

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



MODALIDAD DE TITULACION PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA
CURSO DE ACTUALIZACION – PETAENG

Título: La importancia de la inducción y capacitación al personal nuevo

Caso: Empresa TECNOPOR S.A. Regional La Paz

Postulante: Fanny Madeley Valdez León

La Paz – Bolivia

2018

Agradecimiento

A mis padres por haberme formado e inculcado valores, muchos de mis logros se los debo a ustedes y uno de ellos es este, a mis docentes de la universidad y todas las personas que me apoyaron en la realización del presente trabajo con sus conocimientos, consejos, experiencias y sobre todo a Dios quien me guio en todo momento.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a los motores de mi vida, tal vez en este momento no entiendan pero este logro que sea una muestra, para enseñarles que todo se puede en la vida si lo deseamos con el corazón y luchamos con todas nuestras fuerzas.

Mis amores Camila y Ariana

INDICE

CAPITULO I:

MARCO GENERAL

1.1.	INTRODUCCION	1
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3.	FORMULACION DE PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.4.	REPRESENTACION GRAFICA DEL PROBLEMA	4
1.5.	PLANTEAMIENTOS DE LOS OBJETIVOS	5
1.5.1.	Objetivo General	5
1.5.2.	Objetivos Específicos	5
1.6.	JUSTIFICACION	5
1.7.	ALCANCE	6
1.7.1	Delimitación Temática	6
1.7.2	Delimitación Espacial	6
1.7.3	Delimitación Temporal	6

CAPITULO II:

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1.	TIPO DE INVESTIGACION	7
2.2.	METODO DE INVESTIGACION	8
2.3	TÉCNICAS DE INVESIGACION	8

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1.	DESARROLLO DEL TEMA	9
3.1.1.	Empresa.-	9
3.1.2.	Trabajador	9
3.1.3.	Las personas como recursos o como asociados de la organización	10
3.1.4.	Gestión del Talento Humano	11
3.1.5.	Capital Humano	11
3.1.6.	Capital Intelectual	13
3.1.7	La inducción	15
3.1.8.	Capacitación	18
3.1.9.	Conocimiento	25
3.1.10.	Manual de Funciones	29
3.1.11.	Evaluación del desempeño	30
3.1.12.	Relaciones Interpersonales	37
3.1.13.	Clima Laboral	40
3.1.14.	Reseña Histórica	43

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1. PROPUESTA	45
4.1.2. Documentaciones importantes que deberá entregarse al empleado nuevo	46
4.1.3. Contenido del Manual de Bienvenida	46
4.1.4. Recomendaciones para la Inducción al puesto de trabajo	49

CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES	53
5.2. RECOMENDACIONES	54

ANEXOS	55
---------------	-----------

RESUMEN

El presente trabajo está enmarcado en el área de Talento Humano, indicando la importancia de los procedimientos de inducción y capacitación al personal Nuevo de la Empresa Tecnopor S.A. Regional La Paz.

Tecnopor fue constituida en 1986 como una sociedad de responsabilidad limitada. Inició como una empresa industrial de fabricación de productos de poliestireno y actualmente tiene cobertura en todo el mercado boliviano a través de sus plantas industriales ubicadas en La Paz (El Alto), Santa Cruz (Parque Industrial) y Cochabamba (Moyopampa). Entre los productos que fabrica se destacan los alivianados de losas y planchas que son producidos a partir de bloques de EPS (Espumas de Poliestireno Expansible) y la línea de moldeados de recipientes térmicos. A partir de 1996 se inicia un gran proyecto de expansión comercial con la importación y distribución de productos arquitectónicos de líneas de cielos, pisos vinílicos y placas de cartón yeso para la construcción en seco. El servicio de instalaciones, tales como de cielos falsos y muros destaca entre las actividades de la empresa. El año 1997 se incorpora la producción de viguetas pretensadas que se fabrican en La Paz y Cochabamba. Las viguetas pretensadas juntamente con nuestros complementos de EPS facilitan la construcción de losas alivianadas. En 2010 la empresa efectúa el cambio de denominación social y se transforma de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) a Sociedad Anónima (SA).

La Inducción de Personal también llamada Integración en la Empresa u Orientación a la Empresa, es el proceso que proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la organización, información que necesitan para realizar sus

actividades de manera satisfactoria. La Inducción es un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, que se da de manera gradual, ya que busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la misma y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización. De esta manera la Inducción inicia el proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas. Se realiza mediante una programación sistemática, llevada a efecto por quién será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero especialmente encargado, a través del llamado Programa de Inducción de Personal.

CAPITULO I: MARCO GENERAL

1.2. INTRODUCCION

El presente informe de curso de actualización se enmarca en el Área de Administración General y Recursos Humanos (Gestión de Talento Humano) considerando que cuando una empresa ha elegido al personal que ira a formar parte de su organización, se tendría que llevar a cabo el proceso de la inducción que proporciona a los empleados nuevos, información básica de los antecedentes de la empresa y hacer conocer las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por la Organización, sumado a ello vendrá la capacitación, que es el proceso para enseñar las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.

En el presente informe se considerará y analizara la importancia que conlleva una buena inducción y capacitación para las empresas y que es de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

Por otro lado la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

“En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la

capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos” (virtual, 2013).

El sujeto de análisis será el personal sustantivo de la Empresa Privada Tecnopor S.A. que tiene una trayectoria de 32 años en el mercado de la construcción fabricando y comercializando diferentes productos, como viguetas, plastroformo, cielos acústicos, muros drywall, pisos flotantes, entre otros. Cuenta con tres Regionales en las Ciudades de Santa Cruz de la Sierra, Cochabamba y La Paz, tiene más de 150 empleados a nivel nacional.

El presente trabajo se enfocara en el personal de la Regional La Paz que sufrió una gran reestructuración de puestos en los últimos años y en todas las áreas como producción, administración , comercial .Se realizaron numerosas contrataciones de nuevos empleados los cuales se quejan de la falta de inducción y poca capacitación que recibieron en el momento de ingresar, motivo por el cual solo duraron meses , esta imagen demuestra una debilidad en el área de Recursos Humanos (Talento Humano) genera al personal nuevo dudas y errores a la hora de realizar sus funciones diarias.

Se pretende reforzar la importancia de brindar al empleado nuevo las herramientas necesarias que le permitan realizar sus funciones y actividades sin problemas o dificultades, que entorpezca la funcionalidad de la empresa evitando rotación.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en organizaciones las cuales depende de ellas para funcionar y alcanzar el éxito”.¹ Ellos constituyen el principal activo de la organización y de ahí parte la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención,

Los trabajadores aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización a partir de cómo son tratadas.

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés principalmente en los empleados. Una forma de invertir en ellos es mantenerlos capacitados continuamente.

En la actualidad la empresa Tecnopor S.A. Regional La Paz, presenta una gran debilidad del Área de Recursos Humanos que se resume al momento de contratar al personal, el proceso de Inducción y Capacitación que recibe no es la correcta ya que todo se realiza de manera improvisada sin tener un programa preparado para ofrecer al empleado nuevo, las capacitaciones son cortas dejando muchos vacíos al empleado y en el momento de realizar sus funciones cometen errores que perjudican a la empresa en el logro de sus objetivos. Además que esta falta de organización genera una mala imagen a priori de la Empresa la cual desmotiva al nuevo empleado y no demuestra sus capacidades al 100% a la hora de cumplir sus funciones. Si se tendría una buena programación lograríamos que el personal nuevo se sienta motivado y de lo mejor de el

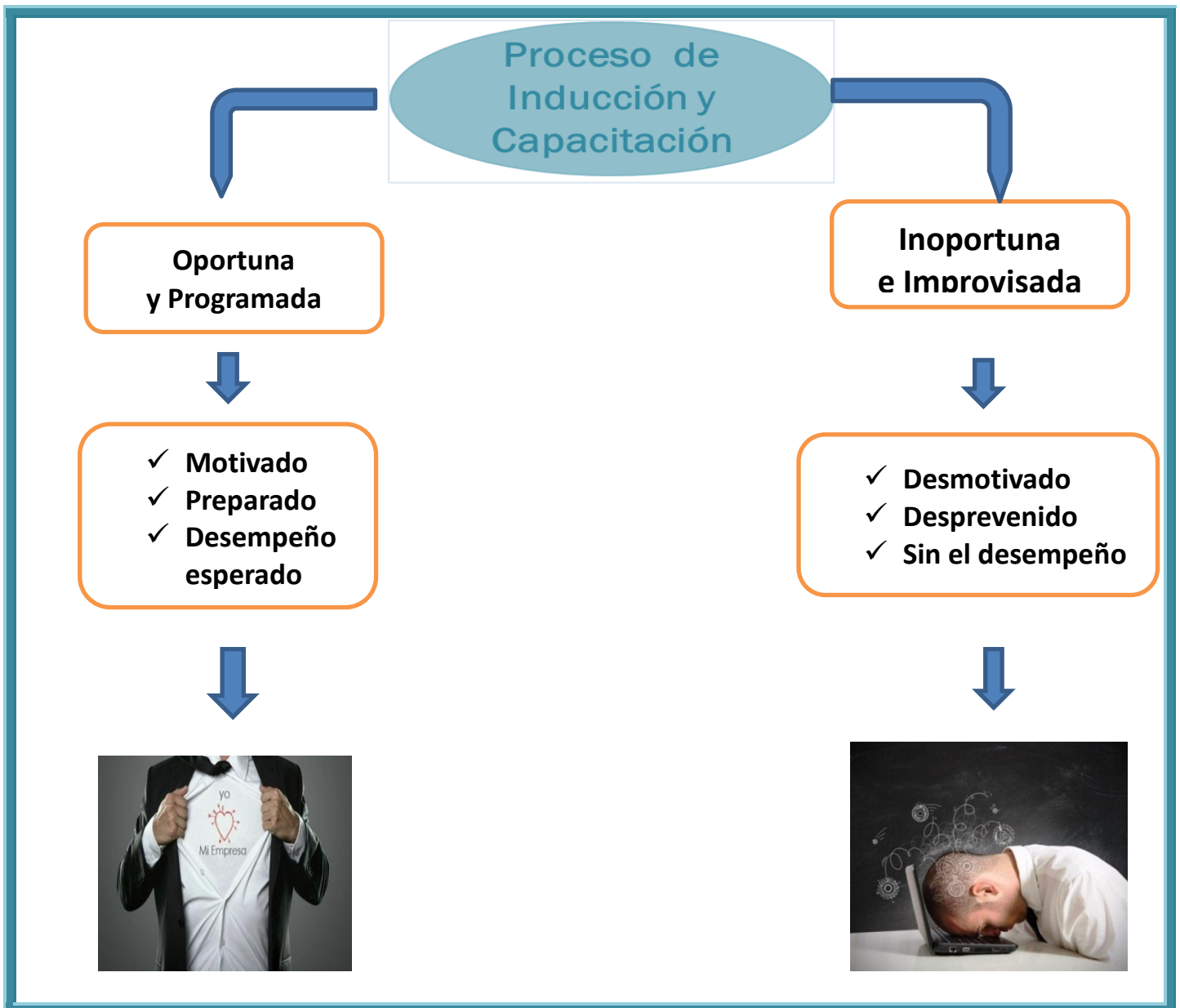
¹ Chiavenato I. 2008 *Gestión del Talento Humano* Pág. 4 Cuarta Ed.

para satisfacer las expectativas que le empresa requiere de él, por tanto se tendría buenos resultados en la contratación realizada.

1.3. FORMULACION DE PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo fortalecer la importancia del proceso de Inducción y Capacitación del personal nuevo en la empresa Tecnopor S.A. Regional La Paz?

1.5. REPRESENTACION GRAFICA DEL PROBLEMA



1.5. PLANTEAMIENTOS DE LOS OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

- ✓ Aplicar un proceso de inducción y capacitación en la empresa para coadyuvar al personal nuevo en la etapa de incorporación.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Proporcionar al nuevo empleado la información necesaria para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización.
- ✓ Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamentos, jefes y compañeros.
- ✓ Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, despertando sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo para la organización.

1.8. JUSTIFICACION

En la actualidad la importancia de lograr que el personal se sienta parte de una empresa, conlleva a que el mismo logre mejores rendimientos.

El inadecuado procedimiento de Inducción y capacitación al personal nuevo puede ocasionar situaciones desfavorables a la organización y a los nuevos funcionarios.

La inducción y capacitación adecuada ayuda a los individuos a utilizar de mejor manera sus capacidades a desarrollar más a fondo su propio potencial, la orientación de desarrollar puede acelerar el desenvolvimiento de una persona para que logre niveles más altos de eficiencia y eficacia.

Es necesario hacer énfasis en que la inducción, a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo, y de la administración de los

recursos humanos, ya que es tarea de gran trascendencia e importancia, la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

A este aspecto en la empresa no se le ha dado la importancia que requiere, y se han pasado por alto los problemas que ocasiona, creando un elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

De esa manera se pretende analizar los, conceptos, procedimientos que sean necesarios y fundamentales para lograr una inducción y capacitación adecuada, las mismas nos ayudara a recaudar información fundamental que será un apoyo al área de Talento Humano de la Empresa trabajada como Ejemplo.

1.9. ALCANCE

1.7.1 Delimitación Temática

El presente análisis establece principalmente a la inducción, capacitación y otros factores que pueden incidir en el rendimiento laboral del personal nuevo que permite establecer diferentes procesos para introducir un incremento en el rendimiento laboral. Por ende el marco temático en el que este informe se desarrollara es en el área de Administración de Organizacional y Recursos Humano (Talento Humano)

1.7.2 Delimitación Espacial

La investigación tiene como espacio el personal de la Empresa Tecnopor S.A. Regional La Paz que se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz

1.7.3 Delimitación Temporal

El presente trabajo de análisis se desarrollara en el primer semestre de la gestión 2018

CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se empleara será de tipo Descriptivo Explicativo Narrativo

a) Descriptiva. “La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar”.²

La investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. De esta manera se pretende conocer la problemática para posteriormente establecer mecanismos o sistemas de inducción y capacitación que ofrezcan al personal nuevo, habilidades y actitudes que se requieran para lograr un desempeño exitoso.

b) Explicativa. La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. De esa manera se pretende ver explicar la causa y el efecto del problema citado.

c) Narrativa. La investigación narrativa se entiende como una condición ontológica de la vida social y a la vez un método o forma de conocimiento. Los relatos y narraciones de las personas son recursos culturales que en gran medida dan sentido a la vida de

² McGraw - Hill 2006 Metodología de la Investigación Pag111 Cuarta Ed.

las personas. Por tanto escuchar sus relatos ayuda en el trabajo que se pretende realizar.

