5		ASISTENTE RRHH	2	1	3
5		ASISTENTE SISTEMAS	1		1
4		AUDITOR INTERNO	1		1
5		AUDITOR SENIOR	1		1
5		AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1		1
5		AUXILIAR GENERAL	15	3	18
5		AUXILIAR COMERCIALIZACION	1		1
5		AUXILIAR DE ALMACEN	4		4
5		AUXILIAR DE AUDITORIA	1		1
5		AUXILIAR DE BODEGA	48	38	86
5		AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	1		1
5		AUXILIAR DE TESORERIA	3	3	6
5		AUXILIAR DE VENTAS	120	84	204
7		AUXILIAR OPERATIVO	51	18	69
6		CAJERO	49	42	91
7		CHOFER	2	4	6
7		CONSERJE	4	1	5
5		CONSOLIDADOR	1	2	3
5		CONTADOR	2		2
5		DESARROLLADOR	1		1
5		DIGITADOR	2		2

1		GERENTE	2		2
2		GERENTE GENERAL	1		1
3		GERENTE OPERACIONES	1		1
3		GERENTE PLANIFICACION	1		1
3		GERENTE RRHH	1		1
4		JEFE CONTROL GESTION	1		1
4		JEFE DE ALMACEN	24	16	40
4		JEFE DE CONTABILIDAD	1		1
4		JEFE DE MANTENIMIENTO	1		1
4		JEFE DE SISTEMAS	2		2
4		JEFE DE TESORERIA	1		1
4		JEFE FINANCIERO	1		1
7		MENSAJERO	1	1	2
5		MERCADERISTA	1	1	2
5		RECEPCIONISTA	1	1	2
5		RESPONSABLE DE PROCESOS	1		1
5		SECRETARIA	2		2
5		SUBEJEFE DE ALMACEN	13	20	33
5		SUPERVISOR	1	2	3
7		TECNICO DE MANTENIMEINTO	2		2
5		TRABAJADORA SOCIAL	1		1
			386	238	624

TELESHOP (310)

TOTAL EMPLEADOS

88

NIVELES	CÓDIGO	CARGO	Número de Personas		TOTAL
			R1	R2	
5		AUXILIAR DE ALMACEN	1	10	11
6		AUXILIAR DE BODEGA	1	1	2
6		AUXILIAR DE VENTAS	40	16	56
7		AUXILIAR OPERATIVO	1		1
6		CAJERO	2	5	7
5		CONTROL ACTIVOS FIJOS	1		1

5		DIGITADOR	1		1
5		AUXILIAR DE TESORERIA	1		1
1		GERENTE	1		1
2		GERENTE GENERAL	1		1
4		JEFE DE CONCEPTO	1		1
5		JEFE DE ALMACEN	1		1
5		SUBJEFE DE ALMACEN	3	1	4
			55	32	88

DISTRIBUIDORA DEPORTIVA BATISPORT (320)

TOTAL EMPLEADOS 73

NIVELES	CÓDIGO	CARGO	Número de Personas		TOTAL
			R1	R2	
5		ADMINISTRADOR DE LINEA	1		1
5		ANALISTA AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2		2
5		ASISTENTE CONTABLE	1		1
5		ASISTENTE SISTEMAS	1		1
5		AUXILIAR DE ALMACEN	1	8	9
5		AUXILIAR GENERAL	3	1	4
6		AUXILIAR DE BODEGA		3	3
6		AUXILIAR DE VENTAS	23	2	25
7		AUXILIAR OPERATIVO	9		9
6		CAJERO	2		2
5		CONTROL ACTIVOS FIJOS	1		1
5		CONTADOR	2		2
5		DESARROLLADOR	1		1
2		GERENTE GENERAL	1		1
5		JEFE DE ALMACEN	3	2	5
5		SUBJEFE DE ALMACEN	5	1	6
			56	17	73

DETMIX (330)**TOTAL EMPLEADOS 28**

NIVELES	CÓDIGO	CARGO	Número de Personas		TOTAL
			R1	R2	
5		AUXILIAR DE ALMACEN	1	6	7
6		AUXILIAR DE OPERATIVO	1		1
6		AUXILIAR DE VENTAS	16		16
1		GERENTE	1		1
2		GERENTE GENERAL	1		1
5		JEFE DE ALMACEN	1		1
5		SUBJEFE DE ALMACEN	1		1
			22	6	28

MARATHON (340)**TOTAL EMPLEADOS 9**

NIVELES	CÓDIGO	CARGO	Número de Personas		TOTAL
			R1	R2	
5		ADMINISTRADOR DE LINEA	2		2
5		ASISTENTE DE MARKETING	1		1
5		AUXILIAR GENERAL	2		2
6		AUXILIAR DE BODEGA	1		1
3		GERENTE DE OPERACIONES	1		1
2		GERENTE GENERAL	1		1
4		JEFE DE IMPORTACIONES	1		1
			9	0	9

BIQUILA (350)**TOTAL EMPLEADOS 10**

NIVELES	CÓDIGO	CARGO	Número de Personas		TOTAL
			R1	R2	
6		CAJERO	1		1
6		AUXILIAR DE VENTAS	1	5	6
2		GERENTE GENERAL	1		1
5		JEFE DE ALMACEN	1		1
5		DIGITADOR	1		1
			5	5	10

2.1.2 Objetivo del diagnóstico.

Identificar los principales problemas y necesidades en el proceso de reinducción, inducción y capacitación tanto de los nuevos colaboradores que ingresan a las diferentes áreas en tiendas del grupo Retail de la empresa, así como del personal antiguo de las mismas áreas.

2.1.3 Metodología del diagnóstico

Por medio de la intervención directa del departamento de recursos humanos, a través de la observación de campo y la aplicación de encuestas a todas las personas que han salido de la empresa; se ha determinado la necesidad de la implementación de un Programa de Reinducción, Inducción y Capacitación; ya que actualmente la empresa no cuenta con ninguna herramienta que facilite la información de la filosofía de la empresa, objetivos del cargo, entre otras.

En reuniones mantenidas con la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones, se ha llegado a la conclusión de que esta herramienta sería de mucha utilidad para mejorar la productividad de cada cargo operativo dentro de las tiendas del Grupo Retail.

Durante la administración del último año, el departamento de Recursos Humanos ha llevado un registro estadístico de las inquietudes y los problemas reportados por parte de los empleados, además de una tabulación mensual de las entrevistas de salida, realizadas en

la desvinculación de las personas que han presentado sus renuncias o que han sido desvinculadas por decisión de la empresa.

Se ha realizado un análisis de la información obtenida mediante las técnicas y herramientas utilizadas, determinando que existen varios problemas que abordar y que el desarrollo de la herramienta propuesta puede ser el modo para dar solución a la mayoría de ellos, los mismos que serán descritos en la problematización.

2.1.4 Problematización-profundización

De acuerdo a los análisis e intercambios de información sobre las condiciones y posibilidades de mejora de la empresa, se constató que en lo referente a la permanencia del personal, el principal problema remite a la falta de una estructura organizacional que permita mejorar el proceso de inserción y adaptación de los nuevos trabajadores a la empresa. Además de reorientar a los empleados antiguos a las nuevas filosofías de la compañía.

Cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban imposibles de alcanzar de manera individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación entre personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología laboral.

“Después de la segunda guerra mundial se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos

aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, inducción, Capacitación, capacitación, entre otras”¹⁴

En la medida en que han ido mejorando las relaciones con los empleados, las personas se han ido convirtiendo en un elemento más valioso para las empresas, así es como los métodos y funciones del departamento de Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones. Por esta razón se está dando una mayor importancia a las áreas de Recursos Humanos, ya que estas son las llamadas a facilitar métodos que permitan mejorar la productividad y la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización.

Todo ello, ha obligado a las empresas, a establecer sistemas y procesos que se adapten a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas, lo que ha traído consigo una flexibilidad en el campo de los recursos humanos. Implementando varios subsistemas para integrar a los colaboradores a la filosofía de la organización.

“Entre los subsistemas hoy importantes, el proceso de inducción no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, sin embargo la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento”.¹⁵

El tener claro lo que se espera de un puesto de trabajo es básico tanto para la persona que ocupa un puesto dentro de la organización como para la empresa a la que pertenece. Si no existe una correcta inducción al puesto de trabajo, se pueden correr varios riesgos, como una alta rotación, empleados poco comprometidos, empleados que no saben las normas

¹⁴ WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 3ª ed. 1990

¹⁵ <http://gestionhumanorrhh.over-blog.es/15-index.html>

empresariales o lo que la organización espera de ellos, etc; por lo tanto la empresa contaría con personas poco identificadas con los objetivos corporativos, y esto debido a la falta de conocimiento.

En este caso, al tratarse de una compañía que está en constante cambio y crecimiento, se ha visto la necesidad de contar con herramientas que permitan que los empleados cuenten con esta información desde su primer día de trabajo.

El Grupo Marathon actualmente no cuenta con un Programa de Inducción y Capacitación unificado para el personal que ingresa a laborar en almacenes del grupo Retail, cada unidad de negocio entrega la información que considera necesaria a sus nuevos colaboradores, no se entrega información referente a la organización, no conocen el tipo de contrato que han firmado, no se habla de los deberes y derechos a los que la persona es acreedor al momento de firmar su contrato. Por lo tanto la información depende de la tienda a la que el nuevo colaborador ingrese. Existen unidades de negocio (almacenes) en los que esta información puede ser muy completa, pero en otras llega a ser escasa e inclusive mal interpretada.

Tampoco existe un Manual de Funciones, donde se especifiquen las responsabilidades de cada cargo; al no contar con esto es imprescindible el desarrollarlo de la herramienta, y el desarrollo de este proyecto no solo es importante por la descripción en sí de las funciones de cada puesto, sino que la organización debe contar con un programa que facilite al empleado la inserción a la organización a la cual va a prestar sus servicios y este a su vez debe ser unificado para que la información entregada concuerde entre todas las unidades de negocio.

Al no contar con una herramienta que entregue la información adecuada de la organización y de un puesto de trabajo, que determine cuales son las funciones que cada cargo debe realizar para cumplir con los objetivos corporativos se han presentado problemas como alta rotación de personal nuevo, mala comunicación entre jefes y subordinados, no saben a donde dirigir sus inquietudes, los nuevos empleados se muestran renuentes a discutir problemas con los supervisores, no saben las responsabilidades de su cargo, los nuevos

empleados se muestran ansiosos y cometen errores operativos que se pudieran evitar con una correcta inducción.

CAPITULO III

3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1.1 Objetivo General:

Diseñar un programa de inducción, reinducción y capacitación a los puestos de trabajo de las tiendas del grupo Retail.

3.1.2 Objetivos Específicos:

- Diseñar una propuesta de programa de inducción y reinducción a la organización.
- Diseñar una propuesta de capacitación y entrenamiento para los cargos.
- Facilitar la adaptación e integración de los colaboradores nuevos y activos

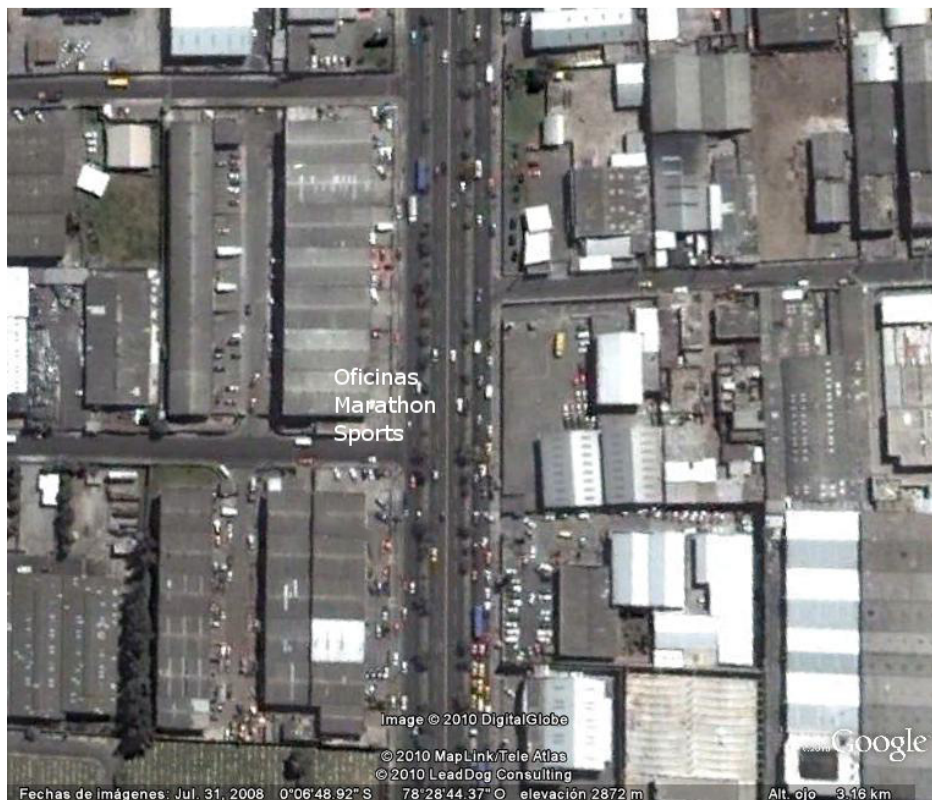
3.2 DELIMITACIÓN

El presente proyecto va dirigido a todo el personal de tiendas del grupo Retail (Marathon Sports, Teleshop, Explorer, Protenis, Xploit, TAF, Reebok) a nivel nacional.

El tiempo de ejecución será aproximadamente de 5 meses, una vez que el “Programa de Reinducción, Inducción y Capacitación” esté definido, y debidamente revisado y aprobado por las autoridades tanto de la empresa como de la universidad.

Como parte del diseño del proyecto se realizarán charlas piloto a grupos de nuevos ingresos para analizar el impacto del programa. Las charlas piloto consisten en reunir a un grupo de personas para realizar la presentación del programa de inducción.

Las charlas piloto se realizarán en las oficinas centrales ubicadas al norte de la ciudad, en la Av. 10 de agosto 13205 y de los cerezos.



Posteriormente el alcance será para las dos ciudades principales, Quito y Guayaquil, donde se centralizan las operaciones administrativas.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

El proceso de inducción, reinducción y capacitación propuesto proporcionará a los empleados, tanto antiguos como nuevos la información básica que le permita integrarse y

familiarizarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: historia de la organización, los valores corporativos, misión, visión y objetivos, políticas, administración salarial, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se dará en la organización y de manera específica en el puesto de trabajo.

El propósito fundamental del programa propuesto, es lograr que los empleados se identifiquen con la organización y la entiendan como un sistema dinámico de interacciones internas y externas que están en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

“Para que un programa de inducción y Capacitación sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa”¹⁶

La presente propuesta de intervención se estructurará a partir de cuatro etapas que van en concordancia con la adecuada difusión y conocimiento del trabajo en la empresa.

Las etapas propuestas son:

- **ETAPA 1. Bienvenida**

- **ETAPA 2. Inducción general:** Se refiere a la información general de la empresa, proceso productivo y las políticas generales de la organización.

Se explicará de manera amplia los siguientes aspectos:

- Historia de la empresa
- Misión, Visión, Objetivos
- Valores corporativos
- Organigrama
- Estructura organizativa del grupo

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/consideraciones-para-un-proceso-de-induccion-y-capacitacion.htm>

- Normas
 - Políticas
 - Beneficios a los que tienen derecho
- **ETAPA 3. Inducción específica:** Se realizará en dos partes, la primera referente a la información de cada cargo, acerca de sus funciones y sus responsabilidades. En la segunda parte se dará una orientación de manera individual al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar. Se le entregará el manual de funciones donde se especifique el cargo, funciones principales a realizar y las jerarquías a las que deberá dirigirse en caso de inquietudes o novedades.
 - **ETAPA 4. Evaluación del programa de Inducción:** Luego de finalizar el proceso de inducción- reinducción, el personal dirigente debe realizar una evaluación con el fin de identificar el grado de entendimiento de los temas vistos en la charla de inducción y reforzar los temas que registraron debilidades.
 - **ETAPA 5. Inducción específica (Almacenes):** Al llegar a la tienda el nuevo colaborador recibirá la segunda parte de la inducción o Inducción Específica, directamente en su lugar de trabajo y bajo la responsabilidad del Jefe de Almacén o de la persona designada.
 - **ETAPA 6. Entrenamiento:** Se establecerá un cronograma de entrenamiento, donde se especificarán las actividades a realizar a fin de aprender todas las funciones de su cargo.
 - **ETAPA 7. Segunda evaluación:** Será una evaluación del periodo de entrenamiento; a fin de analizar la capacidad de aprendizaje y toma de acciones correspondientes, en caso de que algo no quedó claro.

Es fundamental que se le de a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados

A continuación se presenta una matriz de marco lógico que integra los puntos y actividades a desarrollar

FIN			
<i>Lograr que el empleado se identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.</i>			
Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables	Medios de Verificación	Supuestos
<p>PROPÓSITO</p> <p>Diseñar un programa de reinducción y capacitación que facilite la adaptación e integración de los empleados a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma</p>	<p>En un período de 4 meses 80 trabajadores logran integrarse adecuadamente a las funciones de la empresa, como también de internalizar sus principios, valores y formas de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listados de asistencias a los talleres • Reportes del proceso de seguimiento. • Reportes de evaluaciones de satisfacción de los trabajadores. • Material fotográfico de respaldo. • Actas de acuerdos con la gerencia de la empresa. 	<p>Problemas de espacios y voluntad de las gerencias de la empresa.</p>

<p>COMPONENTES (resultados u objetivos específicos):</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar el levantamiento de perfiles de los cargos en las tiendas del grupo Retail. Diseñar una propuesta de programa de reinducción a la organización. Diseñar una propuesta de capacitación para los cargos. Facilitar la adaptación e integración de los colaboradores 	<p>Se obtienen los perfiles de los 4 cargos de alta rotación de las tiendas del grupo Retail. En un periodo de 4 meses se estima que ingresen un promedio de 20 personas mensuales, las cuales internalizan y clarifican la estructura organizacional. Al cabo de 1 semana los trabajadores adquieren conocimientos de sus funciones y roles que deben cumplir en la empresa.</p> <p>Al finalizar la etapa de capacitación los jefes inmediatos contarán con personal más comprometido y capacitado para realizar sus funciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de asistencia • Evaluaciones de los asistentes a la charla de inducción • Evaluaciones de los jefes directos • Evaluaciones de satisfacción de los trabajadores • Material de apoyo a las capacitaciones, (power point) • Ficha de Capacitación • Informes de procesos a la gerencia • Documento de sistematización de las funciones y roles de los cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con las asistencias de los involucrados • Falta de predisposición de los jefes de tiendas para otorgar los permisos • Falta de cooperación de los departamentos involucrados
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamiento de información de las 	<p>Presupuesto</p>	<p>Facturas</p>	<p>Falta de espacios y disposición para</p>

<p>funciones y perfiles de los cargos. (Auxiliar de Ventas, Auxiliar de Caja, Auxiliar de Bodega y Auxiliar Operativo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar manual de funciones de los puestos que existen dentro de las tiendas ▪ Definir las políticas del programa de inducción y capacitación ▪ Elaborar Manual de Inducción y capacitación ▪ Elaborar la presentación del programa de inducción ▪ Levantar la información sobre la capacitación adecuada para cada cargo ▪ Definir cronograma de capacitación y Capacitación ▪ Realizar charlas de reinducción piloto ▪ Realizar una evaluación al finalizar el programa de 		<p>Recibos Registro de gastos mensuales</p>	<p>desarrollar las actividades propuestas por el proyecto.</p>
---	--	---	--

<p>inducción a fin de identificar falencias para mejorarlas o reforzar temas no comprendidos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una evaluación al finalizar el programa de Capacitación ▪ Realizar una evaluación a los jefes de tiendas acerca del programa de Capacitación y los beneficios obtenidos ▪ Realizar una entrevista de satisfacción a los involucrados respecto a los beneficios del programa de inducción y Capacitación 			
---	--	--	--

3.4 JUSTIFICACIÓN Y FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.

Este proyecto surge como respuesta a una necesidad concreta de la empresa, en tanto esta valora el hecho de generar procesos más sistemáticos y profesionales de inducción y Capacitación de los nuevos trabajadores de la empresa. Esto se evidencia en los problemas de rotación y de juicios emitidos por los propios trabajadores.

La propuesta planteada esta orientada a ofrecer un Instrumento que permita a la empresa lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, de manera de mantener los estándares de calidad de servicios y de formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

Así, para el Grupo Marathon el cliente es lo más importante, es el eje principal del negocio, es por ello que sus colaboradores se esfuerzan día tras día para brindarle la mayor calidad y atención, por ende es importante el tipo de Capacitación que se de al nuevo colaborador, porque mientras mejor sea este Capacitación mejores serán los resultados en el desempeño de cada empleado.

La efectividad de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro del equipo realice el trabajo, y lo integre con el resto del proceso. Una persona correctamente entrenada, seguramente dará mayor aporte a la consecución de los objetivos corporativos.

Esta condición está relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción y Capacitación en cada una de sus secciones y, la correspondiente conexión entre ellas.

En función de los problemas observados en la empresa, debido a la falta de un programa de inducción y capacitación, se ha visto la necesidad de la creación de esta herramienta; ya que la ausencia de información de elementos básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acoplamiento y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona.

A través del proceso de inducción y capacitación propuesto, el empleado comprenderá y aceptará los valores y las normas que se postulan en la empresa.

A partir de que el nuevo empleado ingresa a la empresa; la inducción se ocupará de darle la bienvenida al trabajador e iniciarlo en un proceso de familiarización con la organización, y su unidad de trabajo y función específica.

Por lo tanto la inducción es de suma importancia, pues durante este período los empleados forman sus impresiones iniciales de la organización. Estas impresiones pueden no ser buenas, a causa de ausencia del programa, o a la implantación de un programa inadecuado.

El programa de Inducción dirigido a los nuevos colaboradores del Grupo Retail de las empresas del Grupo Marathon, propuesto en la presente investigación es factible de aplicar debido a que está basado en los resultados del diagnóstico efectuado. El mismo se elaboró tomando en cuenta los objetivos de la organización y del personal que la conforman.

Para la implementación del programa de inducción y Capacitación, se cuenta con la aprobación de Gerencia General, Gerencia de RRHH y Gerencia de Operaciones, para utilizar el auditorio de las oficinas centrales y para llevar a cabo las charlas de inducción que se crea conveniente. Adicionalmente se obtuvo los permisos respectivos de Gerencia de Operaciones para ocupar un día de trabajo de los nuevos empleados para la charla respectiva. También se cuenta con el apoyo de los supervisores, y de los departamentos implicados en esta inducción, como son el departamento de Sistemas, Marathon Card y Merchandising. Quienes tendrán participación en la charla de inducción y en la elaboración del cronograma de capacitación y Capacitación.

Viabilidad.

La viabilidad del siguiente plan está sustentada por:

- **Recursos Humanos**

Para la administración y aplicación del Programa de Inducción, será la Gerencia de Recursos Humanos conjuntamente con los supervisores inmediatos quienes velaran por el proceso y sus actualizaciones. Además de contar con el apoyo de otros departamentos, para que el proceso sea completo.

- **Recursos Materiales**

El Grupo Marathon, en su oficina principal ubicada en la Av. 10 de Agosto 13205 y de los Cerezos (Sector Parque de los Recuerdos); dispone de un espacio físico acondicionado para dictar las actividades de Inducción a los nuevos trabajadores, además de poseer equipos y materiales necesarios para la ejecución de los talleres, cursos, etc., tales como infocus, laptop, pizarras, papelería.

- **Recursos Financieros**

El Grupo Marathon., para dar cumplimiento a los costos que genere la aplicación del presente programa en cuanto a: Gastos de impresión, artículos de papelería y refrigerios, se ha considerado un estimado de \$60,00 (Sesenta 00/100) dólares americanos mensuales

CAPITULO IV

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos constituye una extensión y complemento de las funciones para dirigir el personal, que se desarrollaba en la tradicional administración del personal en la empresas: selección, capacitación y compensaciones; pero sobre todo la ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS tiene una orientación mas integral porque el objetivo principal es administrar el personal con nuevas herramientas y principios que tengan la comprensión cabal de la conducta humana, y cómo aplicar esos conocimientos para la mayor eficacia del personal.

En resumen se puede decir que la Administración de Recursos Humanos es “La interacción dinámica entre las funciones del personal y los objetivos de la organización, es decir la planeación de Recursos Humanos debe estar coordinada con la estrategia organizacional”.¹⁷

4.1.1 Evolución de la administración de recursos humanos

Con el pasar del tiempo y la evolución de las empresas, la Administración de Recursos Humanos ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades que ha ido exigiendo el entorno, pero esta evolución se la puede resumir en 3 etapas que han marcado la importancia de esta administración.

“A principios del siglo 19 los supervisores eran los encargados de contratar, despedir, dirigir el departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. Con el surgimiento inmediato de la tecnología fue creciendo también la administración de personal

¹⁷ BEER, Michael, *Dirección de los Recursos Humanos*, México, Editorial Continental, 1990

en la aplicación de pruebas y las entrevistas extendiendo las actividades del departamento en selección, capacitación y promoción de empleados.

La segunda etapa es la aparición de un fuerte grupo sindical en la década de los años 30, donde se dio una expansión de personal, y la administración de personal se opuso a los esfuerzos del Sindicato para apaciguar los problemas ocasionados.

El tercer cambio viene de la legislación antidiscriminatoria de los sesenta, debido a las grandes sanciones que los juicios podrían acarrear a una empresa. En esta etapa el departamento de personal continuó ofreciendo su experiencia en las áreas de reclutamiento, selección y capacitación con un conocimiento más amplio, alcanzando un importante estatus ya que libraba de problemas a la organización y contribuía positivamente a la eficiencia.”¹⁸

En la actualidad el personal está entrando a la cuarta etapa, sus funciones están y estarán cambiando desde un papel protector y seleccionador hasta llegar a la planificación como agente de cambio. El cambio en la administración de recursos humanos ahora y en el futuro será muy diferente de lo que ha sido.

4.1.2 La función del área de recursos humanos en la planificación estratégica.

El Área de Recursos Humanos participa en la ejecución de las estrategias de la empresa de tres maneras en específico:

- Proporción de información acerca de las oportunidades y retos externos.
- Ofrecer información sobre las fuerzas y debilidades de la compañía.
- Ayudar a la ejecución del plan propuesto.¹⁹

Oportunidades y retos externos.- El área de recursos humanos suministra datos para planes avanzados de incentivos de acuerdo a la competencia existente en el mercado. Es el

¹⁸ Tomado de apuntes de la cátedra de Técnicas de Negociación y Solución de Conflictos. Docente René Criollo

¹⁹ DESSLER, Gary, *Administración de personal*, Prentice Hall Hispanoamericana, 2001

intermediario para dar a conocer lo que la Gerencia espera de cada puesto de trabajo, las oportunidades de crecimiento y los retos externos que mantiene la empresa

Fuerzas y debilidades internas.- Es una fuente de información estratégica donde se obtiene datos del talento gerencial y la competitividad del plan de compensación de la empresa, también se deben incluir los asuntos como las cualidades atractivas de un candidato para la función en términos de recursos humanos.

Ejecución satisfactoria.- Elimina debilidades que podrían obstaculizar el proceso, crea una cultura adecuada para la compañía adaptando la capacitación y las personas en los puestos.

4.1.3 Importancia de la administración de recursos humanos para la organización

Dentro de las organizaciones el contar con personal competitivo es una ventaja importante para que la empresa pueda surgir y destacarse dentro del mercado. En la antigüedad los directivos administraban a su personal delegando funciones, controlando y delimitando las funciones; esta perspectiva ha ido cambiando debido a que las exigencias del mundo globalizado han logrado que el personal sea el partícipe primordial del Desarrollo Organizacional.

Un aspecto que hace importante a la administración de personal, es la de ayudar a la dirección superior a formular la política general de personal, lo cual abarcará el fijar guías, para orientar las acciones en materia de personal..... más aún la presencia de un especialista en administración de personal, es una seguridad de que, en el análisis y diseño de la planeación integral, de la organización, se otorgue la debida consideración a los aspectos de recursos humanos”²⁰

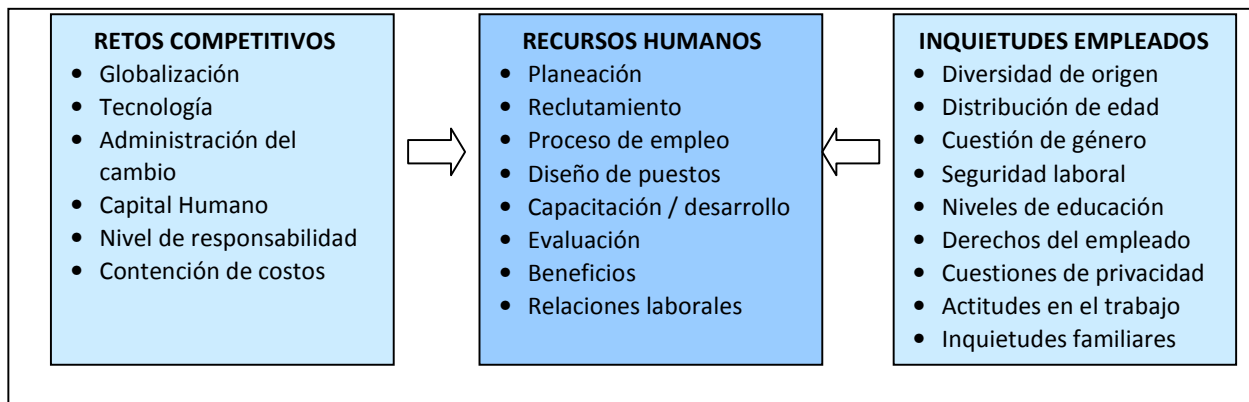
²⁰ J. RODRIGUEZ, *Introducción a la Administración con el enfoque de sistemas*, Internacional Thomson Inc, 2003

“Para trabajar con las personas de manera eficaz es necesario entender el comportamiento humano y conocer los diversos sistemas y prácticas de los que se puede disponer cuando el objetivo sea genera una fuerza de trabajo capacitada y motivada”²¹

4.1.4 Principales funciones de la administración de RRHH

Según los autores George W. Bohlander y Scott Snell en su libro Administración de Recursos Humanos, “la Administración de Recursos Humanos desempeña una función importante cuando se trata de obtener el máximo de los empleados y de proporcionarles un ambiente laboral que satisfaga sus necesidades a corto y largo plazo”²²

FIGURA 1. Marco General para la Administración de Recursos Humanos



Fuente: G. BOHLANDER, S. SNELL, *Administración de Recursos Humanos*, pag. 5

“Las personas que participan en la administración de recursos humanos, trabajan a través de un sistema integrado”²³

Son cinco las áreas funcionales que se relacionan para la ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS eficaz:

²¹ BOHLANDER, Geoge; SNELL, Scot. *Administración de Recursos Humanos*, editorial Abril Vega Orozco, México, 2007

²²BOHLANDER, Geoge; SNELL, Scot. *Administración de Recursos Humanos*, editorial Abril Vega Orozco, México, 2007

²³ R.W MONDY, R. M NOE, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice may, México, 2005

Según los autores R. Wayne Mondy, Robert M. Noe podemos clasificarlas de la siguiente manera:

- **Proceso de Empleo:** “A través del Proceso de Empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección”²⁴
- **Desarrollo de Recursos Humanos:** “Consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño. La capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance”. Implica la planeación de carrera, diseño de carrera, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño”²⁵
- **Compensaciones y prestaciones:** Será parte de la administración de RRHH el manejar y administrar los siguientes aspectos:
 - *Sueldo*
 - *Prestaciones*
 - *Gratificaciones no económicas*

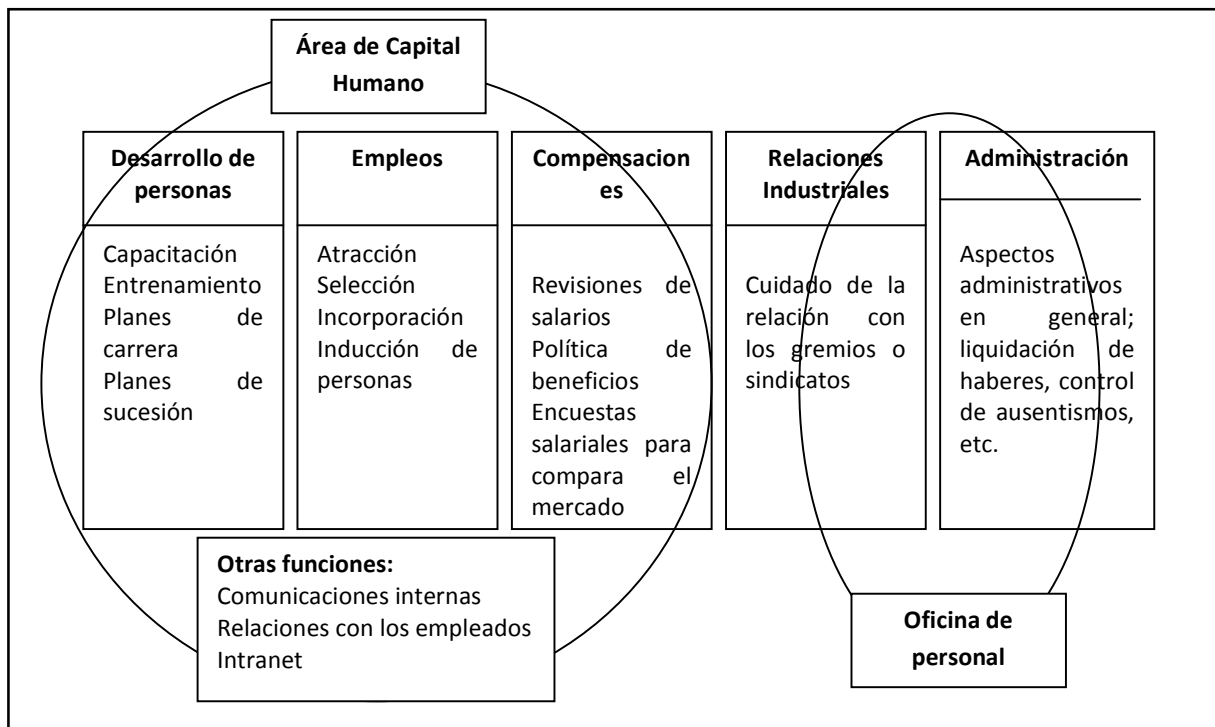
Seguridad Social y Salud: “Implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional del los empleados”²⁶

^{24,25,26} R.W MONDY, R. M NOE, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice may, México, 2005

- **Relaciones Laborales y con empleados:** Implica el manejo de sindicatos y grupos existentes dentro de la empresa.