2.2. METODO DE INVESTIGACION

En el siguiente informe se utilizara el método inductivo o inductivismo donde obtendremos conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se tomaran los cuatro pasos esenciales:

- ✓ La observación de los hechos para su registro
- ✓ La clasificación y el estudio de estos hechos
- ✓ La derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.
- ✓ La contrastación.

2.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACION

a) Método de la Observación: Es una técnica de investigación que busca recabar información a través de la acción de observar y mirar detenida y directamente sobre los hechos, cosas, sistemas, personas organizaciones, etc., haciendo un examen crítico de los mismos. La observación se basa generalmente en dos aspectos: en la experiencia del investigador y en someter conductas a condiciones manipuladas (experimento). En la aplicación de esta técnica de investigación, de acuerdo a la experiencia personal se puede observar que no existe una mecanismo donde el personal nuevo reciba una inducción y capacitación de manera adecuada, es por esa razón existe muchas desconocimiento de los procedimientos que tiene la empresa causando retraso en sus funciones.

CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1. DESARROLLO DEL TEMA

El presente trabajo considera necesario los siguientes aspectos para comprender conceptualmente el porque del Análisis referido a la materia de estudio.

3.1.1. Empresa.-

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)”.³

3.1.2. Trabajador

“El concepto de trabajador es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. En muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente de si está oficialmente empleado o no. La condición de trabajador es una de las más importantes para el ser humano como individuo ya que a partir del trabajo y del desempeño de una actividad definida es que puede no sólo subsistir si no también poseer identidad, sentirse útil y desarrollar habilidades particulares.”⁴

³ Perez Porto J. 2008 Definicion de Empresa (<https://definicion.de/empresa/>)

⁴ <https://www.definicionabc.com/social/trabajdor.php>

3.1.3. ¿Las personas como recursos o como asociados de la organización?

“En este contexto la cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. A los empleados se les puede tratar como recurso productivos de las organizaciones es decir, como recursos humanos. Como recursos deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización. De ahí la necesidad de administras los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible. En este sentido las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización. Son recursos de la organización, lo que significa “cosificar” a las personas.

Sin embargo a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones en esa calidad son proveedoras del conocimiento, habilidades, competencias y sobre todo de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias ya no como simples empleados contratados”.⁵

⁵ Chiavenato I. 2008 *Gestión del Talento Humano* Pag.10 Cuarta Ed.

3.1.4. Gestión del Talento Humano

La antigua administración de Recursos Humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del Talento Humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y son considerados seres de inteligencia personalidad, conocimiento, habilidades, competencias, aspiraciones y precepciones singulares.⁶

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del Talento Humano que sustituyen a los departamentos de recurso humanos. Las prácticas de RH se delega a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de los recursos humanos mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing).⁷”

3.1.5. Capital Humano

“El concepto de talento humano conduce necesariamente al capital Humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”.⁸ El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

a) Talentos: Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos,

⁶ Chiavenato I. 2008 *Gestión del Talento Humano* Pag.39 Cuarta Ed.

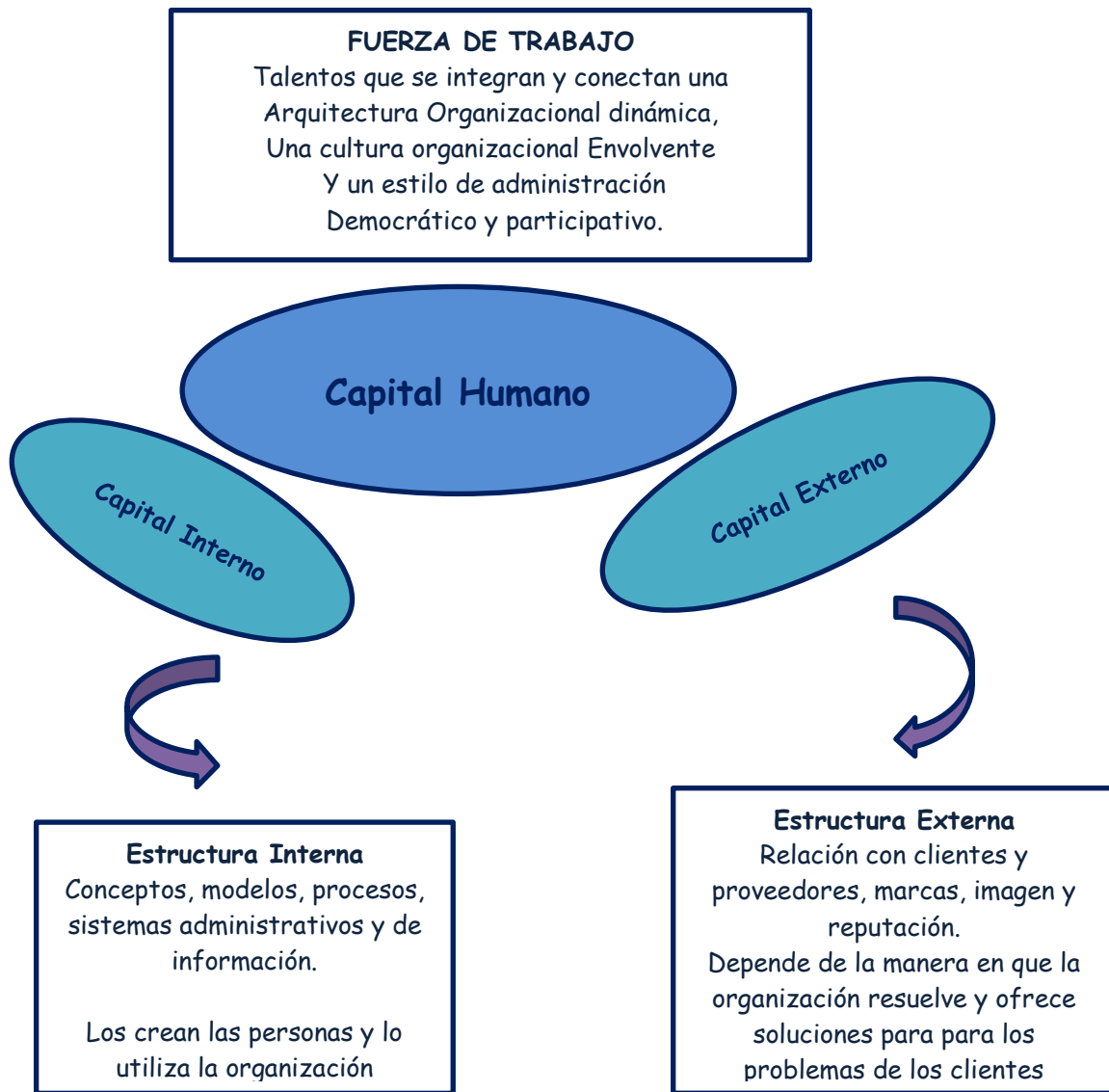
⁷ Chiavenato I. 2008 *Gestión del Talento Humano* Pag.42 Cuarta Ed.

⁸ Chiavenato I. 2008 *Gestión del Talento Humano* Pag.52 Cuarta Ed

pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

b) Contexto: Es el ambiente interno adecuado para que los talentos fortalezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

- ✓ Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador y una del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
- ✓ Una cultura Organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
- ✓ Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment())



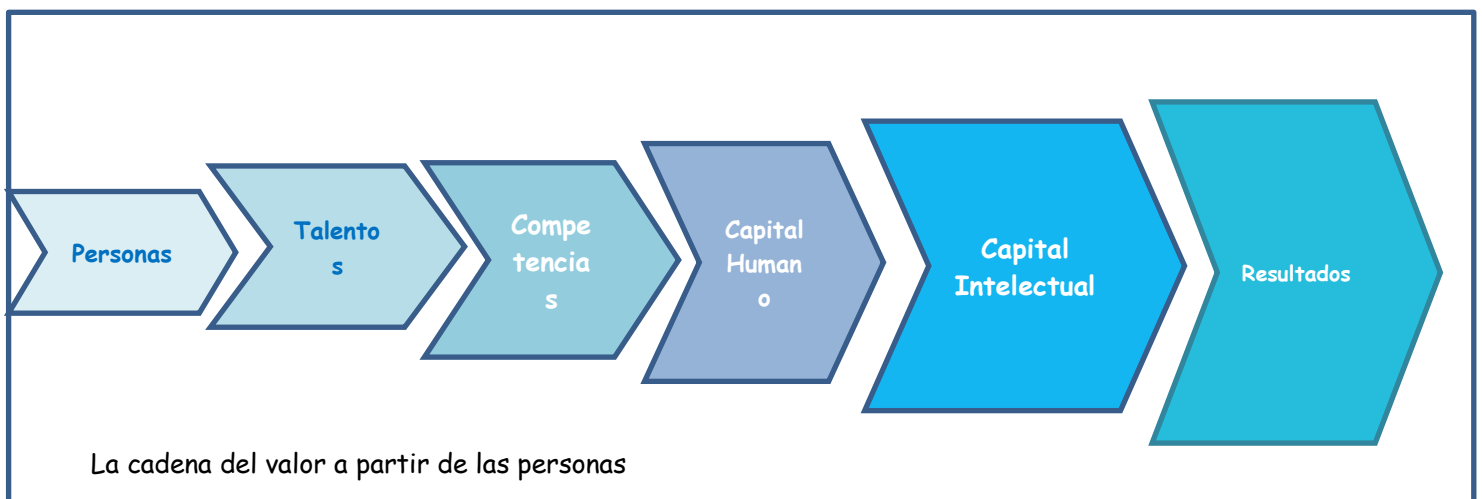
La composición del capital intelectual

3.1.6. Capital Intelectual

“Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero que es cuantitativo y numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad

de administrarlo de manera adecuada”.⁹ El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano como muerta figura.

Ahora más que nunca las ARH se enfocan en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. Así el campo de la influencia de la ARH se extiende no solo a nuestra persona sino también a nuestra organización y a nuestros clientes.



⁹ Chiavenato I. 2008 *Gestión del Talento Humano* Pag.56 Cuarta Ed.

3.1.7 La inducción.-

“Es la orientación que se da a los trabajadores de reciente ingreso. Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización”.¹⁰

3.1.7.1. Tipos de Inducción

a) Inducción General.-

Historia y evolución de la organización su estado actual, objetivos y posicionamiento. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones en, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan expectativas de desarrollo, salarios (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).

b) Inducción Específica.-

Presentación entre los colegas, objetivo del trabajo de área, mostrar el lugar de trabajo, ratificación de las funciones del puesto y entrega de medio necesario, formas de evaluación de desempeño, relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de Jerarquía, diagnóstico de necesidades de aprendizaje y otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.

¹⁰ <https://www.gestiopolis.com/induccin-de-personal-que-es-tipos-y-etapas/>

c) Inducción Formal.-

Son los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados y los de interés específico dirigido en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

d) Inducción Informal.-

Puede ser un grupo de iniciación o una persona del propio departamento asignado para esa labor. Es el quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y presentación de los compañeros de trabajo.

3.1.7.2. Objetivos de la Inducción.-

El objetivo de la Inducción, es proporcionar al nuevo empleado, la información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización.¹¹

Entre los principales objetivos de la Inducción se encuentran los siguientes:

- ✓ Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo.
- ✓ Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, historia sus Políticas, reglamentos, servicio y productos.
- ✓ Quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta.
- ✓ Conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

¹¹ Mercado M. (1989) *Administración Aplicada, teórica y práctica* 1ra Ed. Limusa México.

3.1.7.3.- Etapas de la Inducción.-

a) Primera Etapa.- Bienvenida

- ✓ Sociabilidad del empleado.
- ✓ Recibimientos de nuevos trabajadores a la organización.
- ✓ Realización de las actividades.

b) Segunda Etapa.- Introducción a la Organización

- ✓ Visión panorámica de la empresa, misión visión objetivos, políticas, procedimientos.
- ✓ Aspectos socioeconómicos, manual del personal, seguros, prestaciones sociales.

c) Tercera Etapa.- Enseñanza

- ✓ Perspectiva global del departamento.
- ✓ Requerimiento del puesto.
- ✓ Visita por el departamento
- ✓ Sesión de preguntas y respuestas

d) Cuarta Etapa.- Evaluación y seguimiento

- ✓ Retroalimentación
- ✓ Cumplimiento de expectativas.

3.1.7.4.- Métodos frecuentes de la Inducción.-

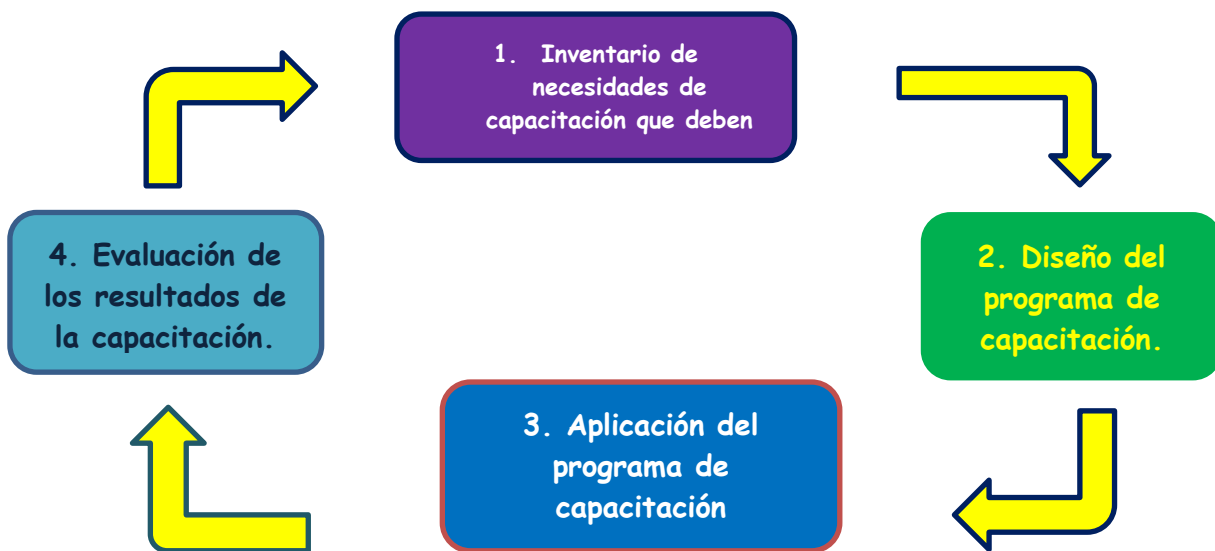
- ✓ Cintas de audio
- ✓ Diapositivas y fotografías.
- ✓ Videos y programas.