Para Martha Alles las funciones del área se resumen de la siguiente manera

FIGURA 2.



Fuente: 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Martha Alles

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

“La administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal;

conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable”²⁷

“Los objetivos de la ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS derivan de los objetivos de la organización”²⁸

Para Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” menciona que los principales objetivos de la ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
2. 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
3. Alcanzar eficiencia y eficacia en los recursos ²⁹

El área de Recursos Humanos es una estructura de servicio o de apoyo a la organización, es una responsabilidad de línea y una función staff (Asesoría a la organización en el manejo que concierne al personal)

En conclusión el principal objetivo del área de Recursos Humanos es ser partícipe del desarrollo del personal de la organización, mediante la motivación continua al personal y la asesoría permanente a los directivos, para mantener un equilibrio entre empresa y empleado y así alcanzar un alto desempeño tanto individual como corporativo.

4.1.5 El rol de la psicología organizacional y laboral

²⁷, ²⁸ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGrawHill, Colombia, 2002

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGrawHill, Colombia, 2002

Con la aparición de la psicología laboral dentro de las organizaciones se ha pretendido dar un valor más significativo al ser humano, considerándolo más como persona que como factor productivo, es por esta razón que el rol del Psicólogo dentro las empresas hoy en día es de suma importancia, ya que al pertenecer a organizaciones más complejas, las relaciones interpersonales también son complejas.

“Presentamos en dos partes esta definición de la psicología industrial y organizacional: se trata 1. del estudio del comportamiento, los pensamientos y los sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetivos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral; y 2. del uso de esa información para amentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etc). Asimismo, esta definición en dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y la organizacional, la cual busca nuevos conocimientos, y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de todos sus integrantes” Saal y Knight (198:8)³⁰

“Para hacer más fácil el estudio de la relación entre personas y organizaciones, así como el de administrar los Recursos Humanos, estableceremos que las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que intercalan permanentemente con sus respectivos ambientes. Recordemos que el concepto de sistemas abiertos se origina en la biología, al estudiar los seres vivos y su dependencia y su adaptabilidad al ambiente, y se ha extendido a otras áreas científicas como nuestra profesión, la psicología y la sociología, hasta llegar a la administración. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. Por consiguiente se utiliza el concepto de sistema porque permite, de una manera más amplia y real, la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos.”³¹

³⁰ GUIA DIDACTICA, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, cátedra Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica Particular de Loja, Doctor Arturo Almeida, Loja- Ecuador

³¹ Christian Jean Paul León Porras, El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI, http://www.areAdminsitración de Recursos Humanos.com/psicologia/rol_psicologo.htm

El enfoque sistémico de Recursos Humanos descompone estas interacciones en tres niveles: “el nivel social (la sociedad como macro sistema), el nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema) y el nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema).”³²

Según el autor Chiavenato, este sistema puede definirse como: "un conjunto de elementos dinámicamente relacionados en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando con datos/energía/materia, unidos al ambiente que lo rodea al sistema, y para suministrar información/energía/materia" ³³

Las organizaciones surgen como resultado de estas interacciones, ya que cuentan con individuos que persiguen un mismo objetivo que puede lograrse mediante la actividad organizada. Puesto que la interacción de las personas es la condición básica para la existencia de una organización, el éxito o fracaso de esta, en gran parte dependerá de la calidad de las interacciones entre sus empleados y de sus empleados con la organización.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso recíproco, la organización hace cosas para y por el trabajador y de modo recíproco, el colaborador responde con trabajo y desempeñando adecuadamente sus funciones.

A este tipo de interacción se la conoce como contrato psicológico, esto se refiere a un acuerdo tácito entre la empresa y el empleado, que viene a determinar el comportamiento de cada uno, mientras dure la relación laboral.

Un grave problema en establecer una buena relación empresa – empleado, es la falta de acuerdos claros acerca de lo que quieren o lo que esperan mutuamente, dentro del proceso de selección está el firmar formalmente un contrato donde se especifica para que está

³² GUIA DIDACTICA, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, cátedra Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica Particular de Loja, Doctor Arturo Almeida, Loja- Ecuador

³³ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGrawHill, Colombia, 2002

siendo contratada la personas sin embargo, es importante también establecer este contrato psicológico, que es llegar a un acuerdo de lo que la organización y el empleado espera ganar con la nueva relación laboral.

“De modo que el primer paso es una elección recíproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco, corresponde a la Administración de Recurso humanos asegurarse de esto”³⁴

Por lo tanto es responsabilidad de la Gestión de Recursos Humanos la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas que provean el desempeño eficiente del personal que trabajan en la empresa, para así alcanzar los objetivos corporativos. Esto significa mantener personas identificadas en la organización, que trabajen y den lo mejor de sí mismos con una actitud positiva y favorable.

Tal como lo menciona el Gerente General de la empresa “La importancia de una buena administración de Recursos Humanos, se desencadena en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros de la empresa, generando en ellos una cultura de servicio y de productividad, de tal forma que repercute en el beneficio de la organización, de sus familias y de la sociedad.” Por lo tanto es parte del rol del psicólogo organizacional el dirigir y realizar estas tareas, puesto que el objetivo principal de esta área comprende conceptos elementales de la conducta humana orientado al comportamiento organizacional.

“El profesional en psicología organizacional conoce y domina los principios de la manifestación de la conducta individual y grupal, manejando los fundamentos del aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos”, esto se logrará trazando los objetivos claros, llegando a la gente a través de una comunicación bien estructurada y organizada.

³⁴ Christian Jean Paul León Porras, El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI, http://www.areAdminsitación de Recursos Humanos.com/psicologia/rol_psicologo.htm

4.2. TEORIA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

4.2.1 Introducción a la teoría de sistemas

“La **teoría general de sistemas (TGS)** o **teoría de sistemas** o **enfoque sistémico** es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas. Éstos se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que tradicionalmente son objetivos de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.”³⁵

“La teoría general de sistemas se ocupa del desarrollo de un marco teórico – sistemático para el estudio de la realidad, con un enfoque diferente del de las ciencias clásicas. Desde sus inicios, la teoría general de sistemas ha sido extensamente discutida y aplicada a numerosas áreas de la ciencia”³⁶

“La TGS viene a romper los aparentes límites de las disciplinas científicas en busca de las interacciones y mecanismos unitarios, es decir, busca la interdisciplinariedad, la cual ha llegado a ser prerrequisito del progreso científico en la búsqueda de soluciones problemáticas”³⁷

“Se asume que los individuos, objetos de estudio de las ciencias sociales y naturales, pueden ser consideradas como sistemas, esto es, como entidades complejas cuyas partes constituyentes son interdependientes e interrelacionados”³⁸

³⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas

^{36, 37, 38, 39} PINIAGUA, Carlos. *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo*, Editorial Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica, 2005

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

“Gracias a la TGS se han logrado avances significativos en algunas disciplinas y en la formulación de sus respectivas teorías. Tal es el caso de la administración, disciplina en la cual el enfoque sistémico ha permitido superar los estudios tradicionales”³⁹

“Lo fundamental en la TGS es la propia noción de sistemas. Un sistema es un algo que consta de partes interdependientes. El postulado central de la TGS es que, en un sistema, el todo es superior a la simple suma de sus partes integrantes.”⁴⁰

Concepto de Sistema:

“Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo”⁴¹

Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas.

Aplicando la teoría al campo administrativo “este enfoque sugiere que en la empresa hay que distinguir una serie de subunidades y de sub- subunidades, pero que el simple análisis de estas partes integrantes no explica suficientemente el funcionamiento de toda la empresa”⁴²

4.2.2 La organización como sistema

⁴⁰ PUCHOL, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ediciones Díaz Santos, 7ma edición, 2007

⁴¹ DICCIONARIO ENCARTA

⁴² PUCHOL, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ediciones Díaz Santos, 7ma edición, 2007

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

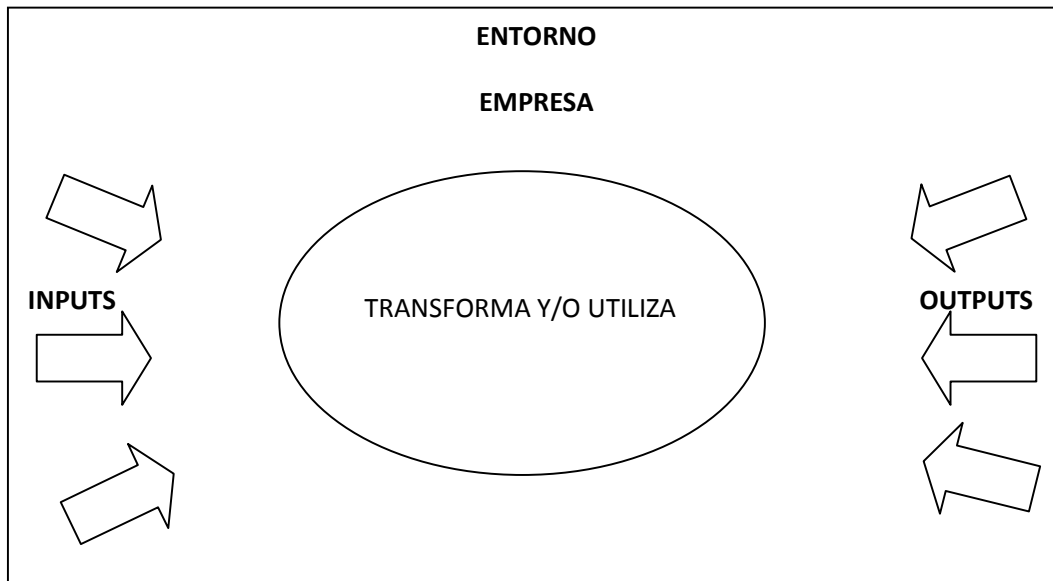
“La estructura organizacional como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”⁴³

“La empresa es un sistema social abierto que está sumergida en un entorno. Ese entorno es el aquí y el ahora, y está compuesto por todos los elementos sociales, políticos, económicos, axiológicos, religiosos, etc, que integran nuestra actualidad. De ese entorno recibe la empresa unos inputs, en forma de recursos, financieros, recursos tecnológicos y recursos humanos. Estos recursos son utilizados o transformados por la propia empresa, la cual devuelve al entorno una serie de outputs, consistentes en bienes y servicios”⁴⁴

⁴³ GUIA DIDACTICA, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, cátedra Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica Particular de Loja, Doctor Arturo Almeida, Loja- Ecuador

⁴⁴ PUCHOL, Luis. *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ediciones Díaz Santos, 7ma edición, 2007

FIGURA 3. La empresa y su entorno

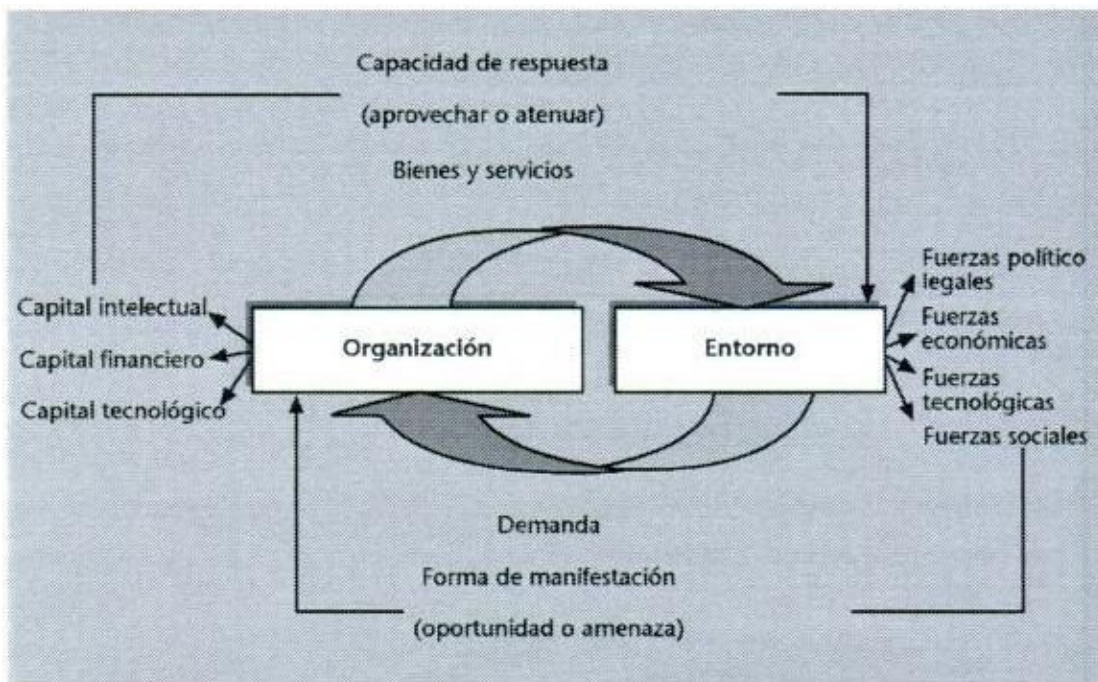


Fuente: Dirección y gestión de recursos humanos, Luis Puchol

“La organización es un sistema que se caracteriza por su constante interdependencia y comunicación entre sus contextos internos y externos”⁴⁵

⁴⁵ ALMENARA, Jaime; RAMON, Marina; ROCA, Xavier, *Comunicación interna en la empresa*, Editorial OUC, Barcelona- España, 2005

FIGURA 4. Las organizaciones y su relación con el entorno



Fuente: Comunicación Interna en la empresa. Marina Romeo, Xavier Roca

Por lo tanto podemos resumir la relación de la empresa con tres entornos:

“Entorno físico: el clima, la ubicación, los recursos naturales, etc.

Entorno cultural: las normas, los valores y los fines sociales.

Entorno tecnológico: estado del conocimiento y tecnología disponible para alcanzar los objetivos de la organización.⁴⁶

Entre estos tres entornos se da un doble proceso de retroalimentación que facilita la conducta grupal”

Dentro de la organización existen tres subsistemas:

⁴⁶ ALMENARA, Jaime; RAMON, Marina; ROCA, Xavier, *Comunicación interna en la empresa*, Editorial OUC, Barcelona- España, 2005

Subsistema Psicosocial: Compuesto por individuos y grupos en interacción y formando por la conducta individual y la motivación, la dinámica de grupos y los sistemas de influencia

Subsistema Técnico: Conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

Subsistema Administrativo: Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia, operación y control⁴⁷

4.3 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

“El comportamiento organizacional es analizado desde varios campos o disciplinas, entre ellos están la psicología organizacional, la psicología industrial, la gestión del talento humano, la sociología de las organizaciones”⁴⁸, entre otras, para nuestro estudio adoptaremos las teorías y definiciones aplicadas a la psicología organizacional y la administración de recursos humanos.

Sabemos que en la actualidad los administradores y directivos saben que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa, pero a su vez la capacidad de comunicación y relación también son necesarias para que exista una fluidez y normal desarrollo de las funciones de cada empleado. En consecuencia los gerentes necesitan tener buenas habilidades de comunicación y de interrelación con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

⁴⁷ GUIA DIDACTICA, UTPL, *Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*, 2009

⁴⁸ GUIA DIDACTICA, UTPL, *Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*, 2009

4.3.1 El comportamiento humano

“Desde el punto de vista psicológico existe una diferencia entre conducta y comportamiento, puesto que la primera se refiere al modo de conducirse conscientemente en las relaciones con las demás personas, según una norma moral, social o cultural. En cambio el comportamiento es cualquier acción o reacción que una persona manifiesta respecto al ambiente y que puede ser medido a través de procedimientos directos y sistemáticos”⁴⁹

Sin embargo en el contexto del comportamiento organizacional, que es nuestro actual campo de estudio, el comportamiento humano abarca todas las manifestaciones vitales con las que la persona reacciona ante los diferentes estímulos de su entorno.

Dentro de este campo más adelante analizaremos tres aspectos constitutivos del comportamiento: la motivación, las actitudes y los valores, que inciden en el rendimiento ocupacional de las personas.

4.3.2. Comportamiento grupal

Entendemos por grupo a un conjunto de personas que interactúan entre sí, que se unen en base a determinados objetivos o metas y son interdependientes.

“Un grupo es un conjunto de personas unidas con un objetivo, finalidad o meta común”⁵⁰

“El comportamiento grupal se lo conceptualiza como una situación asociativa de personas con fines comunes determinados, que al momento de realizar ese fin unen capacidades y aptitudes para su consecución. El desarrollo de actividades dentro de un grupo, implica

⁴⁹ GUIA DIDACTICA, UTPL, *Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*, 2009

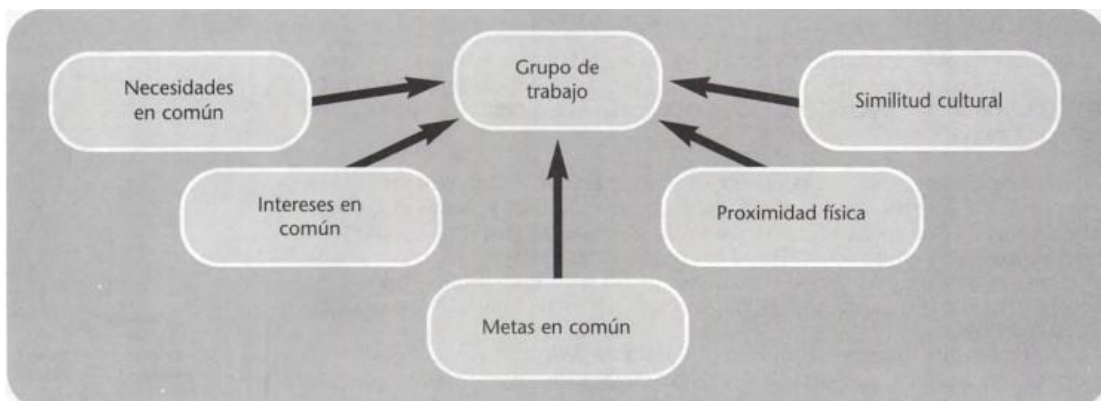
⁵⁰ SOTO, Eduardo, *Comportamiento Organizacional impacto en las emociones*, Editorial Thomson

acuerdos básicos y reglas de convivencias que permite conocer las mutuas responsabilidades.”⁵¹

El desempeño del grupo no es sólo la suma de las habilidades de cada uno de los integrantes, sin embargo, estas habilidades establecen los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y de qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo.

El comportamiento grupal requiere regularse a través de reglas o normas que permitan que dicho comportamiento sea el óptimo para el fin deseado, reglas que conforman un patrón de conducta estandarizado.

FIGURA 5. Razones para formar un grupo de trabajo



Fuente: Comportamiento Organizacional, Eduardo Soto

4.3.3 Comportamiento Organizacional

Una organización constituye un sistema integrado por personas que mantienen entre sí procesos de comunicación, interacción y metas u objetivos comunes.

⁵¹ Apuntes tomados de la cátedra de Dinámica de Grupos

Entre las personas y las organizaciones existe una influencia recíproca puesto que la organización modifica las formas de vida de las personas y las personas influyen en las organizaciones con su manera de pensar, sentir y reaccionar ante diversas situaciones.

4.3.3.1 Conceptualizaciones de comportamiento organizacional

“Constituye una disciplina científica que analiza y aplica conocimientos relacionados con la manera en que las personas, en forma individual o en grupo, se comportan en las organizaciones. El objetivo de este campo de estudio es potencializar la efectividad de los trabajadores de una organización: empresa, industria, institución o agrupación de cualquier índole.”⁵²

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.”⁵³

“El campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.”⁵⁴

4.3.4 Clima Organizacional

Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual, la motivación personal depende del ambiente que las autoridades le den a la persona, sabemos

⁵² GUIA DIDACTICA, UTPL, *Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*, 2009

⁵³ ROBBINS, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Décima Edición. Editorial Prentice Hall. México. 2004

⁵⁴ WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith: *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill, 3ª ed. 1990

que no todas las personas se adaptan de la misma manera y esto dependerá de la personalidad de cada miembro de la organización.

“El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los miembros de la organización, si la motivación de estos es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes”⁵⁵

“EL clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente ligado con el grado de motivación reinante”⁵⁶

“El clima interpersonal y psicológico dentro de una organización representan factores significativos que influyen en la actitud y el comportamiento del personal. El aspecto más crucial del clima organizacional es obviamente la relación entre el jefe (director, gerente, ejecutivo) y el empleado. A través de las relaciones podemos llegar a explicar el clima en la organización y su grado de influencia sobre el mismo personal”⁵⁷

4.3.5 Cultura Organizacional

Toda empresa debe contar con un horizonte, esto lo refleja la Planificación Estratégica que la empresa realiza cada 5 años, planificación en la que se especifica la misión, visión, objetivos, valores, etc. La interiorización de estos conceptos constituyen la cultura organizacional, que es un contexto complejo en el que se desarrollan y relacionan las personas en la organización. “Es normal que la organización trate de adaptar a las personas a ese contexto, en especial a las que apenas ingresan a la organización.

Toda organización recibe influencias en mayor o menor grado de la cultura de donde provienen sus miembros, o del contexto social en el que se circunscribe la organización,

⁵⁵ CHIAVENATO, Adalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw Hill, Colombia, 2002

⁵⁶ GUIA DIDACTICA, UTP, *Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*, 2009

⁵⁷ COLE, Donald, *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*, editorial Nobulo, Buenos Aires, 2005

pero a la vez está en capacidad de crear e institucionalizar una cultura organizacional propia.

“Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. La cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la organización. Es esta gran imagen cultural la que da a la empresa su personalidad distintiva. Por su parte, las subculturas suelen aparecer en las compañías grandes para manifestar problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los miembros, y es posible definir las por designaciones departamentales y separación geográfica”⁵⁸

A continuación presentamos cuatro definiciones de cultura organizacional:

“Es el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales” (Casares y Siliceo.1999.)

“Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas”. (Aguirre, Angel .1996)

“La cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores y que se desarrolla o aprende como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno”(Goodstein, Nolan y Pfeiffer. 2000)

“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actividades y expectativas compartidas por todos

⁵⁸ ROBBINS, Stephen, *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Editorial Prentice- may, Hispanoamérica S.A, México

los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás”⁵⁹

4.3.5.1 Subculturas dentro de la organización

“La mayor parte de las organizaciones grandes tiene una cultura dominante y diversas subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.”⁶⁰

Dentro de la organización existen divisiones departamentales, las mismas que reflejan situaciones, problemas y experiencias diferentes que comparten sus miembros. A estas divisiones podemos llamarlas subculturas.

El éxito de la organización dependerá de la cultura que esta maneje y la cultura a su vez será el reflejo de empleados identificados con los valores departamentales, por ende con los valores corporativos

Según Meighan, el compromiso organizacional por parte de los empleados logra una intención de permanencia, es decir, mantiene un nexo con la organización disminuyendo la rotación y por ende los costos que esto implica.

4.3.5.2 Desarrollo de la Cultura dentro de la empresa

“La palabra cultura tiene dos significados. Es por un lado, la manera de ser de una sociedad de un grupo y por otro, el conjunto de conocimientos de una persona o de un grupo sobre temas relacionados con el hacer artístico e intelectual. La palabra cultura llegó a algunas empresas a principios de la década del 80, pero la inmensa mayoría de los directivos gerenciales siguen creyendo que es algo para académicos”.⁶¹

⁵⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw Hill, Colombia, 2002

⁶⁰ Fabián Iliusha Ramírez Mejía, 23/09/2002. El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=81&colaborador=fabianrm>

⁶¹ MARISTANY, Jaime. *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Editorial Prentice Hall. 2000.

Es importante tener un conocimiento previo sobre la cultura actual en la que se desenvuelve la empresa. Saber cuál es la cultura real y no la que suponemos, pero más aun cuando estamos queriendo cambiar, conducta o actitudes dentro de la empresa.

“Las acciones habituales son bastones de ciego, basados más en el poder que el conocimiento, porque la información sobre la que está edificado este conocimiento es en general falsa, por distorsión y por parcialidad”⁶²

Sabemos qué pasa en la empresa o la percepción que tienen quienes laboran en ella, según el cargo y según el tiempo, la percepción varia, pero todos coinciden en que nadie conoce el norte del grupo humano dentro de la organización “Todos se dedican a sus labores específicas, pero nadie sabe ni ha sido educado para crear un buen ambiente laboral y nadie sabe que cultura tiene la empresa”⁶³

El desarrollo de una cultura y de una persona siguen rutas similares. Puede decirse que la cultura es la personalidad en grande. La cultura influye en la personalidad y por ende en la forma en que se comporta un individuo (Maristany, 2000: 88).

La forma y circunstancias en las que fuimos educados influyen enormemente en nuestra manera de ser y nuestras acciones. La cultura privilegia en nosotros ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los empleados.

4.3.5.3 Necesidad de crear una cultura organizacional auténtica

“Muchas las empresas del país, han descuidado desarrollar su propia cultura organizacional y otras se han encargado de hacerlo, las grandes empresas debemos dedicarnos no solo a mantener una imagen posicionada para el mercado, sino debemos preocuparnos por la

⁶³ Gerente General, Economista Fernando Corral

imagen que tengamos internamente, para lo más valioso que poseemos, nuestros colaboradores”⁶⁴

Recordemos que la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Por lo tanto es de vital importancia proporcionar a los profesionales nuevos los principios, fundamentos, conocimientos teóricos y prácticos a través del desarrollo de un adecuado proceso de inducción, sobre todo de lo que buscamos como empresa y de lo que es una buena cultura organizacional, sabiendo integrar adecuadamente a todos los miembros que componen a la empresa sin discriminación alguna, dentro de una verdadera democracia, respetándose los valores de ambas partes, los de la empresa y los personales.

Se hace énfasis en recordar, que la cultura original se deriva de la filosofía del fundador. El Señor Rodrigo Ribadeneira, tenía en mente el ser una empresa deportiva, que brinde alegría al deportista, pero sobre todo que sea una fuente de alegría para sus empleados.

Esto a su vez influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. Los fundadores de la organización tradicionalmente tuvieron un mayor impacto en la cultura inicial de esta empresa.

Sus fundadores tenían una visión de cómo debía ser la organización. No estuvieron restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita toda vía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización

⁶⁴ Gerente RRHH, Miguel Martínez Sylva

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras”⁶⁵

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, misión visión y las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

La gerencia general siempre está atenta a la hora de dar paso a la manifestación de una cultura que favorezca a la empresa, que todo los miembros la comprendan, se comprometan se, responsabilicen y actúen en pro de desarrollarla en forma auténtica a sus necesidades y que genere resultados en donde todos ganen; además que la cultura se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

4.4 COMUNICACION ORGANIZACIONAL

4.4.1 La Comunicación

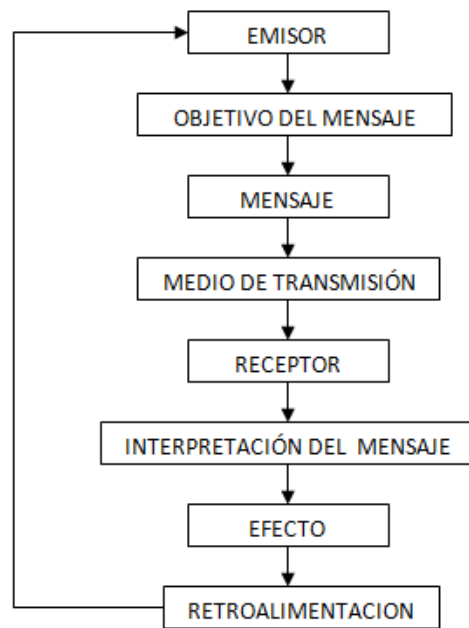
“La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje de una persona o entidad a otra, en base a un objeto prefijado, a través de un determinado medio”⁶⁶

Para que la comunicación sea efectiva deberá contar con los siguientes elementos:

⁶⁵ PHEGAN, Barry, *Desarrollo de la Cultura en su Empresa*. México, D.F. Panorama Editorial, 1998.

⁶⁶ GARCIA, Mariola, *Las claves de la publicidad*, Editorial ESIC, Madrid, 2008

FIGURA 6. Elementos del proceso de Comunicación



Fuente: Las claves de la publicidad, Mariola García

4.4.2. Comunicación Efectiva

Según María del Carmen Gonzáles, en su libro “La comunicación efectiva” El significado de la comunicación, es un factor que está unido a las experiencias tanto del emisor como del receptor. El mensaje enviado será efectivo en la medida en que sea entendido por el receptor.

Esta búsqueda de efectividad en el mensaje, supone por parte del emisor, un conocimiento adecuado del receptor en cuanto a la:

- Cantidad de conocimientos que posee
- Antecedentes sociales y culturales
- Habilidades
- Actitudes

La planeación de una comunicación efectiva se obtendrá mediante un proceso lógico de pensamiento, tal como lo ilustra el siguiente cuadro:

QUE quiero comunicar quiero lograr	Planeación del objetivo
POR QUE lo voy a comunicar	Expectativas a obtener, tanto de carácter objetivo como subjetivo
QUIEN lo va a escuchar	Estudio del receptor, Se requiere clarificación objetiva. Todo receptor tiene un nombre, sexo, edad, ambiente, carácter y posición con respecto al mensaje que se le transmitirá.
COMO lo haré	Elaboración del esquema de ideas, con base en los elementos planteados.
CUANDO será oportuno	Escoger el tiempo adecuado, eliminará interferencias situacionales.
DONDE será adecuado	Escoger el espacio adecuado, eliminará interferencias situacionales.

Fuente: La comunicación efectiva: Como lograr una adecuada comunicación en los campos empresarial, social y familiar. María del Carmen Gonzáles

4.4.3 Tipos de comunicación

Según Mariola García en su libro “Las claves de la publicidad” podemos distinguir los siguientes tipos de comunicación:

Comunicación personal.- Proceso en el cual el receptor se puede comportar como emisor, a la vez que éste se convierte en receptor.

Comunicación de masas.- Proceso en el cual no hay capacidad de interacción del emisor y del receptor, dentro del mismo. Se dirige a un grupo heterogéneo y anónimo. Se realiza a través de instrumentos técnicos de transmisión de la imagen y el sonido (medios de comunicación)

4.4.4 Comunicación dentro de la organización

Para poder comunicar a toda la población la visión y lo que se espera de la organización, es importante saber comunicarse. La Comunicación Organizacional es un proceso social, por medio del cual se mantiene el flujo de comunicación dentro y fuera de la organización.

Horacio Andrade, en su libro *Comunicación Organizacional Interna*, toma a la comunicación como una disciplina: “La Comunicación Organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio”⁶⁷

“El objetivo de la comunicación institucional es presentar el papel de la organización o institución, para afirmar su identidad e imagen, poner en conocimiento el conjunto de sus actividades y acompañar la política de la institución”⁶⁸

“La comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con el trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁶⁹

⁶⁷ ANDRADE, Horacio, *Comunicación Organizacional Interna*, Editorial Gesbiblo, España, 2005

⁶⁸ BAEZ, Carlos, *La Comunicación efectiva*, Editorial BÚHO, República Dominicana, 2000

⁶⁹ GUIA DIDACTICA, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, cátedra Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica Particular de Loja, Doctor Arturo Almeida, Loja- Ecuador, 2009

4.4.4.1 La comunicación interna

“Está relacionada con el desarrollo de las teorías de la gestión o management participativo. Su principal función es apoyar el proyecto institucional. La comunicación interna tiene una función descendente y ascendente”⁷⁰

“La comunicación descendente deberá proporcionar a los empleados de la institución un conocimiento de la organización: historia, normas, políticas del personal, política remunerativa, horarios, normas disciplinarias, etc.”⁷¹

“En la comunicación ascendente se propone que los miembros de la institución participen en la misma y colaboren más activamente en la consecución de los objetivos de la institución”⁷²

4.4.4.2 La comunicación externa

“Se dirige a presentar las realizaciones de las instituciones u organizaciones hacia el exterior”⁷³

Es por ello que el proceso de inducción es parte de la comunicación organizacional de la empresa, ya que ambas tienen el mismo objetivo, la creación y el mantenimiento de una imagen a través del manejo de la información. “La comunicación organizacional parte del principio de que la mejor forma de derribar barreras es a través del conocimiento de aquello que se juzga” (Homs, 1990:66)

“En resumen podemos definir la comunicación como el proceso mediante el cual se transmite una idea o un mensaje desde un emisor a un receptor con la intención de

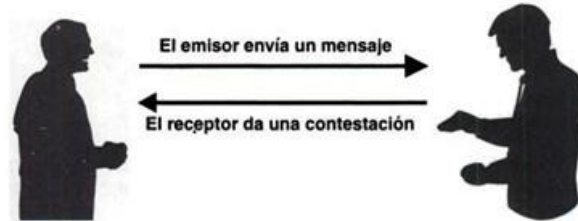
⁷⁰ BAEZ, Carlos, *La Comunicación efectiva*, Editorial BÚHO, República Dominicana, 2000

⁷¹ BAEZ, Carlos, *La Comunicación efectiva*, Editorial BÚHO, República Dominicana, 2000

⁷² BAEZ, Carlos, *La Comunicación efectiva*, Editorial BÚHO, República Dominicana, 2000

⁷³ BAEZ, Carlos, *La Comunicación efectiva*, Editorial BÚHO, República Dominicana, 2000

obtener una respuesta o de cambiar su comportamiento, su opinión o su actitud, al mismo tiempo que se da la posibilidad de influencias recíprocas”⁷⁴



4.5 EL TRABAJADOR DENTRO DE LA EMPRESA

4.5.1 Actitud del trabajador dentro de la empresa

La actitud se define como “*la predisposición para responder a un objeto particular de una manera generalmente favorable o desfavorable*”⁷⁵. Decimos entonces que la actitud se ve influida por el propósito que nosotros percibimos y como respondemos al mundo y cómo se adquiere y aprende.