3.1.8. Capacitación.-

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado algunos especialistas en recurso humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que se desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencia de las personas para que puedan ser más productivas creativas e innovadoras a efectos de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así la capacitación es una fuente de utilidad porque permite al as personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En esos términos la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas a las organizaciones y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de las formaciones de su capital intelectual. Aun cuando en este capítulo hablaremos de tres concepciones de capacitación, la tercera será las que perciba mayor atención por su importancia.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas en general se enfoca en los puestos que ocuparan en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requieran ahí. Los dos la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevo hábitos actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. La persona por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información aprende habilidades desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos la siguiente figura muestra estos cuatro tipos de cambios de comportamiento derivados de la capacitación.



Tipos de cambios del comportamiento den razón de la capacitación.

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

3.1.8.2. Proceso de la Capacitación.

Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de los resultados.

a) Detección de las necesidades: El primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas del tiempo. Las técnicas para detectar las necesidades:

- ✓ Encuesta
- ✓ Entrevista
- ✓ Observación

b) Clasificar y jerarquizar esas necesidades.-

El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuales requieren atención inmediata y cuales se tienen que programar a largo plazo.

c) Definir los objetivos de la capacitación.-

El tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tiene que formularse de una manera clara, precisa y medible para más adelante, para más adelante después de aplicar el programa poder evaluar os resultados.

d) Elaborar el programa de capacitación.-

El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina el contenido, como (técnica ayudas), cuando (fechas, horarios), a quien (personas, grupo), quien (instructores), cuando (presupuesto).

e) Ejecutar el programa.-

El quinto paso es ejecutar el programa, es decir llevarlo a la práctica.

- ✓ Sensibilizar a los participantes, con respecto a los objetivos contenidos etc.
- ✓ Motivar e involucrar a los participantes.
- ✓ Establecer una buena comunicación con los participantes.
- ✓ Entender y mantener el control del grupo.

f) Evaluar los resultados.-

El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo. Así se determina el éxito o fracaso del programa

3.1.8.3. Etapas de la capacitación

- ✓ Transmisión de información
- ✓ Desarrollo de la habilidades
- ✓ Desarrollo de actitudes
- ✓ Desarrollo de conceptos

3.1.8.4.- Técnicas de la capacitación.-

a) Instrucción directa.-

Sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual, la instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo experimentado.

b) Relación experto aprendiz.-

En este tipo de técnicas se tiene como ventajas para grupo de trabajadores calificados ya que se observan niveles muy altos de participación y transferencias de trabajo por tanto la retroalimentación se adquiere prácticamente de inmediato.

c) Rotación de puesto de trabajo.-

Con el fin de proporcionar a sus empleados experiencias en varios puestos, se alienta la rotación del personal de una a otras áreas. Cada movimiento de puesto es precedido por uno de su sección de instrucción directa. Esta técnica ayuda a la organización en el periodo de vacaciones ausencias, renunciadas.

d) Capacitación para instrucción en el trabajo.-

Puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación paso a paso.

Beneficios de la capacitación.-

Mejoramiento de:

- ✓ Tareas
- ✓ Procesos

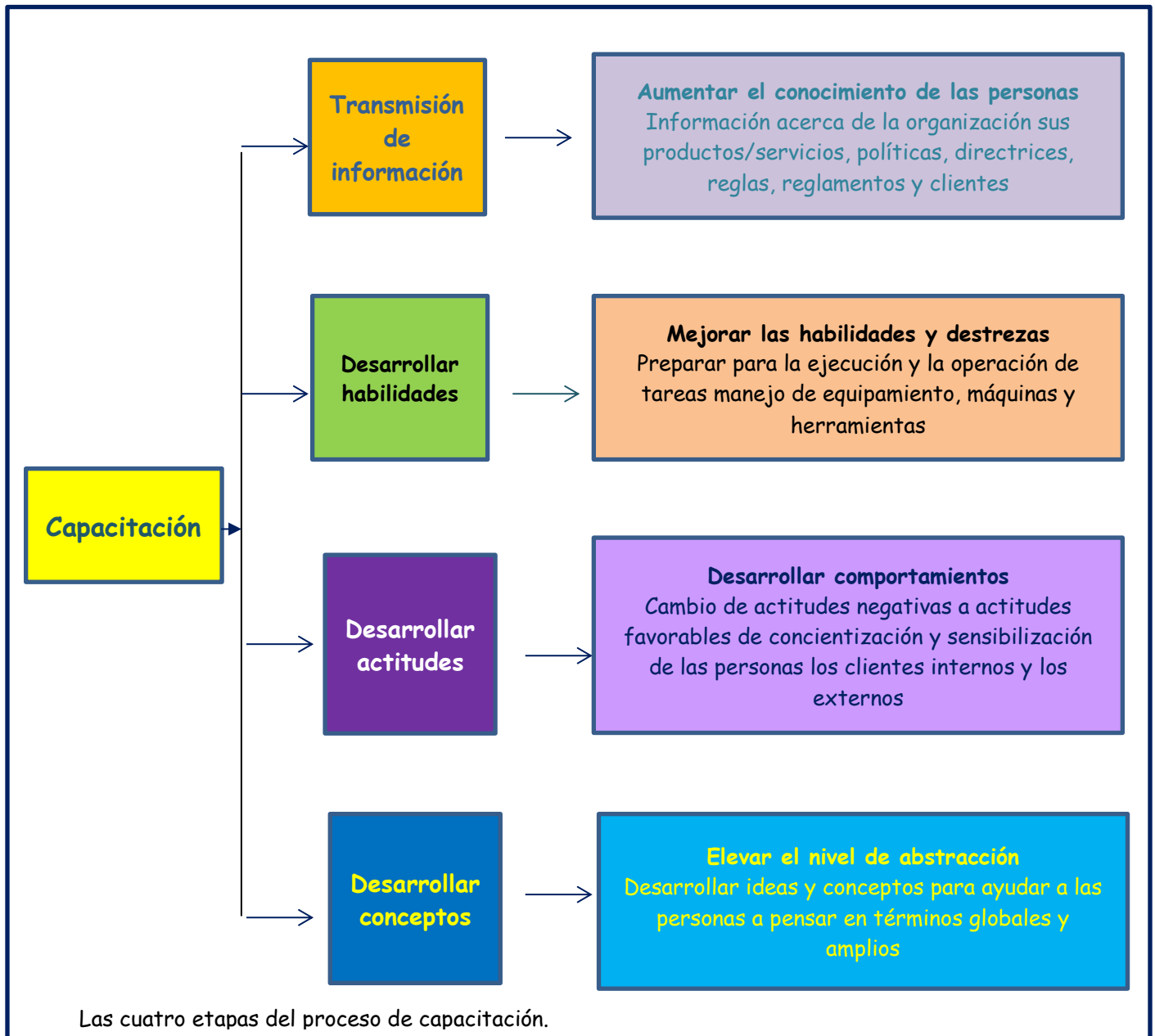
- ✓ Funciones
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Resultados

El personal:

- ✓ Se identifica con los objetivos
- ✓ Aumenta la confianza
- ✓ Aumenta la autenticidad
- ✓ Mantienen bajos costos
- ✓ Reducción de tensión

3.1.8.5. Métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitación.

- ✓ Las evaluaciones de desempeño
- ✓ Los datos de desempeño relacionados con el puesto
- ✓ Las observaciones de los supervisores
- ✓ Las entrevistas con el empleado o su supervisor
- ✓ La evaluación de conocimientos del puesto, habilidades
- ✓ Las encuestas de actitudes
- ✓ Las bitácoras individuales de los empleados
- ✓ Los resultados del centro de evaluación



2.1.8.6. Diferencia entre Inducción y capacitación

A diferencia de la capacitación que hace énfasis en el que y el cómo, la inducción suele acentuar el porqué.¹² Está diseñado para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que realizarán y su papel en la organización. Para tener un programa de inducción bien integrado es fundamental la cooperación entre el personal

¹² Sherman, A Bohlander, G. Sell, S.(1999)Administración de Recursos Humanos

de línea y administrativo. Debido al impacto que tiene el programa de inducción debe planearse cuidadosamente, sobre las metas de los programas los temas y los métodos para organizar y presentar la información.

3.1.9. Conocimiento.-

El conocimiento es una mezcla de experiencia condensada, valores de información contextuales y discernimiento (insight) de una persona el cual proporciona una estructura para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e informaciones. El conocimiento está en la mente de las personas.

Estas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras personas sobre las informaciones recibidas. En las organizaciones el conocimiento está dentro de los documentos las rutinas los procesos las prácticas y las normas.

El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertadas en cuanto a los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística que será adoptada etc.

Cuando el conocimiento deja de evolucionar se convierte en una opinión o lo que es peor en un dogma. Por su importancia ahora se considera que el conocimiento es un activo corporativo y las empresas exitosas piensan que es necesario administrarlo y rodearlo del mismo cuidado que dedican a obtener valor a otros activos con otros activos tangibles.

Cuando más dominio el conocimiento a las empresas tanto mayor será su ventaja competitiva ¿Por qué es vital el conocimiento? Porque todos los aspectos intangibles

que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se sustentan en el conocimiento: el know-how técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación. La inteligencia humana está en la base de todo ello.

3.1.9.1. Tipos de conocimientos

3.1.9.1.1. Conocimientos prácticos.-

El conocimiento Práctico, o el conocimiento moral no tiene su punto de partida en lo que existe (experiencia), es decir en la observación del comportamiento de los hombres o la naturaleza humana.

3.1.9.1.2. Conocimientos teóricos.-

El conocimiento teórico es aquel que se obtiene de una manera analítica como lo es mediante la lectura o una explicación, es solo tener el conocimiento sin llevarlo a la práctica algunos ejemplos son los conceptos, leyes ideologías, principios etc.

3.1.9.1.3. Conocimiento empírico.-

Se define como el conocimiento basado en la experiencia y en la percepción, que todo hombre adquiere debido a las diversas necesidades que se le presentan en la vida, adquirido muchas veces por instinto y no pensamiento fundamentado donde todo conocimiento que se genera no implica a la ciencia o leyes.

Es así que existen personas con gran dominio de un determinado aspecto sin haber recibido educación alguna.

3.1.9.2. La administración del conocimiento

“La administración del conocimiento es la creación identificación interacción recuperación capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efectos de generar incrementar desarrollar y compartir el conocimiento dentro la organización, sobre todo para incrementar el intercambio espontaneo de conocimiento entre las personas”.¹³

A diferencia de lo que sucedía antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves por medio de la confidencialidad, la administración de conocimiento (knowledge management) busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento. lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él . Cada persona debe agregar valor a los procesos y a los productos de la empresa.

Ese valor se alcanza al compartir el conocimiento y representa la esencia d la innovación El secreto ya no está en que unos pocos detenten conocimiento sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y difundirlo y no en retener o esconderlo.

Todo depende del conocimiento pensar, razonar decidir y hacer. Según Drucker el conocimiento es la información que transforma algo o alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la institución de la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente. Conocimiento significa información estructurada y capaz de generar y agregar valor.

¹³ Chiavenato I. 2008 *Gestión del talento Humano* Pag.402 Cuarta Ed.

Conocimiento

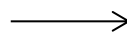
- Difundir
- Aprender
- Brindar retroalimentación
- Organizar
- Compartir
- Construir
- Alcanzar resultado
- Captar
- Formalizar
- Promover
- Aplicar
- Adquirir



Objetivos

- Fomentar la creatividad
- Promover la innovación
- Entender los productos y servicios
- Comprender los requisitos del cliente
- Anticipar las necesidades del cliente
- Ayudar a construir mejores servicios
- Comprender los procesos del negocio
- Entender a los grupos de interés
- Mejorar la inteligencia competitiva
- Producir rendimiento del conocimiento
- Aumentar el capital humano
- Desarrollar el capital intelectual

Administración de la Información



Administración del conocimiento

Hardware y software

Talento y competencias

Transformación del conocimiento en riqueza organizacional

3.1.10. Manual de Funciones

“Es un instrumento o herramienta de trabajo de administración del personal que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa”.¹⁴

3.1.10.1. Importancia del manual de funciones.

Las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

3.1.10.2. Componentes del manual de Funciones.-

- **Nivel:** Nivel jerárquico al cual pertenece el empleo "profesional".
Denominación del empleo.

¹⁴ <https://es.slideshare.net/paguzman16/trabajo-gth1>

- **Código:** se encuentra estructurado por cuatro dígitos en el orden nacional y por tres dígitos en el orden territorial y expresa: el primer dígito establece el nivel jerárquico al cual pertenece el empleado, así: 0-directivo, 1-asesor, 2-profesional, 3-técnico y 4-asistencial.
- **Grado:** está constituido por dos dígitos que acompañan el código del empleo y el grado de remuneración.
- **Número de cargos:** Número de empleados de igual denominación existentes en la planta de personal de la entidad.
Dependencia: identificación de la unidad en la cual este ubicado el empleado.
- **Cargo del jefe inmediato:** Nombre del cargo a quien corresponde ejercer la supervisión directa del desempeño laboral del empleo.
- **Definición del propósito principal.-** Funciones esenciales del empleo.
- **Rango y campo de aplicación.-** Definir los conocimientos básicos o esenciales que debe poseer quien ocupe el empleo.

3.1.11. Evaluación del desempeño.

Evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

La evaluación del desempeño consiste en identificar medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario , para desarrollar todo el potencial humano de la organización , se debe orientar hacia el futuro.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

3.1.11.1. Aspectos que se examinan en la evaluación del desempeño.-

- ✓ Cumplimiento de la cuota de trabajo.
- ✓ Habilidad demostrada en realización del trabajo.
- ✓ Dominio de la técnica necesaria.
- ✓ Interés demostrado en el trabajo.

- ✓ Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.

Características personales que se analizan:

- ✓ Espíritu de colaboración.
- ✓ Espíritu de superación.
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Actitud positiva.
- ✓ Asistencia y puntualidad.
- ✓ Disciplina en el trabajo.
- ✓ Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

3.1.11.2. Objetivos fundamentales.-

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y como una ventaja competitiva de la empresa.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

¿Quién Evalúa el desempeño de las personas?

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en mismo del propio colaborador la responsabilidad de auto evaluar libremente su desempeño. Algunas asignas la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato con el

objetivo de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado en la evaluación a fin de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos autosuficientes y auto dirigidos. Existen también quienes adoptan un proceso circular del 360 para la evaluación. Otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación

- **El empleado.-** Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- **El equipo de trabajo.-** También puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.
- **El Órgano de Gestión de Personal.-** El área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.
- **Comité de evaluación.-** Constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

- **Evaluador de 360°.** Según la cual cada persona es evaluada por las mismas personas de su entorno. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

3.1.11.3. Importancia de la evaluación del desempeño laboral.

A veces se olvida que uno de los beneficiarios más directos de la evaluación del desempeño es el propio empleado, no solamente la empresa. A través de esta herramienta se pueden establecer nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.), así como definir posibles planes de formación. La medición del desempeño también puede poner de manifiesto las aptitudes del mando intermedio como líder **del equipo** de trabajo, estudiar cómo funciona la comunicación dentro de la empresa o, incluso, comprobar la cultura organizacional en qué grado el empleado se siente parte integrante de

3.1.11.4. Cómo se mide el desempeño laboral.

Es aconsejable que los programas de evaluación de desempeño se lleven a cabo al menos una vez al año. De este modo podrán realizarse los ajustes necesarios a tiempo y el rendimiento no se verá afectado por posibles alteraciones del desempeño.