Debemos recordar siempre que la actitud apropiada es determinante para tener la motivación apropiada y para alcanzar las metas propuestas.

La actitud también se puede definir como “*una disposición psíquica y nerviosa, organizadora por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo con todos los objetivos y situaciones con los que está relacionado*”⁷⁶

Por lo tanto definimos a las actitudes como aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados de evaluación, es decir es la forma de representar como se siente una persona, con respecto de los objetos, de las situaciones de la vida y de las personas.

⁷⁴ RODRIGUEZ, Andrés; DIAZ, Francisco; FUERTES, Francisco; MARTÍN, María; MONTALBÁN, Manuel; SANCHEZ, Emilio, ZARCO, Victoria; *Psicología de las organizaciones*, Editorial OUC, Barcelona, 2004

⁷⁵ DESSLER, Gary. *Administración de personal*. México, D.F. Editorial Prentice Hall/Hispanoamericana, S. A., 1991

⁷⁶ DORSH, Friedrich: *Diccionario de psicología*. 4ta. Edición. Madrid. Editorial Barcelona. 1981

Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Las actitudes son inestables, se van moldeando al ir observando a las demás personas.

Las actitudes son un compuesto de cogniciones, afectos y comportamientos que se adquieren a través de los años en la convivencia en los diferentes grupos humanos: la familia, la escuela, el colegio, la universidad, el mundo del trabajo, el entorno social.

Los tipos de actitudes que analiza el Comportamiento Organizacional son tres⁷⁷:

1. Satisfacción en el trabajo.- *Es la actitud que una persona asume respecto a su trabajo. Aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas para la organización. La satisfacción en el trabajo afecta en la productividad del trabajador, en cambio la insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados.*

2. Compromiso con el trabajo.- *Mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la organización. Los trabajadores caracterizados por un alto sentido de pertenencia o empoderamiento, realmente les importa el trabajo que realizan.*

3. Compromiso organizacional.- *Constituye la identificación con la misión y visión de la empresa y que le importa en alto grado el ser parte de la organización y comprometerse con su trabajo y con las metas de toda la organización.*

Resulta difícil distinguir entre la motivación y satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha relación. La primera se ve como un conjunto de actitudes y sentimientos ante el

⁷⁷ GUIA DIDACTICA, UTPL, *Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*, 2009

trabajo, es una disposición psicológica de la persona ante su trabajo o sea lo que piensa de él.

La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende muchas veces de factores como: Edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, relaciones familiares o afiliaciones sociales.

4.5.2 Productividad del trabajador dentro de la empresa

La productividad es *“el rendimiento y eficiencia de la actividad de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo (en escala de la sociedad, de una rama, de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo”*⁷⁸.

Se determina por la cantidad de tiempo invertido en determinada función. El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado. Elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social, es decir, reducir el tiempo socialmente necesario para ejecutar una tarea, y así poder ejecutar más funciones en menos tiempo. El nivel y los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo social dependen de muchos factores, ante todo del grado de desarrollo de las fuerzas productivas. La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se cuentan el grado medio de destreza del trabajador, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios y las condiciones naturales. Estos factores principales, de los que depende el crecimiento de la productividad del trabajo, no actúan de igual manera en las distintas formaciones económico-sociales; su acción es determinada por las relaciones de producción dominantes.

⁷⁸ DESSLER, Gary. *Administración de persona*L. México, D.F. Editorial Prentice Hall/Hispanoamericana, S. A., 1991

Como se ha mencionado anteriormente, la actitud de un trabajador influye en la productividad de una empresa; *“La motivación en el trabajo es un factor importante en la productividad laboral, ya que identifica las actitudes que el trabajador puede presentar en un momento dado frente al mismo, estas pueden ser negativas o positivas.*

Por lo que se define el término de productividad como un resultado de la administración eficaz de tecnología y de recursos humanos que funcionan con eficiencia”⁷⁹

Para medir la productividad del empleado no basta sólo con supervisarlo o realizar evaluaciones del desempeño ya que muchas veces el empleado no logra dar lo mejor de si mismo cuando tiene problemas de tipo personal o de dificultad ante la tarea, recordemos que si se conocen bien las tareas asignadas se harán con mayor rapidez, sin embargo si no se ha tenido una buena inducción en el puesto de trabajo no se podrá realizar con eficiencia el trabajo, en relación a esto se menciona que *“una persona productiva es la que tiene una imagen positiva de sí mismo y de sus capacidades, el amor propio es el riesgo psicológico fundamental de la personalidad productiva”⁸⁰*

4.5.2.1 Productividad y competitividad laboral

Las ideas de productividad y competitividad están estrechamente vinculadas y deberían recibir atención permanente por parte de los empresarios, usando implícita o explícitamente, conceptos a niveles de decisión, llegando a consecuencias diferentes que compartan decisiones de distinta índole (por ejemplo, inversiones y reducciones de costos, indicadores de desempeño, etc.). Pese a toda esta atención, muchas veces se presentan discusiones en cuanto al alcance de cada uno de estos conceptos y su interrelación.

También se discute sobre los factores que influyen y determinan la productividad y el crecimiento.

⁷⁹ LLOYD L. Byars y LESLIE W. Rue *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F. Editorial Interamericana. 1984

⁸⁰ NASH, Michael: *Como incrementar la Productividad del Recurso Humano*. Bogotá. Editorial Norma S. A. 1988

“El término productividad se refiere a un concepto central de la economía: la cantidad máxima de producto que puede lograrse mediante la combinación de los factores de la producción (capital y trabajo) y los recursos a su alcance.

Una medida aproximada de la productividad es la correspondiente al trabajo; así, la productividad laboral mide la cantidad de factor trabajo necesario para producir una unidad de producto. Una medida comprensiva de la productividad es la que se deriva del análisis de las fuentes de crecimiento. La inversión en capital físico, que incluye la mejora tecnológica incorporada en él y el aumento del empleo, que incluye el mayor capital humano que provee la educación y el Capacitación laboral, son las fuentes primarias y más evidentes del crecimiento. A la vez, en los hechos se registra que la tasa de crecimiento de los países supera, en general, a la tasa de crecimiento que sostendría la acumulación de estos factores. Este exceso no explicado se denomina productividad total de factores (PTF). Los valores positivos y altos de la PTF resumen la habilidad de un país para crecer combinando el capital y el trabajo de manera más productiva que otros.

*El aumento de la productividad factorial refleja la capacidad de una firma de producir más a partir de la misma cantidad de insumos, o alternativamente de producir o mismo con una cantidad menor de insumos. A nivel agregado, implica extender los límites de las posibilidades de producción de la economía, y en consecuencia, aumentar el bienestar potencial de la sociedad”.*⁸¹

4.5.3 Eficacia, eficiencia, efectividad

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se pretende a la optimización.

⁸¹ MUSICH, Arnoldo T. *Productividad, competitividad, empresas Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires. Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas. 2002

Una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva.

En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente.

Es sumamente importante entonces y entendiendo que existe una brecha entre lo establecido por la Real Academia y la usanza ordinaria a nivel gerencial y en los postgrados del área, adherir ambas realidades; lo cual puede lograrse al tomar como referencia las siguientes definiciones:

La Eficiencia se puede definir como *“La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”*⁸²

Por otro lado, la Eficacia. *Viene del latín *eficaz* que significa eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado.*⁸³

Y por último la Efectividad *es el criterio político que refleja la capacidad de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa. Viene del verbo latino *efficere* que significa ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado.*⁸⁴

⁸² <http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

⁸³ <http://www.definicion.com.mx/eficacia.html>

⁸⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

Estos términos se deben tomar en cuenta para el proceso de inducción de personal debido a que se basan en el ser humano y su desempeño dentro de la empresa, al igual que a la productividad y calidad que ejercen en su puesto de trabajo

4.6 TEORIAS MOTIVACIONALES

“Los motivos son experiencias conscientes o estado subconsciente que sirven como factor para determinar la conducta o comportamiento de un individuo en una situación determinada”⁸⁵

Estos estímulos pueden ser externos o internos, y dependerán de cada individuo, ya que la necesidad de cada uno es diferente.

Pincel (1998) “La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración”

“La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación, e implica una voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de objetivos personales y organizacionales”⁸⁶

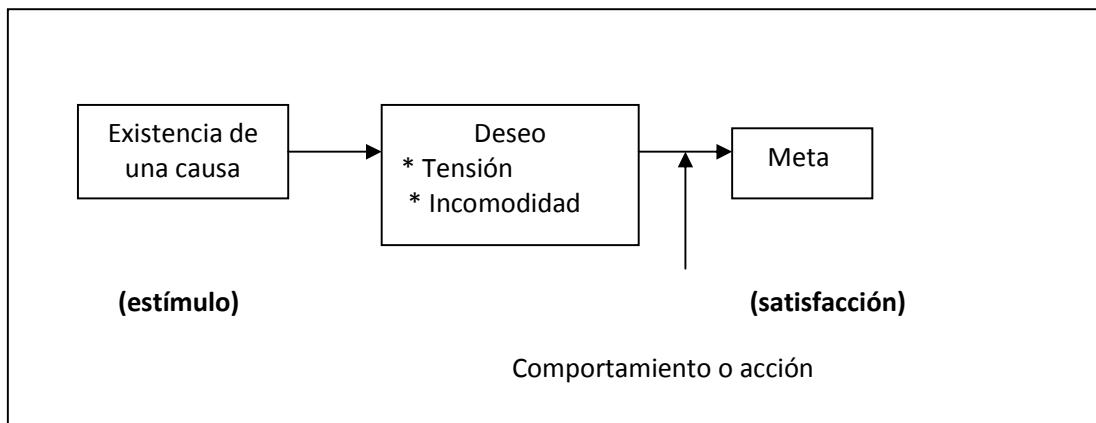
Robbins define la motivación como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”⁸⁷, en este caso hablamos de metas organizacionales, ya que el esfuerzo que se busca es el que se “dirige a la meta de la organización y es congruente con ella”

⁸⁵ ALECOY, Tirso, *Factores que influyen en el éxito personal*, Autoedición, 2002

⁸⁶ GUIA DIDACTICA, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, cátedra Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica Particular de Loja, Doctor Arturo Almeida, Loja- Ecuador

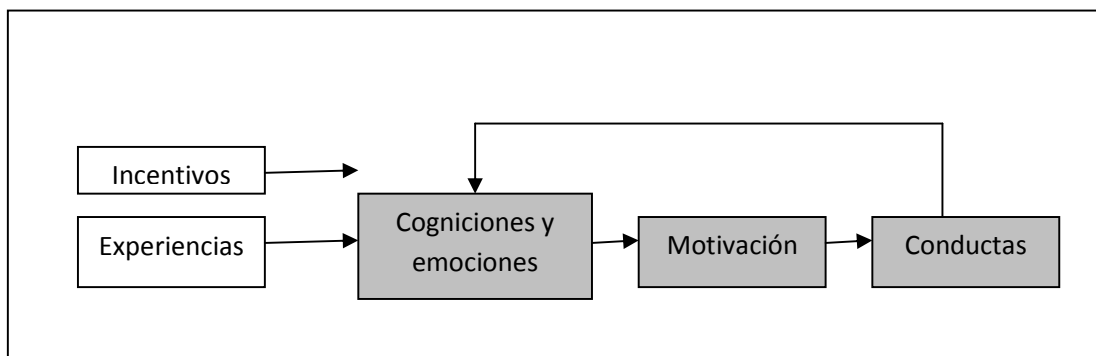
⁸⁷ ROBBINS Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, 10ª ed., Editorial Pearson Educación, México, 2004.

FIGURA 7. Modelo Básico de Comportamiento



Fuente: BAGUER, Ángel, Un timón en la tormenta, Ediciones Díaz Santo, 2001

FIGURA 8. Modelo básico de motivación incentival

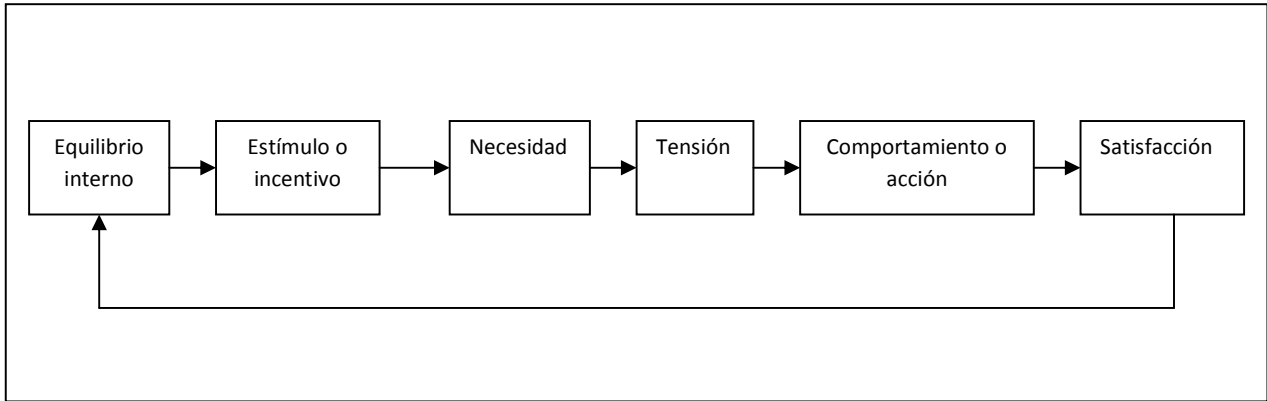


Fuente: ALECOY, Tirso, Factores que influyen en el éxito personal

4.6.1 Ciclo Motivacional

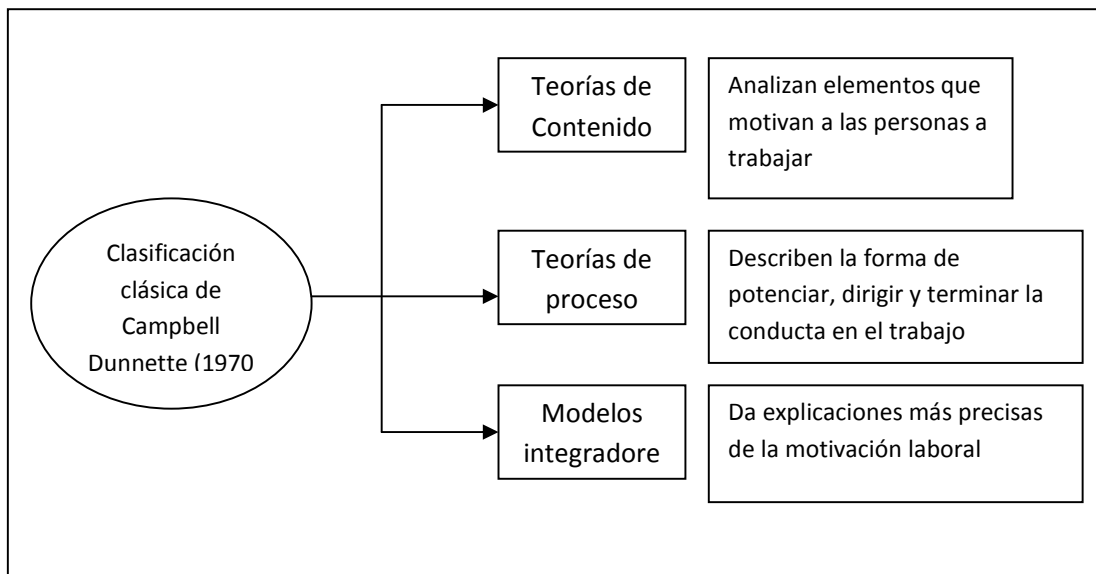
Este ciclo surge con el apareamiento de la necesidad, esta a la vez genera un comportamiento que rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión que lleva a desarrollar una acción que descargue la tensión para liberarlo del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, la necesidad se satisface, caso contrario el estado de desequilibrio continúa.

FIGURA 9. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos

FIGURA 10. Teorías de la Motivación Laboral



Fuente: Presentación de la cátedra de Teorías Motivacionales, Universidad Central del Ecuador, docente Ps. Jorge Ortiz

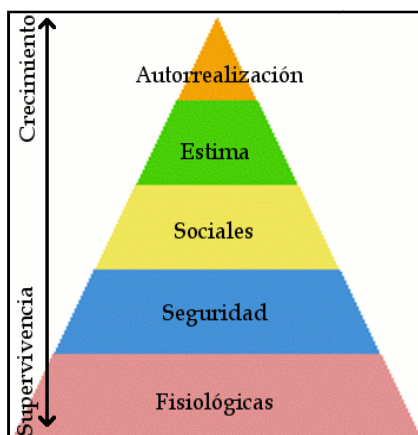
Entre las teorías de contenido, analizaremos las más clásicas y que de una u otra manera inciden de manera directa a la motivación inicial que tiene el colaborador al presentarse en su nuevo trabajo.

4.6.2 Teoría de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow

Esta teoría nos muestra una serie de necesidades que conciernen a todo individuo, las mismas que se encuentran organizadas en forma de pirámide. En la parte baja se encuentran las necesidades más básicas y de supervivencia, por ende las prioritarias y en la parte superior las necesidades de crecimiento o de menos prioridad.

Maslow establece 5 necesidades que se pueden jerarquizar según su importancia, según el siguiente esquema.

FIGURA 11. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: <http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas-blog.php>

Necesidades Fisiológicas: Necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, se refieren a las necesidades innatas como alimentación, sueño, deseo sexual, etc.

Necesidades de Seguridad: Necesidad que lleva a la persona a buscar su protección, evitar el peligro, busca un estado de orden y seguridad.

Necesidades Sociales: Necesidades de compañía, en el aspecto afectivo y de participación social; necesidades de asociación, participación y aceptación.

Necesidades de Estima: Necesidad de sentirse apreciado, tiene que ver con el autoestima, la seguridad en si mismo, la aprobación y el reconocimiento social.

Necesidades de Autorrealización: Nivel en el que el ser humano necesita trascender, impulso de superarse.

4.6.3 Teoría Bi- factorial de Hezberg

Hezberg propone dos tipos de factores motivacionales, los higiénicos y los motivadores. “El decía que en el trabajo hay varias cosas que nos hacen desdichados y varias que nos motivan”⁸⁸

Factores higiénicos: Referentes a las condiciones extrínsecas, es decir, físicas y ambientales del trabajo, salarios, beneficios sociales, políticas, el clima, las relaciones con los colegas, etc. “Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento lo logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera”⁸⁹

Factores motivacionales: Referente a condiciones intrínsecas, relacionados con las responsabilidades, el contenido del cargo, las tareas; tiene que ver con el logro, el reconocimiento, responsabilidad, progreso y la posibilidad de crecimiento. “Cuando los

⁸⁸ MEIGHAM, Michael. *Programa de Inducción*. Bogotá Colombia: Fondo Editorial Legis, 1991

^{89,90} AMORÓS, Eduardo, *Comportamiento Organizacional*, Escuela de Economía USAT, Perú, 2007

factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción”⁹⁰

4.6.4 Teoría E-R-G de Alderfer

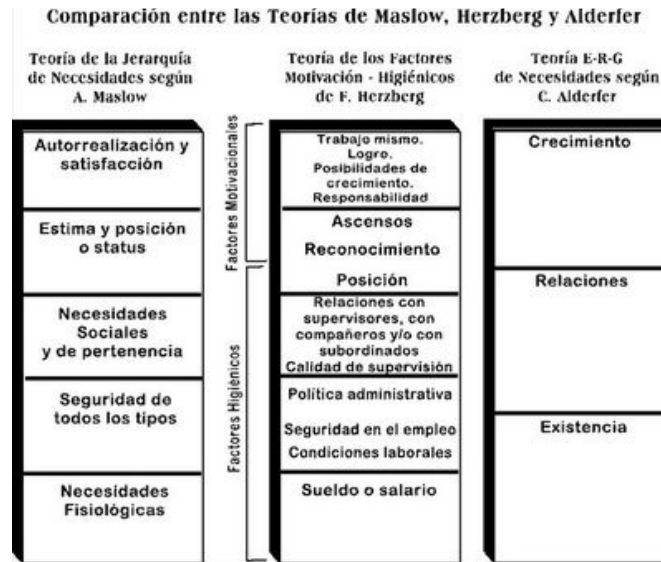
Alderfer clasifica las necesidades de los trabajadores en tres:

- Existenciales: En este tipo de necesidades coincide con la teoría de Maslow, en las necesidades fisiológicas y de seguridad
- De relación: Implica las relaciones interpersonales, deseo de relacionarse con personas en la sociedad
- De crecimiento: Referente a la creatividad personal y desarrollo personal

La Teoría de ERG coincide en parte con la teoría de Maslow, excepto un punto importante: “Para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia”⁹¹, a diferencia de la teoría de Maslow, quien sostenía que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de necesidades.

⁹¹ Cátedra de Psicología Organizacional, Dr. Steven Obando, UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FIGURA 12. Comparación entre las Teorías de Maslow, Herzberg y Aldefer



Fuente: <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/motivacion-desempeno-y-satisfaccion.html>

4.6.5 Teoría XY de Douglas McGregor

Douglas McGragor distinguió dos concepciones opuestas de administración, basadas en supuestos acerca de la naturaleza humana.

Teoría X. El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control. Se basa en concepciones que predominaban las décadas pasadas, en cuanto a como la persona veía su relación laboral.

“La administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana en dirección de los objetivos de la organización”⁹²

A continuación veremos algunos supuestos de esta teoría:

⁹² Presentación de la cátedra de Teorías Motivacionales, Universidad Central del Ecuador, docente Ps. Jorge Ortiz

1. “El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos
3. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad. “⁹³

Esta teoría refiere a que el hombre debe ser administrado y estimulado por factores externos, como los incentivos económicos, habla de emociones irracionales, de que el hombre por naturaleza es perezoso y que incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina.

Teoría Y. La Integración de los objetivos individuales con los de la organización.

“Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación”⁹⁴

Esta teoría parte de los siguientes supuestos:

1. “La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. EL hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

⁹³ MCGREGOR, Douglas, *El Lado Humano de las Organizaciones*, Editorial McGRAW-HILL, 2002

⁹⁴ Presentación de la cátedra de Teorías Motivacionales, Universidad Central del Ecuador, docente Ps. Jorge Ortiz

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está amplia, no estrechamente, definida en la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte”⁹⁵

Por tanto indica que el hombre es un ser activo por naturaleza, que va en busca de los objetivos corporativos, no los contraviene, habla de que la persona posee una motivación básica y está en capacidad para asumir responsabilidades.

FIGURA 13. Teoría X y teoría Y: diferentes concepciones de la naturaleza humana.

TEORÍA X	TEORIA Y
1. Por naturaleza al ser humano no les gusta el trabajo y tratará de evitarlo, siempre que ello sea posible.	1. Depende de las condiciones, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento.
2. ES necesario que se obligue y se controle a las personas que trabajan en una organización, para que se encaminen a los objetivos corporativos.	2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden autocontrolarse y autodirigirse, siempre y cuando estén convencidas y comprometidas para hacerlo, no son necesarios los castigos.
3. Las personas prefieren ser dirigidas, antes que dirigir.	3. Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos
4. Las personas tienen a evitar responsabilidades	4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5. EL común de la gente no es ambiciosa.	5. La mayoría de las personas tienen imaginación, creatividad e ingenio, solo es cuestión de motivarlas para que los usen.
6. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad	6. El ser humano no utiliza su potencial intelectual al máximo.

⁹⁵ MCGREGOR, Douglas, *El Lado Humano de las Organizaciones*, Editorial McGRAW-HILL, 2002

CUADRO COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION

ABRAHAM MASLOW	DOUGLAS MCGREGOR	FREDERICK HERZBERG	ALDERFER
TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES:	TEORIA X (Teoría Negativa)	TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE	E-R-G
<p>1.- Necesidades Fisiológicas: Como lo es la comida, bebida, protección y otros requerimientos físicos</p> <p>2.- Necesidades de Seguridad: Seguridad y protección de daños físicos y emocionales, afecto, pertenencia, aceptación y amistad</p> <p>4.- Necesidades de Estima: Factores internos de estima como el respeto por si mismo, autonomía y logro, y los factores externos de estima.</p>	<p>Esta teoría supone que las necesidades de orden inferior (necesidades fisiológicas y de seguridad) denominan a los individuos</p> <p>Ejemplo: los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar las metas deseadas</p> <p>TEORIA Y (Teoría positiva)</p>	<p>Fue propuesta creyendo que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar éxito o fracaso</p> <p>MOTIVADORES (muy satisfecho)</p> <p>Logro</p> <p>Reconocimiento</p> <p>El trabajo en si mismo</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Progreso</p> <p>Crecimiento</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Existenciales: En este tipo de necesidades coincide con la teoría de Maslow, en las necesidades fisiológicas y de seguridad</p> <p>De relación: Implica las relaciones interpersonales, deseo de relacionarse con personas en la sociedad</p> <p>De crecimiento: Referente a la creatividad personal y desarrollo personal</p>

<p>5.- Necesidades de autorrealización: Crecimiento, realizar nuestro potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser</p>	<p>Esta Teoría supone que las necesidades de orden superior (necesidades sociales, de estima y autorrealización) son las que denominan al individuo. Ejemplo: Los empleados ejercerán autorrealización y autocontrol si están comprometidos con los objetivos</p>	<p>FACTORES DE HIGIENE (Muy insatisfecho)</p> <p>Supervisión Políticas de la Compañía Relación con el supervisor Condiciones de Trabajo Salario Relación con compañeros Vida personal Relación con los subordinados Posición Seguridad</p>	
---	---	---	--

4.7 DEFINICIONES

Inducción:

La inducción es también conocida como socialización u orientación, a continuación veremos algunas definiciones:

“Inducción es una técnica de relaciones humanas que tiene un proceso establecido con el fin de lograr la socialización del individuo dentro de la organización”⁹⁶

“La orientación se refiere a aquel proceso en el cual los nuevos empleados desarrollan una comprensión de su relación con respecto a los demás trabajadores y el objetivo que persigue la empresa”⁹⁷

⁹⁶ WERTHER, William, HEITH, David, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, México, 1987

⁹⁷ BURACK E, SMITH R, *Administración de personal*, Compañía editorial Continental, México, 1983

“La socialización organizacional es la forma de ponerse al “tanto”. Es el proceso de adiestramiento y adoctrinamiento en el cual se enseña lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma. Es un proceso mediante el cual el nuevo miembro aprende la escala de valores, las normas y las pautas de conducta exigidos pro la sociedad, la organización y el grupo a lo que se incorporen”⁹⁸

Según Chruden, la inducción es preocuparse por informar sobre normas y políticas y costumbres a todos los nuevos elementos, para acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

“La inducción radica en hacer que el empleado tome interés personal por su labor haciéndole una exposición general acerca de la empresa de sus actividades, de su estructura y de sus estadísticas de explotación. Para así tener una primera idea de su empresa y una impresión favorable de la misma” (Longovoy, 1980, p. 313)

“La razón es que este proceso tiene como propósito enterar y sensibilizar a la persona sometida a el, sobre diversas características propias de la organización donde laborará o a la que pertenece”⁹⁹

“Conjunto de procedimientos para proporcionar a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía”¹⁰⁰

Para los fines de la presente investigación nos quedaremos con una definición que compila la ilustraciones citadas anteriormente, la inducción es un conjunto de técnicas y procedimientos que tiene por objetivo facilitar la adaptación y sociabilización de los nuevos empleados de una organización, mediante la entrega de información referente a la

⁹⁸ KOLB, David, *Psicología de las Organizaciones, problemas contemporáneos*, Editorial Prentice may Internacional, Madrid, 1977

⁹⁹ UMAÑA, Enrique, *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*, San José, CR, EUNED, 2007.

¹⁰⁰ DESSLER, Gary. *Administración de Personal*,. México, D.F. Editorial Prentice Hall/Hispanoamericana, S. A, 1991.

compañía, tales como la historia, reglas y políticas de la empresa, al igual que sus labores y como se espera que las lleven a cabo; para así crear un interés personal por su labor, facilitar la comprensión de sus relaciones respecto a sus autoridades y compañeros y así garantizar el contar con un empleado comprometido con la organización, ya que nadie puede comprometerse con algo que no conoce.

Entrenamiento:

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”¹⁰¹

Capacitación:

La tarea del proceso de capacitación como dice la autora Martha Alles consiste en mejorar el presente y ayudar a contribuir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

”La capacitación es hacer que el perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen”¹⁰²

Más adelante citaremos este subsistema como un tema independiente para una mejor comprensión.

¹⁰¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000

¹⁰² ALLES, Martha, Dirección Estratégica de RRHH Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, pg. 308.

4.8 LA INDUCCION COMO PARTE DE UN PROCESO

Después del proceso de selección y contratación es importante cerrar el proceso, vinculando al nuevo colaborador a la organización e integrarlo a sus nuevas funciones, esto se logra a través de la inducción.

A continuación analizaremos los pasos previos al ingreso del personal.

4.8.1 RECLUTAMIENTO:

“Consiste en una acción dinámica y flexible cuyo objetivo es el de buscar y reunir al máximo número de candidatos en un tiempo determinado para cubrir esos puesto”¹⁰³

“Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo”¹⁰⁴

Para realizar un proceso de selección es indispensable proveerse de hojas de vida para poder seguir con el proceso, esta recolección de hojas de vida se la puede hacer de algunas formas, esta fase se la denomina como reclutamiento, donde se obtienen hojas de vida de candidatos potenciales, o simplemente hojas de vida que nos permiten ir alimentando la base de datos.

4.8.2 SELECCIÓN:

“Elección del individuo adecuado para el cargo adecuado para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”¹⁰⁵

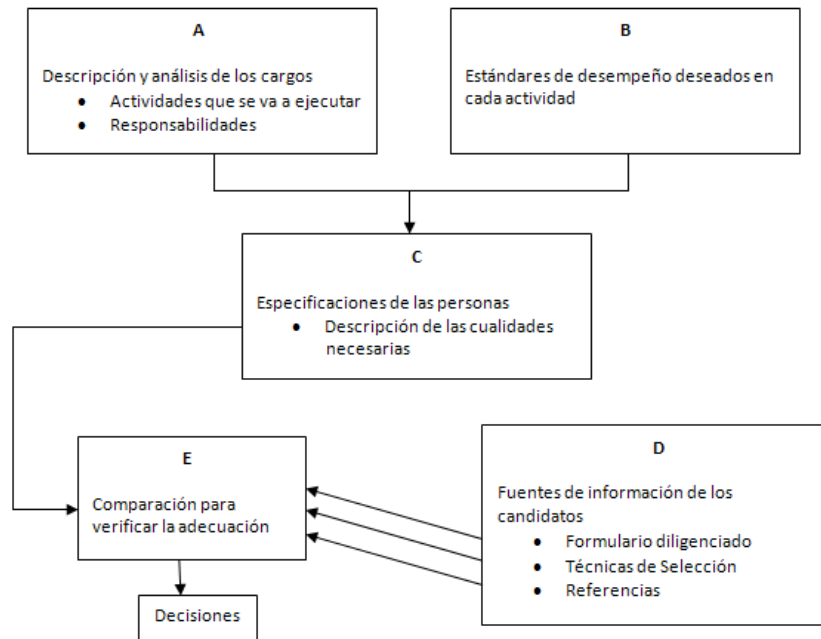
¹⁰³ NEBOT, María José, *La Selección de Personal*, Fundación Confemetal, 2007

¹⁰⁴ ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, Ediciones Granica S.A, 2006.

¹⁰⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000

Es decir, en el proceso de selección se escoge entre los candidatos reclutados a las personas que cumplan con el perfil requerido para ocupar el cargo vacante. Esto es una comparación entre los requisitos del cargo y los perfiles de los candidatos.

FIGURA 14. Proceso de selección de personas



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000

4.8.3 CONTRATACION:

El objetivo del contrato es formalizar, según lo que indica la ley vigente de la República Ecuatoriana, la futura relación de trabajo, para garantizar los derechos y deberes, tanto del colaborador como de la empresa.

“El contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia.”¹⁰⁶

¹⁰⁶ CÓDIGO DE TRABAJO

Parte de la contratación escrita, también existe la contratación psicológica, la misma que tiene inicio desde el momento de la entrevista inicial, donde se explicará funciones, beneficios, etc. Sin embargo una vez pactada la contratación es necesario hacer hincapié en el compromiso para con la empresa.

“El contrato psicológico es una adición al contrato laboral y define las condiciones del compromiso psicológico del trabajador con la empresa y de la empresa con el trabajador”¹⁰⁷

4.8.4 INDUCCIÓN:

Una vez que se ha seleccionado a la persona idónea para ocupar una vacante, es importante orientarla y capacitarla, proporcionándole la información necesaria acerca de la empresa y de su puesto de trabajo.

“La inducción constituye el paso final que garantiza el proceso de selección, en el cual se ofrece al candidato una orientación general sobre las funciones que tendrá que desempeñar, la finalidad de la organización y como está estructurada funcional y jerárquicamente”¹⁰⁸

Veamos dónde está esta fase del proceso de selección:

FIGURA 15: Proceso de Selección



¹⁰⁷ BAGUER, Ángel, *Un timón en la tormenta*, Ediciones Díaz Santo, 2001

¹⁰⁸ Price Waterhouse, *Polivalentes en Recursos Humanos*, pg 58.

Fuente: JOFRE ROXANA, Programa de Inducción. ¿Para que sirve?, <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccin.htm>

“El proceso de Inducción se ve afectado en su programación por la magnitud de la empresa que se trate: en empresas grandes, que emplean a un gran número de trabajadores, los programas de inducción son más sofisticados, y con una duración de varios días, con pláticas en grupos. Algunas organizaciones prefieren complementar la inducción durante los primeros días siguientes al ingreso del nuevo empleado”¹⁰⁹

Como se ha podido ver la inducción es un factor clave para que el seleccionado se adapte a la organización, el objetivo más importante es estimular al nuevo empleado para que su integración con sus compañeros sea más sólida, es recomendable que esta inducción se la haga dentro de los primeros días después de haber sido seleccionado para evitar problemas posteriores.