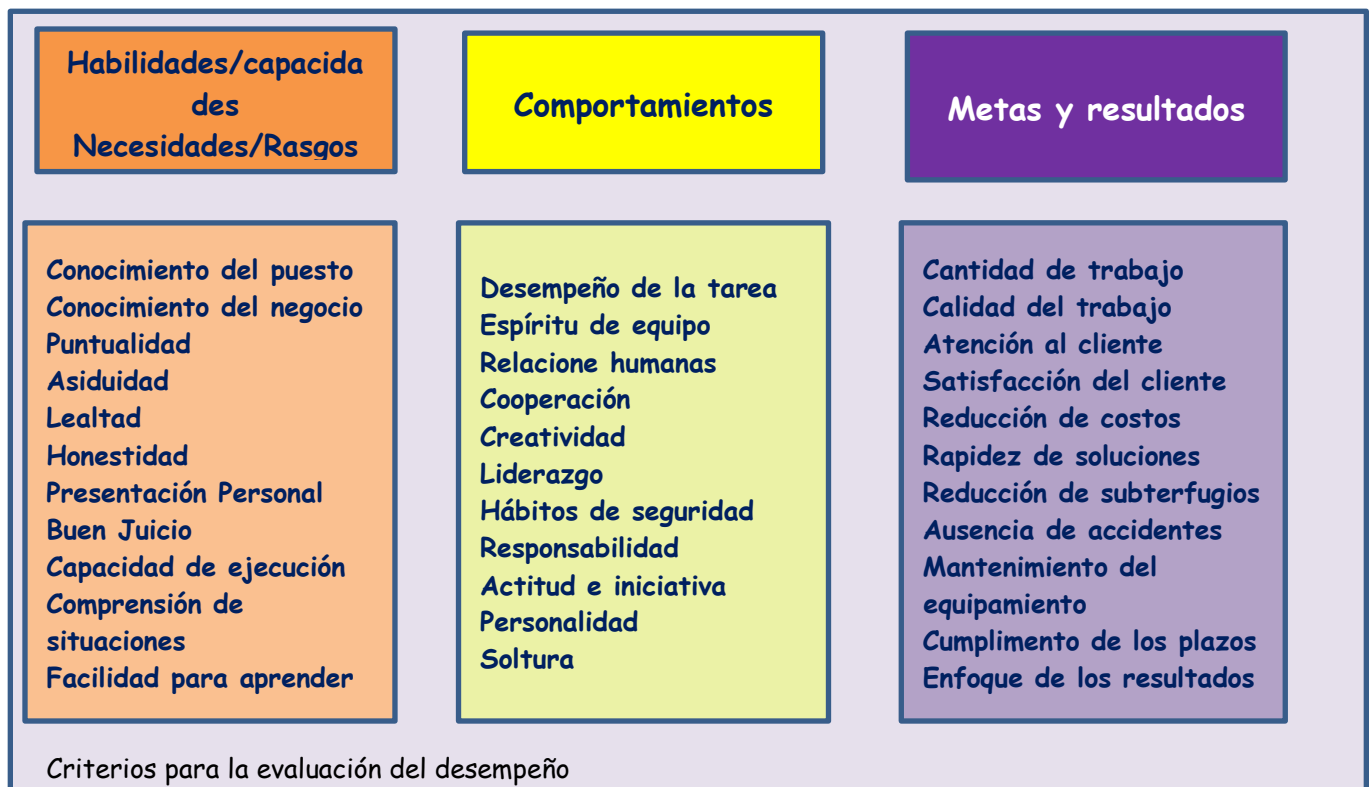
El desempeño en las organizaciones suele estar sujeto al escrutinio del departamento de Recursos Humanos, aunque es habitual que se otorgue su realización a una comisión creada a tal efecto. Estas comisiones están compuestas de miembros permanentes (gerente, director de RR. HH., técnicos en evaluación del desempeño) y transitorios, siendo estos últimos generalmente los responsables directos de los puestos de trabajo analizados. En otras organizaciones la medición del rendimiento se suele dejar en manos de mandos o jefes intermedios, ya que los directivos no suelen tener conocimientos específicos acerca de las tareas que requiere cada puesto de trabajo.

3.1.11.5. Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- ✓ **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- ✓ **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- ✓ **Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- ✓ **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ✓ **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- ✓ **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.



3.1.12. Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para hablar de calidad de vida.

Denominadas también como relaciones humanas, interrelaciones personales o relaciones interpersonales, son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana.

Esto significa que en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo. La socialización se adquiere a través de experiencias obtenidas en el rol social, así como diversos aprendizajes que se encuentran basados en la creencia de la acción propia contra la reacción del otro.

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar.

“En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, recelos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal”.¹⁵

Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí se pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

En los tiempos actuales muchas personas hablan de la calidad de productos, de servicios y de procesos, pero muy pocas personas hablan de calidad humana.

Hablar de calidad humana es hablar de la relación directa que guarda la calidad de las relaciones interpersonales, del resultado de aquellos vínculos que se generan a través del proceso de interacción y comunicación con los demás.

3.1.12.1. Beneficios de generar relaciones interpersonales sanas

Las relaciones interpersonales, también llamadas habilidades sociales, están presentes en todos los ámbitos de la vida. Son conductas concretas, de complejidad variable, que denotan la autoestima al sentirse que se es competente en diferentes situaciones y escenarios así como obtener una gratificación social. Hacer nuevos amigos y mantener amistades a largo plazo, expresar a otros las necesidades, compartir las experiencias y enfatizar con las vivencias de los demás, defender los intereses, entre otros, son sólo

¹⁵ López J.2006

ejemplos de la importancia de las relaciones interpersonales. Por el contrario, un sentimiento de incompetencia, socialmente puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar.

Todas las personas necesitan crecer en un entorno socialmente estimulante pues el crecimiento personal, en todos los ámbitos, necesita de la posibilidad de compartir, de ser y estar con los demás (familia, amigos, compañeros de clase, colegas de trabajo, etc.). Basta recordar los esfuerzos que, tanto desde el ámbito educativo como desde el entorno laboral, se realizan para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, favoreciendo así un mejor rendimiento académico o profesional.

Los supervisores, gerentes, directivos en general necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los colaboradores. A los nuevos supervisores, sobre todo a aquellos que han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un supervisor debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Un supervisor eficaz necesita mostrar interés en los colaboradores, sin ser imprudente. Un buen sentido de humor siempre ayuda.

Las relaciones humanas en el lugar de trabajo son una parte importante de lo que hace que un negocio funcione. Los empleados a menudo tienen que trabajar juntos en proyectos, comunicar ideas y proporcionar la motivación para hacer las cosas.

3.1.13. Clima Laboral

El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Si eres capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, tienes todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en tu empresa.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos y las ventajas y desventajas del liderazgo empresarial, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. La organización de la empresa deberá estar pensada, entre otras cuestiones, para generar un buen ambiente de trabajo para todos los empleados.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

3.1.13.1. ¿Por qué es importante optimizar el clima laboral?

Grandes empresas y organizaciones públicas e incluso PYMES cada vez están más receptivas a invertir en estudios de clima organizacional. Y todo ello, debido a la estrecha relación que existe entre rendimiento, motivación y clima.

El buen clima de trabajo representa un factor determinante para cualquier colaborador de la organización y está demostrado que, tiene más peso que la retribución económica.

En este sentido, es una realidad incuestionable la importancia del ambiente físico (mobiliario, comodidad, ergonomía...) y del ambiente social. Desde este punto de vista, al empleador le conviene medir y diagnosticar periódicamente esta realidad interna para estar al tanto del grado de satisfacción que existe a nivel laboral. Al Gerente, como máximo responsable de la productividad, le corresponde conocer a partir de datos objetivos y con estadísticas: si existe integración entre los equipos de trabajo; cómo percibe y/o qué opina el personal acerca de las condiciones de trabajo, el liderazgo, la iniciativa, la motivación, los objetivos laborales, el desarrollo personal, el compañerismo, la comunicación interna, entre otros aspectos.

3.1.13.2. Consecuencias de un mal clima laboral

Si en una empresa el estilo de liderazgo es el adecuado, pero coexisten otros males que dañan el clima, es urgente detectarlos ya que están mermando el talento del personal y afectando a su productividad.

En los climas tóxicos el personal trabaja con apatía, desinterés contagioso que se extiende a otros compañeros y áreas. A ello, hay que sumar las escasas ideas para optimizar los procesos productivos, un inexistente orgullo de pertenencia, rivalidades

internas entre áreas, tensión, accidentes laborales, bajas médicas sospechosas, entre otros males.

Si algunos de estos síntomas se dan, el estudio de clima es la vía para empezar un programa de prevención e iniciar un proyecto para optimizar el ambiente laboral.

3.1.13.3. ¿Qué pasos dar para mejorar el clima en una organización?

El primer paso es estudiar la realidad del negocio y de sus áreas, identificando si existen comportamientos y actitudes preocupantes que pueden encubrir un malestar laboral. Registrado el malestar la siguiente medida es organizar un equipo de trabajo y diseñar un proyecto para optimizar el clima, el cual puede realizarse a partir de estudios cualitativos (encuestas) Y/o cuantitativos (entrevistas individuales y grupales) Finalmente, de estos estudios se desprenden dos informes (ejecutivo y detallado) junto con un plan de acción.

3.1.13.4. Conclusiones.

El estudio de clima es una herramienta de escucha y de motivación, una inversión que debería formar parte del programa de calidad total de la empresa. Permite conocer las opiniones y percepciones del personal sobre los aspectos más relevantes que afectan a su bienestar y que afectan a la calidad del producto.

La realización de un estudio de clima interno proporciona información directa sobre el entorno laboral, un feedback valioso del personal, quienes, al dar sus respuestas sinceras desde el anonimato, esperan soluciones que el empleador debe abordar desde un plan.

Un estudio de clima no es un lujo, sino una necesidad, puesto que todo empleador tiene la responsabilidad de conocer y garantizar el grado de motivación y satisfacción

de su personal (capital intelectual de un negocio), ya que de este aspecto depende la productividad y competitividad de cualquier organización.

3.1.14. Reseña Histórica

3.1.14.1. Tecno plástica Oriental S.A. (TECNOPOR SA)

Tecnopor fue constituida en 1986 como una sociedad de responsabilidad limitada. Inició como una empresa industrial de fabricación de productos de poliestireno y actualmente tiene cobertura en todo el mercado boliviano a través de sus plantas industriales ubicadas en La Paz (El Alto), Santa Cruz (Parque Industrial) y Cochabamba (Moyopampa). Entre los productos que fabrica se destacan los alivianados de losas y planchas que son producidos a partir de bloques de EPS (Espumas de Poliestireno Expansible) y la línea de moldeados de recipientes térmicos. A partir de 1996 se inicia un gran proyecto de expansión comercial con la importación y distribución de productos arquitectónicos de líneas de cielos, pisos vinílicos y placas de cartón yeso para la construcción en seco. El servicio de instalaciones, tales como de cielos falsos y muros destaca entre las actividades de la empresa. El año 1997 se incorpora la producción de viguetas pretensadas que se fabrican en La Paz y Cochabamba. Las viguetas pretensadas juntamente con nuestros complementos de EPS facilitan la construcción de losas alivianadas. En 2010 la empresa efectúa el cambio de denominación social y se transforma de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) a Sociedad Anónima (SA).

En la actualidad Tecnopor S.A. es el principal fabricante de Espumas de Poliestireno Expansible (EPS) en el país, abarca las líneas de bloques y de moldeados. También está posicionada como una de las principales productoras de viguetas pretensadas. El

profesionalismo de nuestro personal, la experiencia acumulada y la flexibilidad en la negociación con nuestros clientes, forman parte de las características esenciales que han acompañado a nuestra empresa desde sus inicios y que aún prevalecen para continuar el camino de liderazgo en el rubro de la producción y distribución de materiales modernos y altamente competitivos para la construcción.

3.1.14.2. Quiénes somos

Somos una empresa pionera e innovadora, líder en desarrollo y abastecimiento de materiales modernos y productos de EPS para la construcción, que satisface con calidad y soluciones tecnológicamente competitivas a su clientela.

3.1.14.3. Misión

Abastecer a nuestros clientes con materiales modernos y productos de EPS de la más alta calidad y con tecnología de punta, amigable con el medio ambiente.

3.1.14.4. Visión

Mantener nuestro liderazgo nacional como empresa industrial, comercial y de servicios, comprometida con el firme desarrollo del mercado de materiales modernos para la construcción y de productos de EPS.

3.1.14.5. Valores

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Cooperación

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. PROPUESTA

La mayoría de los nuevos empleados llegan a su primer día de trabajo con entusiasmo, nerviosismo o inquietud. A éste interés inicial puede dársele un uso positivo o bien puede destruirse dependiendo de la forma en que se nutra. La inducción de un nuevo empleado no es difícil y no se necesita dedicar gran cantidad de tiempo. De hecho, cuando se da adecuadamente, a la larga, la inducción ahorra tiempo. Una inducción mal planeada o la inexistencia de ella puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica más trabajo para la organización ya que será necesario empezar nuevamente todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación. Un buen plan de inducción, despejará todas las dudas que puedan inquietar al empleado, obteniendo resultados favorables para él y para la empresa, ya que al sentirse miembro de ella podrá adaptarse más rápidamente. No sólo el sentirse dueño de elementos de información que le serán de utilidad, también le ayudará a mostrar resultados en un plazo más corto, y de la misma manera despertará en el empleado la iniciativa indispensable para un buen desempeño. La atmósfera de confianza que se crea desde el principio cuando se cuida el aspecto de inducción de un recién llegado (a la empresa o al puesto) permitirá que el individuo tenga una actitud más abierta hacia su trabajo, su entorno y su propio aprendizaje. En ese momento pondrá a trabajar sus capacidades y rendirá resultados satisfactorios; ya que en el periodo de adaptación será más breve y menos angustiante. Es preferible invertir tiempo en inducir al nuevo elemento que dé

resultados durante el primer mes y no lanzarlo a su trabajo sin ninguna guía y que como autodidacta, dé resultados tres o más meses después.