En síntesis se puede decir que el programa de inducción dentro una empresa es indispensable para que garantice la estabilidad del seleccionado dentro de la empresa, tener un programa de inducción facilita a que la persona se sienta más involucrada con la misma, para el Grupo Marathon se ha visto la necesidad de realizar un programa de inducción y reinducción de acuerdo a las necesidades y a los parámetros que ofrece la empresa.

4.8.5 CAPACITACIÓN:

Implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, “El ser humano necesita recibir instrucción sencilla e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y que constituye un trabajo bien hecho” (Lawrence Appley).

El contenido del Capacitación debe incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento¹¹⁰:

1. Transmisión de información

¹⁰⁹ MERCADO, Salvador, *Administración Aplicada*, México, Editorial Limusa S.A,

¹¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000

2. Desarrollo de habilidades
3. Desarrollo o modificación de actitudes
4. Desarrollo de conocimientos

4.8.6 EVALUACIÓN:

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o en el potencial de desarrollo futuro”¹¹¹

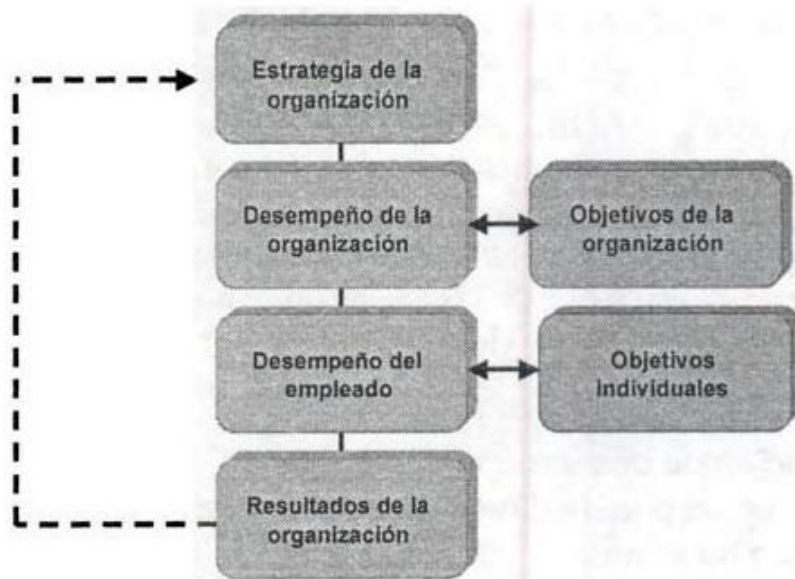
Las empresas evalúan a sus empleados formal o informalmente cada cierto tiempo, con la finalidad de detectar problemas, detectar las necesidades de capacitación o por el simple hecho de querer analizar si la persona está cumpliendo con su trabajo.

“La definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica: 1) establecer normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media”¹¹²

¹¹¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000

¹¹² DESSLER, Gary, *Administración de personal*, Prentice Hall Hispanoamericana, 2001

FIGURA 17. Relación entre la estrategia y el desempeño



Fuente: Desempeño por competencias: Evaluación 360°, Martha Alles

Existen varios métodos para realizar la evaluación del desempeño, las más tradicionales son¹¹³:

1. *Método de escala gráfica.*- Evalúa el desempeño mediante factores previamente definidos y graduados, donde el evaluador se encargará de escoger el grado de cumplimiento de las cualidades de sus empleados requeridas para el cargo. Es un método muy criticado porque reduce a estadísticas los resultados.
2. *Método de elección forzada.*- Evalúa mediante la elección de frases descriptivas que más se apeguen a las características de la persona evaluada.
3. *Método de investigación de campo.*- Esta evaluación se la hace mediante un tipo encuesta realizada a cada jefe o inmediato superior del evaluado, esto lo ejecuta un especialista de RRHH como apoyo a la evaluación.
4. *Método de incidentes críticos.*- Evalúa los comportamientos recientes de cada empleado
5. *Métodos mixtos.*- Pueden utilizar de manera combinada cualquiera de los métodos citados anteriormente.

¹¹³ Tomado de apuntes de la cátedra de Evaluación del Desempeño, docente Marcelo Zambrano.

En la actualidad se están manejando otro tipo de evaluaciones más completas y más objetivas al momento de analizar sus resultados, por ejemplo la evaluación de *180* y *360*, que es una evaluación más completa, ya que intervienen los compañeros, superiores y el mismo empleado, para poder cruzar información y ser más objetivos.

La evaluación por *administración por objetivos* califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa.

La evaluación *por competencias*, evalúa las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras para un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

FIGURA 18. Evaluación del desempeño como parte de la estrategia de la organización



Fuente: Desempeño por competencias: Evaluación 360°, Martha Alles

En conclusión “el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el

desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados”¹¹⁴

Cualquiera que sea el método utilizado para la evaluación del desempeño es muy importante realizar un feedback entre el evaluador y el evaluado para evitar diferencias de opiniones y así esta evaluación pueda ser beneficiosa tanto para el empleado como para la organización.

4.8.7 ENTREVISTA DE SALIDA:

Es la entrevista que se realiza a las personas que se desvinculan de la compañía, esta entrevista tiene por finalidad conocer el grado de satisfacción del ex colaborador, en cuanto a su experiencia laboral, además de conocer acerca de los procesos de inducción que recibió al ingresar a la empresa¹¹⁵

4.9 LA INDUCCION COMO PARTE DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Toda *persona* al ingresar a una empresa tiene una primera impresión, que inicia desde el momento de la entrevista en el proceso de selección, así como el candidato debe dar una buena imagen para ser tomado en cuenta, la organización debe también brindar una buena imagen ante sus “potenciales clientes internos”. Una imagen negativa, inevitablemente generará rechazo, y aunque la persona necesite el trabajo, no brindará la seguridad que se necesita para que el futuro empleado se sienta a gusto y motivado con la organización.

¹¹⁴ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*, Ediciones Garnica, 2004

¹¹⁵ ANEXO ENTREVISTA SALIDA

Dentro de los programas de inducción que tienen algunas organizaciones se dan problemas que entorpecen la adaptación del candidato dentro de la organización porque no se toma en cuenta algunos aspectos:

- No se le da la importancia necesaria a esta fase del proceso de selección y contratación de un empleado, se desconoce que hay una resistencia normal hacia un nuevo empleado.
- Se olvida que el desconocimiento de las reglas y procedimientos de una organización repercute en el trabajo del individuo.
- No se dedica el tiempo necesario para la inducción.
- Por lo general no se tiene un manual o programa estructurado de inducción.
- No se tiene gente que ayude en proceso de inducción.
- Obviar información indispensable para el personal nuevo tales como: materiales, utilización de teléfonos (extensiones), ubicación de baños, etc.
- No se comprende la situación por la que el nuevo empleado está atravesando, experimentar una nueva experiencia con ciertos cambios en su vida provoca cierto nivel de inseguridad y stress.¹¹⁶

La inducción de personal necesita la colaboración de varias personas y departamentos:

- a) El departamento de Recursos Humanos, a quienes se les da la responsabilidad de la inducción como parte del proceso del reclutamiento.
- b) Gerentes y supervisores, son los encargados de entrenar al personal directamente en lo que es el cargo y sus funciones.
- c) Compañeros, quienes ayudan a reforzar sus actividades y sobre todo dar la confianza para que el seleccionado se vaya adaptando a su cargo, a sus actividades y a la organización en sí.

¹¹⁶ ALLES, Martha, *5 pasos para transformar una oficina de personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Editorial Granica, 2005

4.9.1 La Inducción de Personal como proceso fundamental dentro de una empresa

Los áreas de recursos humanos dentro de sus funciones principales tienen: Reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, administración de salarios, administración de prestaciones y servicios, políticas de higiene y seguridad, elaciones laborales, entre otras, pero sin lugar a duda el éxito, calidad y productividad de los empleados tienden a relacionarse con el proceso de inducción.

La inducción de personal se puede definir como *un proceso donde se da toda la información necesaria al trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su nuevo medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa* (Arias, 1980: 108).

Otro autor menciona que *la inducción es un proceso de socialización que propicia la rápida integración del nuevo trabajador al grupo, brindándole información de la Empresa, funciones, derechos y obligaciones*¹¹⁷

Al implementar el proceso de inducción de personal dentro de una empresa, se debe brindar la información básica la cual debe incluir la misión de la empresa, objetivos, organización, horarios de trabajo, prestaciones, políticas, reglas, normas y atribuciones del puesto.

Entre los principales objetivos de la inducción se pueden mencionar:

- Brindar al nuevo empleado un ambiente inicial agradable que le permita una identificación positiva con la empresa.
- Propiciar al nuevo trabajador una rápida integración al grupo.

¹¹⁷ MEIGHAN, Michael. *Programas de Inducción*. Bogotá. Editorial Legis. 1991

- Propiciar al nuevo trabajador información sobre: políticas, procedimientos, historia, reglas, regulaciones, prestaciones, salarios, horarios y otras prestaciones que la empresa ofrece.

La inducción está dirigida a minimizar los problemas que se le pueden presentar al nuevo empleado en el primer día en su empleo, los que en su mayoría se presentan tensos, con un mayor nivel de ansiedad, de lo habitual a inquietos; el proceso de inducción esta encaminado a prestar al empleado el auxilio necesario y presentarle a la organización, ayudándole a familiarizarse e integrarse entre si, ajustándole a las exigencia de la empresa¹¹⁸

4.9.2 Principales aspectos de la inducción en la empresa

De acuerdo a Edwin Flippo *a la inducción no se le debe considerar como algo aislado que sirva solo para aclimatar al recién llegado a la organización sino que se le debe considerar como parte de un sistema entrelazado que se inicia con el reclutamiento. Este se debe vincular con la inducción y esta a su vez se debe revisar en la evaluación de personal. El sistema termina con la entrevista de salida. Los resultados de esto se deben retroalimentar para descubrir si podemos influir más efectivamente para que el personal se quede en una etapa inicial. El personal que dirige los procesos de inducción debe estar capacitado para entrevistar, orientar y aconsejar. Una manera eficaz de integrar todos los aspectos de la inducción consiste en tener manuales para recién llegados, esto facilitara los procesos e incentivar a hacer preguntas sobre dudas que se tengan en los procedimientos o reglas de la investigación (Flippo, 1986:103).*

La inducción debe llevarse acabo una vez que se ha reclutado y seleccionado el personal que ocupará la vacante en la organización. El siguiente paso corresponde, entonces, presentando la información y la experiencia, esta ultima a través de la capacitación que requiere para tener éxito en su nueva posición.

¹¹⁸ GRADOS ESPINOZA, Jaime A. *Inducción, Reclutamiento y Selección*. México, D.F. Editorial El Manual Moderno. 1988

Por lo tanto, la inducción es un factor importante en la motivación y esta ocurre cuando el empleado cree que el esfuerzo producirá recompensas y es mediante la inducción que se le proporciona el conocimiento que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas. Por lo que la primera experiencia que vive un empleado en la organización, va a matizar su rendimiento, calidad y productividad en el mismo.

Dentro de este proceso, hay tres razones principales e importantes que el encargado debe llevar a cabo en relación a la problemática y al nerviosismo interno que presenta el nuevo trabajador en sus primeros días. Lo primero es que cualquier nueva situación, representa un cambio en el individuo y cuando más diferentes sean las cosas para este nuevo empleado, mayor será la incertidumbre que tendrá que enfrentar y más significativo será su cambio.

Lo segundo se refiere a las expectativas poco realistas, es decir que el nuevo empleado con frecuencia tiene la visión algo irreal sobre las ventajas de su nuevo trabajo y por ello muchas veces impacta por no obtener lo negociado. La tercera razón se refiere a la sorpresa que se lleva el trabajador, misma que produce ansiedad por el hecho de que no se cumplen las expectativas sobre el trabajo, cuando no se anticipan las características del empleado.

Para minimizar los problemas que aquejan o pueden acosar al nuevo trabajador, es necesario que se le brinde dos elementos: Lo primero es la información básica de la empresa, la cual está dirigida a proporcionar todos y cada uno de los casos de interés de los fines, funciones, políticas, regulaciones, prestaciones, etc. Lo que le proporcionara una base sólida para ubicarse dentro de la organización.

En lo segundo se trata de brindar al trabajador las actitudes, valores y conductas que se esperan de él dentro de la empresa lo que Gary Dessler califica como socialización la cual la define como *el cumplimiento con varios propósitos reduce la ansiedad de los nuevos empleados al familiarizar a la persona con lo que se espera de ellos en términos de valores y conductas.*

La socialización reduce la necesidad de políticas y procedimientos, así como de reglas, al punto en que los empleados saben como actuar y lo hacen. Al hacer que nueve empleados se sientan como de la familia puede incrementar el compromiso de la persona con la organización y en este sentido podría fortalecer la moral, reducir la rotación de personal y producir un desempeño superior, al que podría ocurrir en su ausencia. Por lo tanto, la socialización es un proceso importante de personal (Dessler, 1991:286).

4.10 BENEFICIOS DE UNA INDUCCION PARA LA EMPRESA

Existen varias ventajas al contar con un programa de inducción, a continuación mencionamos algunas de ellas:

- Ahorrar tiempo en relación a la adaptación de la nueva persona proporcionando la información útil y necesaria que debe conocer para su buen desempeño.
- Evitar sanciones al contratado otorgando la información sobre las políticas y los reglamentos que tiene la organización.
- Permitir que el jefe inmediato explique al nuevo empleado la posición real en la organización para evitar problemas posteriores.
- Ayuda a que el seleccionado se sienta más tranquilo y motivado porque conoce más sobre la organización y sus funciones.
- Una buena inducción reduce costos de selección.
- Se utiliza como una buena introducción para la capacitación y desarrollo de personal.¹¹⁹

Existen cinco beneficios principales de un enfoque sistemático y bien iniciado de la inducción¹²⁰:

1. La buena inducción puede reducir los costos de selección
2. Puede ser un factor motivante para el personal nuevo
3. Se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo
4. La organización puede aprender del personal nuevo

¹¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, quinta edición, Mc Graw Hill, 2002.

¹²⁰ MEIGHAM, Michael. *Programa de Inducción*. Bogotá Colombia: Fondo Editorial Legis, 1991

5. Puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo

Adicionalmente se puede mencionar que entre los principales beneficios para la organización están los beneficios financieros y los beneficios motivacionales.

Beneficios financieros: Como se mencionó anteriormente entre los beneficios financieros está la reducción en gastos de selección, es decir, reducir los índices de rotación, ya que al contar con personal más comprometido será más fácil mantenerlo. “Si no se hace un análisis para determinar tanto el volumen de personal que sale y porque se va, no se puede determinar la mejor manera de conservarlo..... Una inducción apropiada satisficará sus necesidades y los comprometerá más con la organización.... La gente no siempre deja los cargos arbitrariamente, con frecuencia ocurre porque las personas están desilusionadas o decepcionadas, mal manejadas o desinformadas¹²¹”

“Un buen programa de inducción no solo compromete a un individuo con una organización. Puede demostrar que una organización está comprometida con el individuo”¹²². Esto se relaciona con el siguiente beneficio importante.

Beneficios motivacionales: De acuerdo con lo analizado según las teorías motivacionales, podemos relacionar estas con la satisfacción laboral, si como organización nos preocupamos por las necesidades, el desarrollo emocional y motivacional del empleado contaremos con personal más identificado y comprometido.

“Una actitud positiva y un ambiente de apoyo por parte de la organización, liberan la fuerza innata del personal y crea efectividad, seguridad, confianza, creatividad y mayores probabilidades de éxito”¹²³

Posibles desventajas de un programa de inducción mal diseñado

¹²¹ MEIGHAM, Michael. *Programa de Inducción*. Bogotá Colombia: Fondo Editorial Legis, 1991

¹²² MEIGHAM, Michael. *Programa de Inducción*. Bogotá Colombia: Fondo Editorial Legis, 1991

¹²³ GUIA DIDACTICA, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, cátedra Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica Particular de Loja, Doctor Arturo Almeida, Loja- Ecuador

Inducir al colaborador a cometer errores
Provoca pérdidas
Cargar culpa empleado
Perder gente valiosa
Malos entendidos en cuanto a los beneficios

4.11 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCION

“Todo Programa de Inducción debe transmitir las políticas y características generales de la organización, así como un amplio cuadro del papel que está desarrollando en la sociedad y en el lugar donde se encuentra ubicada. Así mismo debe ubicar al mismo empleado como está integrada la estructura organizacional, para que pueda ubicarse dentro de la misma”¹²⁴

Mercado y Meigham coinciden en que el programa de inducción debe tener el siguiente contenido:

- Historia de la Organización
- Características de la Organización
- Estructura Organizacional
- Filosofía de la Organización
- Producto
- Objetivos Generales
- Aspectos generales del trabajo
- Políticas Generales

El plan de inducción constará de 4 puntos donde participan algunas personas como se describió anteriormente, en el primer punto el representante del departamento de RRHH

¹²⁴ MERCADO, Salvador, *Administración Aplicada*, México, Editorial Limusa S.A

dará a conocer sobre la información de la empresa, como tiempo que esta en el mercado, la misión, la visión, valores, los servicios que ofrece, el número de empleados, el organigrama, los principales clientes. Se le dará a conocer también el reglamento interno, beneficios del trabajador y las instalaciones físicas.

En el siguiente paso interviene el representante del área en el cual va a desempeñar sus funciones, donde se le va a proporcionar información como: las actividades que tiene que realizar de acuerdo a lo que está especificado en el manual de funciones, explicación de los procesos, presentación de los compañeros y de el resto del personal, se le entrega el puesto de trabajo y los materiales, para esta entrega existe un formato especificando los útiles de oficina que se le proporciona y la firma del personal nuevo.

En el tercer punto se le da un tiempo prudente para que el nuevo trabajador lea el reglamento interno, el Manual de Normas, Políticas y Procedimientos y las funciones correspondiente a su cargo, para que posteriormente el encargado de recursos humanos y el responsable del departamento o el par resuelva las inquietudes que tiene al respecto.

En el último punto que es la fase de seguimiento participan tanto el representante de RRHH como el jefe inmediato donde hacen un continuo seguimiento del trabajador, donde se toma en cuenta algunos aspectos como: manera como está realizando su trabajo, satisfacción del trabajador con su trabajo, resolver inquietudes o dudas que se le han presentado a lo largo del tiempo.

Al finalizar la inducción realizada, se le entrega una matriz al nuevo trabajador, en la cual puede colocar la información que se le proporcionó, las herramientas de trabajo asignadas, como también colocar sugerencias, con el fin de mejorar en futuras ocasiones el plan de inducción.

4.12 CAPACITACIÓN

Para entender la capacitación hay que entender primero la diferencia entre capacitación y entrenamiento.

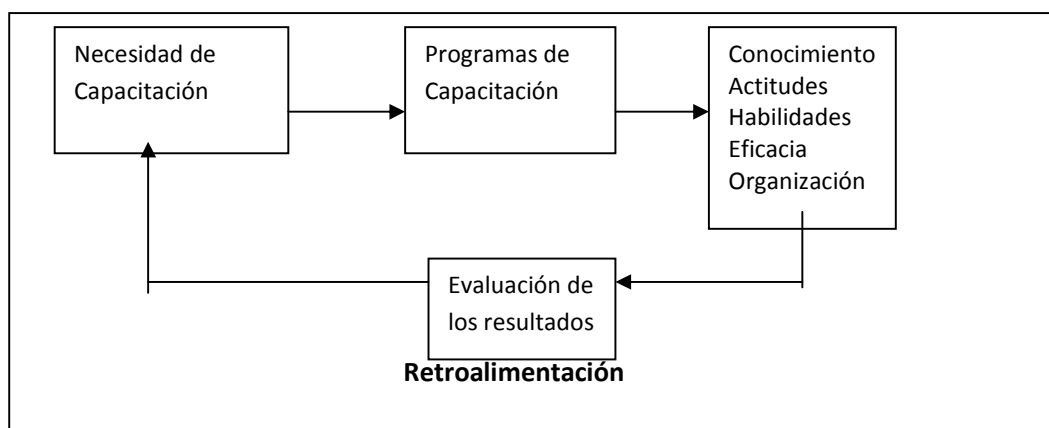
Entrenamiento:

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”¹²⁵

Objetivos del Entrenamiento¹²⁶:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puedes ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas

FIGURA 16. Ciclo del Entrenamiento:



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial McGraw- Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000

¹²⁵, ¹²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000

Al hablar de capacitación como una manera de aprendizaje, es importante hablar de la andragogía como una manera de aprendizaje en los adultos, el término “Andragogía” “como disciplina propia y específica para el estudio e investigación de la educación de adultos”¹²⁷

Según Carlos Carreras, en su libro “Aprender a formar” el modelo andragógico se basa en las siguientes premisas:

- La necesidad de saber: Los adultos necesitan saber por que deben aprender algo antes de hacerlo
- El auto concepto del alumno: Se colocan en una posición de dependencia
- El papel de las experiencias de los alumnos:
- La disposición de aprender: Siempre dispuestos a aprender y ser capaces de hacer
- Orientación del aprendizaje: Se centran en la vida o en una tarea o problema
- La motivación: Por el deseo incrementar la satisfacción laboral, la autoestima, la calidad de vida ¹²⁸

Dentro de las nuevas perspectivas en el estudio de la andragogía, Carreras, señala: ”La necesidad de conocer del alumno, principio fundamental ya que el adulto necesita conocer las razones para comprometerse a un aprendizaje. Otro aspecto relevante es que se tiene la premisa de que los adultos son alumnos autodirigidos. Que los adultos se comprometen con el aprendizaje. También se señala la experiencia previa del alumno.

Plena disposición de aprender por parte del adulto, se da cuando su situación existencial genera una necesidad de saber. Por último, que la orientación del aprendizaje, vaya en función de la solución de problemas”¹²⁹

¹²⁷ REQUEJO, Agustín, *Educación permanente y educación de adultos*, Editorial Ariel, Barcelona, 2003

¹²⁸ CARRERAS, Carlos, *Aprender a formar: educación y procesos formativos*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 2003

¹²⁹ CARRERAS, Carlos, *Aprender a formar: educación y procesos formativos*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 2003

Como se observa hay marcadas diferencias entre el alumno adulto y el alumno que cursa en forma regular su educación. Ya que el adulto se educa o aprende en función de sus propias convicciones orientadas hacia un objetivo; lo cual se busca dentro de una organización.

Según el texto "Guía para gerentes de capacitación" existen varias estrategias metodológicas para la capacitación de adultos, entre ellas mencionamos las siguientes:

- Se trata de una decisión voluntaria de aprender
- Conciencia de la necesidad de aprender
- Prevalencia de los contenidos y actividades prácticas sobre los desarrollos teóricos
- Resolución de problemas apegados a la realidad, lo que facilita la adquisición de habilidades.
- Papel preponderante de la experiencia, en tanto facilitadora u obstaculizadora en la adquisición de nuevos contenidos.
- El proceso se facilita en un ambiente informal, permisivo y cordial.
- El uso de varios métodos de enseñanza facilita la capacidad de aprendizaje en adultos
- Los adultos persiguen orientación, no calificaciones.

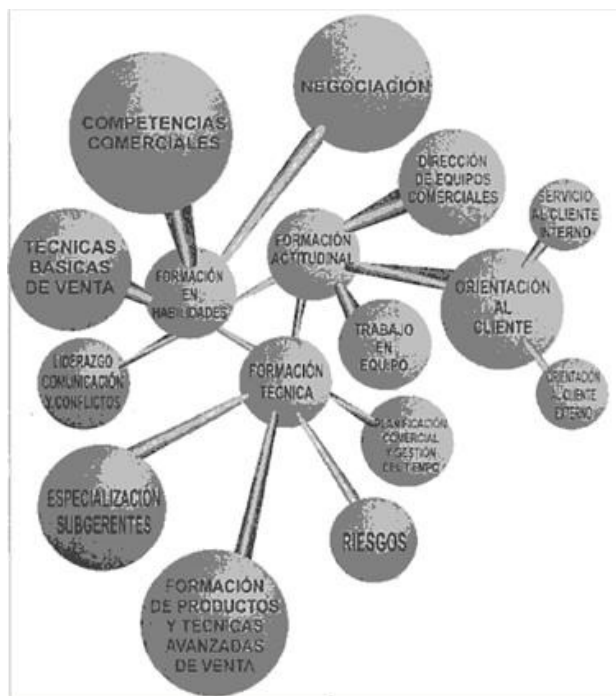
"Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender"¹³⁰

La tarea del proceso de capacitación como dice la autora Martha Alles consiste en mejorar el presente y ayudar a contribuir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.

"La capacitación es hacer que el perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen"¹³¹

¹³⁰ SENGE, Peter, *La quinta Disciplina*, Ediciones Granica, España, 2005

FIGURA 19. Proceso de Capacitación



Fuente: Dirección estratégica de Recursos Humanos , Martha Alles

“La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”¹³²

Por lo tanto podemos decir que la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

¹³¹ ALLES, Martha, Dirección Estratégica de RRHH Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000

¹³² DESSLER, Gary, *Administración de personal*, Prentice Hall Hispanoamericana, 2001

A través de la capacitación se ayuda a que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. Una capacitación debe ser siempre organizada, planificada y evaluable.

“El avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos”¹³³

A través del siguiente gráfico podemos mostrar de forma objetiva las dos diferentes situaciones que pueden darse dentro de una empresa.

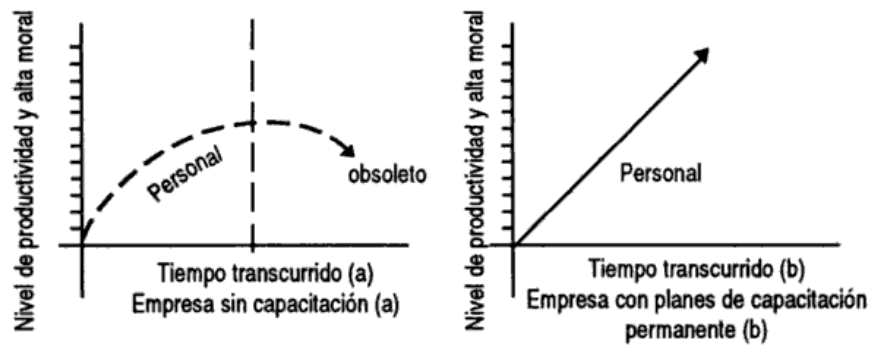


FIGURA 20

Fuente: Capacitación y desarrollo de personal, Alfonso Siliceo

La figura nos demuestra que si no existe un plan de capacitación dentro de una empresa su productividad puede llegar a ser obsoleta, caso contrario si la empresa cuenta con un plan de capacitación permanente, el personal ira en dirección ascendente, tanto en conocimientos como en el nivel productivo.

“Ante las circunstancias como vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. Las empresas por lo tanto se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

¹³³ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

Promover el conocimiento es, indudablemente, uno de los medios más eficaces para transformar actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos”¹³⁴

Idalberto Chiavenato, en su libro “Iniciación a la Administración de Personal”, define la capacitación como: “Un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes, para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional porque su fin es la formación y preparación de las personas. Está orientado eminentemente al desempeño del cargo ya sea actual o futuro en la empresa”¹³⁵

“Para llevar a cabo una capacitación debe ser conocida y estar de acuerdo por toda la organización, no sólo los mandos medios y altos, el cambio debe ser construido por todos”.¹³⁶

El autor cita tres tipos de contenidos que se debería incluir en la capacitación:

- Transmisión e información de conocimientos que contempla información sobre el trabajo, la empresa, sus productos o servicios, sus reglas y reglamentos internos, su estructura organizacional. Es la capacitación que se brinda generalmente al personal de ingreso reciente.
- Desarrollo de habilidades y destrezas relacionadas con el cargo actual o futuro, generalmente asociadas a actividades motoras o manuales que exigen capacitación y practica constante.
- Desarrollo de actitudes: se pretende transformar las actitudes negativas o inadecuadas en positivas y favorables.

¹³⁴ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

¹³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. “*Iniciación a la administración de personal*” Publicación, México : McGraw-Hill, 1994

¹³⁶ GORE, Ernesto, prólogo a *La quinta Disciplina*, Ediciones Granica, Barcelona, 1998.

“La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa”¹³⁷

Podemos concluir entonces que la capacitación es un proceso continuo que se desarrolla en concordancia con los objetivos y las necesidades reales de la empresa.

4.12.1 Objetivos del proceso de capacitación

Según Alfonso Siliceo, en su libro “Capacitación y desarrollo de personal”¹³⁸ son ocho los propósitos de un proceso de capacitación, los mismos que resumimos a continuación:

1. *Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización*; las cuales dependerán del grado de sensibilización, comprensión y modelaje que se haga de los valores corporativos.
2. *Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales*, el cambio de actitud del capacitado es un indicador de la efectividad del aprendizaje.
3. *Elevar la calidad del desempeño*, Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber
4. *Resolver problemas*, Los problemas organizacionales son dirigidos en diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.
5. *Habilitar para una promoción*, Capacita a la persona para ocupar cargos de mayor categoría.
6. *Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa*, Se refiere a las primeras impresiones que un nuevo empleado tiene de la empresa, estas tendrán un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización.

¹³⁷ SILICESO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal/ training and personnel development*, Editorial Limusa, México, 2004

¹³⁸ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

7. *Actualizar conocimientos y habilidades*, Consiste en estar alerta de los cambios tecnológicos y métodos para hacer que el trabajo mejore y las organizaciones sean más efectivas.
8. *Preparación integral para la jubilación*, Este es un punto en el que se entiende a la capacitación como una responsabilidad social.

“El proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral”¹³⁹

“La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica auto motivación e integración. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

En este orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa:

1. Promover el desarrollo integral de personal, y por tanto, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto”¹⁴⁰

La capacitación es muy importante para el crecimiento de toda organización por tal motivo se la debe realizar de forma permanente y continua.

4.12.2 Técnicas de capacitación

Gary Dessler, en su libro *“Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano”*, menciona las siguientes técnicas de capacitación:

¹³⁹ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

¹⁴⁰ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

- *Capacitación en el trabajo*: La más conocida es la técnica del entrenador, donde un trabajador experimentado capacita al empleado nuevo. Otra técnica de capacitación en el trabajo es mediante la rotación de puestos, todo dependiendo el objetivo de la capacitación.
- *Capacitación de aprendices*: Consiste en un proceso estructurado mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores calificados, utilizando la combinación de la instrucción en un salón de clases y la capacitación en el trabajo.
- *Simuladores y modelos de instrucción*: Es una técnica donde los empleados se capacitan mediante equipos reales o virtuales, la misma que puede realizarse en un lugar independiente lejos del lugar de trabajo (capacitación vestibular)
- *Técnicas de aprendizaje audiovisual y a distancia*: Dentro de esta técnica podemos mencionar
 - ✓ Capacitación a distancia
 - ✓ Aprendizaje a distancia por videoconferencia
- *Capacitación por computadora*: De manera interactiva el aprendizaje es controlado por el tiempo del capacitado.
- *Capacitación por CD Rom o por internet*
- *Capacitación para objetivos especiales*: Va dirigido cuando la intención es ampliar conocimientos de un tema en específico¹⁴¹

Referente a los distintos sistemas y técnicas de capacitación, Alfonso Siliceo, en su libro “*Capacitación y desarrollo de personal*” menciona los siguientes sistemas de capacitación:

- *Capacitación en las aulas*: Se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados
- *Capacitación en el trabajo*: Capacitación relacionada con las actividades directas a realizar.

¹⁴¹ DESSLER, Gary, *Administración de personal*, Prentice Hall Hispanoamericana, 2001

- *Entrenamiento o capacitación individual*: Intenta proporcionar a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto.
- *Capacitación externa*: Se realiza fuera del lugar de trabajo, mediante la ayuda de otras instituciones educativas para responder a las necesidades del cargo.¹⁴²

Stephen Robbins, en su libro “*Administración*”, describe los siguientes métodos

Métodos tradicionales de capacitación	
•	<i>En el trabajo</i> . Los empleados aprenden a realizar la tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
•	<i>Rotación de empleos</i> . Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.
•	<i>Enseñanza y capacitación</i> . Los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como aprendiz.
•	<i>Ejercicios de experiencia</i> . Los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.
•	<i>Cuadernos de ejercicios y manuales</i> . Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.
•	<i>Conferencias en el salón de clases</i> . Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.
Métodos de capacitación basados en la tecnología	
•	<i>CD-ROM, DVD, cintas de vídeo, cintas de audio</i> . Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.
•	<i>Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite</i> . Los empleados escuchan o participan conforme la información se transmite o se demuestran las técnicas.
•	<i>E-aprendizaje</i> . Aprendizaje basado en Internet donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.

Tipos de capacitación:

Tipo	Incluye:
Destrezas interpersonales	Liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural y de la diversidad, otras destrezas interpersonales
Técnica	Capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular
Empresarial	Finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional
Obligatoria	Seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales
Gestión del desempeño	Cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral
Solución de problemas y toma de decisiones	Definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones
Personal	Planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, cómo hablar bien en público

Fuente: Stephen Robbins, *Administración*

¹⁴² SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

Para efectos de la realización de esta trabajo, el tipo de capacitación que ocuparemos es una combinación de capacitación en el aula, capacitación en el trabajo y capacitación de aprendices, ya que la inducción, como lo indica Dessler es parte de la capacitación en el trabajo pero se la debe realizar en una aula con el jefe inmediato o encargado de Recursos Humanos, además se realizará también una capacitación directa en el lugar de trabajo.

4.12.3 Efectos que debe medir la capacitación

Para Gary Dessler la capacitación debe medir los siguientes efectos:

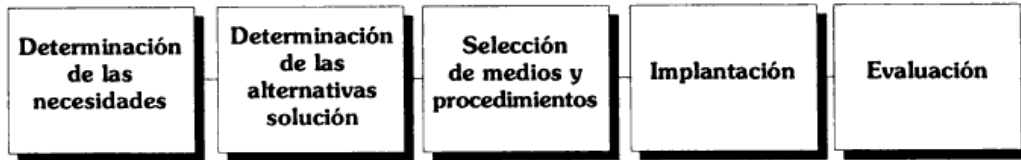
- *La reacción:* Primero evaluará las reacciones de las personas en entrenamiento ante el programa
- *El aprendizaje:* Puede aplicar una prueba a los asistentes para saber si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que permanentemente debieron aprender.
- *La conducta:* Analizar si la conducta a raíz de la capacitación ha cambiado.
- *Los resultados:* Analizar los resultados obtenidos después de la capacitación.

4.12.4 Ciclo de la capacitación

Como se ha analizado anteriormente, todos los subsistemas de Recursos Humanos cumplen etapas para que funcionen los procesos, estas pueden ser iguales o comunes en las organizaciones, sin embargo siempre dependerá de cual es el objetivo, las necesidades, el entorno, el tipo de servicio, su producto y sobre todo su recurso humano; según esto se definirá el proceso.

Para analizar las etapas o pasos para la puesta en marcha de un programa de inducción se ha tomado como referencia tres textos, “*Administración de Personal*” de Gary Dessler, “*Capacitación y desarrollo de persona*” de Alfonso Siliceo y el texto “*Guía para Gerentes de Capacitación*” realizado por el Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial.

FIGURA 21. Funciones Generales en el ciclo de capacitación



Fuente: Guía para Gerentes de Capacitación



Para Gary Dessler el procedimiento práctico para desarrollar un programa de capacitación se lo puede resumir de la siguiente manera:

Paso 1. Establecer los objetivos de la capacitación.- Escriba los objetivos de su capacitación

Paso 2. Escribir una descripción detallada del puesto.- La descripción detallada del puesto es el centro de todo programa de capacitación, en esta se debe enumerar las tareas diarias y periódicas de cada puesto, así como un resumen de los pasos de cada tarea.

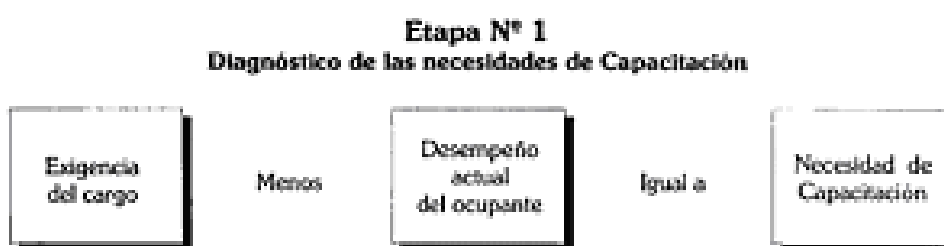
Paso 3. Elaborar una forma de registro abreviada del análisis de las tareas.- Se sugiere tener un cuadro abreviadas las tareas, en la columna B anotar las normas de desempeño por cada tarea, en la columna C enumerar las habilidades que se pueden enseñar y que se requiere.

Paso 4. Prepara una hoja de instrucción para el desarrollo del trabajo.- Preparar una hoja de instrucción para el desarrollo del trabajo, donde se muestra los pasos de cada tarea, así como los puntos clave.

Paso 5. Elaborar el programa de capacitación.- El programa deberá contar con los cuatro pasos previos, un resumen de los objetivos del programa, una lista de las habilidades que se pueden enseñar y que se requiere del aprendiz. También un manual con la presentación del puesto, explicación de la relación del puesto con otros puestos, se deberá explicar los medios que se usará para la capacitación, etc.

En el texto “Capacitación y desarrollo de personal”, así como en la guía para Gerentes de capacitación se mencionan 5 etapas con las que deberá cumplir la capacitación y desarrollo:

4.12.5 Diagnóstico de las necesidades de capacitación



Para detectar las necesidades de capacitación pueden existir diferentes fuentes de información, Siliceo expone las siguientes:

- *Datos diversos obtenidos del personal*
- *Problemas de calidad y productividad*
- *Actitudes positivas o negativas*
- *Promociones*
- *Inducción del personal*¹⁴³

“El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. EL diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programa completo de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no solo para la planeación sino para la evaluación de la capacitación”¹⁴⁴

Obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas”¹⁴⁵

“Toda acción de capacitación que se emprenda, debe responder a las necesidades identificadas”¹⁴⁶

Siliceo menciona que existen tres áreas de detección de necesidades¹⁴⁷:

- a. Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales
- b. Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda; esto es, apoyo a los planes de carrera.

¹⁴³ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

¹⁴⁴ REZA, Jesús, *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*, Editorial Panorama, México, 2006

¹⁴⁵ REZA, Jesús, *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*, Editorial Panorama, México, 2006

¹⁴⁶ Servicio especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA, Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial, *Guía para Gerentes de Capacitación*, editorial Litografía López Tercero S.A, 1996

¹⁴⁷ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

- c. Otras razones pueden ser:
- Expansión
 - Nueva legislación
 - Trabajos y asignaciones especiales
 - Transferencias y retiros
 - Variaciones estacionales
 - Nueva administración

En conclusión podemos decir que una detección de necesidades contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Cada departamento cada puesto tiene su misión, sus actividades, sus competencias hay que dar capacitación en base a eso.

4.12.5.1 Métodos de detección

Referente a los métodos de detección de necesidades de capacitación, Siliceo menciona los siguientes:

- *Comités de asesoría:* Integrado por miembros de los diversos niveles ejecutivos y el área funcional. Su propósito es determinar que problemas podrían resolverse con la capacitación y establecer prioridades para su atención.
- *Centros de evaluación:* Consiste en la formación de un grupo de personal directivo que realiza ejercicios y pruebas que permiten conocer sus fuerzas y debilidades y predecir sus posibilidades de éxito en el desempeño de sus actividades ejecutivas.
- *Encuesta de actitud:* Efectivas para medir la satisfacción en el trabajo y normalmente la información obtenida permite descubrir diferentes necesidades de capacitación.
- *Entrevistas con el personal:* Precisa al detalle las necesidades individuales de capacitación.
- *Entrevistas de salida:* Información emitida por el personal que sale de la empresa
- *Petición directiva expresa:* Solicitud expresa de capacitación a colaboradores por parte del directorio.

- *Observación de conducta- actitud*: Observación cotidiana de la conducta del personal para identificar necesidades de capacitación.
- *Evaluación del desempeño*: Pone en manifiesto las fuerzas y debilidades del desempeño individual e indicar las necesidades de capacitación y desarrollo.¹⁴⁸

“La identificación de las necesidades de capacitación debe ser complementada con un análisis o caracterización de los actores involucrados en los procesos de las situaciones detectadas como problemas. Para ello deben considerarse variables como: el nivel educativo, la instrucción recibida, la edad, la ocupación actual, etc.”¹⁴⁹

Jesús Carlos Reza Trosino, en su libro “*Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*” describe los siguientes métodos para detectar necesidades de capacitación:

¹⁴⁸ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

¹⁴⁹ Servicio especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA, Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial, *Guía para Gerentes de Capacitación*, editorial Litografpia Lépez Tercero S.A, 1996

Métodos de DNC	
MÉTODO REACTIVO	Es sólo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos SÍNTOMAS, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.
MÉTODO DE FRECUENCIAS	Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos SIGNOS, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.
MÉTODO COMPARATIVO	La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los SÍNDROMES de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Fuente: Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones, Jesús Reza.

- *Método Reactivo:* Este modelo consiste fundamentalmente en atender las necesidades que surgen en las organizaciones sin un plan o programa establecido.
- *Método de Frecuencias:* El modelo esta basado en la ley de Pareto 80-20. Esta ley dice que el 20% de los problemas que tiene una empresa, provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados, y a la inversa, el 80% de los problemas, solo impacta al 20% de los resultados.

La información por medio de este método puede ser obtenida de manera general o individual.

Las ventajas de este método son:

- En cuanto a tiempo: aplicación y resultados inmediatos
- En cuanto a dinero: sumamente económico

- En cuanto a efectividad: parcialmente eficaz
- Es barato y rápido de aplicar

Sus limitaciones son:

- La información que se obtiene no es precisa, siendo poco confiable su utilización
- Al no ser confiable, el costo puede duplicarse, ya que será necesario hacerlo varias veces

Método Comparativo: El principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre: “Lo que debe hacerse y lo que realmente se hace”

Compara una situación Ideal con la Real para definir las diferencias, que serán las necesidades a satisfacer.

Todo proceso, actividad, empresa, producto, tiene un estándar de calidad óptimo. Por lo tanto primero se debe definir ese nivel de calidad para poderlo comparar con lo real y determinar acciones que tengan que ver con capacitación.¹⁵⁰

El Método Comparativo consta de 4 etapas:

1a. Etapa. Determinación de la situación idónea. Los responsables de solicitar capacitación en las entidades académicas y dependencias administrativas deben determinar la situación ideal que debe prevalecer en sus áreas de trabajo.

2a. Etapa. Determinación de la situación real.

3a. Etapa. Comparación entre ambas situaciones. Una vez que se ha elaborado el perfil del puesto y se ha evaluado la competencia y desempeño del personal es momento de comparar

¹⁵⁰ www.uv.mx/.../GUIA%20PARA%20LA%20DETECCIÓN%20DE%20NECESIDADES

ambos formatos para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal carece y debe tener para desempeñar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

4a. Etapa. Determinación de necesidades de capacitación y toma de decisiones. ¹⁵¹

4.12.5.2 Definición de objetivos.

“Una vez definidas las necesidades en función de los requisitos del grupo meta, el encargado de capacitación deberá convertir estas necesidades en objetivos por alcanzar, en el tiempo y en el espacio”¹⁵²

“El éxito de los programas de capacitación dependen más de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación. El éxito depende de toamr la información obtenida de los análisis de las necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de primera categoría. Los expertos consideran que el diseño de la capacitación debe enfocarse en cuatro asuntos relacionados: 1) objetivos institucionales, 2) disposición y motivación de los capacitados, 3) principios del aprendizaje y 4) características de los instructores.

Objetivos institucionales: Describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar, es decir, son los resultados deseados de un programa de capacitación.

Disposición y motivación de los capacitados: La disposición de los capacitados se refiere a los factores de madurez y experiencia. Los capacitados deben saber para que están asistiendo a la capacitación y tener disposición de hacerlo. Referente a la motivación, las personas que son concientes, orientadas a objetivos, autodisciplinadas y perseverantes es más probable que perciban un vínculo entre el esfuerzo que realizan en la capacitación y el mayor desempeño en el puesto.

¹⁵¹ REZA, Jesús, *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*, Editorial Panorama, México, 2006

¹⁵² Servicio especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA, Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial, *Guía para Gerentes de Capacitación*, editorial Litografía López Tercero S.A, 1996

Principios del aprendizaje: Al final, la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan al empleado a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.

Características de los instructores: El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla. A continuación se presenta una breve lista de los rasgos deseables:

- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Interés
- Instrucciones claras
- Ayuda individual
- Entusiasmo¹⁵³

Para que un proceso de capacitación pueda traer buenos resultados es indispensable formular objetivos donde se va a describir que es lo que se quiere lograr con el programa de capacitación. Dentro de los objetivos se puede mencionar:

Objetivos generales: es la descripción del impacto deseado del programa de capacitación, este objetivo debería responder a la pregunta ¿Qué efectos se espera que tenga la capacitación en el rendimiento global dentro de la institución?. Los cuales tiene que estar alineados a los objetivos institucionales.

¹⁵³ BOHLANDER, Geoge; SNELL, Scot. *Administración de Recursos Humanos*, editorial Abril Vega Orozco, México, 2007

Objetivos de entrenamiento: se describirá la conducta que se espera que los capacitados adquieran, debe responder a la pregunta ¿qué actividades laborales específicas deben lograr los capacitados al final del entrenamiento?. Estos objetivos de entrenamiento deben cumplir con dos criterios; relevancia (que deben cumplir con las exigencias de los puestos de trabajo) y deben ser expresados como una conducta observable (ya que es el único indicador que garantiza que el participante ha aprendido un nuevo conocimiento).¹⁵⁴

En base a estos criterios en el Grupo Marathon se formularán tanto los objetivos generales y específicos los cuales serán cuantificables y medibles que ayudarán al programa de desarrollo de personal de acuerdo a cada cargo y las competencias.

4.12.5.3 Diseñar programas de capacitación

“En esta etapa se incluyen actividades como: justificación, objetivos, determinación de los contenidos, selección de la metodología, recursos, mercadeo del programa o actividad, identificación y selección de participantes, identificación y selección de instructores, elaboración del programa de la actividad (fecha, horario, duración, elaboración y selección de material, apoyo administrativo y logístico)”¹⁵⁵

¿ Quién capacitará ?	Aprendices	Clase, grupo.
¿ En qué capacitará ?	Contenido de la capacitación	Manual, libro.
¿ Cómo capacitará ?	Técnicas de la capacitación	Sala, demostración.
¿ Cuándo capacitará ?	Epoca de la capacitación	Fechas, horarios.
¿ Dónde capacitará ?	Local de capacitación	En el sitio de trabajo, fuera.
¿ Quién lo capacitará ?	Instructor	Jefe, especialista.

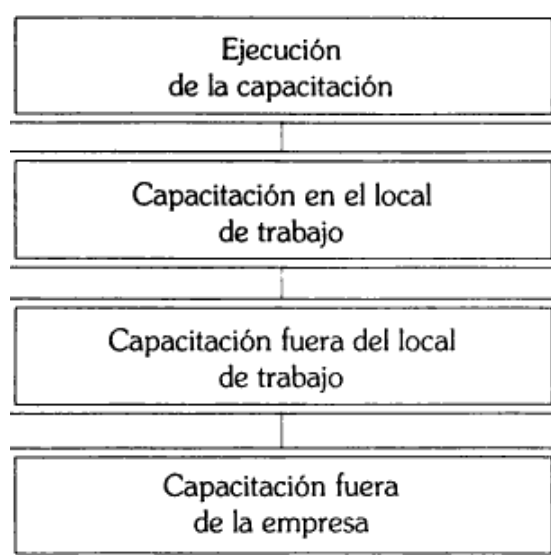
“Esta etapa de planeación y organización implica:

¹⁵⁴ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

¹⁵⁵ Servicio especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA, Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial, *Guía para Gerentes de Capacitación*, editorial Litografía Lépez Tercero S.A, 1996

- La involucración de los diferentes niveles de mando interesados, mediante sesiones de comunicación entre todos ellos y él o los especialistas
- Clasificación de necesidades detectadas con base a los siguientes criterios:
 - a. Niveles organizacionales
 - b. Tipos de necesidad
 - c. Metas que impacta
- Identificación y evaluación de diversas alternativas de solución, tanto de contenido como en metodología, que respondan satisfactoriamente al problema planteado y detectado en la fase inicial del proceso.
- Definición de objetivos, sistemas de trabajo, prioridades que faciliten al logro de las metas y objetivos fijados
- Definición y obtención de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo del programa, en la que se destaca la selección y formación de capacitadores internos, la contratación de externos y la localización y aseguramiento de instalaciones, equipo y materiales.¹⁵⁶

4.12.5.4 Ejecución de programas de capacitación



¹⁵⁶ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

“Esta fase del proceso consiste en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación por parte del responsable general con los involucrados directa e indirectamente en la realización y éxito del programa”¹⁵⁷

“En la ejecución debe haber una coordinación efectiva y eficiente entre la dirección de la actividad, la gerencia del programa y el equipo administrativo que lo apoya. La buena calidad y la realización oportuna de todas las actividades, de esta etapa, constituyen factores críticos, para el alcance de los objetivos propuestos”¹⁵⁸

4.12.6 Evaluación de la eficiencia de la capacitación

“Aplicando los instrumentos de evaluación diseñados oportunamente se conoce el impacto logrado por cada evento y resultados, los que se analizan y sirven de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras del plan”¹⁵⁹

“La evaluación de una actividad de capacitación debe ser realizada en diferentes momentos:

- En forma previa a la capacitación
- Durante el proceso de capacitación
- Al finalizar el proceso de capacitación
- Durante el trabajo posterior a la capacitación

En síntesis se pueden señalar cuatro categorías básicas que son evaluables:

1. Reacción
2. Aprendizaje
3. Conducta
4. Resultados”¹⁶⁰

¹⁵⁷ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

¹⁵⁸ Servicio especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA, Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial, *Guía para Gerentes de Capacitación*, editorial Litografía Lépez Tercero S.A, 1996

¹⁵⁹ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, Editorial Limusa, México, Cuarta edición

CAPITULO V

METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

Para la elaboración del proyecto se utilizó la investigación de campo, ya que este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. También se utilizó la investigación descriptiva, ya que su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En este tipo de investigación se recogen los datos sobre la base de una hipótesis, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y a la ejecución en este caso del proyecto propuesto.

5.2 POBLACIÓN MUESTRA

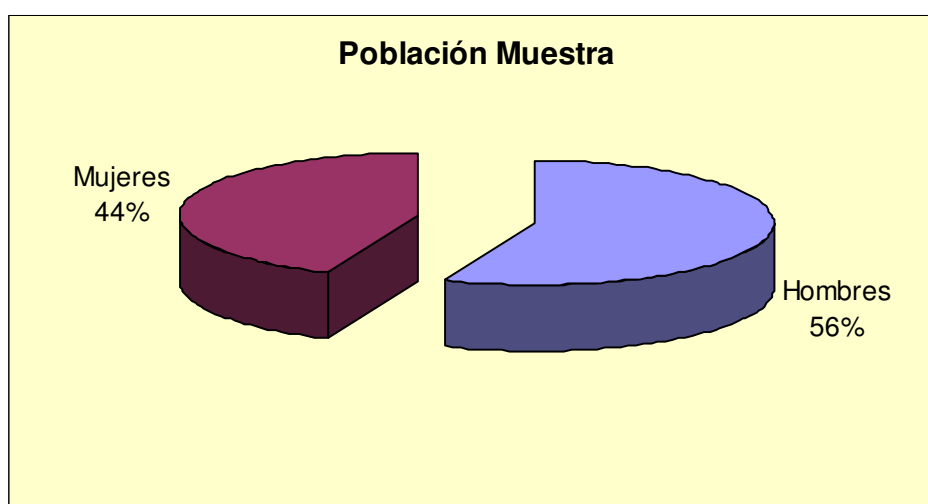
Tomando en cuenta que el desconocimiento de las normas, políticas, planificación estratégica y antecedentes de la empresa, que se estima es alto, pero no está medido en investigaciones anteriores, de todas formas hemos tomado el 50% como referencia en base a estimaciones de una prueba piloto. De donde se determinó que 25 personas serían suficientes para que nuestros datos sean confiables.

La muestra objeto de la investigación estuvo comprendida por un grupo de 25 trabajadores pertenecientes al área operativa (almacenes) de la empresa, de ambos sexos, nivel económico promedio y bachilleres, sin importar el tiempo que llevan de laborar para la misma.

¹⁶⁰ Servicio especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA, Instituto de Desarrollo Económico (IDE), Banco Mundial, *Guía para Gerentes de Capacitación*, editorial Litografía Lépez Tercero S.A, 1996

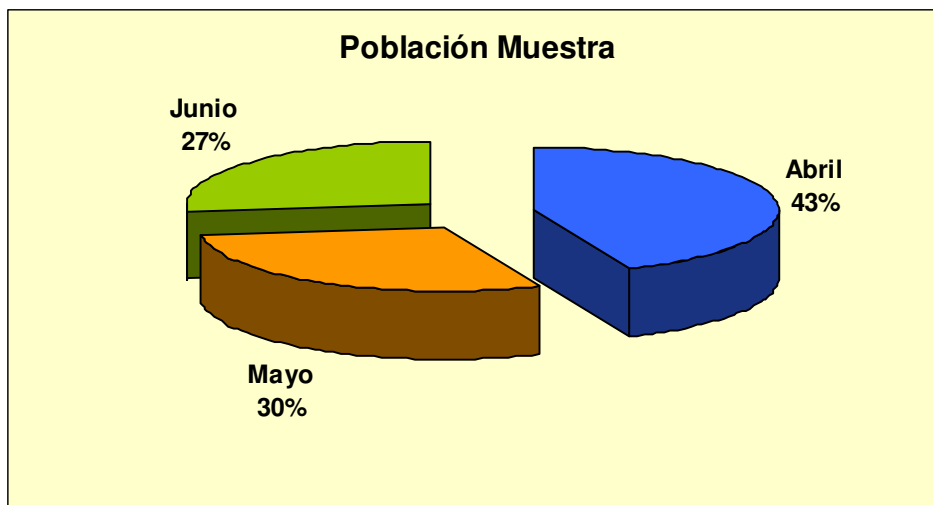
La técnica de muestreo fue aleatoria ya que se tomaron en cuenta personas que trabajan en distintos almacenes a nivel de la ciudad de Quito.

Población Muestra		
<i>Género</i>	<i>No encuestas aplicadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Hombres	14	56%
Mujeres	11	44%
Total	25	100%



También se realizaron 71 encuestas de salida a las personas que se desvincularon de la empresa en los meses de abril, mayo y junio del año 2011

Población Muestra		
<i>Mes</i>	<i>No encuestas aplicadas</i>	<i>Porcentaje</i>
Abril	31	43,66%
Mayo	21	29,58%
Junio	19	26,76%
Total	71	100%



5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Debido a que la población es numerosa se utilizarán varios instrumentos, entrevistas, observación directa y dos tipos de encuestas, con preguntas tipo cuestionario, esto nos va a permitir recolectar la información necesaria para poder responder a los objetivos planteados.

4.9.1 Entrevista:

Se realizó una entrevista al Gerente General y Gerente de RRHH, para la cual se elaboró una guía de entrevista semi-estructurada, la cual contenía las preguntas, de cada aspecto o factor de la empresa a investigar y se recopiló información como, cuál es la acción que toman con la persona que ingresa a la empresa, o que tipo de medio han utilizado para dar a conocer información necesaria a los trabajadores, así como todos los datos requeridos para complementar el programa de inducción. Se logró el objetivo de la entrevista al poder tener parte de la información para un diagnóstico que permita como primera proposición concluir que es necesaria la aplicación de un programa de inducción.

4.9.2 Observación Directa:

Fue indispensable para la investigación realizada, ya que se pudo conocer las operaciones y el tipo de trabajo que se lleva a cabo en las tiendas, se realizó una visita por las tiendas y sus diferentes conceptos, y se tuvo la oportunidad de registrar información valiosa para el programa de inducción. Para este procedimiento no se tuvo un guía específica únicamente se procedió a tomar datos y realizar el análisis de los aspectos de interés para la propuesta a aplicar.

4.9.3 Encuesta Preliminar:

Se aplicó dos tipos de encuestas previa a la aplicación del programa de inducción con la población muestra para conocer la información que se le ha brindado durante la trayectoria de su trabajo, y que conocimiento tienen a cerca de la empresa para la cual trabajan. Este documento cuenta con 6 preguntas puntuales que nos permitirán obtener las respuestas requeridas que favorecieron el resultado de los análisis para determinar y comprobar la necesidad de un programa de inducción.

La encuesta preliminar 1 se realizó a 25 personas activas de la empresa y la encuesta preliminar 2 se aplicó a 71 personas que estaban en proceso de desvinculación.

Encuesta Preliminar 1

ENCUESTA PRELIMINAR AL PROCESO DE INDUCCIÓN

A continuación se presentan una serie de preguntas la cual deberá responder conforme a su criterio:

- | | | |
|--------|--|-------|
| 1. | Recibió usted inducción cuando ingresó a la empresa | NO() |
| SI () | | |
| 2. | Considera importante conocer información de la empresa en la cual labora | NO() |
| SI () | | |
| 3. | Conoce usted cual es la visión y la misión de la empresa | NO() |
| SI () | | |
| 4. | Conoce usted como se fundó la empresa | NO() |
| SI () | | |
| 5. | Conoce usted las normas que se deben cumplir en la empresa | NO() |
| SI () | | |
| 6. | Conoce usted las áreas o departamentos por los que está integrada la empresa | NO() |
| SI () | | |

Encuesta Preliminar 2

ENCUESTA DE SALIDA

A continuación se presentan una serie de preguntas la cual deberá responder conforme a su criterio:

1.- Al llegar a la empresa, recibió usted algún tipo de inducción y capacitación por parte de RRHH donde le explicaron antecedente de la empresa, las políticas, beneficios y las funciones del cargo que iba a desempeñar:

SI () NO()

2.- En la tienda usted recibió la bienvenida por parte de sus jefes y una inducción previa a las funciones de su puesto:

SI () NO()

3.-Considera Usted que el proceso de inducción aplicado cubrió todas sus expectativas.

SI () NO() NO LA RECIBI ()

4.-Cree Usted Que el proceso de inducción que recibió al ingresar a la empresa fue:

___ Excelente ___ Deficiente
___ Bueno ___ No la recibí
___ Regular

Si usted no recibió la inducción favor continuar con la pregunta 8

5.- En el proceso de inducción, se le entregó a usted un manual?

SI () NO()

6.- A cargo de quien estuvo el programa de inducción que usted recibió:

Gerente RRHH ___ Jefe de Almacén ___
Personal RRHH ___ Compañero de trabajo ___
Supervisor ___

7.- A su parecer, ¿El proceso de inducción y entrenamiento actual debería cambiar?

SI () NO()

Si su respuesta es SI, por favor que podría sugerir:

ENCUESTA DE SALIDA

8.- Considera usted que debería existir un programa de inducción en la empresa?

(Inducción: Conjunto de técnicas y procedimientos que tiene por objetivo facilitar la adaptación de los nuevos empleados de una organización, mediante la entrega de información referente a la compañía, al igual que sus labores y como se espera que las lleven a cabo)

SI ()

NO()

9.-Considera usted que debería existir un espacio previo a su ingreso donde se le haga conocer a fondo a la organización y su rol dentro de ella?

SI ()

NO()

10.- Considera usted que debería existir un programa de entrenamiento y capacitación específica para cada cargo:

SI ()

NO()

11- Considera Usted que, ¿Un manual de inducción y entrenamiento reforzaría el proceso de inserción dentro del grupo?

SI ()

NO()

4.9.4 Cuestionario Post Inducción:

Posteriormente a la aplicación del programa de inducción, se procederá a entregarles el cuestionario-Post Inducción el cual tiene como objetivo determinar el efecto o influencia que el programa tuvo en los empleados, y que será un resultado significativo que determinará o desarrollará en las personas una conducta favorable al puesto de trabajo, en relación a la productividad y calidad en el trabajo.

Cuestionario Post –Inducción

CUESTIONARIO POST- INDUCCIÓN

A continuación se presentan una serie de preguntas la cual deberá responder conforme a su criterio:

- | | | |
|--------|---|-------|
| 1. | Recibió usted la charla de reinducción | |
| SI () | | NO() |
| 2. | Considera importante conocer información de la empresa en la cual labora | |
| SI () | | NO() |
| 3. | Conoce usted cual es la visión y la misión de la empresa | |
| SI () | | NO() |
| 4. | Conoce usted como se fundó la empresa | |
| SI () | | NO() |
| 5. | Conoce usted las normas que se deben cumplir en la empresa | |
| SI () | | NO() |
| 6. | Conoce usted las áreas o departamentos por los que está integrada la empresa | |
| SI () | | NO() |
| 7. | Considera usted que el programa de inducción lo identificó más con la empresa | |
| SI () | | NO() |

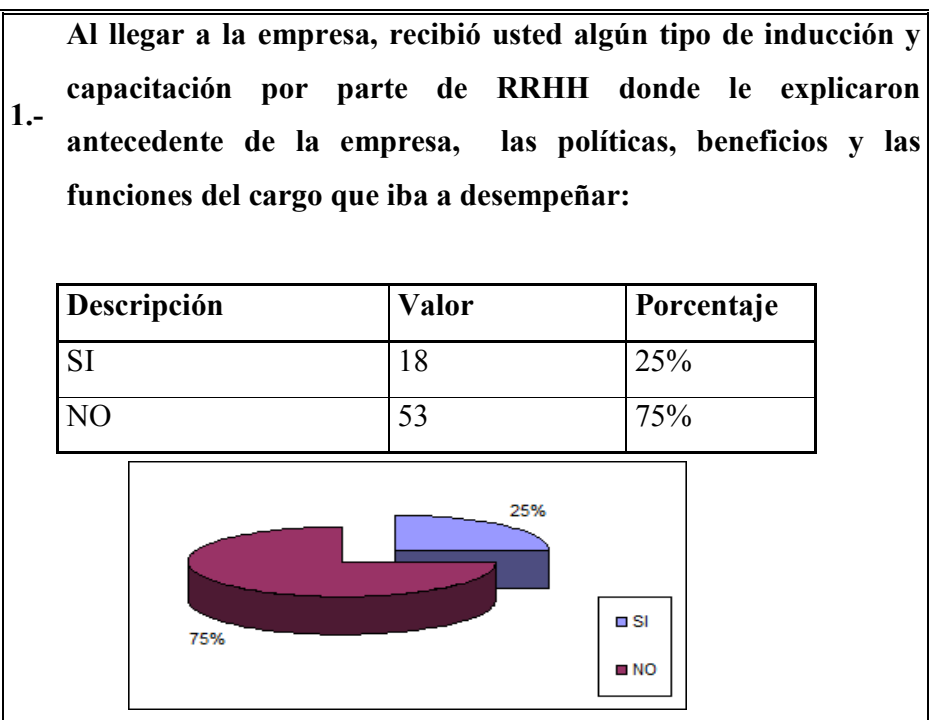
5.4 TÉCNICA DE ANALISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

La técnica estadística que se utilizó para la interpretación de los instrumentos (encuestas) fue un análisis porcentual. Los resultados se tomaron en cuenta para la presentación de gráficas en forma de pastel, los mismos que fueron relevantes y fundamentales para confirmar las proposiciones expuestas para esta investigación.

Análisis de los resultados:

Para la presente investigación se aplicó dos tipos de encuesta, una encuesta de salida donde se investigó si las personas nuevas fueron parte del proceso y otra encuesta preliminar para determinar la necesidad de la aplicación de un programa de inducción en el Grupo Marathon, la cual consistía en una serie de preguntas en relación a la empresa y el desarrollo de los empleados en la misma, ésta reflejó la falta de conocimiento por parte de los empleados hacia diferentes aspectos de la empresa y así mismo se comprobó la importancia de este proceso a través de la aplicación del cuestionario post-inducción, la cual contenía las mismas series de preguntas con objetivo de realizar el análisis comparativo que reflejará que las personas cuentan actualmente con una herramienta y estrategia que los guíe para tener una mejor desempeño y productividad en el trabajo, así mismo se describen los resultados obtenidos:

Resultados Encuesta de Salida (71 encuestas)

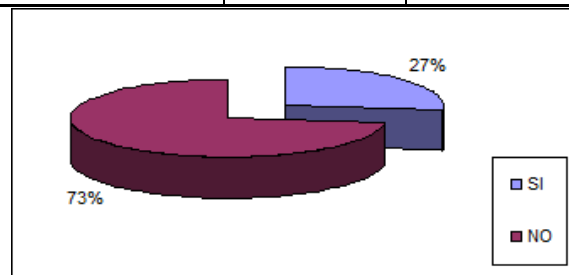


El 75% de las encuestas aplicadas nos indican que la mayoría de personas no recibió una inducción al momento de su ingreso a la empresa, sólo un 25%, es decir 18 personas la recibieron de manera parcial.