4.1.2. Documentaciones importantes que deberá entregarse al empleado nuevo:

Para tal procedimiento se proponen los siguientes documentos importantes:

- ✓ Manual de bienvenida, donde se le expliquen las políticas generales que rigen en la compañía
- ✓ La historia de la misma, la misión, la visión, etc.
- ✓ Organigrama de la empresa para que conozca su ubicación exacta dentro de la organización, la autoridad que tiene y sus colaboradores
- ✓ Contrato de trabajo para su firma respectiva
- ✓ Descripción de su cargo y funciones
- ✓ Reglamento interno de trabajo
- ✓ Directorio con el número de las extensiones telefónicas de la empresa
- ✓ Instructivos de seguridad e higiene, si proceden
- ✓ Otros datos de interés acorde al rubro de la empresa

4.1.3. Contenido del Manual de Bienvenida

4.1.3.1. Bienvenida al nuevo empleado.

Bienvenida breve pero cordial por parte de la empresa, a través de una carta representativa donde puede firmar el representante de la empresa o gerente general.

Esta introducción nos permite hacer que el nuevo empleado se sienta en confianza y que comprenda la importancia de lo que se va a informar

4.1.3.2. Historia de la compañía y su evolución.

Se presenta la filosofía de la empresa, donde el nuevo empleado tendrá antecedentes sobre la institución a la que ahora pertenece y conocerá qué sucesos importantes la han llevado a su actual situación. Comunicarle qué fines persigue la empresa, su visión, misión, valores, logros obtenidos y posibles proyecciones, etc. Esta información ayudaría a que el individuo se forme una imagen de la empresa y adquiera confianza al ver que pertenece a una institución seria, firme y con tendencias de crecimiento. Así mismo, desde el principio, se sentirá partícipe de los intereses y objetivos de la empresa, los cuales se le dan a conocer desde su ingreso, dándole a entender que él es importante para la empresa y que su trabajo contribuirá al logro de los objetivos finales de la organización

4.1.3.3. Organigrama Organización de la empresa por áreas y funciones de cada una.

El propósito de esta información es para que el empleado tenga una idea general de cómo están distribuidas las funciones de cada área, de que es responsable y que fines persigue, lógicamente esta información debe ser general, es decir mencionar las más importantes y generalizar las que sean muy específicas ya que aún contando con el tiempo necesario, si se diera información detallada sobre cada área, el empleado no recordaría todo y quizá no obtendría una visión global que en determinado momento le orientaría. Otorgar una visión global debería ser lo importante, posteriormente cada persona de acuerdo a su labor o interés podría ir adentrándose más en aquellas áreas que desee conocer. También se dará a conocer otras dependencias físicas de la empresa que son relevantes

Consultora Punto Ejecutivo 8 Programa de Inducción del Personal.

4.1.3.4. Políticas generales de la empresa.

Normas o políticas que tiene la empresa sobre permiso, llegadas tardías, faltas injustificadas, uniformes, normas de higiene y seguridad, días y horas de pago, descansos, etc. Es conveniente explicarlas brevemente, para recalcar la importancia que tiene el cumplimiento de las mismas, y hacer hincapié en que dichas normas y políticas, serán explicadas por su jefe inmediato, dado que algunas pueden variar acorde al departamento o área

4.1.3.5. Breve descripción sobre los productos y servicios que brinda la empresa.-

Mencionar cuales son los productos o servicios que produce y presta la empresa, si son muchos hablar de ellos por grupos homogéneos, que necesidad satisfacen o a quienes están dirigidos. Aun cuando el trabajo del nuevo empleado no esté directamente ligado a la creación, producción o venta de los productos o servicios de la empresa, podrá conocerlos y a través de ellos entender mejor a la empresa, así como saber dar orientación e información a clientes o personas ajenas a la misma

4.1.3.6. Reglamento Interno de Trabajo.

Comentar en forma general sobre los puntos más relevantes del Reglamento y dejar en claro al empleado que puede consultar sobre las dudas que tenga sobre cualquiera de los puntos del documento

4.1.4. Recomendaciones para la Inducción al puesto de trabajo

Es relevante determinar quienes son responsables de hablar con el personal del área de la empresa donde el nuevo empleado prestará sus servicios, con objeto de lograr un ambiente adecuado para recibirlo en la fecha de ingreso.

El gerente o jefe del área hará una exposición ante las personas relacionadas con el puesto, explicando la necesidad de contratar a ese empleado. Esto último ayuda a crear un ambiente grato y abierto para recibirlo, lo que contribuye en gran medida al logro satisfactorio de los objetivos del mismo. En esta forma, contará con un equipo de trabajo dispuesto a colaborar con él. Se requiere que exista un contacto muy estrecho entre el jefe y el nuevo empleado, con el propósito de definir objetivos claros y concretos que este último debe alcanzar durante el periodo de prueba. Es importante preparar toda la documentación necesaria para la firma del nuevo empleado y para presentarla ante las dependencias que correspondan en los plazos estipulados.

Si se trata de un contrato por tiempo indefinido, desde el principio deberán establecerse los objetivos a alcanzar en periodos cortos para que, paulatinamente, el empleado vaya cubriendo el total de actividades y responsabilidades contenidas en la descripción de su puesto. Debe presentarse al nuevo empleado con todo el personal, si es posible; por lo menos con quienes se relacionan con su puesto, como son; compañeros, jefe inmediato, subordinados (si los tiene), cajero, vigilantes, recepción, etc. Dar aviso del nuevo ingreso, a través e-mail, memorándum en los tableros destinados a comunicaciones internas, así como a recepcionistas, telefonistas y vigilancia o a través de otros medios de comunicación utilizados en la empresa. Mostrarle la ubicación física de las instalaciones, tanto en el área administrativa como en el área de operación

como: oficinas generales, sanitarias, supermercado, ferretería, veterinaria, entre otros. En muchos casos no está definido el lugar físico donde trabajará el nuevo empleado, pero es necesario hacerlo y debe determinarse quien es responsable de ello. El jefe inmediato del nuevo empleado le hará entrega de una copia de la descripción de su puesto y de los objetivos que deberá alcanzar durante el período de prueba o de los objetivos iniciales que se definieron previamente con objeto de que el empleado conozca sus prioridades. El empleado debe contar con una guía de la empresa (Manual del Empleado, Descripción de Cargos y Reglamento Interno, entre otros) para que sepa concretamente qué es lo que se espera de él en corto tiempo, para igualar criterios y enfocar sus esfuerzos hacia los aspectos que sus superiores consideran más importantes o urgentes. En otras palabras, podemos decir que el empleado conocerá los objetivos de su puesto de corto y largo plazo, así como sus alcances, actividades y responsabilidades. Así, la adaptación y el conocimiento de su puesto se darán en un lapso más breve, con la asimilación paulatina de todas las funciones anotadas en su descripción de puesto. Asimismo, deberá explicársele el funcionamiento del área donde presta sus servicios, los problemas existentes, etc. El jefe inmediato le hará saber que puede acercarse a él en el momento que tenga dudas o le derivará con el superior correspondiente acorde a la duda que se presente o sobre un tema en particular, con la seguridad de que se le escuchará y ayudará a integrarse a la empresa, a su puesto y a sus compañeros. Le dará la bienvenida personalmente. Para un mejor aprovechamiento del aprendizaje en el periodo de Inducción, los primeros días pueden llevarse a cabo reuniones entre el nuevo empleado y algunos superiores directos de áreas con los que el nuevo empleado tendría relación laboral. Estas reuniones

deberían ser programadas para cada puesto según su nivel y necesidades. El Seguimiento a la Inducción con un buen plan de inducción y de seguimiento a la misma, pueden obtener muchos beneficios como son: hacer sentir bien al nuevo empleado, lograr un buen rendimiento en sus funciones en corto plazo, evitar juicios subjetivos por parte de los jefes inmediatos en cuanto a la apreciación de su subordinado. Todo esto es muy conveniente en una organización. El hecho de que exista una lista de las prioridades que se deben atender para lograr los objetivos de cada puesto, además de brindar al empleado una guía concreta de sus funciones y responsabilidades, permitirá a la empresa revisar los avances y tornar una decisión atinada y objetiva sobre el desempeño de esta persona. En esta forma se puede saber si es o no un elemento útil a la organización, detectando las fallas para poner más atención en ellas. La base para desarrollar el seguimiento a la inducción consiste en tener en cuenta la descripción del puesto con los objetivos establecidos y realizar los controles pertinentes acerca de los primeros objetivos alcanzados por el nuevo empleado, los avances que tuvo hasta el momento de los controles a su gestión. El control es vigilar que el trabajo se realice como se había planeado, comparando los resultados obtenidos con los esperados, con miras a corregir y mejorar deficiencias y formular nuevos planes para alcanzar los objetivos. Para este fin, deberán efectuarse entrevistas periódicas de ajuste, tantas como sea necesario, con objeto de intercambiar opiniones con el empleado, involucrándolo en los objetivos, aclarándole dudas si las tiene, o para hacerlo sentir que la empresa está interesada en él, en su participación activa en el equipo, en detectar necesidades de capacitación, en general ayudarlo. Al mismo tiempo, podemos decir que es muy importante conocer la opinión del empleado

respecto a si la empresa es lo que él esperaba o no, y el porqué de esos sentimientos. Conviene conocer cómo se ha sentido con respecto al personal con el que tiene contacto, si se le ha brindado el apoyo y la colaboración requeridos, cómo son sus relaciones con el personal. Deben aprovecharse estas conversaciones para felicitarlo si lo merece y estimularlo a seguir adelante o, en su caso, llamarle la atención en lo que amerite, con objeto de que conozca sus fallas y tenga oportunidad de corregirlas si es de su interés continuar en la empresa. Estas prácticas deben propiciarse de forma continua en las empresas, no únicamente cuando se trata de una persona que va a ingresar. Hacerlo constantemente permite conocer muchos aspectos del empleado y, a través de él, a la empresa, sus procedimientos y sistemas. Estas entrevistas de ajuste y que dan seguimiento al proceso de inducción, deben convertirse en las futuras evaluaciones del desempeño de los empleados.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES

El presente trabajo concluye de la siguiente manera:

El proceso de inducción es muy importante ya que de él depende que el nuevo personal se integre y conozca a quienes ya pertenecen a la empresa, es necesario que los gerentes lo tomen en cuenta porque a veces cuando entra un nuevo compañero ni sabemos cómo se llama, cual es el puesto que va desempeñar ni se le dan instrucciones por parte de los jefes. Se considera que el éxito de la inducción depende de que exista un compromiso en su realización en las diferentes áreas de la empresa involucradas.

La capacitación en una empresa y en la vida debe entenderse como la oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y competitividad de una persona o empresa. Es fundamental que se estructure un programa sistemático que defina las necesidades reales de una capacitación y que no se desperdicien recursos que no son relevantes para las metas de dicho programa.

Debe entenderse que por si solo un programa de capacitación no garantiza el éxito de una empresa ni unos empleados comprometidos con ella, si no que forma parte de la serie de unas actividades que las organizaciones deben realizar para mantener la competitividad reduciendo costos de capacitación, costo de oportunidad, costos de clientes insatisfechos por una mala ejecución de los procesos de la empresa etc. Solo por mencionar algunos costos relacionados con una mala capacitación. Debido a la apertura de los mercados y en un entorno globalizado la tecnología forma parte de los activos fijos que le permiten brindar bienes y servicios a la comunidad sin embargo la

unidad más importante y más valiosa para las empresas seguirán siendo los empleados quienes deberán estar identificados con las organizaciones mediante la motivación , pero más importante aún con la capacitación ,ya que de ninguna forma le podrá exigir a un empleados resultados satisfactorios sino existió un procedimiento de inducción de acuerdo a las actividades que desempeñaría en el puesto. Por tal motivo es relevante que un programa de capacitación estructurado no sea solo de manera inicial sino que mantenga un programa de capacitación estructurado no sea de manera inicial sino que mantenga un seguimiento constante en los empleados.

Como conclusión final podemos acotar “Un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.¹⁶”

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer énfasis a todos los niveles de la empresa sobre la importancia que tiene el establecimiento de una adecuada inducción que permita que el personal de recién ingreso pueda incorporar de forma efectiva y en un corto plazo a su trabajo, sobre todo al departamento de Recursos Humano que son los encargados del procedimiento. A la vez se recomienda que pueda instruirse tanto a la persona que realizara la evaluación como al empleado indicándole el propósito de la misma. Y al final de esta evaluación se realizar una reunión donde se realice una retroalimentación

¹⁶ Envinas Jesús Inducción y motivación al personal. Instituto Tecnológico de Hermosillo
<https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

para ambas partes y así poder hacer las correcciones necesarias o manifestarle la satisfacción de que haya alcanzado sus metas si este fuese el caso.

Es importante la utilización de un proceso de inducción como medio para lograr la integración del empleado que recién ingreso a la empresa, a la vez darle seguimiento con fines de reducir costos y aumentar competitividad de las empresas. Se debe priorizar a los empleados desarrollando un programa de capacitación estructurado con bases simples pero prácticas que sean muy puntuales es sus temas y a la hora de aplicarlos, los tiempos modernos no permiten largas sesiones y largas periodos de prueba que no impacten de manera significativa en los bienes de la empresa es por eso que la planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de un programa de capacitación es fundamental para el desarrollo de los discursos de la empresa. Es sumamente importante que se identifiquen las necesidades reales para establecer un programa de capacitación que cumpla con los adjetivos esperados y no sea meramente un trámite para cumplir con un proceso sino que realmente cubra las necesidades de la empresa e influyan directamente en la satisfacción del empleo y su proceder diario.

A

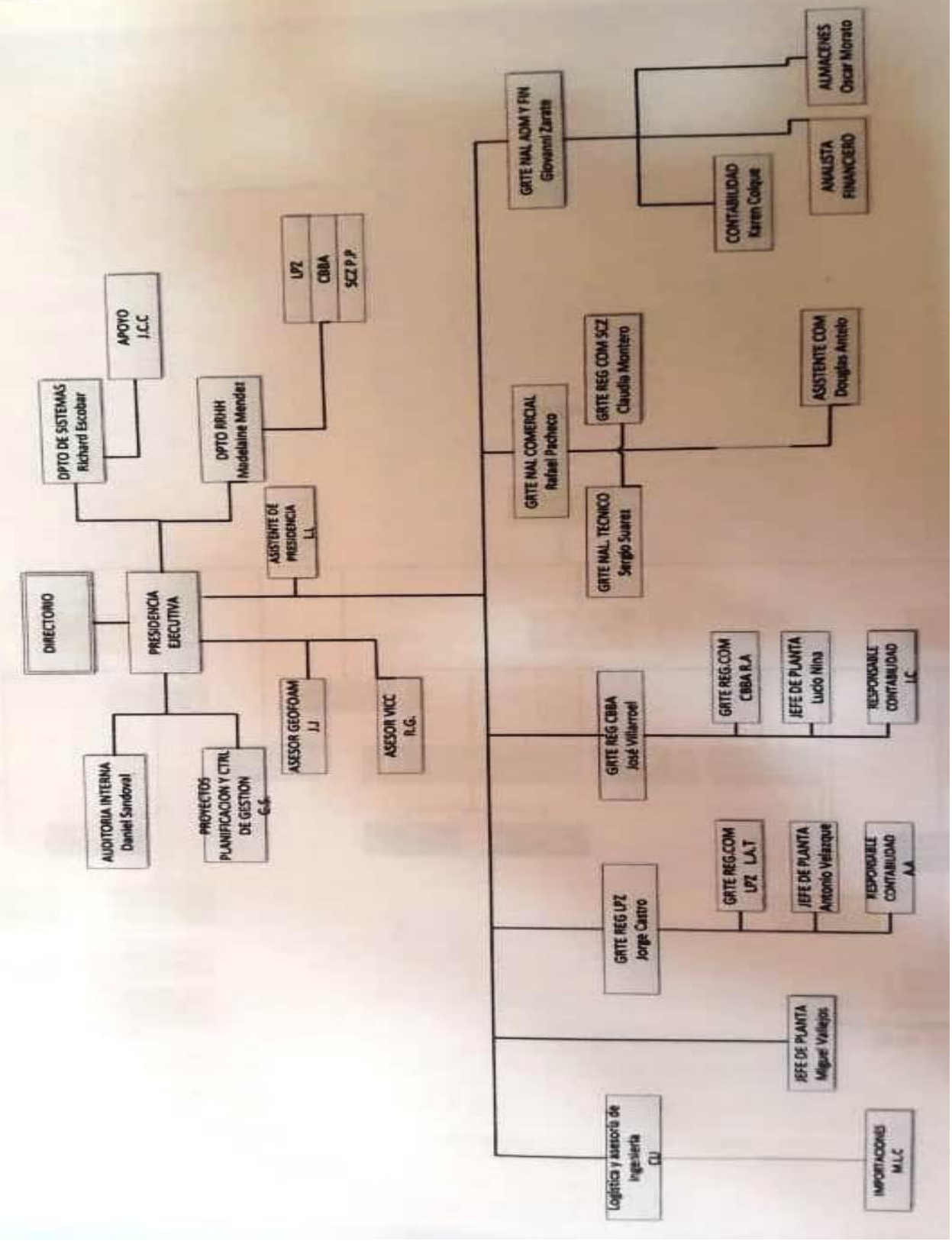
N

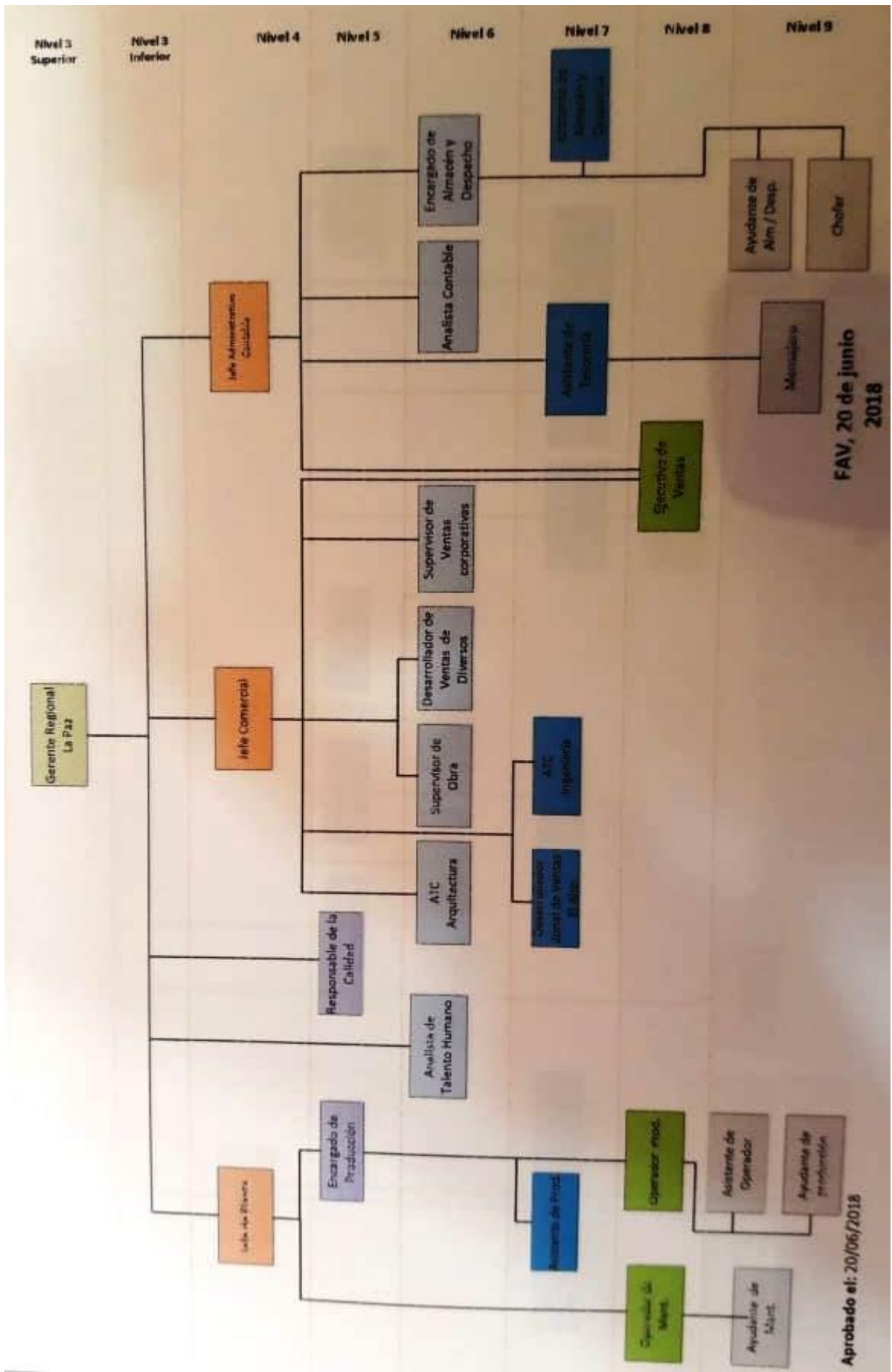
E

X

O

S





FAV, 20 de junio 2018

Aprobado el: 20/06/2018

Nivel 3 Superior

Nivel 3 Inferior

Nivel 4

Nivel 5

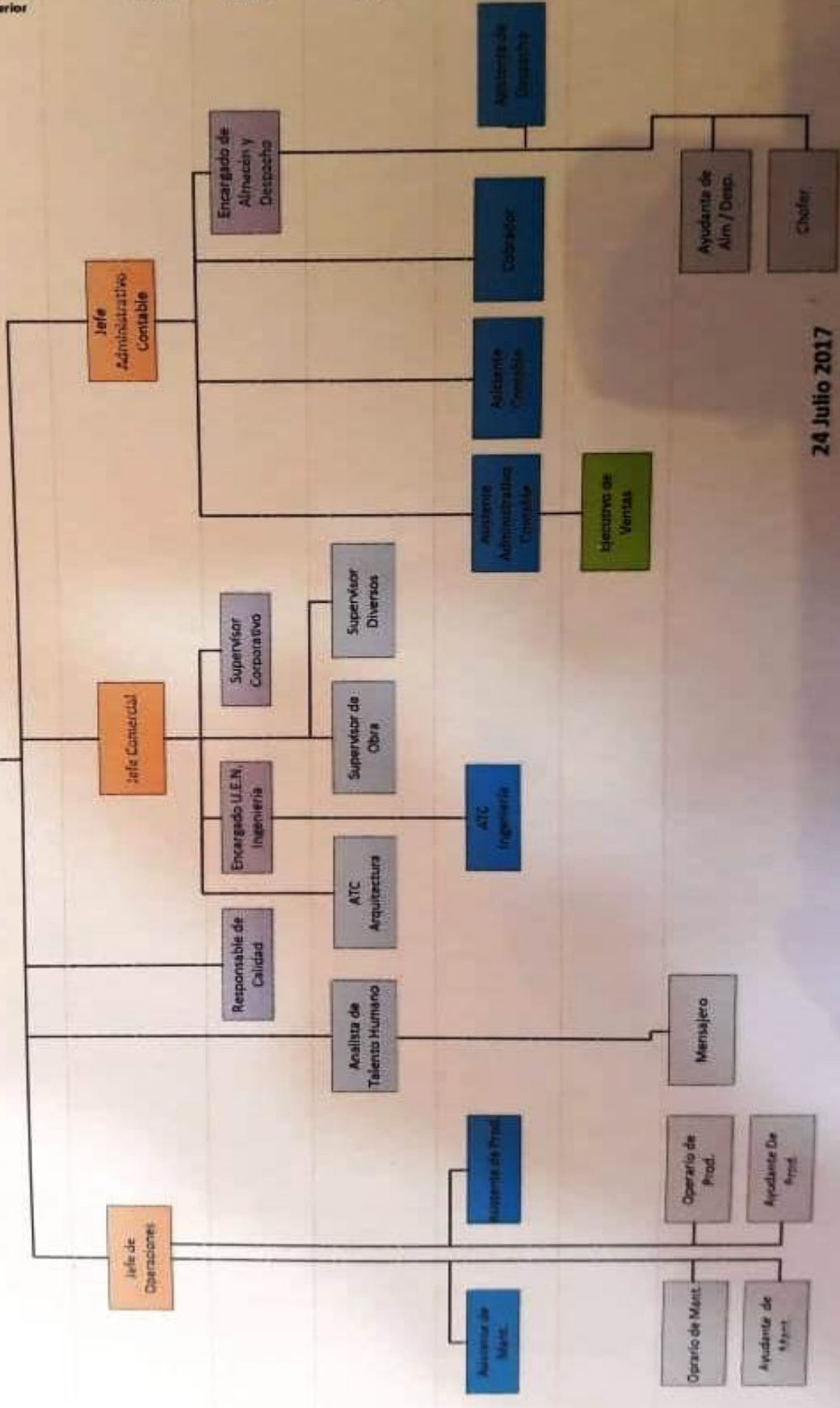
Nivel 6

Nivel 7

Nivel 8

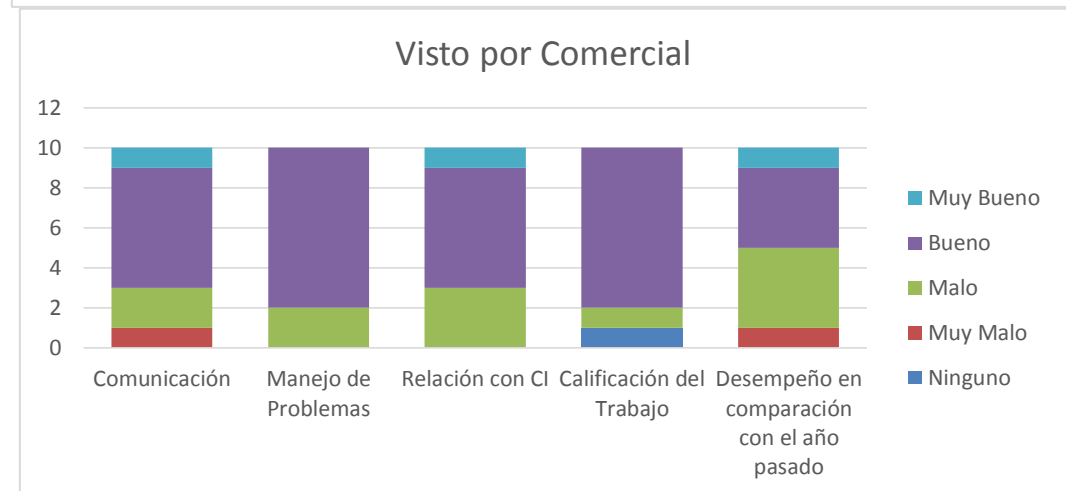
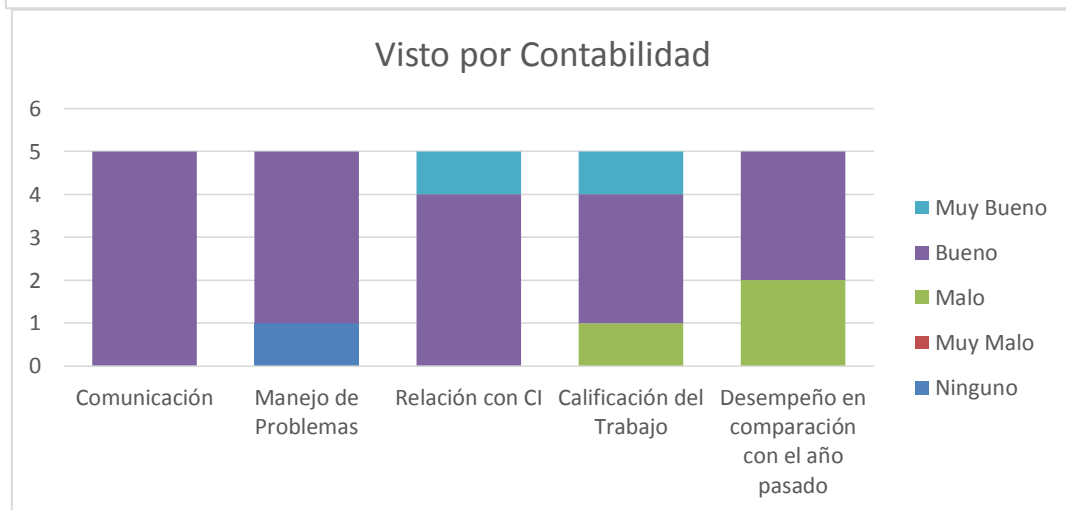
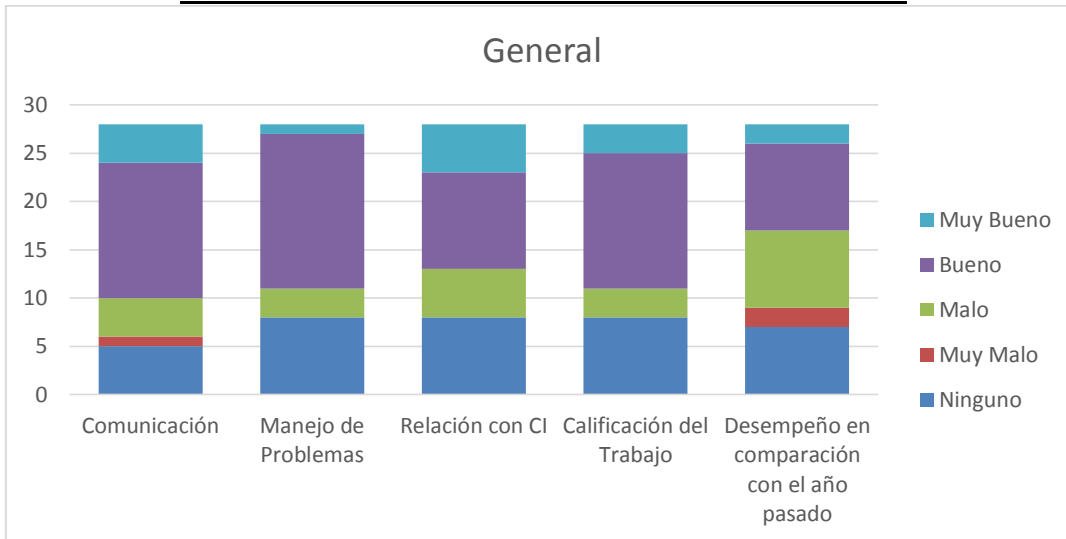
Nivel 9