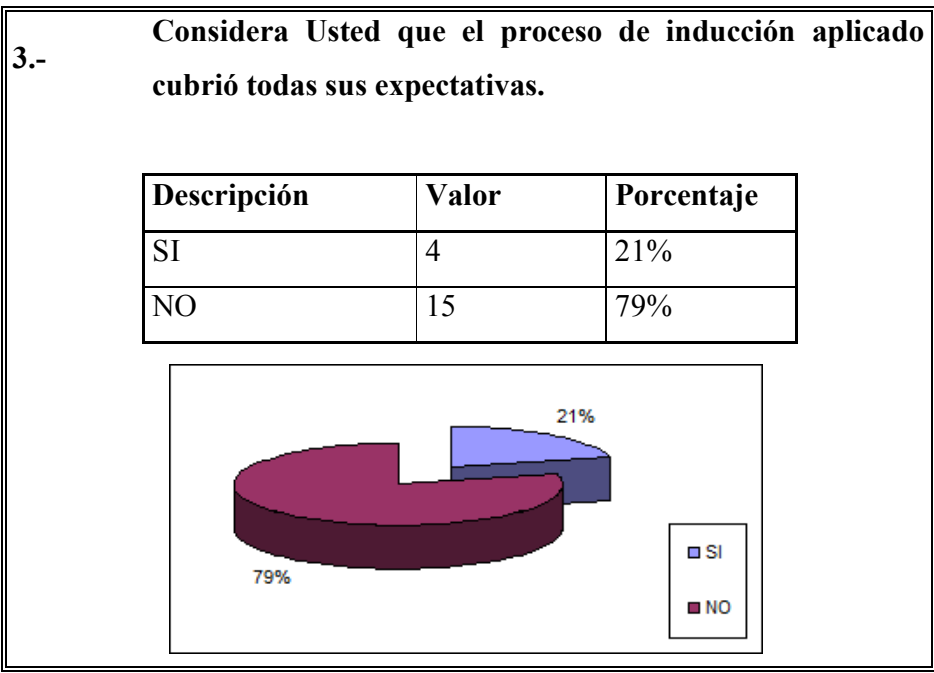
2.-

En la tienda usted recibió la bienvenida por parte de sus jefes y una inducción previa a las funciones de su puesto:

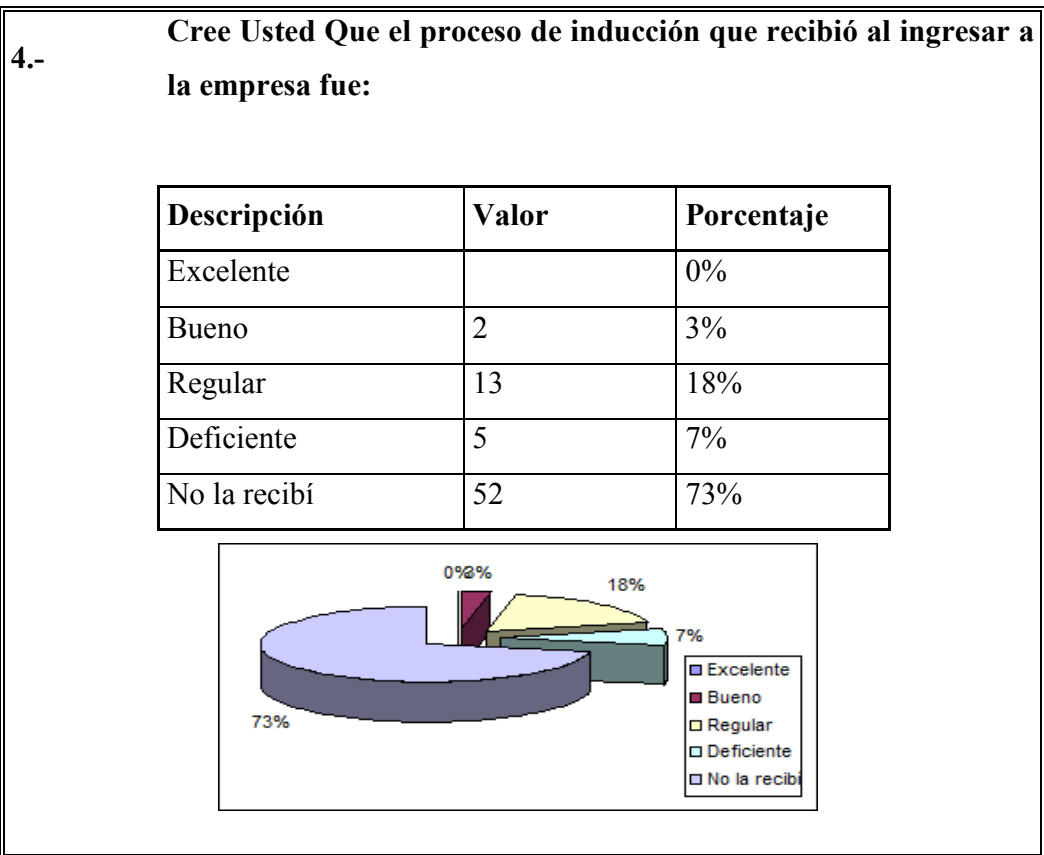
Descripción	Valor	Porcentaje
SI	19	27%
NO	52	73%



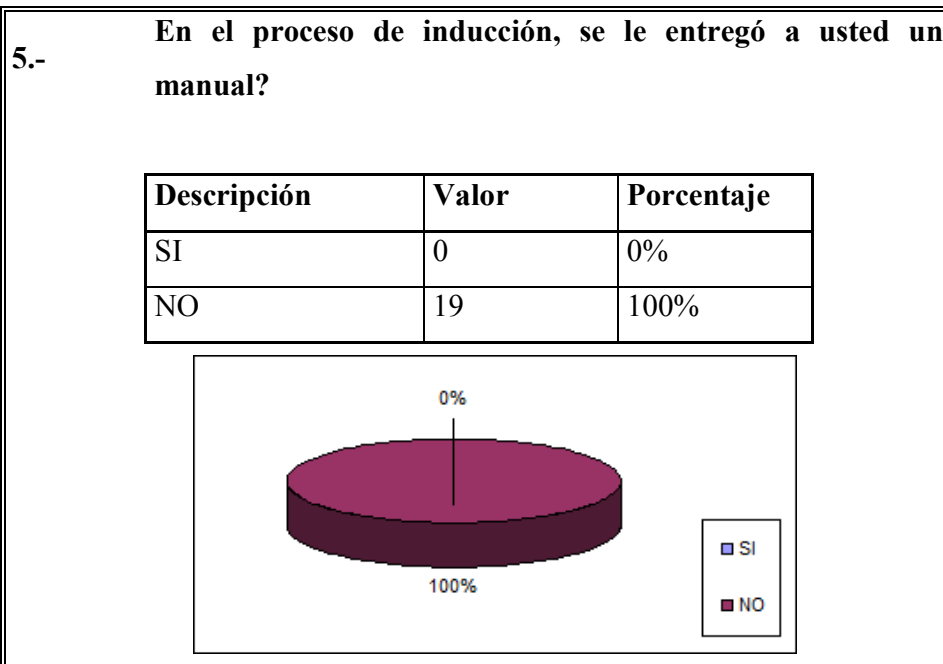
El 27% indica haber recibido la inducción directamente en las tiendas a las que pertenecían, el 73% no recibieron ningún tipo de inducción.



Esta pregunta se tabuló en base a las 19 personas que recibieron la inducción, por lo tanto el 79% considera que la inducción no satisfizo las expectativas al momento del ingreso. Únicamente un 4% está conforme con la inducción recibida.



En esta pregunta ratificamos el 73% que no recibió la inducción al ingresar a la empresa, sin embargo de las 19 personas que si las recibieron, el 18% la califica como regular, el 7% como deficiente y el 3% como buena.

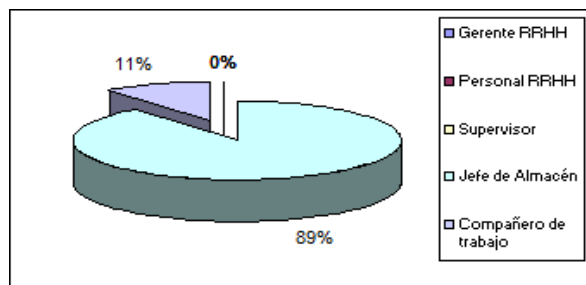


El 100% de las personas que recibieron la inducción, aseguran no haber recibido ningún tipo de manual al momento de la realización de las mismas.

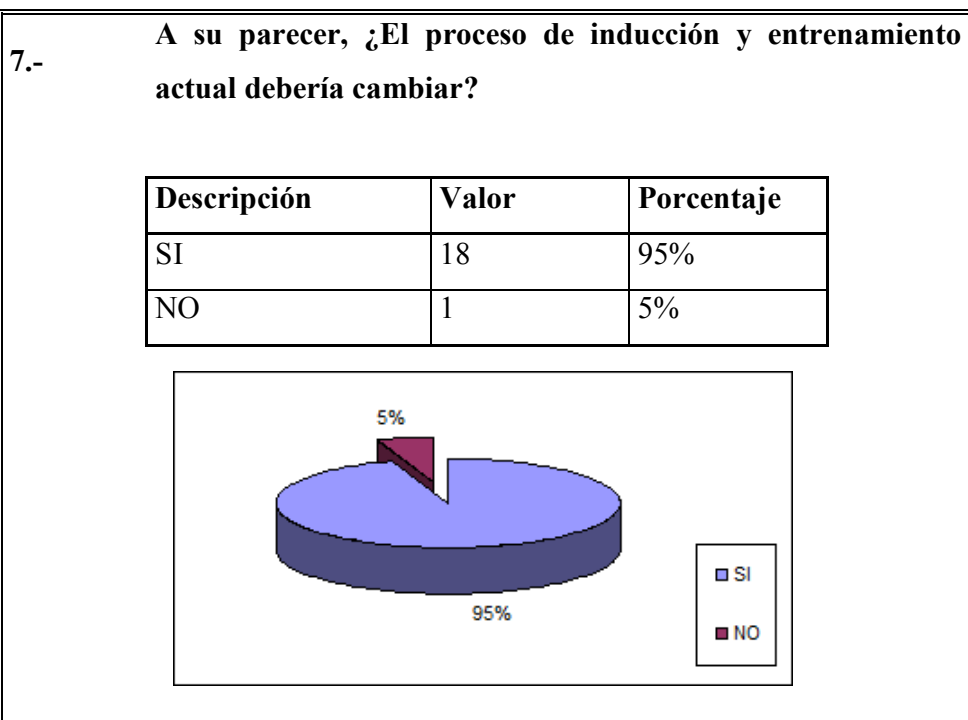
6.-

A cargo de quien estuvo el programa de inducción que usted recibió:

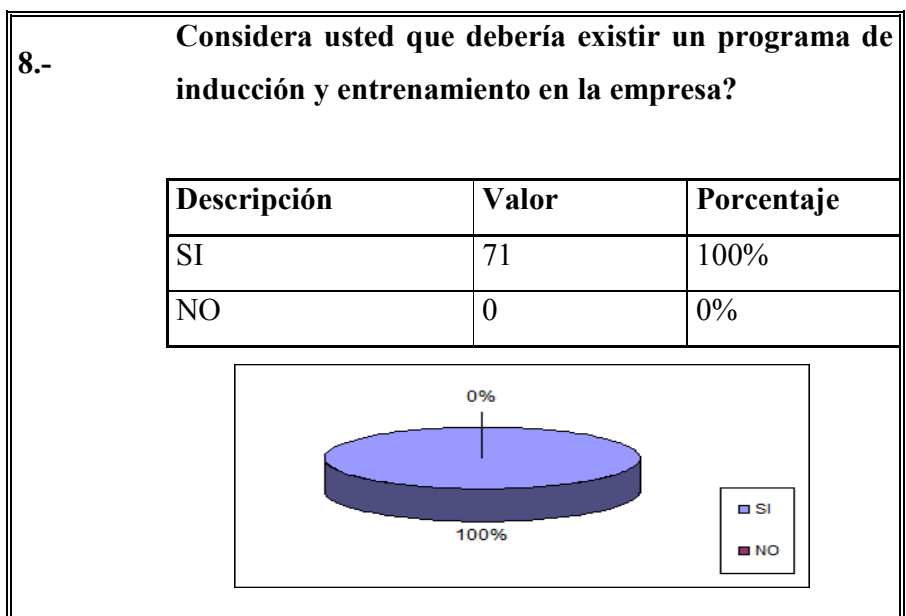
Descripción	Valor	Porcentaje
Gerente RRHH		0%
Personal RRHH		0%
Supervisor		0%
Jefe de Almacén	17	89%
Compañero de trabajo	2	11%



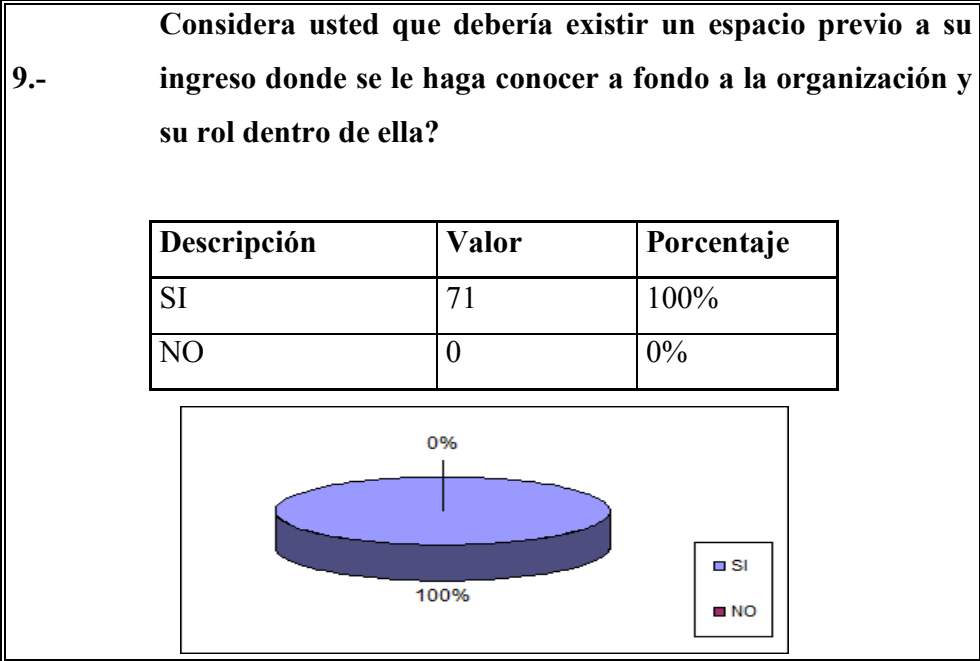
El 89% de las 19 personas que recibieron la inducción indican que fue el Jefe de Almacén quien les proporcionó la inducción, y un 11% indica haber recibido la charla por parte de algún compañero de trabajo.



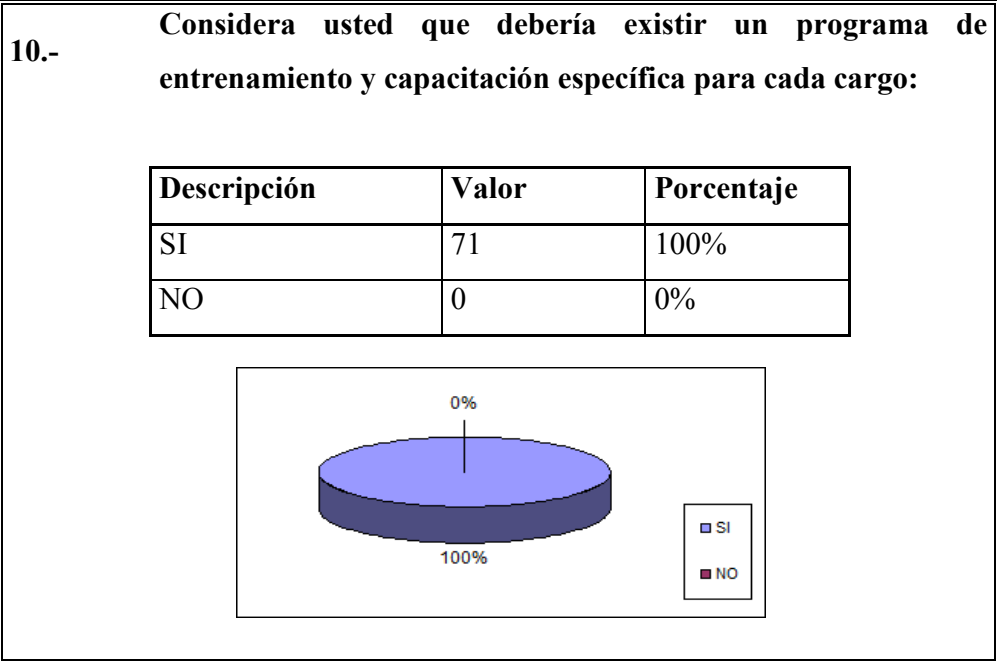
Un 95% de la población indica estar de acuerdo con que el programa de inducción y entrenamiento debería cambiar.



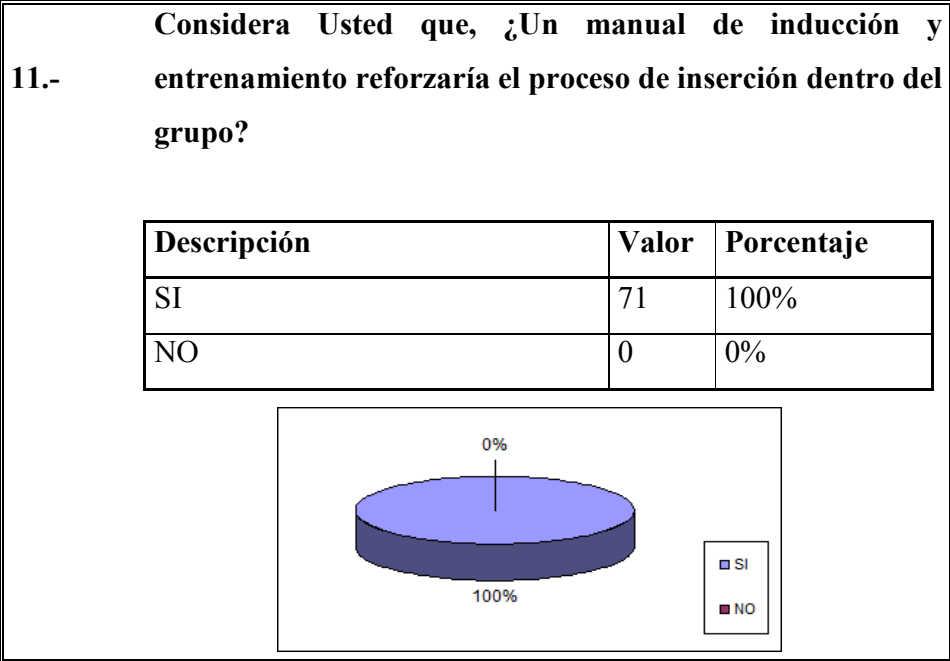
El 100% de las 71 personas encuestadas consideran importante el hecho de contar con un programa de inducción y entrenamiento en la empresa.



El 100% considera importante contar con un espacio previo para la realización de la inducción.

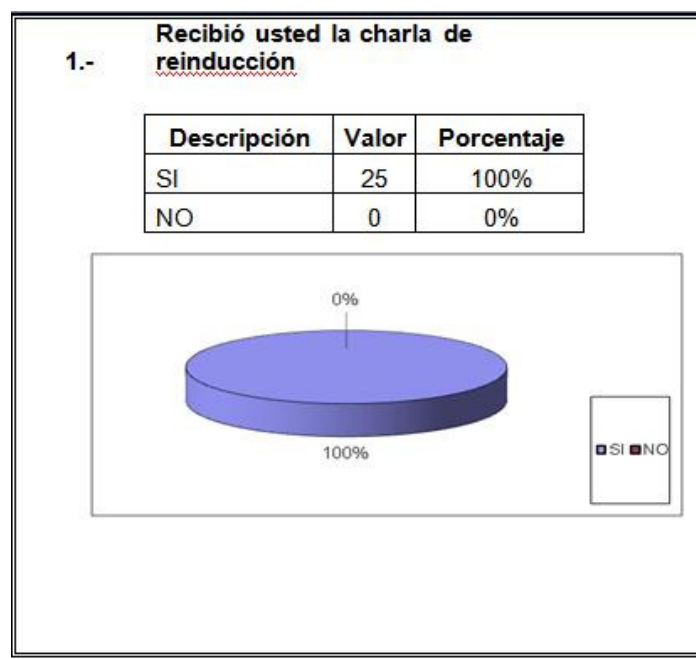
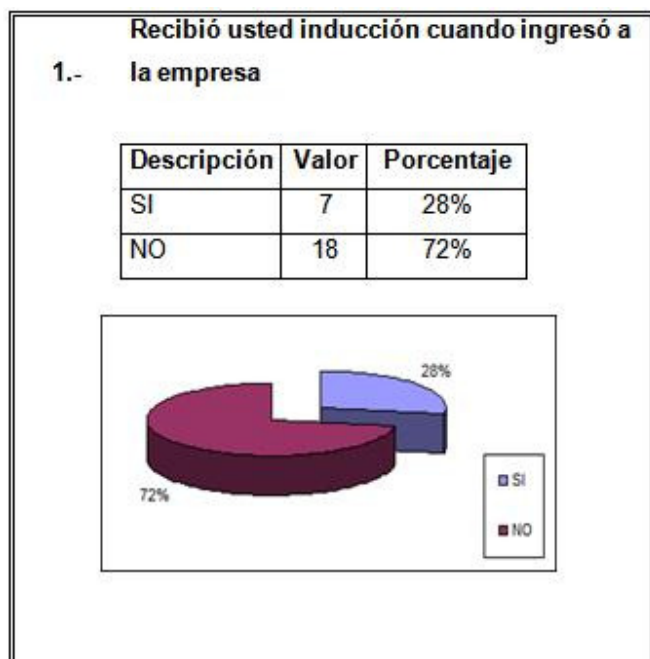


Igualmente, un 100% de las 71 personas encuestadas considera que debería existir un programa de entrenamiento definido para cada cargo dentro de la empresa, previa la realización de sus funciones.

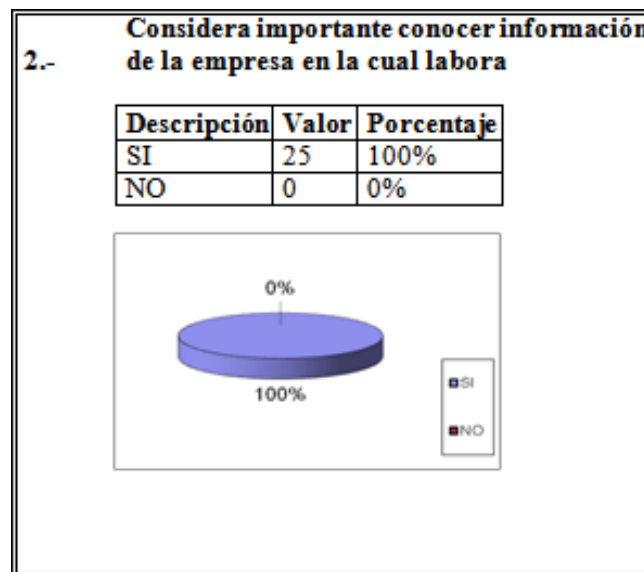
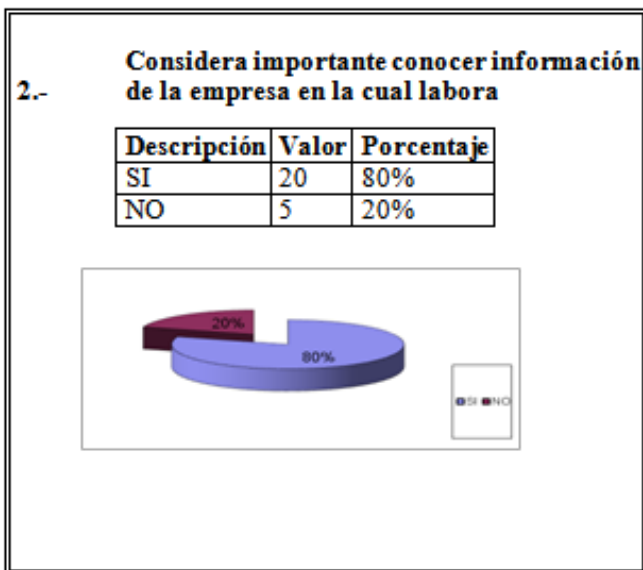


Un 100% está de acuerdo con que la entrega de un manual de inducción y entrenamiento reforzaría y facilitaría la inserción a la empresa y la realización de sus funciones.

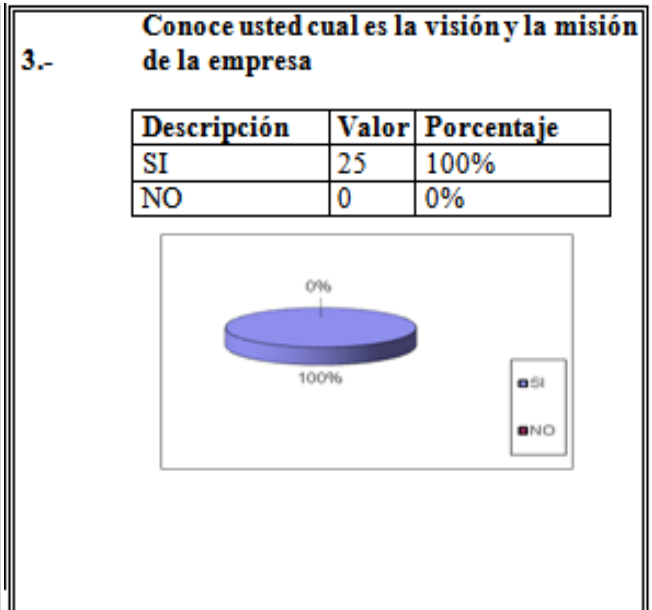
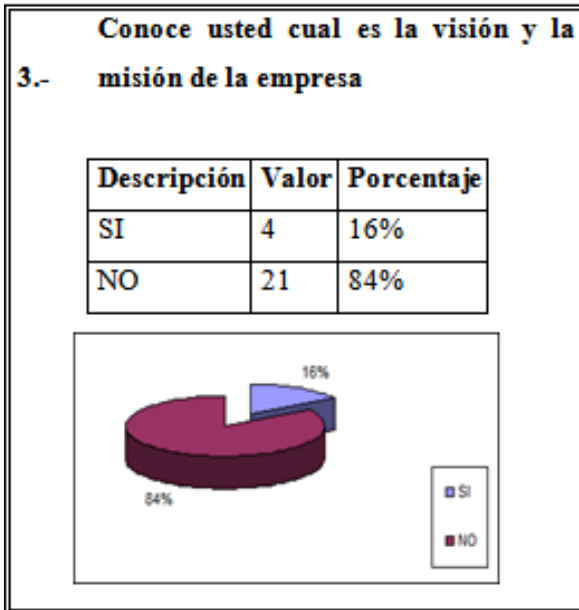
Resultados Encuestas preliminar / Cuestionario Post Inducción



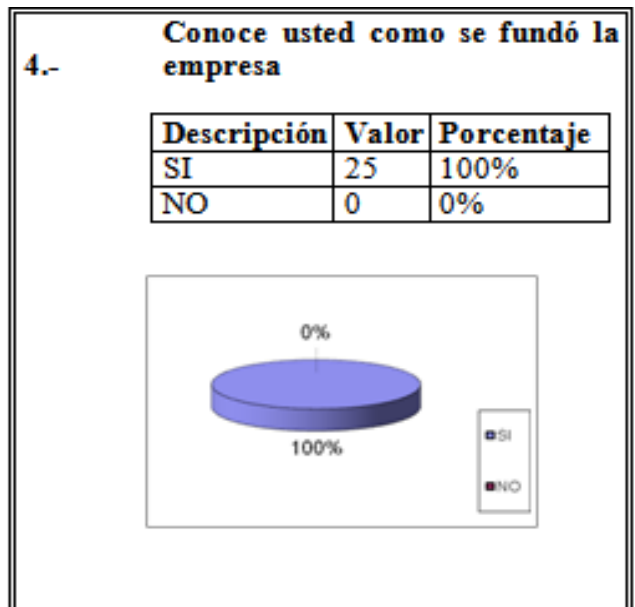
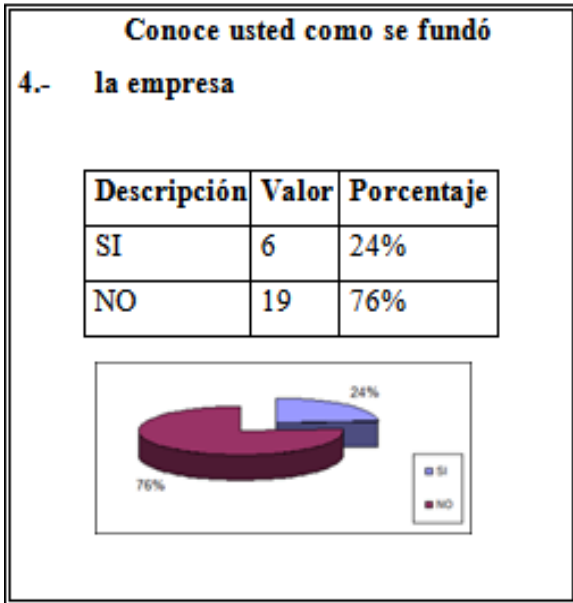
En la gráfica anterior se comprobó que el 72 % de los empleados de la empresa, nunca han recibido un programa de inducción, sirviendo este resultado como base para fundamentar la aplicación del programa; así mismo se observa que en la fase de aplicación post inducción se redujo al 0 % de personas que no han recibido el programa de inducción.



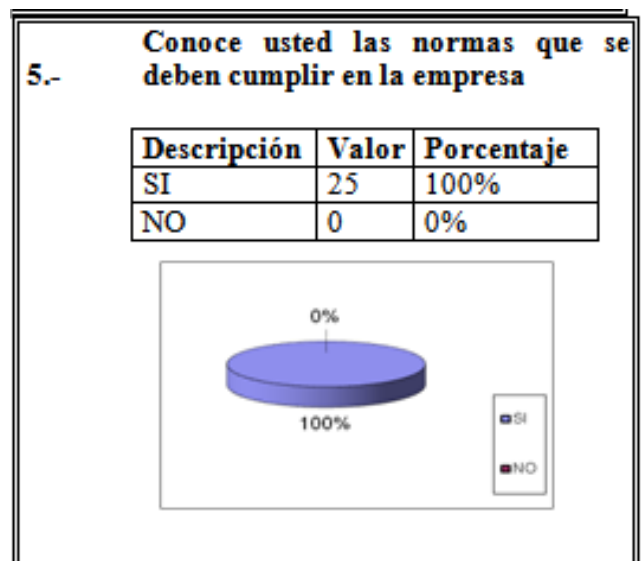
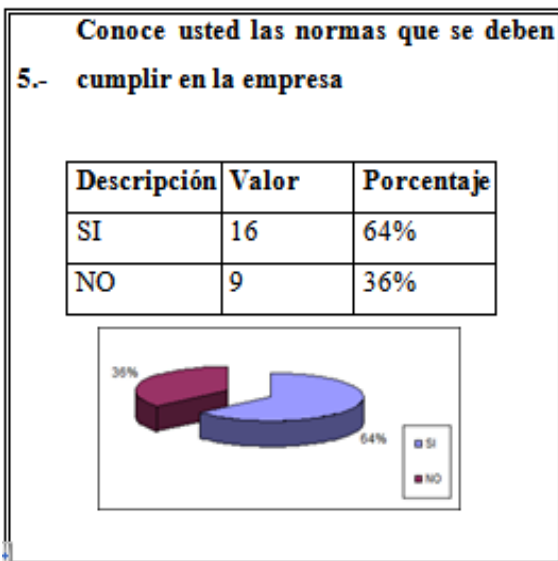
Estos resultados reflejan el interés, y la actitud positiva por parte de las personas para lograr una mejor identificación con los objetivos establecidos y desarrollar un compromiso con la empresa, debido a que en la encuesta preliminar se obtuvo el 80 % de resultados de aceptación contra un 20% que no estaba de acuerdo, comparando los resultados, con el cuestionario post-inducción, observamos que se incrementó en un 100% de aceptación.



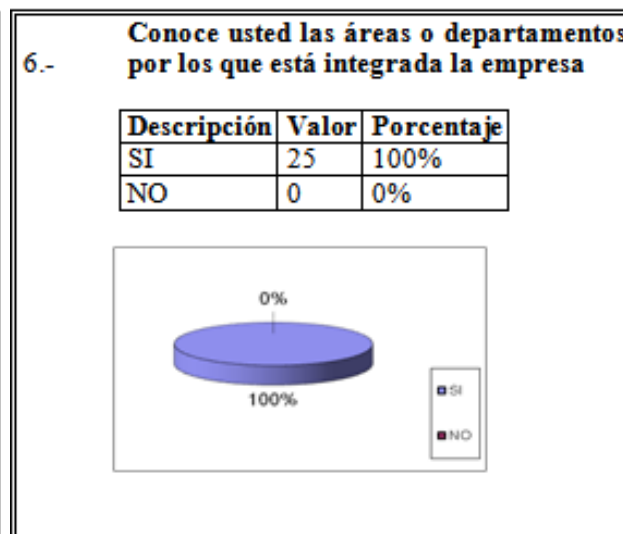
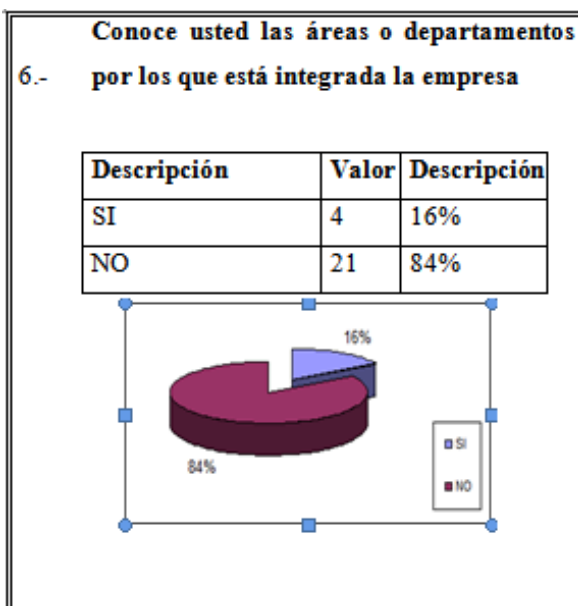
En la encuesta-preliminar se obtuvieron los resultados siguientes: 84% de las personas no tenía el conocimiento de cuál era la visión y la misión de la empresa, afectando en gran manera debido a que no se tiene bien definido qué es lo que se quiere lograr, y hacia donde están enfocadas las metas; por lo que con la aplicación del programa de reinducción los resultados fueron del 100% de las personas que conocieron y ahora saben cual es la visión y misión de la empresa, y esto será de utilidad como una herramienta que les recuerde, desempeñar con calidad y productividad sus funciones de trabajo.



En los resultados anteriores se observa que solo el 24% conoce como se fundó la empresa, y un 76% no lo sabe, se considera que como parte de la formación del empleado dentro del grupo, es un valor agregado que se les pueda transmitir como se desarrolló y se formó esta organización, para hacerlos sentir parte de la misma; dicha formación se pudo llevar a cabo con la aplicación del programa y que los resultados de la post-inducción en un 100% indican que se les pudo transmitir.



A través de la encuesta pre-liminar se observó que el 64% de la muestra tienen los conocimientos adecuados de la cultura que práctica en la empresa y de las normas que deben cumplir, si comparamos con los resultados del cuestionario post-inducción tenemos como resultado que se aumenta en valor mínimo al 100%, por lo que se define que en este caso la aplicación del programa de inducción sirvió para recordar y reforzar una conducta favorable esperada por cada empleado.



El 84% contra un 16% de la encuesta-preliminar indica que en su mayoría los empleados trabajan en la misma empresa y desconocen las diferentes áreas, lo cual afecta la integración y desarrollo conjunto de actividades, por lo que con el cuestionario post inducción se aumentó el porcentaje de personas que no conocían estas áreas teniendo como resultado final el 80% de conocimiento en cada empleado.

Por lo tanto en base a estos resultados, se justifica la importancia de la realización de un programa de re-inducción y entrenamiento en los cargos operativos de las tiendas del grupo Marathon.