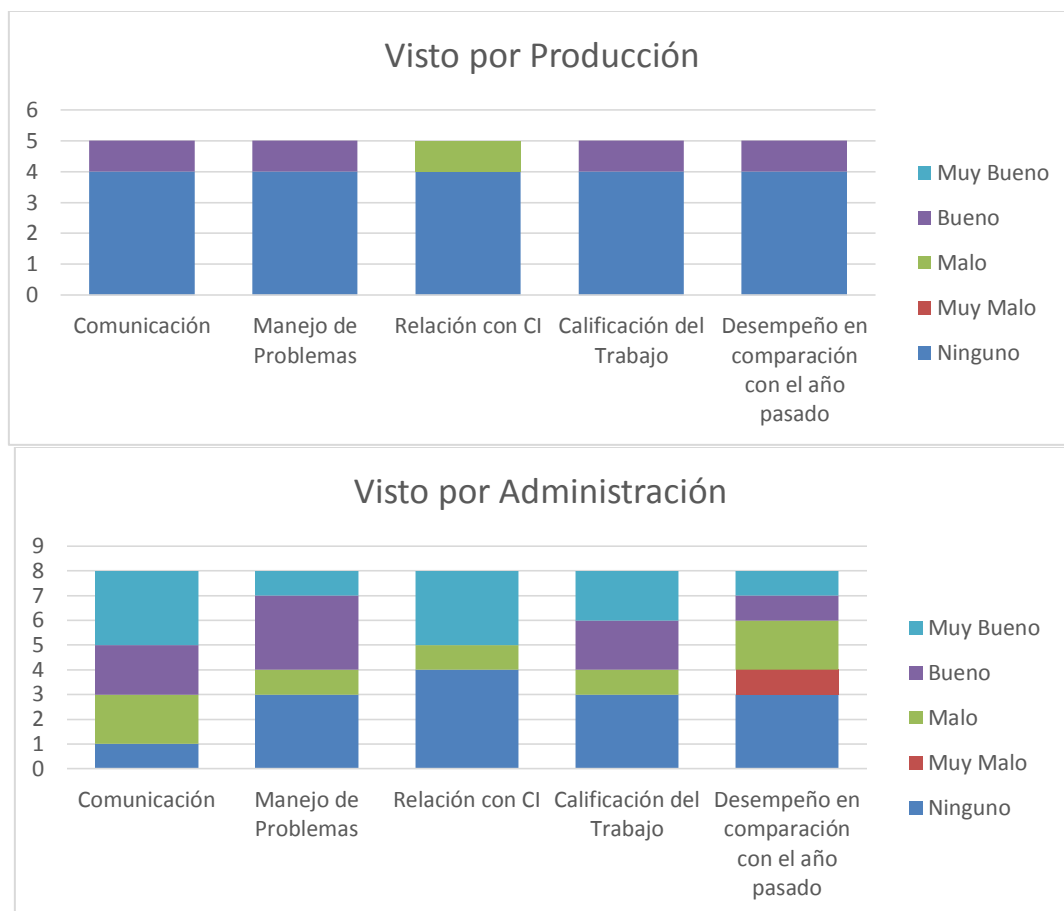
Gerente Regional
L3 P.27



24 Julio 2017

Informe Evaluación de cada área a ADMINISTRACIÓN





1. Comunicación con Administración/Talento Humano

Comercial	- Buena porque se interesa en el problema y existe solución
Producción	- No hay contacto
Administración	- No hay contacto - Muy buena - Ayudan y asisten a todos

2. Problemas con Administración/Talento Humano

Comercial	- Son colaboradores, amables - Veo que se preocupan de los problemas
Producción	- Nos despistan diciéndonos ya, pero nada - No hay contacto
Administración	- No hay contacto - Por evaluar - Rápido y eficiente, no pelean y colaboran con todos

3. Relación de Administración/Talento Humano con su Cliente Interno

Comercial	- Siempre consultan
-----------	---------------------

Producción	- No nos compran agua en las fechas fijadas, falta botiquín - No hay contacto
Administración	- No hay contacto - Por evaluar - Colaboran y asisten en todo

4. Evaluación del Trabajo en Administración

Contabilidad	- Falta comunicación entre todas las demás áreas
Comercial	- Se tratan de preocupar
Producción	- No hay contacto
Administración	- No - Aún no se tiene el debido contacto - Se esfuerzan con las herramientas que tienen y dan asistencia a todos.

5. Desempeño de Administración/Talento Humano en comparación con el año pasado

Comercial	- Mayor participación
Producción	- No hay contacto
Administración	- No - Por evaluar - Menor por tantos cambios y la falta de organización

Sugerencias y Observaciones en los siguientes aspectos:

Asistencia en caso de problemas con el resto del personal	- Se hace - A veces no es oportuna - Buena - Buscar socialización entre todas las áreas - Bueno - El área administrativa siempre colabora cuando se lo solicita - Capacitación para mejorar - En el momento - Más comunicación con el personal de planta área por área. Urgente ya - Se debe comprender al personal sobre pedidos de anticipos de sueldos - Tratar de ahondar más y ser más dependiente de su área - No hay - Buena - Urgente - Agilizar la solución a cada uno de los problemas del personal - Se intenta, debe ser más filtrado las personas deben ir con sus jefes de área primero
Atención a solicitudes del	- Se hace - No se escuchan muchas solicitudes

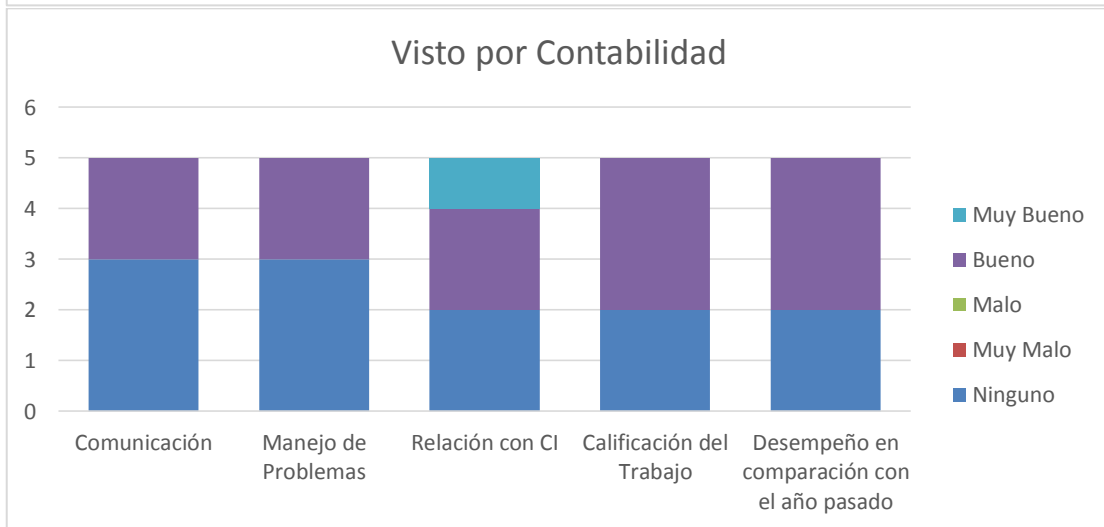
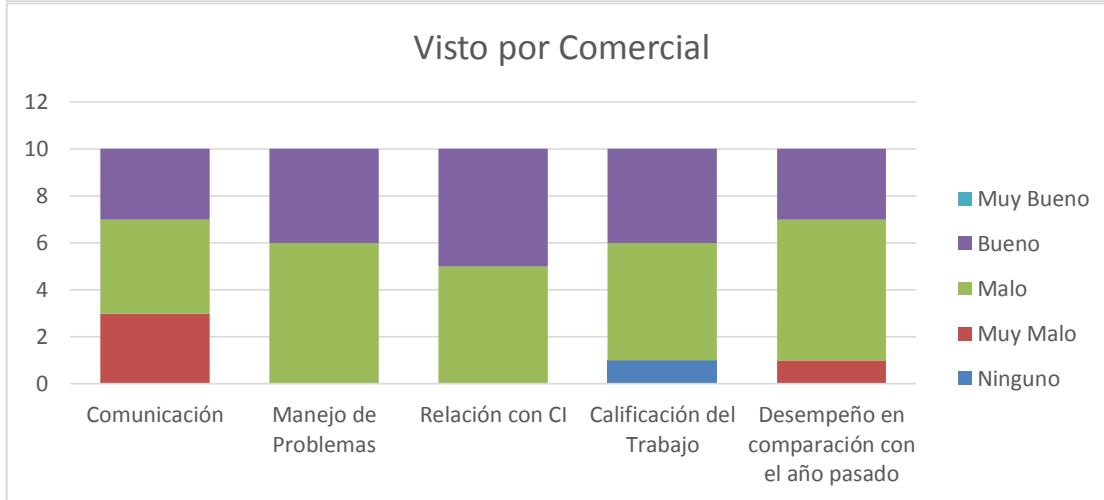
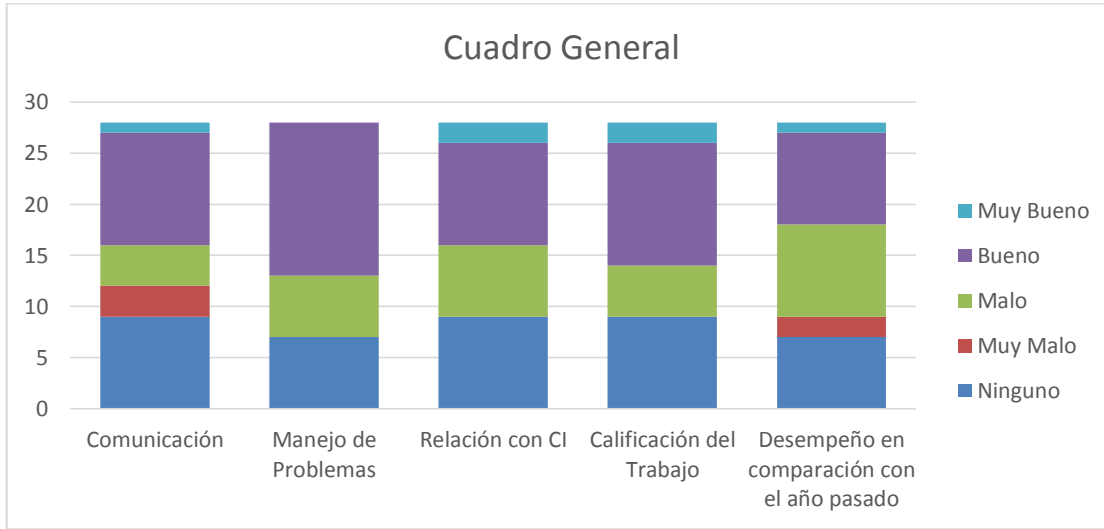
resto del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Buena - Bueno - Es cooperativa y demuestra un verdadero interés por el problema de las personas - Buena predisposición - Cumplir con las solicitudes que hace el personal. Ej. Pagar el quinquenio a los que necesitan - Buena - No hay - Si - Más apoyo al personal y no dejar de lado - Se hace
Coordinación con las demás áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Se hace - En caso de reuniones que se comunique a ambas partes en caso de inconvenientes - Falta coordinación - Buena - Mayor enfoque en socializar - Bueno - ES lo mejor engranar con todas las áreas me parece bien. - Mejora de los sistemas de comunicación y mayor cooperación de talento humano SC ayudaría a su mejor desenvolvimiento - No existe - Reuniones al mes una vez para sanar algunos defectos - Si - Buena - No hay - Coordinar en la planta y con los técnicos - Prioridad - Más información sobre cambios - No se hace
Administración de faltas, atrasos, etc	<ul style="list-style-type: none"> - Falta regularizar los permisos - Buena - Mejorar el registro - Bueno - Se debe analizar por casos - Se debe proceder según la ley general del trabajo, y esta bien que no den permisos, no los pedimos sin motivo. Cumplir con las vacaciones - Buena - No hay - Que se realice las programaciones - Control mayor - Sacar los saldos de vacaciones para todo el personal - Falta organización
Entrega de	<ul style="list-style-type: none"> - Sí es necesario