5.5 PREPARACIÓN Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN:

Se desarrolló el programa de inducción en base a la información recopilada, y a los resultados obtenidos, a través de un manual el cual contiene los siguientes datos:

- Reseña Histórica
- Visión
- Misión

- Valores
- Organigrama
- Estructura Organizativa
- Beneficios con los que cuenta para el trabajador
- Normas, (uso de uniforme, que cosas no son permitidas realizar, etc.)
- Administración de salarios
- Programa de entrenamiento

5.5.1 Levantamiento de perfiles

Para realizar el levantamiento de perfiles se parte del levantamiento de las funciones de los cuatro puestos de mayor rotación dentro de las tiendas.

- Auxiliar de Ventas
- Auxiliar de Caja
- Auxiliar de Bodega
- Auxiliar Operativo

La recolección de información se obtuvo de manera directa de los supervisores de los almacenes (2) y cuatro jefes de almacén, que según el análisis de los supervisores, son los mejores jefes de tiendas. Al no existir un manual de funciones definido, la percepción de cada jefe es distinta, sin embargo, se ha procurado estandarizar la información para este proyecto.

FUNCIONES EN ALMACENES		
CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES	ACTIVIDADES POR FUNCIÓN
AUXILIAR DE VENTAS	Realizar ventas	<p>Cumplir del Programa de Ventas Marathon.</p> <p>Cumplir las metas semanales.</p> <p>Incrementar las ventas de adicionales.</p> <p>Informar de requerimientos de los clientes.</p> <p>Realizar el movimiento de mercadería de baja rotación.</p> <p>Mejorar la atención y asesoría al cliente.</p> <p>Registrar las ventas perdidas por falta de stock y precio, entrega de esta información al Sub Jefe de almacén</p> <p>Verificar de existencia de mercadería en otros almacenes.</p> <p>Solicitar mercadería a bodega central para ventas</p>
	Exhibir el producto.	<p>Recibir mercadería con listado.</p> <p>Planchar, revisar alarmas.</p> <p>Cambiar de precios según asignación del Jefe de almacén.</p> <p>Realizar la rotación de exhibición (paredes y vitrinas) de acuerdo las especificaciones de merchandising de marcas</p>
	Controlar inventarios.	<p>Realizar los consolidados quincenales (mensuales)</p> <p>Cambiar precios.</p> <p>Informar y retirar del piso de ventas de mercadería única, de baja rotación o sucia.</p> <p>Manejar existencias de mercadería en bodega</p> <p>Apoyar en retiro de mercadería solicitada para devolución.</p>

	Apoyar en operaciones.	<p>Apoyar en la colocación de POP por temporadas</p> <p>Apoyar en ingreso de mercadería de reposición</p> <p>Comunicar los requerimientos de mantenimiento de instalaciones internas y exteriores.</p>
	Mantener ordenada y limpia la tienda	<p>Limpiar la zona asignada (muebles, vidrios, instalaciones).</p> <p>Cumplir horario de limpieza del área de personal, sanitarios, cafetería.</p>
AUXILIAR DE CAJA	Facturar y cobrar.	<p>Leer en el sistema de los códigos de productos vendidos, verificar físicamente el producto facturado versus el leído por el sistema, verificar que el número de prendas tipeadas corresponden al número de ítems facturados.</p> <p>Controlar y comunicar ítems en negativo.</p> <p>Desactivar alarmas.</p> <p>Verificar la autenticidad del documento o moneda de pago.</p> <p>Cobrar en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, otros documentos autorizados por las compañía y solicitar las autorizaciones respectivas.</p> <p>Constatar el serial y secuencial de los documentos a utilizar, antes de la impresión.</p> <p>Emitir facturas.</p> <p>Emitir notas de crédito, recibos de caja, depósitos.</p> <p>Realizar y enviar arqueos de caja y documentos.</p>
	Elaborar informes.	<p>Realizar el cuadro de caja y genera el informe de ventas diario.</p> <p>Comunicar al Jefe o Subjefe de almacén la generación del archivo mensual de saldos.</p> <p>Realizar proceso de cierre de mes, bajo la supervisión del Jefe de almacén.</p> <p>Realizar proceso de cierre de fin de año, bajo la supervisión del Jefe de almacén.</p> <p>Elaborar guía de remisión a Tevcol.</p>

	Apoyar al área operativa.	<p>Verificar existencias para cambio de precios.</p> <p>Apoyar en el cambio de precios.</p> <p>Apoyar en la elaboración de etiquetas con precios de exhibición de zapatos, textiles y accesorios.</p> <p>Apoyar en planchado.</p> <p>Apoyar en ejecución de inventarios.</p> <p>Coordinar con Sistemas la instalación o actualización del Software vía telefónica.</p> <p>Comunicar los daños de equipos al Jefe y Sub Jefe de almacén y a Sistemas.</p> <p>Comunicar al Jefe o Sub Jefe de almacén sobre la devolución y/o cambio de producto y documenta el mismo.</p> <p>Enviar valija.</p> <p>Verificar y mantener stock mínimo de documentos: Nota de crédito, Facturas, recibos de caja, cotizaciones, papeletas de depósito.</p> <p>Controlar los secuenciales de facturas y notas de crédito.</p> <p>Controlar y reportar fechas de caducidad de documentos de SRI.</p>
	<p>Controlar la papelería</p> <p>Mantener ordenada y limpia la tienda</p>	<p>Solicitar al Jefe o Subjefe de almacén la reposición de documentos de su área.</p> <p>Controlar la secuencia de la papelería utilizada</p> <p>Limpiar la zona asignada (muebles, vidrios, instalaciones).</p> <p>Cumplir horario de limpieza del área de personal u otras áreas asignadas.</p> <p>Limpiar los equipos de computación y accesorios de caja.</p>
AUXILIAR BODEGA	DE Recibir y almacenar la mercadería.	<p>Recibir la mercadería de bodega central.</p> <p>Revisar y sacar reporte de novedades en la recepción.</p> <p>Enviar información para reposición de inventario por ventas a Bodega Central.</p>

	<p>Distribuir y organizar de mercadería en perchas.</p>	<p>Codificar la mercadería en perchas. Identificar mercadería en bodega mediante etiquetas internas. Recibir, procesar y comunicar información sobre cambios de precios al Jefe / Sub Jefe de almacén Realizar cambios de precios en la mercadería de bodega. Clasificar y distribuir la ropa en perchas por marcas. Almacenar el calzado por marcas, deportes y tallas.</p>
	<p>Abastecer la mercadería a personal de ventas.</p>	<p>Elaborar y entregar listas de verificación para abastecimiento de mercadería en piso de ventas. Alarmar producto para sacar al piso de ventas. Despachar mercadería solicitada por el personal de ventas. Informar de excesos de inventario en bodega a personal de ventas y Jefe de almacén.</p>
	<p>Apoyar a la gestión de ventas.</p>	<p>Despachar la mercadería al piso de venta registrando en el sistema Recibir mercadería del piso de venta con verificación física antes de ingresar a bodega. Cuadrar diario del movimiento de zapatos al piso de ventas y retorno a bodega de no vendidos, verificando talla y código. Verificar existencia de mercadería en otros almacenes vía radio Mantener el stock de seguridad de fundas para funcionamiento del local.</p>
	<p>Enviar la mercadería a Bodega Central.</p>	<p>Recoger del piso de ventas mercadería solicitada, con apoyo de encargado de área, con aprobación del Jefe / Sub Jefe de almacén. Enfundar mercadería para devolver a Bodega Central Elaborar y entregar guías de remisión, informe de novedades sobre la mercadería no devuelta, sucia, dañada, etc. a bodega Central.</p>

	<p>Apoyar en toma física de inventarios.</p>	<p>Codificar la mercadería en perchas</p> <p>Identificar mercadería en bodega mediante etiquetas internas</p> <p>Recibir, procesar y comunicar información sobre cambios de precios al Jefe / Sub Jefe de almacén</p> <p>Realizar cambios de precios en la mercadería de bodega</p> <p>Clasificar y distribuir la ropa en perchas por marcas</p> <p>Almacenar el calzado por marcas, deportes y tallas.</p> <p>Elaborar y entregar listas de verificación para abastecimiento de mercadería en piso de ventas.</p> <p>Alarmar producto para sacar al piso de ventas</p> <p>Despachar mercadería solicitada por el personal de ventas</p> <p>Informar de excesos de inventario en bodega a personal de ventas y Jefe de almacén.</p> <p>Despachar la mercadería al piso de venta registrando en el sistema</p> <p>Recibir mercadería del piso de venta con verificación física antes de ingresar a bodega</p> <p>Cuadrar diario del movimiento de zapatos al piso de ventas y retorno a bodega de no vendidos, verificando talla y código</p> <p>Verificar existencia de mercadería en otros almacenes vía radio</p> <p>Mantener el stock de seguridad de fundas para funcionamiento del local.</p> <p>Recoger del piso de ventas mercadería solicitada, con apoyo de encargado de área, con aprobación del Jefe / Sub Jefe de almacén</p> <p>Enfundar mercadería para devolver a Bodega Central.</p> <p>Elaborar y entregar guías de remisión, informe de novedades sobre la mercadería no devuelta, sucia, dañada, etc. a bodega Central.</p>
--	--	--

	Manejar de documentación.	<p>Establecer zonas de bodegas para devoluciones, reservas, quejas</p> <p>Definir espacios y rotular mercadería con novedades, reclamos aprobados o no aprobados</p> <p>Reciclar las fundas plásticas para mantener enfundada y protegida la mercadería</p> <p>Limpiar la bodega y zonas asignadas por el Jefe o Sub Jefe de almacén</p> <p>Limpiar las cajas, fundas y empaque de producto.</p>
	Mantener limpia y ordenada la bodega	<p>Limpiar la zona asignada (muebles, vidrios, instalaciones)</p> <p>Cumplir horario de limpieza del área de personal, sanitarios, cafetería.</p>
AUXILIAR OPERATIVO	Seguridad de producto.	<p>Controlar que los clientes ingresen sin alimentos, bebidas y maletas</p> <p>Evaluar a clientes que no tengan intenciones de comprar y realiza un seguimiento alejado.</p> <p>Revisar que la mercadería exhibida tenga alarmas antes de entregarla al piso de ventas.</p> <p>Verificar los vestidores</p> <p>Controlar la reposición de mercadería</p> <p>Controlar y revisar la mercadería devuelta a bodega central</p> <p>Inspeccionar a los empleados la salida del almacén.</p> <p>Manejar las llaves y exhibición de producto de vitrinas con vendedor encargado del área.</p> <p>Verificar faltantes</p>
	Seguridad del local.	<p>Está presente en la apertura y cierre del almacén</p> <p>Acompaña al personal de mantenimiento cuando se ha prolongado o se realiza fuera de horario de trabajo</p> <p>Comunica a todo el personal la presencia de personas sospechosas de robo</p> <p>Comunicar al centro comercial incidentes de robo</p> <p>Revisar al personal a la salida del local.</p>

	Apoyo en ventas.	<p>Asiste a los clientes cuando suenan las alarmas de producto que no han sido retiradas en caja.</p> <p>Ayuda a ubicar los bolsos de producto en zonas adecuadas cuando exista congestión en caja</p> <p>Orienta al cliente hacia las áreas de interés en función del producto que desee adquirir</p> <p>Recoger armadores del piso de ventas en horas de alto tráfico de clientes</p> <p>Colocar mercadería a los muebles de exhibición que ha sido desubicada por los clientes</p> <p>Revisar precios y hormas en los zapatos de exhibición al final del día</p> <p>Manejo de llaves de vitrinas de accesorios</p> <p>Mantener cerrados vestidores y abrirlos en horarios requeridos.</p>
	Apoyo operativo.	<p>Cualquier actividad indicada por el Jefe de Almacén</p> <p>Orden y limpieza de las zonas asignadas.</p> <p>Sacar basura del almacén</p> <p>Cambios de bomba</p> <p>Inspeccionar el cierre de instalaciones</p> <p>Mantener la accesibilidad a extintores</p> <p>Controlar el mantenimiento de extintores.</p>

Posterior a este levantamiento, y para contrarrestar la información entregada por los jefes y supervisores se aplicará el modelado de levantamiento de perfiles por competencias del Dr. Jaime Moreno, el mismo que fue ajustado a un formato elaborado (anexo) por la estudiante para facilitar la obtención de la información por parte de los empelados, ya que al momento sería imposible aplicar el modelado por completo. El mismo fue llenado por cuatro personas que son consideradas los mejores en sus cargos respectivamente. Para llegar a esta consideración los supervisores tienen variables que mes a mes miden en cada colaborador. Se menciona como más importantes los siguientes:

- Cumplimiento de tareas
- Conocimiento del producto
- Cumplimiento de políticas
- Capacidad de solución de problemas
- Proactividad

Para el levantamiento de perfiles se ha elaborado un formato de levantamiento de información (anexo) en base al formato de Modelado de Competencias que se ha venido utilizando por varias organizaciones, el mismo que está basado en las teorías de Martha Alles y Jaime Moreno, donde se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

<i>PERFILES</i>	
<p><u><i>Factores de Personalidad</i></u> <i>(Medibles bajo la aplicación del 16PF5)</i> <i>Test de personalidad, que mide 5 dimensiones globales:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Emocional • Extraversión • Meticulosidad • Afabilidad • Receptividad
<p><i>Habilidades intelectuales</i> <i>(Medibles bajo la aplicación del PMA o Test de Aptitudes mentales primarias)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento verbal • Razonamiento abstracto • Razonamiento numérico

<p><i>Este test nos da una apreciación de factores básicos de la inteligencia: Verbal, Espacial, Numérico, Razonamiento y Fluidez Verbal. También bajo la aplicación del IC-A, test que mide el trabajo bajo presión.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento lógico • Fluidez verbal • Comprensión espacial • Trabajo bajo presión
<p>Habilidades físicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posición • Destrezas • Motricidad
<p>Educación</p>	<p>Comprende la educación formal, incluyendo cursos especiales considerados necesarios para desempeñar el cargo</p>
<p>Experiencia</p>	<p>Tiempo mínimo que se requiere para poder desempeñar satisfactoriamente el trabajo asignado</p>
<p>Conocimientos</p>	<p>Detalle el grado mínimo de conocimientos previos al ingreso</p>

<p>FUNCIONES</p>	
<p>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</p>	<p>Situar en la escala jerárquica el cargo que se describe, indicando el cargo superior que ha delegado responsabilidad y el nombre de los cargos sobre quienes ejerce autoridad.</p>
<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>Definir los propósitos de cada cargo</p>

<i>Relaciones</i>	Definir la relación de dependencia de cada cargo a los niveles superiores
<i>Funciones Generales</i>	Definir las funciones y responsabilidades de cada cargo dependiendo del área a la que pertenece.
<i>Autoridad</i>	Elemento que proporciona la línea primordial de comunicación y toma de decisiones.

De este ejercicio y una vez realizado el análisis y unificación de la información obtenida se obtuvieron los siguientes perfiles de cargos:

FORMATO DE PERFIL DE CARGOS

FECHA: 01 de julio de 2011 _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE VENTAS
 No PERSONAS EN EL CARGO: 203 (REGIÓN 1)
 REPORTA A: SUB JEFE/ JEFE DE ALMACEN

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO (Describa el objetivo de la existencia de su cargo dentro de la empresa)

Atender al potencial cliente y transformar un mirador en comprador, satisfaciendo las necesidades urgentes.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Bachiller Estudiante Universitario Técnico Profesional

3.2 HABILIDAD INFORMÁTICA (N/A)

EXCEL WORD POWER POINT INTERNET

3.3 IDIOMAS

INGLES LEE 50% HABLA 50% ESCRIBE 40% OTRO _____
 porcentaje

3.4 CONOCIMIENTOS ADICIONALES

(ejemplo)

Servicio al cliente _____
 Manejo de Clientes _____
 Cierre de venta _____
 Manejo de caja _____
 Otro: _____

3.5 EXPERIENCIA LABORAL

No indispensable Menos de 1 año De 1 a 3 años
 Cargos similares Instituciones similares

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Describe las funciones principales del puesto

FUNCIONES	F	CE	CM	TOTAL
Atender al cliente y vender	5	5	5	30
Perchar el producto en el piso de ventas	5	4	3	17
Actualizar los precios de los productos	4	5	4	24
Realizar informes de ventas	2	3	5	17
Ordenar y limpiar su área de trabajo	5	3	2	11
Realizar inventarios de producto	4	3	5	19

FRECUENCIA (F)	1	2	3	4	5
	Trimestral/ Bimensual	Una vez al mes	Al menos una vez cada 15 días	Al menos una vez por semana	Todos los días

CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE ACTIVIDAD O EJECUCIÓN ERRADA (CE)	1	2	3	4	5
	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos

COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)	1	2	3	4	5
	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Capacidad de aprender	X		
2	Comunicación	X		
3	Dinamismo - Energía	X		
4	Flexibilidad	X		
5	Iniciativa - Autonomía	X		
6	Integridad	X		
9	Orientación al cliente	X		
10	Productividad	X		
13	Responsabilidad	X		
14	Tolerancia a la presión	X		
15	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Mercadería a cargo, intercomunicadores	X			
b. Información (¿cuál?) de mercadería		X		
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Clientes y compañeros	X			
7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente	X			
b. Posición Bípeda				X
c. Posturas mantenidas	X			
d. Alternar posiciones				X
e. Caminar				X
f. Motricidad Gruesa				X
g. Motricidad Fina	X			
h. Destreza Manual	X			
i. Levantamiento y Manejo de Cargas	X			
j. Velocidad de Reacción			X	
7.2 HABILIDAD INTELECTUAL				
Razonamiento verbal				X
Razonamiento abstracto			X	
Razonamiento numérico		X		
Razonamiento espacial			X	
Fluidez verbal				X
Trabajo bajo presión				X
7.4 FACTORES DE PERSONALIDAD				
Estabilidad emocional			X	
Extraversión				X
Meticulosidad			X	
Afabilidad			X	
Receptividad			X	
8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO				
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO		
a. Biometría hemática	X			
b. Visiometría		X		
c. Audiometría		X		
d. Coproparasitario	X			
e. Elemental y microscópico de orina	X			
f. RX de columna		X		
9.CONDICIONES DE TRABAJO				
9.1 Condiciones Ambientales				
Expuesto a:	Ocasional	Permanente	N/A	
Calor ambiental	X			
Frío ambiental	X			
Temperatura adecuada		X		
Cambios bruscos de temperatura			X	
Humedad ambiental			X	
Ambiente seco			X	
Polvo		X		
Suciedad	X			
Ruido intenso		X		
Vibraciones			X	
9.2 Riesgos de trabajo				
	SI	NO		
Enfermedad Profesional		X		
Accidente de Trabajo		X		

FORMATO DE PERFIL DE CARGOS

FECHA: 01 de julio de 2011

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO:	<u>AUXILIAR DE CAJA</u>
NO PERSONAS EN EL CARGO	<u>50 (REGIÓN 1)</u>
REPORTA A:	<u>SUB JEFE/ JEFE DE ALMACEN</u>

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO (Describe el objetivo de la existencia de su cargo dentro de la empresa)
 Realizar labores de facturación, cobranza, ventas (productos de su área), completando la gestión de ventas.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Bachiller Estudiante Universitario Técnico Profesional

3.2 HABILIDAD INFORMÁTICA

EXCEL 50% WORD POWER POINT INTERNET

3.3 IDIOMAS

INGLES LEE HABLA ESCRIBE OTRO _____
 porcentaje

3.4 CONOCIMIENTOS ADICIONALES

(ejemplo) _____
 Servicio al cliente _____
 Manejo de Clientes _____
 Cierre de venta _____
 Manejo de caja _____
 Otro: _____

3.5 EXPERIENCIA LABORAL

No indispensable Menos de 1 año De 1 a 3 años
 Cargos similares Instituciones similares

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Describe las funciones principales del puesto

FUNCIONES	F	CE	CM	TOTAL
Facturar los productos vendidos	5	5	5	30
Realizar la emisión de notas de crédito	4	5	5	29
Realizar cotizaciones	3	2	3	9
Vender la tarjeta marathon card	5	4	3	17
Vender la tarjeta gift card	4	2	3	10
Realizar arqueo de caja e informe diario	5	5	5	30
Crear código de vendedor	2	3	4	14
Realizar depósitos	5	5	5	30

	1	2	3	4	5
FRECUENCIA (F)	Trimestral/ Bimensual	Una vez al mes	Al menos una vez cada 15 días	Al menos una vez por semana	Todos los días
CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE ACTIVIDAD O EJECUCIÓN ERRADA (CE)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos
COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
	1	2	3	4	5

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Capacidad de aprender	X		
2	Comunicación	X		
3	Dinamismo - Energía	X		
4	Flexibilidad		X	
5	Iniciativa - Autonomía	X		
6	Integridad	X		
9	Orientación al cliente	X		
10	Productividad	X		
13	Responsabilidad	X		
14	Tolerancia a la presión	X		
15	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Bienes y valores (¿cuáles?) de la empresa, dinero, tarjetas de crédito	Equipos	X			
b. Información (¿cuál?) dinero al banco, cierre de caja	Envío de	X			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) compañeros	Clientes y	X			
7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS E INTELECTUALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA					
a. Posición Sedente		X			
b. Posición Bípeda				X	
c. Posturas mantenidas				X	
d. Alternar posiciones			X		
e. Caminar		X			
f. Motricidad Gruesa			X		
g. Motricidad Fina				X	
h. Destreza Manual				X	
i. Levantamiento y Manejo de Cargas		X			
j. Velocidad de Reacción				X	
7.2 HABILIDAD INTELLECTUAL					
Razonamiento verbal			X		
Razonamiento abstracto				X	
Razonamiento numérico				X	
Razonamiento espacial			X		
Fluidez verbal			X		
Trabajo bajo presión				X	
7.4 FACTORES DE PERSONALIDAD					
Estabilidad emocional			X		
Extraversión			X		
Meticulosidad				X	
Afabilidad		X			
Receptividad				X	
8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO					
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO			
a. Biometría hemática	X				
b. Visiometría	X				
c. Audiometría	X				
d. Coproparasitario	X				
e. Elemental y microscópico de orina	X				
f. RX de columna			X		
9. CONDICIONES DE TRABAJO					

9.1 Condiciones Ambientales

Expuesto a:	Ocasional	Permanente	N/A
Calor ambiental	X		
Frío ambiental	X		
Temperatura adecuada		X	
Cambios bruscos de temperatura			X
Humedad ambiental			X
Ambiente seco			X
Polvo	X		
Suciedad	X		
Ruido intenso	X		
Vibraciones	X		

9.2 Riesgos de trabajo

	SI	NO
Enfermedad Profesional		X
Accidente de Trabajo		X

FORMATO DE PERFIL DE CARGOS

FECHA: 01 DE JULIO DE 2011

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO:	<u>AUXILIAR DE BODEGA</u>
No PERSONAS EN EL CARGO	<u>48 (REGIÓN 1)</u>
REPORTA A:	<u>SUB JEFE/ JEFE DE ALMACEN</u>

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO (Describe el objetivo de la existencia de su cargo dentro de la empresa)
Administrar y controlar los inventarios de la mercadería para garantizar un buen desempeño de ventas

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Bachiller Estudiante Universitario Técnico Profesional

3.2 HABILIDAD INFORMÁTICA

EXCEL WORD POWER POINT INTERNET

3.3 IDIOMAS

INGLES LEE HABLA ESCRIBE OTRO

porcentaje

3.4 CONOCIMIENTOS ADICIONALES

(ejemplo)

Servicio al cliente _____

Manejo de Clientes _____

Cierre de venta _____

Manejo de caja _____

Otro: _____

3.5 EXPERIENCIA LABORAL

No indispensable Menos de 1 año De 1 a 3 años

Cargos similares Instituciones similares

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Describe las funciones principales del puesto				
FUNCIONES	F	CE	CM	TOTAL
Realizar inventarios	5	5	5	30
Elaboracion guías de remisión	4	4	5	24
Distribuir mercadería en el piso de ventas	4	4	4	20
Despachar mercadería a vendedores	5	4	4	21
Recibir mercadería de bodega central	4	5	5	29
Alarmar prendas	3	3	3	12
Mantener limpia la bodega	5	2	2	9

	1	2	3	4	5
FRECUENCIA (F)	Trimestral/ Bimensual	Una vez al mes	Al menos una vez cada 15 días	Al menos una vez por semana	Todos los días
CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE ACTIVIDAD O EJECUCION ERRADA (CE)	Consecuencias míminas: poca o ninguna incidencia en actividaes o resultados	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos
COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)	Mímina complejidad: La actividad requiere un mimino nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
	1	2	3	4	5

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Capacidad de aprender	X		
2	Comunicación		X	
3	Dinamismo - Energía		X	
4	Flexibilidad	X		
5	Iniciativa - Autonomía	X		
6	Integridad	X		
9	Orientación al cliente			X
10	Productividad	X		
13	Responsabilidad	X		
14	Tolerancia a la presión	X		
15	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Intercomunicadores	X			
b. Información (¿cuál?) Inventarios y existencias de mercadería	X			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Compañeros y personal de bodega central	X			
7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS E INTELECTUALES	PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA				
a. Posición Sedente			X	
b. Posición Bípeda	X			
c. Posturas mantenidas		X		
d. Alternar posiciones		X		
e. Caminar	X			
f. Motricidad Gruesa				X
g. Motricidad Fina		X		
h. Destreza Manual				X
i. Levantamiento y Manejo de Cargas				X
j. Velocidad de Reacción			X	
7.2 HABILIDAD INTELECTUAL				
Razonamiento verbal		X		
Razonamiento abstracto			X	
Razonamiento numérico			X	
Razonamiento espacial			X	
Fluidez verbal		X		
Trabajo bajo presión				X
7.4 FACTORES DE PERSONALIDAD				
Estabilidad emocional				X
Extraversión		X		
Meticulosidad				X
Afabilidad				
Receptividad				X
8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO				
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO		
a. Biometría hemática	X			
b. Visiometría		X		
c. Audiometría		X		
d. Coproparasitario	X			
e. Elemental y microscópico de orina	X			
f. RX de columna	X			
9.CONDICIONES DE TRABAJO				

9.1 Condiciones Ambientales

Expuesto a:	Ocasional	Permanente	N/A
Calor ambiental		X	
Frío ambiental	X		
Temperatura adecuada			X
Cambios bruscos de temperatura			X
Humedad ambiental	X		
Ambiente seco	X		
Polvo		X	
Suciedad		X	
Ruido intenso			X
Vibraciones			X

9.2 Riesgos de trabajo

	SI	NO
Enfermedad Profesional	X	
Accidente de Trabajo	X	

FORMATO DE PERFIL DE CARGOS

FECHA: 01 DE JULIO DE 2011 _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR OPERATIVO
No PERSONAS EN EL CARGO	70 (REGIÓN 1)
REPORTA A:	SUB JEFE/ JEFE DE ALMACEN

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO (Describe el objetivo de la existencia de su cargo dentro de la empresa)
Apoyar en la seguridad del local y del producto para disminuir las pérdidas y robos en el almacén

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Bachiller Estudiante Universitario Técnico Profesional

3.2 HABILIDAD INFORMÁTICA

EXCEL WORD POWER POINT INTERNET

3.3 IDIOMAS

INGLES LEE HABLA ESCRIBE OTRO

porcentaje

3.4 CONOCIMIENTOS ADICIONALES

(ejemplo)

Servicio al cliente _____

Manejo de Clientes _____

Cierre de venta _____

Manejo de caja _____

Otro: _____

3.5 EXPERIENCIA LABORAL

No indispensable Menos de 1 año De 1 a 3 años

Cargos similares Instituciones similares

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Describe las funciones principales del puesto

FUNCIONES	F	CE	CM	TOTAL
Realizar inventarios	4	4	5	24
Verificar producto en piso de ventas	5	4	4	21
Controlar el ingreso de clientes	5	5	4	25
Revisar a los vendedores al entrar y al salir	5	4	3	17
Revisar el correcto mantenimiento en la tienda	4	3	3	13
Controlar los vestidores	5	3	3	14
Recibir y despedir a los clientes	5	3	3	14
Brindar seguridad en la tienda	5	5	5	30
Apoyar al área de ventas	5	2	3	11

	1	2	3	4	5
FRECUENCIA (F)	Trimestral/ Bimensual	Una vez al mes	Al menos una vez cada 15 días	Al menos una vez por semana	Todos los días
CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE ACTIVIDAD O EJECUCION ERRADA (CE)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos
COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Capacidad de aprender		X	
2	Comunicación	X		
3	Dinamismo - Energía			
4	Flexibilidad		X	
5	Iniciativa - Autonomía	X		
6	Integridad	X		
9	Orientación al cliente	X		
10	Productividad	X		
13	Responsabilidad	X		
14	Tolerancia a la presión	X		
15	Trabajo en equipo		X	

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
a. Bienes y valores (¿cuáles?)	N/A			X	
b. Información (¿cuál?) Movimiento de la tienda		X			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) clientes	Compañeros y	X			
7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS E INTELECTUALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA					
a. Posición Sedente		X			
b. Posición Bípeda				X	
c. Posturas mantenidas				X	
d. Alternar posiciones			X		
e. Caminar			X		
f. Motricidad Gruesa				X	
g. Motricidad Fina		X			
h. Destreza Manual			X		
i. Levantamiento y Manejo de Cargas				X	
j. Velocidad de Reacción				X	
7.2 HABILIDAD INTELECTUAL					
Razonamiento verbal			X		
Razonamiento abstracto			X		
Razonamiento numérico			X		
Razonamiento espacial			X		
Fluidez verbal			X		
Trabajo bajo presión				X	
7.4 FACTORES DE PERSONALIDAD					
Estabilidad emocional				X	
Extraversión			X		
Meticulosidad			X		
Afabilidad			X		
Receptividad				X	
8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO					
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO			
a. Biometría hemática	X				
b. Visiometría			X		
c. Audiometría			X		
d. Coproparasitario	X				
e. Elemental y microscópico de orina	X				
f. RX de columna	X				
9.CONDICIONES DE TRABAJO					

9.1 Condiciones Ambientales

Expuesto a:	Ocasional	Permanente	N/A
Calor ambiental			X
Frío ambiental	X		
Temperatura adecuada	X		
Cambios bruscos de temperatura			X
Humedad ambiental	X		
Ambiente seco	X		
Polvo	X		
Suciedad	X		
Ruido intenso		X	
Vibraciones			

9.2 Riesgos de trabajo

	SI	NO
Enfermedad Profesional		X
Accidente de Trabajo		X

La gestión de recursos humanos por competencias, es un modelo administrativo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se fortifica con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás.

Según nos plantea Marta Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Podemos definir a las competencias como un conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, actitudes, habilidades, actitudes y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos.

Martha Alles, consultora internacional en Gestión por Competencias, es la autora latinoamericana con la mayor cantidad de títulos publicados sobre la materia, ella es quien introdujo esta disciplina en Argentina, y es la autora de varios textos orientados al manejo de competencias. Uno de ellos es el “El Diccionario de Competencias”, este texto nos entrega una nueva herramienta práctica para identificar las competencias genéricas requeridas en una organización.

5.5.2 Diccionario de Competencias utilizadas (Martha Alles)

COMPETENCIA	DEFINICION
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
Orientación a los	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando

resultados	con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización
Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
Iniciativa - Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo
Modalidad de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.
Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar

	al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad
Resolución de problemas comerciales	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.
Capacidad de aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas
Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo

5.6 Preparación del programa de capacitación

Para la realización del programa de capacitación se hizo un levantamiento de información de los conocimientos generales con los que se considera que una persona está apta para realizar sus funciones en su puesto de trabajo.

Se consultó a los mismos jefes seleccionados para el levantamiento de perfiles y funciones, y en base tanto al criterio como a las funciones específicas de cada cargo, se realizó la propuesta de entrenamiento; la misma que se describe más adelante.

5.7 Presupuesto

DETALLE	GASTO
Transporte	40
Artículos de papelería	100
Gastos de impresión	300
Refrigerios	60
Copias	100
TOTAL	600

CAPITULO VI

PROGRAMA DE INDUCCION – REINDUCCIÓN

6.1 OBJETIVOS

- Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo
- Suministrar la información completa respecto a la institución, misión, visión, objetivos, estructura orgánica, políticas, valores institucionales, así como reglamentaciones, deberes, beneficios, responsabilidades, derechos entre otros aspectos de interés general.
- Familiarizar, a través del proceso, al nuevo colaborador con las responsabilidades y exigencias de su cargo.
- Aportar los elementos básicos para iniciar el proceso de entrenamiento.
- Estimular el sentido de pertenencia y la participación del funcionario frente a la misión, objetivos y programas de la institución, facilitando las condiciones para una actitud positiva hacia el trabajo y hacia las personas con las cuales se relaciona.
- Lograr que los trabajadores se adapten e identifiquen con la organización, para mantener los elevados estándares de calidad de servicios y para formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados

Todo esto con la finalidad de contar con un equipo de trabajo de alto rendimiento, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la satisfacción de compartir con otros el desarrollo organizacional.

6.2 ACTIVIDADES

6.2.1 ELABORACION DEL MANUAL DE INDUCCION Y CAPACITACION

Al finalizar el manual de inducción se procedió a organizar los grupos de personas, fecha, horario, ubicación, para brindar el programa de inducción a la población meta que originalmente se le aplicó la encuesta pre-inducción y se le proporcionó su manual de inducción.

6.2.2 PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE INDUCCION

6.2.2.1 ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

El Programa de Inducción - Reinducción está orientado a ofrecer un instrumento que permita a las empresas que forman parte del GRUPO MARATHON, está dirigido a todo el personal de tiendas de la ciudad de Quito, así como a los nuevos ingresos al grupo.

A continuación presentamos un resumen del número de personas que participarán en el programa:

		AMBATO	CUENCA	IBARRA	LOJA	QUITO	SANTO	DOMINGO	Total
REGION1	MIX SPORTS CIA. LTDA								
	COMERCIALIZACIÓN					3			3
						0			3
REGION1	SUPERDEPORTE S. A.								
	6 DE DICIEMBRE1					5			5

AMBATO1	10						10
BODEGA NORTE1					7		7
BODEGA RECREO1					6		6
BOSQUE1					18		18
BOSQUE2					4		4
CCI1					22		22
CONDADO1					20		20
CUENCA CENTRO		6					6
CUMBAYA1					4		4
IBARRA			10				10
JARDIN1					15		15
LOJA SPORT				9			9
MALL DEL RIO		12					12
OUTLET GRANADOS					6		6
PASEO SANTO DOMINGO1						12	12
QUICENTRO1					21		21
QUICENTRO SUR					29		29
RECREO2					28		28
SAN AGUSTIN1					11		11
SAN LUIS SPORT					19		19
SANGOLQUI1					5		5
SOLO LIGA					1		1
TUMBACO1					9		9
VALLE1					4		4
Total	10	18	10	9	234	12	293

		AMBATO	CUENCA	IBARRA	LOJA	QUITO	DOMINGO	Total
	TELESHOP CIA. LTDA.							
REGION1	TELESHOP AMBATO	3						3
	TELESHOP BOSQUE1					4		4
	TELESHOP CCI1					3		3
	TELESHOP CONDADO1					4		4
	TELESHOP IBARRA			2				2

	TELESHOP JARDIN1					4		4
	TELESHOP LOJA				2			2
	TELESHOP MALL DEL RIO		2					2
	TELESHOP PASEO SANTO DOMINGO						2	2
	TELESHOP QUICENTRO					5		5
	TELESHOP QUICENTRO SUR					7		7
	TELESHOP RECREO1					3		3
	TELESHOP SAN AGUSTIN1					3		3
	TELESHOP SAN LUIS					2		2
	TELESHOP SANGOLQUI1					2		2
	TELESHOP TUMBACO					2		2
Total		3	2	2	2	39	2	50

		AMBATO	CUENCA	IBARRA	LOJA	QUITO	DOMINGO	Total
	DISTRIBUIDORA DEPORTIVA BATISPORT CIA. L							
REGION1	EXPLORER CCI1					6		6
	EXPLORER CONDADO1					6		6
	EXPLORER JARDIN1					4		4
	EXPLORER JARDIN2					6		6
	EXPLORER QUICENTRO1					10		10
	EXPLORER RECREO1					7		7
	EXPLORER SAN LUIS					4		4
	EXPLORER TUMBACO1					4		4
Total						47		47

		AMBATO	CUENCA	IBARRA	LOJA	QUITO	DOMINGO	Total
	DETALMIX CIA. LTDA.							
REGION1	TAF CCI1					3		3
	TAF CONDADO1					4		4

	TAF QUICENTRO SUR					4		4
	X PLOIT CONDADO					2		2
	X PLOIT JARDIN					3		3
	XPLOIT QUICENTRO					2		2
Total						14		18

	DEPORTES BIQUILA CIA. LTDA.							
REGION1	PROTENNIS BOSQUE1						3	3
Total							3	3

TOTAL GENERAL R1	414
-------------------------	------------

6.2.2.2 CONDICIONES GENERALES

La implementación de un programa de inducción – reinducción, que permita a todo el personal, tanto al fijo como al nuevo ingreso, conocer todo lo referente a valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos etc; y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la organización, requiere tener en cuenta los siguientes puntos:

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

- Explicar la organización departamental y general y su relación con otras actividades de la compañía.
- Explicarle las condiciones de trabajo:
 - Horario de trabajo
 - Horas de comida
 - Llamadas telefónicas y correo personal
 - Políticas y requerimientos de tiempo extra
 - Días de pago y procedimientos para recibir el pago
 - Armarios (lockers)
 - Otros
- Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con lo mencionado en el Reglamento Interno de la empresa.
- Presentar el nuevo colaborador a las autoridades del departamento en el que va a colaborar.

6.2.2.3 POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

6.2.2.3.1 Políticas

- El departamento de Recursos Humanos será el responsable de la coordinación y ejecución del presente programa de inducción – reinducción
- El programa de inducción está dirigido a todo nuevo colaborador que ingrese a la organización a desempeñar cualquier actividad laboral, independientemente del tipo de vinculación participará del programa de inducción general y específico. Y se realizará por lo menos una vez al mes, ya que dependerá del número de ingresos a tiendas.
- En caso de ser un ingreso administrativo el programa de inducción general y específico en éste orden se realizará antes de ocupar su puesto de trabajo. El jefe inmediato será un miembro activo en la planeación y ejecución del programa de inducción.

- Se realizará el programa de reinducción anualmente a todo el personal de almacenes.
- El programa de inducción – reinducción operativo y administrativo será reformulado y reestructurado de acuerdo a las exigencias de la dinámica institucional.
- Si se trata de ingresos a tiendas, participarán en la inducción el departamento de Marathon Card, Merchandising y Sistemas, para proveer de la información con la que deben contar los nuevos colaboradores.

6.2.2.3.2 Normas

- El Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los Supervisores inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de inducción- reinducción.
- El Departamento de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el departamento o unidad de negocio al cual será adscrito.
- El Departamento de Recursos Humanos deberá entregar al nuevo trabajador, el Manual de Inducción y el Reglamentos Interno, durante el proceso de Inducción.
- La Inducción específica del puesto, será realizada por los Supervisores y por los Jefes del departamento o unidad de negocio a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
- El Departamento de Recursos Humanos, notificará a los Supervisores por área la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al Programa de Inducción, con la respectiva fecha y hora, con la finalidad de no interferir en sus actividades u horarios programados.

6.2.2.4 ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN POR ETAPAS

6.2.2.4.1 PRIMERA ETAPA: BIENVENIDA

Esta fase tiene como finalidad dar el recibimiento de los nuevos trabajadores, brindándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realizara las siguientes actividades:

- Recibir al nuevo colaborador y hacer firmar los respectivos documentos (contratos, entrega reglamento, etc.)
- Enviar un mail a los respectivos jefes de área, donde se indicará la fecha de ingreso, cargo y lugar de trabajo, además de la lista de los trabajadores a asistir al programa, lugar, fecha y hora.
- Para los ingresos administrativos el Jefe Directo e presentará a su Tutor, quién desde el Proceso de Selección a sido designado y encargado de coordinar la logística necesaria para que el nuevo empleado cuente con las condiciones necesarias para poder trabajar, tales como:
 - Ubicación física, estación de trabajo, silla y útiles de escritorio
 - Punto de red y de teléfono
 - Aparato teléfono y asignación de anexo
 - Computador (hardware y software), correo electrónico y email
 - Conocimiento de aspectos prácticos sobre su lugar de trabajo, tales como
 - servicios higiénicos, cafetería, etc.

Por último, el Jefe Directo se reunirá con el recién ingresado para explicarle de manera detallada los siguientes aspectos:

- Organigrama del Área
- Objetivos específicos del Área
- Funciones del Área
- Funciones del cargo a desarrollar y Descripción de perfil de cargo
- Otros que se estime pertinentes
- Al término de lo anterior, el Jefe Directo lo contactará con el Departamento de Recursos Humanos, para pasar a la siguiente etapa de la Inducción.

- Recursos Humanos dará la bienvenida general al personal nuevo, se recomienda hacer una dinámica de presentación de cada una de las personas, entregando antecedentes tales como:

- Nombre, cargo, profesión, años en la Empresa
- Estado civil, número de hijos, hobbies

6.2.2.4.2 SEGUNDA ETAPA: INDUCCIÓN GENERAL (Introducción a la Organización)

En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general sobre el GRUPO MARATHON, a objeto de facilitar su integración con la organización.

- **Video Institucional**
 - Reseña Histórica
 - Estructura Organizacional
 - Visión, Misión, Valores
 - Políticas, Reglamentaciones
 - Beneficios empresariales

6.2.2.4.3 TERCERA ETAPA: INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Para esta tercera etapa se ha visto la necesidad de realizar la inducción a fondo iniciando la etapa de capacitación en el aula.

En caso de que sea un ingreso administrativo, esta inducción estará a cargo del Jefe Inmediato, directamente en el puesto de trabajo.

Para los ingresos de tiendas habrá la intervención de varias áreas involucradas en la realización de las funciones operativas en tiendas, tales como:

OPERACIONES

Facilitadores: Jefes de Almacén y Supervisores

Tema: Procedimientos Operativos

Duración aproximada: 2 horas

En esta etapa se presentará a los supervisores y a los Jefes de Almacén, quienes darán la bienvenida y entregarán información específica de cada cargo, donde constará el siguiente contenido:

- Presentación de Jefes
- Asignación de tutores, dependiendo la tienda a la que han sido asignados
- Descripción del tipo de entrenamiento que recibirán en sus funciones, breve información sobre el plan de entrenamiento, el responsable y los objetivos
- Estructura específica y ubicación de su cargo, información de todas las personas con las que deberá interactuar
- 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 lo que tendrá relaciones.
- Jerarquías para direccionamiento de casos
- El manual de funciones para el cargo (responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo)
- Sistema de turnos, rotaciones, horarios de trabajo
- Hora de lunch y pausas
- Permisos para ausentarse del puesto de trabajo
- Mecanismo y proceso de uso del uniforme
- Prohibiciones en horas de trabajo
- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo
- Procedimientos básicos de emergencia

MERCHANDISING

Facilitador: Mercaderista

Tema: Normas de Exhibición e implementación de producto

Duración aproximada: 40 minutos

Subtemas:

- Objetivo general
- Objetivos particulares
- Importancia de la Exhibición

- Funciones de la Exhibición
- Análisis de las Exhibiciones
- Criterios de Exhibición
- Factores de incidencia negativa en la exhibición de mercadería
- Atracción de las ubicaciones
- Reglas de Oro para el éxito de la exhibición

MARATHON CARD

Facilitador: Coordinador de MTC

Tema: Uso de la MTC

Duración aproximada: 1 hora

Subtemas:

- Tarjetas que intervienen
- Ventas de tarjeta
- Activaciones de tarjetas
- Activaciones Diners y Visa
- Envío y recepción de valijas
- Uso de tarjeta de Contingencia
- Recomendaciones y observaciones

CAJA

Facilitador: Asistente de Sistemas

Tema: Proceso Caja / Ventas

Duración aproximada: 2 horas

INGRESO DE DATOS

- Facturación
- Notas de crédito
- Recibos de caja
- Depósitos
- Tablas
- Cotizaciones

- Activación tarjeta Marathon
- Venta tarjetas Marathon
- Ventas tarjeta de regalo gift card
- Venta tarjetas temporales diners

PROCESAMIENTO DE INFORMACION

- Informe diario
- Ordenamiento de datos
- Respaldo
- Paso de información
- Creación clientes JDE
- Activación tarjetas
- Actualización al servidor
- Ordenamiento de clientes
- Facturación mercadería

LISTADOS E INFORMES

- Reposición de ventas
- Arqueo de caja
- Documentos
- Ventas por vendedor y código
- Facturas en espera
- Detalle de cheques
- Tarjetas de crédito
- Reporte descuentos diarios
- Marathon Card
- Gift Card
- Tarjeta Empleado
- Reporte activaciones Marathon Card

6.2.2.4.4 CUARTA ETAPA: EVALUACIÓN PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Luego de finalizar el proceso de inducción- reinducción, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

Plantilla de evaluación

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	
1. Recibió usted la charla de inducción	SI () NO ()
2. Considera usted que el proceso de inducción aplicado cubrió sus expectativas	SI () NO ()
3. Cree usted que el proceso de inducción recibido fue:	
Excelente	___
Bueno	___
Regular	___
Deficiente	___
4. Considera importante conocer información referente a la empresa para la cual labora.	SI () NO ()
5. Conoce usted la misión y la visión de la empresa	SI () NO ()
Menciónelos: Visión	_____

Misión	_____

6. Conoce como se fundó la empresa	SI () NO ()

6.2.2.4.5 QUINTA ETAPA: INDUCCIÓN ESPECÍFICA (En Almacenes)

Estará a cargo del Jefe de Tienda la realización y ejecución de esta etapa del proceso de inducción.

La inducción específica tendrá la siguiente estructura:

Recepción del nuevo colaborador

- Bienvenida
- Presentación de sus nuevos compañeros
- Muestra del local en sus diferentes categorías
- Inducción al puesto
 - Descripción del puesto
 - Descripción de procesos operativos

Las siguientes dos etapas del proceso de inducción y entrenamiento son parte del proceso de capacitación que citaremos en el siguiente capítulo.

CAPITULO VII

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

7.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS

La capacitación implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, indicar al nuevo colaborador que se quiere que haga y enseñarle a como hacerlo, con instrucciones sencillas.

El contenido del Capacitación debe incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento¹⁶¹:

5. Transmisión de información
6. Desarrollo de habilidades
7. Desarrollo o modificación de actitudes

“La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”¹⁶², por lo tanto por medio de la ejecución del plan de entrenamiento se pretende dar a los empleados las herramientas necesarias para que sepan como hacer su trabajo.

Por lo tanto podemos decir que la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se ayuda a que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

Según varios autores existen distintos tipos de capacitación, para efectos del presente proyecto se utilizará dos tipos específicos:

¹⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000

¹⁶² DESSLER, Gary, *Administración de personal*, Prentice Hall Hispanoamericana, 2001

- *Capacitación en el trabajo:* La más conocida es la técnica del entrenador, donde un trabajador experimentado capacita al empleado nuevo. Otra técnica de capacitación en el trabajo es mediante la rotación de puestos, todo dependiendo el objetivo de la capacitación.
- *Capacitación de aprendices:* Consiste en un proceso estructurado mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores calificados, utilizando la combinación de la instrucción en un salón de clases y la capacitación en el trabajo.

Un tipo de capacitación es el entrenamiento, y a éste se le entiende como un “proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”¹⁶³

Objetivos del Entrenamiento¹⁶⁴:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puedes ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas

Efectos que debe medir la capacitación

Para Gary Dessler la capacitación debe medir los siguientes efectos:

- *La reacción:* Primero evaluará las reacciones de las personas en entrenamiento ante el programa
- *El aprendizaje:* Puede aplicar una prueba a los asistentes para saber si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que permanentemente debieron aprender.

¹⁶³ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, 2000

- *La conducta:* Analizar si la conducta a raíz de la capacitación ha cambiado.
- *Los resultados:* Analizar los resultados obtenidos después de la capacitación

7.2 OBJETIVOS

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

7.3 BENEFICIOS

Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas, donde bajará los niveles de supervisión.

- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo, cambiando la actitud por parte de los asistentes a la capacitación.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización para disminuir los errores en el área de trabajo.
- Logra metas individuales incrementado la producción.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto dando un enriquecimiento o valor agregado a las actividades y por ende a la organización.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.

- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable el clima organizacional.

7.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación es un proceso continuo que debe estar en todo momento de la capacitación, desde su inicio. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad o eficiencia de los esfuerzos de la capacitación es una fase muy importante dentro del ciclo de capacitación.

Un adecuado programa de capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador, esta evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos, a corto y a largo plazo de las acciones del diseño y la ejecución de los programas de capacitación.

Se ha analizado de forma general en que consiste la capacitación y que es lo que se quiere lograr dentro de la organización, es por ello que para el Grupo Marathon el objetivo es tener un personal más competitivo y eficiente dentro de su área de trabajo y es por tal razón que se ha diseñado un programa de entrenamiento en el cargo para tener resultados más objetivos de acuerdo a las necesidades de cada cargo evaluadas y diagnosticadas en el levantamiento de funciones.

Para concluir el resultado de la capacitación se lo evaluará de acuerdo a una matriz donde se encuentra la calificación antes del entrenamiento, el nivel esperado y el nivel actual (después del entrenamiento) de cada una de las actividades que entraron al entrenamiento, para obtener la calificación actual es necesario volver a repetir la encuesta tomada al jefe inmediato al principio para detectar las competencias que necesitaban ser desarrolladas.

7.5 ACTIVIDADES Y ETAPAS.

En base a las etapas antes numeradas dentro del proceso de inducción, las etapas del entrenamiento continuarían de la siguiente manera:

7.5.1 SEXTA ETAPA: ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es un método sistemático y práctico para orientar a una persona sobre como hacer su trabajo correctamente, con seguridad y eficiencia desde la primera vez. El propósito es brindar toda la información necesaria para que la persona pueda desarrollar las habilidades y destrezas que le permitan desempeñar su trabajo con estándares de calidad, productividad, control de costos y seguridad. *“El ser humano necesita recibir instrucción sencilla e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y que constituye un trabajo bien hecho”.* (Lawrence Appley).

7.5.1.1 PREPARACIÓN

De acuerdo a cada área se define claramente los objetivos en términos de las habilidades o destrezas que se espera adquiera el trabajador al finalizar el periodo de entrenamiento, se tendrá en cuenta las funciones y el perfil de cargos, con respecto a estas necesidades, donde se determinaran las características principales de la persona a entrenar.

Se especifican las tareas que desempeñaran el nuevo empleado, y el tiempo que se dispone para el entrenamiento.

7.5.1.2 PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO

Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador
2. Demostrar las tareas que tiene que realizar
3. Ensayar la ejecución de las operaciones
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
5. Estimular la participación

1. *Indagación:* Preguntar lo que ya sabe de la operación, despertar el interés del trabajador por conocer mas acerca de la tarea, indicándole como su trabajo esta relacionado con otros y con la empresa como totalidad. Presentar los objetivos especificados del departamento y hacer coincidir sus objetivos con los objetivos y las expectativas que la organización tiene respecto a su desempeño, el facilitador

(Jefe de Almacén) debe mostrarse siempre dispuesto a atender positivamente todas las dudas e inquietudes que presente el entrenado.

2. *Demostración:* Explicar paso a paso las tareas que componen la operación, integrando lo nuevo con el saber previo del trabajador, usando palabras que pueda comprender fácilmente o explicando las palabras técnicas. Lo anterior conlleva a que el trabajador confíe más en su capacidad de trabajo y sienta, desde el momento de su ingreso que tiene autonomía para resolver problemas y espacios abiertos de participación.

Evitar saturar al trabajador para que no se le genere confusión, y tener en cuenta que se debe de ir de lo más simple a lo complejo y de lo particular a lo general.

3. *Ensayo:* Se debe hacer que el nuevo empleado ejecute la operación explicando los puntos claves, reforzando los aciertos y corrigiendo los errores cometidos. Es básico realizar preguntas sobre diferentes aspectos del trabajo que obliguen al trabajador a usar su imaginación, su buen juicio y su creatividad. ¿Qué pasaría si...?, ¿Qué haría usted si...?. Se debe de explicar y mostrar de nuevo la tarea y hacer que el trabajador la ensaye también de nuevo. Esto hasta se esté seguro que la ha comprendido suficientemente.

4. *Seguimiento:* Una vez el trabajador se encuentre por si solo realizando sus funciones, el facilitador debe evaluar la efectividad del entrenamiento, esto debe repetirse hasta que se tenga la certeza de que el trabajador esta en capacidad de realizar las labores encargadas, se debe indicar a quien se debe dirigir en caso de dudas o dificultades. Dependiendo de las características del trabajo, se necesita delegar en un empleado experimentado, la función de acompañamiento y seguimiento al desempeño del trabajador.

5. *Participación:* Define las acciones diarias dirigidas a estimular en el trabajador su mejoramiento continuo. Es así como las ideas que salen de los mismos trabajadores tendientes a mejorar un proceso o a solucionar un problema, sean tenidas en cuenta, puedan ser socializadas con el resto de sus compañeros

7.5.1.3 FASES DE ENTRENAMIENTO

Las siguientes fases se aplicarán a todos los cargos, excepto los auxiliares operativos que no se entrenarán en la fase 3.

FASE 1	FASE 2
CODIFICACION	ORDEN Y EXHIBICION DE CATEGORIAS
ALARMADO	PROCEDIMIENTOS PARA LA VENTA
CONTEO DIARIO	USO DE POP Y HERRAMIENTAS
ORDEN Y LIMPIEZA	ESTADISTICAS
PLANCHADO	TECNICAS DE VENTA
EXHIBICION DE PRODUCTO	TECNOLOGIAS
INVENTARIOS PRECIOS Y DESCUENTOS	
CONTROL Y SEGURIDAD	
FASE 3	FASE 4
VENTAS E INVENTARIO Y DOCUMENTOS	ORDEN Y SISTEMA
COBRO EFECTIVO- TC AUTOMATICO ,MANUAL	RECEPCION DE MERCADERIA
CHEQUES - N CREDITO	CODIFICACION Y ENVIO DE INFORM.
Y OTRAS FORMAS DE PAGO	GUIAS DE REMISION Y DOCUMENTOS
DEVOLUCIONES Y ARQUEOS	ATENCION AL VENDEDOR Y CUADRE ZAPATOS
COTIZACION - RECIBOS DE CAJA	

Se ha elaborado un “Cronograma de inducción y entrenamiento” por día en el cual se indican las diferentes etapas que debe cumplir el personal nuevo.

	1er. Día	1ra. Semana	2da. Semana	3ra. Semana
Recepción y Bienvenida del nuevo Colaborador				
Presentación de sus nuevos compañeros				
Muestra de la Geografía del Local y Categorías				
Descripción del Puesto (por el Jefe de Almacén)				
Descripción de Procesos Operativos (por el Jefe de Almacén)				
Asignación de responsable del Entrenamiento				
Inicio del Entrenamiento				
Final del Entrenamiento				
Evaluación (por parte del Jefe de Almacén)				

El Jefe de Almacén evaluará el nivel de conocimiento del personal nuevo en los procedimientos operativos con pruebas reales en el piso de ventas.

7.5.2 SÉPTIMA ÉTAPA: EVALUACIÓN PERIODO DE ENTRENAMIENTO

Una vez finalizado el periodo de entrenamiento, el Jefe de Almacén procederá a realizar una evaluación de los puntos tratados, a fin de identificar la capacidad de aprendizaje y toma de acciones correspondientes, en caso de que algo no quedó claro.

EVALUACION PERIODO DE ENTRENAMIENTO				
Nombres y apellidos:				
Cargo:				
Área:				
Fecha de Ingreso:				
Evaluador:		Cargo:		
Fecha:				
PARA CALIFICAR UTILICE LA SIGUIENTE				
ESCALA:				
1 = No aceptable, 2 = Regular; 3= Muy bueno; 4= Excelente.				
FASE 1				
	P1	P2	P3	PROMEDIO
CODIFICACION	4	4	4	4
ALARMADO	4	4	4	4
CONTEO DIARIO	4	4	4	4
ORDEN Y LIMPIEZA	4	4	4	4
PLANCHADO	4	4	4	4
EXHIBICION DE PRODUCTO	4	4	4	4

INVENTARIOS PRECIOS Y DESCUENTOS	4	4	4	4
CONTROL Y SEGURIDAD	4	4	4	4
FASE 2				
	P1	P2	P3	PROMEDIO
ORDEN Y EXHIBICION DE CATEGOR.	4	4	4	4
PROCEDIMIENTOS PARA LA VENTA	4	4	4	4
USO DE POP Y HERRAMIENTAS	4	4	4	4
ESTADISTICAS	4	4	4	4
TECNICAS DE VENTA	4	4	4	4
TECNOLOGIAS	4	4	4	4
FASE 3				
	P1	P2	P3	PROMEDIO
VENTAS E INVENTARIO Y DOCUMENTOS	4	4	4	4
EF - TC AUTOMATICO ,MANUAL	4	4	4	4
CHEQUES - N CREDITO	4	4	4	4
Y OTRAS FORMAS DE PAGO	4	4	4	4
DEVOLUCIONES Y ARQUEOS	4	4	4	4
COTIZACION - RECIBOS DE CAJA	4	4	4	4
FASE 4				
	P1	P2	P3	PROMEDIO
ORDEN Y SISTEMA	4	4	4	4
RECEPCION DE MERCADERIA	4	4	4	4
CODIFICACION Y ENVIO DE INFORM.	4	4	4	4
GUIAS DE REMISION Y DOCUMENTOS	4	4	4	4
ATENCION AL VENDEDOR Y CUADRE ZAP	4	4	4	4
PUNTAJE MINIMO PARA APROBAR (70)	<u>PUNTAJE TOTAL</u>			100
OBSERVACIONES				

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- Dentro del grupo Marathon no se contaba con un programa de inducción, el cual contiene aspectos relevantes para el proceso de identificación del empleado con su entorno laboral.
- La propuesta y aplicación del programa de inducción y capacitación desarrolló una conducta favorable en el empleado, fomentando su interés para tener mayor productividad en el trabajo.
- Es importante que cada empleado que trabaja para cualquier empresa del grupo conozca hacia donde se dirige la empresa y los elementos que tienen a su alcance para lograrlo, es decir, la visión y misión de la misma.
- El programa de inducción y capacitación benefició a los trabajadores debido a que se observó que tenían algunos conceptos escuetos de la empresa y, se lograron unificar, con la finalidad de tener objetivos bien definidos y claros.
- Con la aplicación del programa de inducción y capacitación se incremento el interés y el conocimiento de las personas por identificar las áreas de servicio con las que cuenta la empresa, siendo este un beneficio para el trabajador debido a que tendrá una mejor integración entre los compañeros de trabajo.
- Según los resultados obtenidos se comprobó que la que la propuesta y aplicación de un programa de inducción y capacitación para el grupo servirá para lograr mejores estándares de trabajo en cada persona que la conforma y a la vez las que ingresarán a futuro.

8.2 RECOMENDACIONES

- La aplicación de un programa de inducción es un proceso que todas las empresas deben considerar dentro de las mismas con la finalidad de crear un ambiente laboral que propicie productividad y desarrollo.
- Es recomendable que las empresas que forman parte del Grupo Marathon continúe con la aplicación del programa de inducción y capacitación para cada trabajador de nuevo ingreso.
- Se considera que el proceso de aplicación del programa de inducción, sea responsabilidad total del departamento de recursos humanos, quien tenga a su cargo el desarrollo del mismo, y evalúe periódicamente su contenido dependiendo los cambios que vaya surgiendo dentro de la empresa.
- Es importante que se incluyan y participen en la aplicación del programa de inducción todos los departamentos que tienen incidencia con el servicio que se da en las tiendas.
- Es importante que el grupo realice la aplicación del programa de re- inducción anualmente, esto con el objetivo de seguir motivando a los empleados a tener una mejor productividad y calidad de trabajo.
- Se recomienda concientizar a los jefes de cada área, para que puedan organizar horarios con el personal y así poder invertir el tiempo necesario en el desarrollo de programas especiales que son de beneficio para la empresa y para los trabajadores.
- Realizar un estudio más específico para determinar las necesidades exactas de reforzamiento de la inducción en cada población. Para de esta manera focalizar las intervenciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Libros

- ALECOY, Tirso, *Factores que influyen en el éxito personal*, Autoedición, 2002
- AMORÓS, Eduardo, *Comportamiento Organizacional*, Escuela de Economía USAT, Perú, 2007
- ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, Ediciones Granica S.A, 2006
- ANDRADE, Horacio, *Comunicación Organizacional Interna*, Editorial Gesbiblo, España, 2005
- ARIAS G., Fernando, *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas, 1997
- BAGUER, Ángel, *Un timón en la tormenta*, Ediciones Díaz Santo, 2001
- DESSLER, G., *Administración de Personal*,. México, D.F. Editorial Prentice Hall/Hispanoamericana, S. A, 1991.
- KOLB, David, *Psicología de las Organizaciones, problemas contemporáneos*, Editorial Prentice may Internacional, Madrid, 1977
- MARISTANY, Jaime, *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Editorial Prentice, 2000
- MERCADO, Salvador, *Administración Aplicada*, México, Editorial Limusa S.A
- ROBBINS Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, 10ª ed., Editorial Pearson Educación, México, 2004.
- NEBOT, María José, *La Selección de Personal*, Fundación Confemetal, 2007
- BURACK E, SMITH R, *Administración de personal*, Compañía editorial Continental, México, 1983
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Segunda. Edición. México: Editorial McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2002.
- DORSH, Friedrich, *Diccionario de Psicología 4ta*. Edición. Madrid. Editorial Barcelona, 2005
- HOMS QUIROGA, Ricardo, *La Comunicación en el Empresa*, México D.F, Grupo Editorial Iberoamericana, S.A de C.V, 1990
- LLOYD L. Byars y LESLIE W. Rue, *Administración de Recursos Humanos*,. México, D.F. Editorial Interamericana, 1984

- MC GREGOR, Douglas, *El Lado Humano de las Organizaciones*, Editorial McGraw-Hill
- MEIGHAM, M., *Programa de Inducción*. Bogotá Colombia: Fondo Editorial Legis, 1991
- NASH, Michael, *Como incrementar la productividad del recurso humano*. Bogotá. Editorial Norma S. A, 1998.
- PHEGAN, Barry, *Desarrollo de la Cultura en su empresa*, . México, D.F.
- UMAÑA, Enrique, *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*, San José, CR, EUNED, 2007
- WHERTER Y DAVIS, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 3ra. Edición, México: Editorial McGraw-Hill, 1991

- Documentos institucionales

- GUIA DIDACTICA, Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, cátedra Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica Particular de Loja, Doctor Arturo Almeida, Loja- Ecuador, 2009
- Cátedra de Psicología Organizacional, Dr. Steven Obando, UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, 2009
- Presentación de la cátedra de Teorías Motivacionales, Universidad Central del Ecuador, docente Ps. Jorge Ortiz, 2009

- Internet

- Christian Jean Paul León Porras, El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI, http://www.areAdminsitación de Recursos Humanos.com/psicologia/rol_psicologo.htm
- La Actitud de las esclava <http://www.mazmorra.com.ar/foro/dominacionsumision/actitudde-las-esclavas>
- Fabián Iliusha Ramírez Mejía, 23/09/2002. El desarrollo de una cultura organizacional de compartición del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=81&colaborador=fabianrm>
<http://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

ANEXOS

Anexo 1	Cronograma
Anexo 2	Baterías pruebas
Anexo 3	Formato perfil de cargo
Anexo 4	Perfiles por Cargo
Anexo 5	Encuesta preliminar 1
Anexo 6	Encuesta preliminar 2 (Entrevista de salida)
Anexo 7	Cuestionario Post Inducción
Anexo 8	Manual de Inducción y Entrenamiento (personal)
Anexo 9	Manual de Inducción y Entrenamiento (Instructor)
Anexo 10	Presentación Inducción (diapositivas)
Anexo 11	Fotos Inducción piloto

Índice de contenido

1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO.....	2
CAPITULO I.....	3
1.1 RESUMEN	3
1.2 INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO II.....	6
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2.1.1 Descripción del Diagnóstico	6
2.1.2 Objetivo del diagnóstico.	25
2.1.3 Metodología del diagnóstico	25
2.1.4 Problematización-profundización	26
CAPITULO III	29
3.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	29
3.2 DELIMITACIÓN.....	29
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	30
3.4 JUSTIFICACIÓN Y FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	36
CAPITULO IV.....	40
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	40
4.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	40
4.2. TEORIA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES.....	50
4.2.1 Introducción a la teoría de sistemas.....	50
4.2.2 La organización como sistema.....	51
4.3 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	55
4.3.1 El comportamiento humano	56
4.3.2. Comportamiento grupal.....	56
4.3.3 Comportamiento Organizacional	57
4.3.4 Clima Organizacional	58
4.3.5 Cultura Organizacional	59
4.4 COMUNICACION ORGANIZACIONAL	64
4.4.1 La Comunicación	64
4.4.2. Comunicación Efectiva.....	65
4.4.3Tipos de comunicación.....	66
4.4.4 Comunicación dentro de la organización	67
4.5 EL TRABAJADOR DENTRO DE LA EMPRESA	69
4.5.1 Actitud del trabajador dentro de la empresa	69
4.5.2 Productividad del trabajador dentro de la empresa.....	71
4.5.3 Eficacia, eficiencia, efectividad	73
4.6 TEORIAS MOTIVACIONALES.....	75
4.6.1 Ciclo Motivacional	76
4.6.2 Teoría de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.....	78

4.6.3 Teoría Bi- factorial de Hezberg	79
4.6.4 Teoría E-R-G de Alderfer	80
4.6.5 Teoría XY de Douglas McGregor	81
4.7 DEFINICIONES.....	85
4.8 LA INDUCCION COMO PARTE DE UN PROCESO	88
4.8.1 RECLUTAMIENTO:.....	88
4.8.2 SELECCIÓN:.....	88
4.8.3 CONTRATACION:.....	89
4.8.4 INDUCCION:.....	90
4.8.5 CAPACITACION:.....	91
4.8.6 EVALUACION:.....	92
4.8.7 ENTREVISTA DE SALIDA:	95
4.9 LA INDUCCION COMO PARTE DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	95
4.9.1 La Inducción de Personal como proceso fundamental dentro de una empresa.....	97
4.9.2 Principales aspectos de la inducción en la empresa	98
4.10 BENEFICIOS DE UNA INDUCCION PARA LA EMPRESA.....	100
4.11 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCION.....	102
4.12 CAPACITACION.....	104
4.12.1 Objetivos del proceso de capacitación	110
4.12.2 Técnicas de capacitación.....	111
4.12.3 Efectos que debe medir la capacitación.....	114
4.12.4 Ciclo de la capacitación	114
4.12.5 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	116
4.12.6 Evaluación de la eficiencia de la capacitación	126
CAPITULO V	127
METODOLOGÍA	127
5.1 TIPO DE INVESTIGACION	127
5.2 POBLACION MUESTRA.....	127
5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	129
5.5 PREPARACIÓN Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN:	151
5.6 Preparación del programa de capacitación.....	174
5.7 Presupuesto.....	174
CAPITULO VI.....	175
PROGRAMA DE INDUCCION – REINDUCCION	175
6.1 OBJETIVOS.....	175
6.2 ACTIVIDADES.....	176
6.2.1 ELABORACION DEL MANUAL DE INDUCCION Y CAPACITACION.....	176

6.2.2 PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE INDUCCION.....	176
6.2.2.1 ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN	176
6.2.2.2CONDICIONES GENERALES	179
6.2.2.3 POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	180
6.2.2.4 ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN POR ETAPAS	182
CAPITULO VII.....	189
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	189
7.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	189
7.2 OBJETIVOS.....	191
7.3 BENEFICIOS	191
7.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.....	192
7.5 ACTIVIDADES Y ETAPAS.	192
CAPITULO VIII.....	198
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	198
8.1 CONCLUSIONES.....	198
8.2 RECOMENDACIONES	199
BIBLIOGRAFÍA.....	200
ANEXOS.....	202