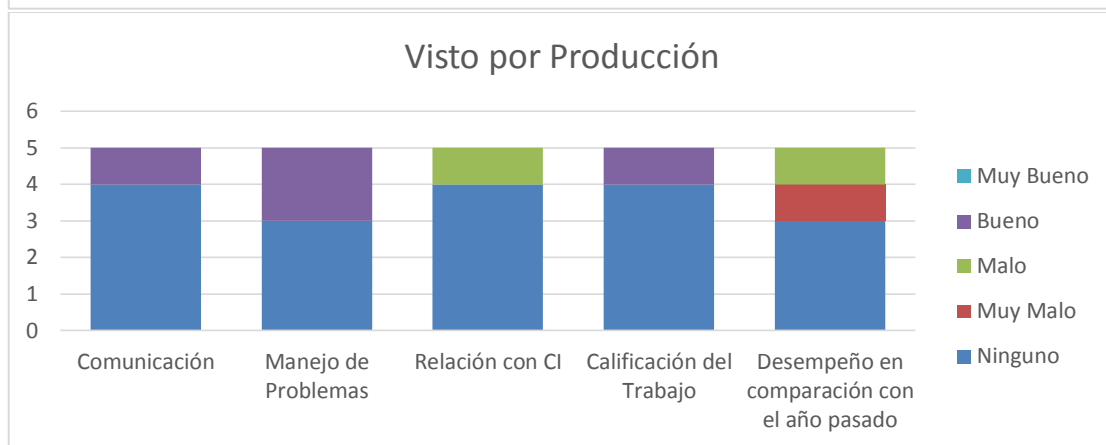
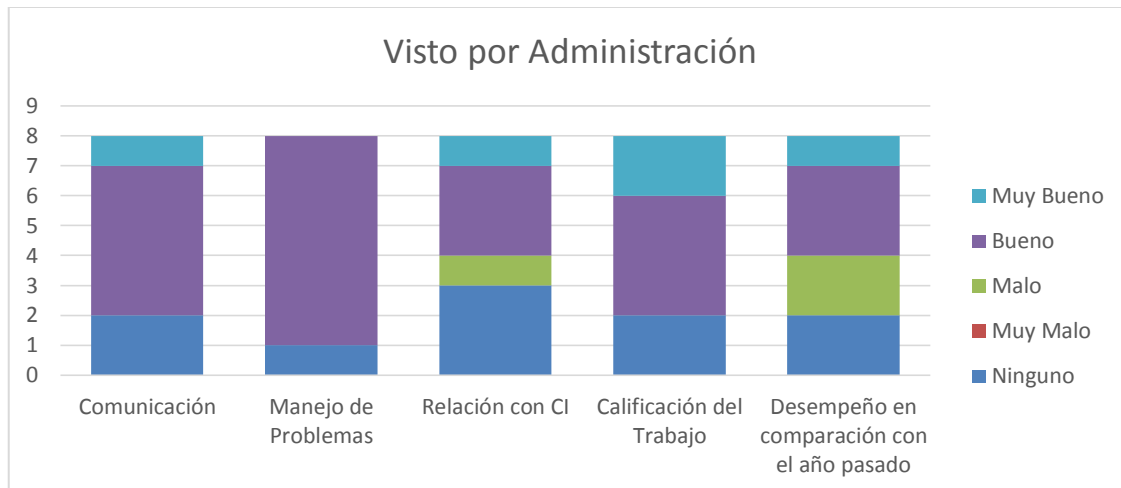
documentación requerida	<ul style="list-style-type: none"> - Es oportuna en el área de administración - Regular - Mayor rapidez - Bueno - Se tiene el desorden de gestiones pasadas hay que dar tiempo para que se revierta la situación - Sería bueno que se mande un comunicado con las actividades a realizarse en el mes y los cumpleaños - Se da al personal lo que pide - Si - Buena - Si hay - Se hace
----------------------------	--

Aspectos de Mejora

<ul style="list-style-type: none"> - Con mayor experiencia - Se debe mejorar la comunicación con las demás áreas - Se debe informar oportunamente de todos los cambios de personal a todas las áreas - Esta área tiende a dejar todo para el final lo que complica el normal funcionamiento del trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor comunicación - Bueno - Avisar a todo el personal cuando alguien salga de vacaciones y quien se queda en reemplazo para no dilatar mucho cuando se requiera - Ok - Capacitación - Interacción de talento humano con el personal (actividades motivacionales) - Mayor preocupación por stock
<ul style="list-style-type: none"> - Tiene que mejorar más comunicación y escuchar los problemas de cada persona o área de planta así seremos mejor tecnopor.
<ul style="list-style-type: none"> - Acostumbrarse a su área y bueno siga adelante, está bien. - No - Debe considerar sus conciencias de talento humano - Comunicación - Falta conocimiento de muchas cosas. Empaparse más con el puesto y esforzarse en la comunicación con el personal.

Informe Evaluación de cada área a CONTABILIDAD





Contabilidad

1. Comunicación con Contabilidad

Comercial	-	Mala porque a veces se equivoca con diferentes números
Producción	-	No hay contacto
Administración	-	No hay contacto
	-	Siempre ayudan pero están bien ocupadas

2. Problemas con Contabilidad

Comercial	-	Mucha burocracia incluso se quejan los clientes externos (proveedores)
	-	Mal porque yo tengo que malabrar con los cambios
Administración	-	Solucionan pero peleando un poco

3. Relación en Contabilidad con su CI

Comercial	-	A excepción de algunos casos puntuales
	-	Mala porque tiene que consultar y se hace burocrático
Producción	-	No
Administración	-	No hay contacto

	- Interactúan bien pero falta relación más cercana
--	--

4. Calificación del Trabajo en Contabilidad

Comercial	- Malo tienen que ser un poco más atentos
Producción	- No hay contacto
Administración	- No - Se esfuerzan y anticipan problemas

5. Desempeño en Contabilidad en comparación con el año pasado

Comercial	- Se ve mayor organización y coordinación
Producción	- No hay contacto
Administración	- No - Falta mejorar pero van en buen camino

Sugerencias y observaciones para mejora en los siguientes aspectos:

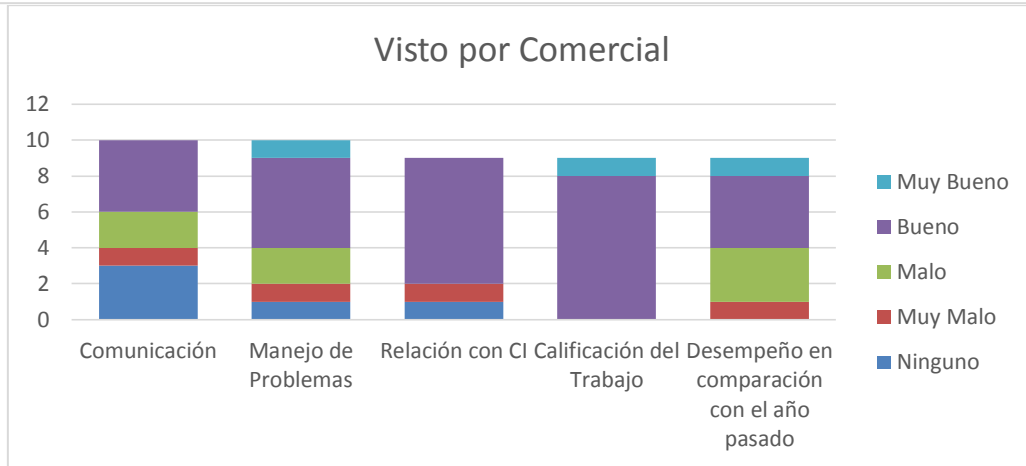
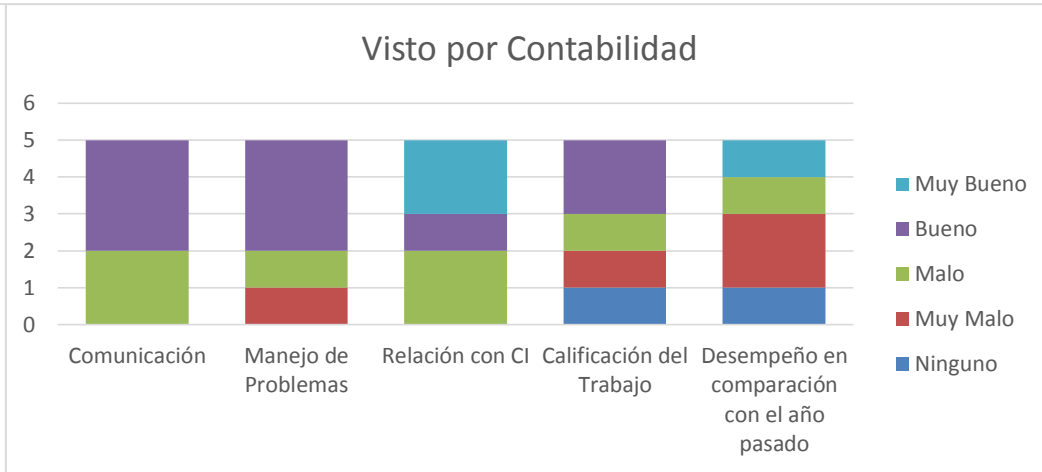
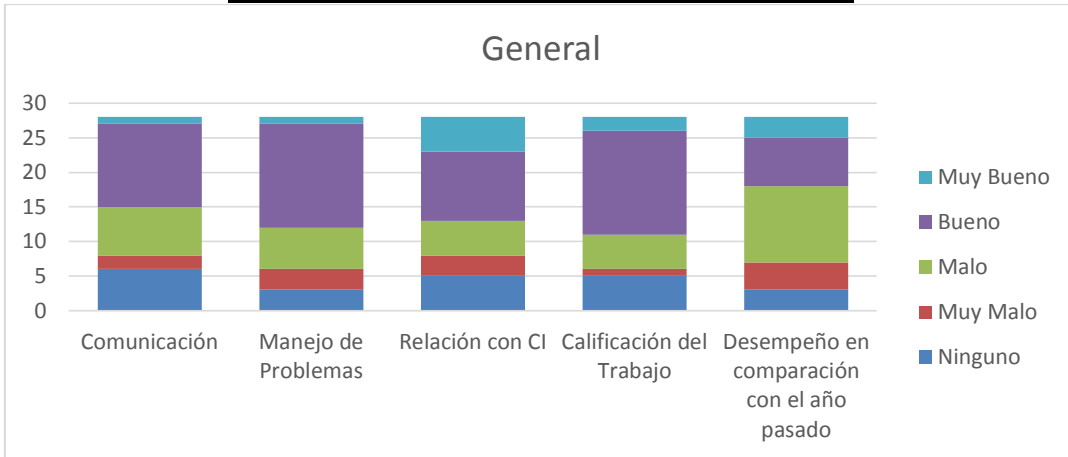
Contabilidad	
Asistencia en caso de pérdida o mala facturación	<ul style="list-style-type: none"> - Se hace - Tienen que trabajar más exhaustivamente en capacitar al personal nuevo - Mayor rapidez en la nueva facturación - Malo - Por el momento siempre he tenido respuesta inmediata en todo - Mayor información - Cumplen pero haciéndole a uno varias reflexiones (quejas) - Mayor colaboración - Debería - Se debe sancionar los pedidos están mal hechos porque devuelven pero el material ya está malogrado - Ser más accesibles y no imponer cosas nuevas porque sí - Si - Por mala facturación - Error en facturaciones - Se hace y se debe continuar haciendo
Arqueos de caja	<ul style="list-style-type: none"> - Se hace - Se realizan periódicamente - Malo - Tener personal eficiente - Que no sea en horas de atención al cliente - Cada 6 meses excelente - No sabemos - Importante, pero buscar momentos específicos para no interrumpir en las tareas diarias
Relación con Almacenes	<ul style="list-style-type: none"> - Se hace - Ha mejorado en este tiempo

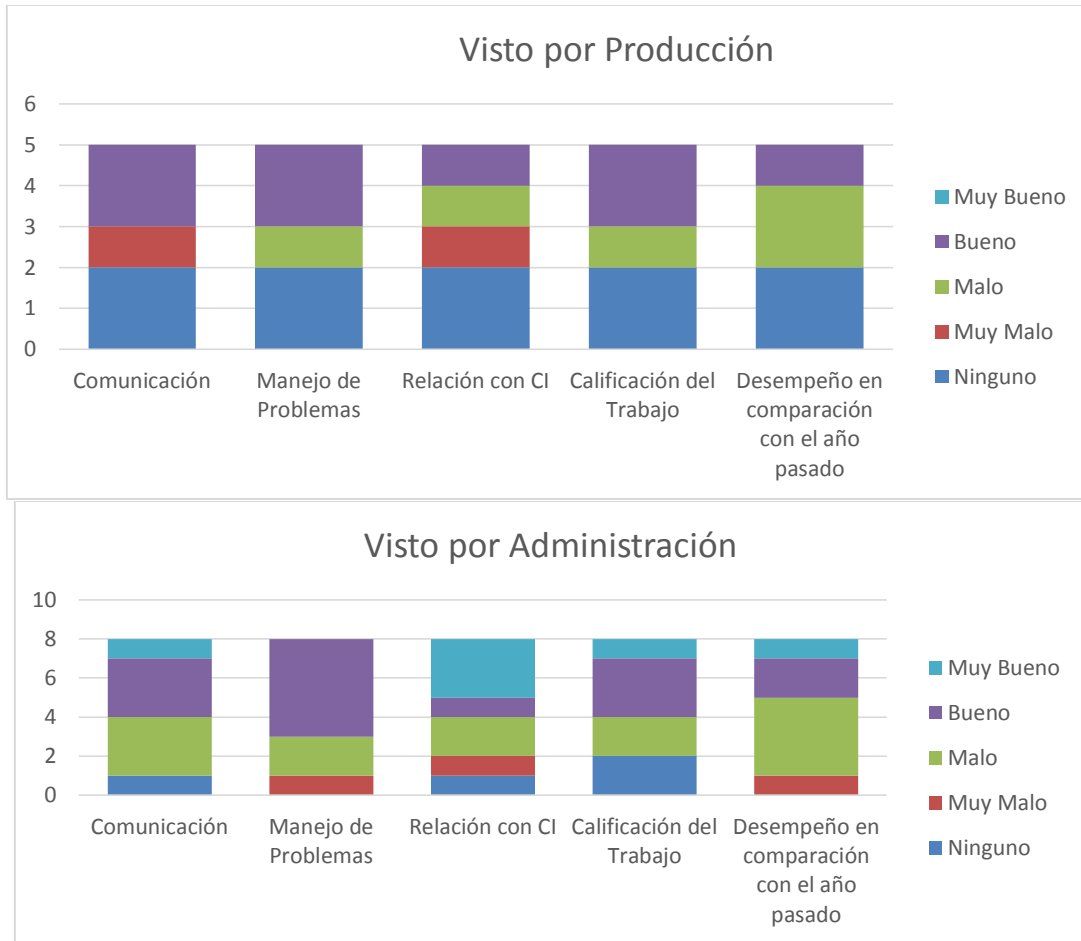
	<ul style="list-style-type: none"> - Malo - Ha mejorado pero para cuando uno pide información son lentos pero cuando ellos la requieren la quieren rápido para que ellos no se "perjudiquen" - Poca comunicación, no informan los despachos de material sobre todo al interior - Que no sea en horas de atención al cliente - Más comunicación con los encargados de área - Coordinación con los encargados de almacenes para que se entiendan todo bien - Más central porque de eso depende todo el manejo del circuito, producir, cambio y entrega - Si - Buena - Mayor comunicación - No tengo Conocimiento
--	---

Áreas de Mejora

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de planillas - Buen trabajo - Ok - Capacitación en atención al cliente interno y externo análisis de las funciones que realizan para evaluar competencias - Actitud hacia otras áreas, comunicación personal de despachos - No ser tan cerrados - Que no le pregunten a la cajera en horarios de recepción de dinero
	<ul style="list-style-type: none"> - No mucha bulla - Deben ser más operativos con los contables y trabajar con atención al cliente interno
	<ul style="list-style-type: none"> - La papeleta de pago, es muy grande la hoja y muy pequeños los números. Que nos den más antes
	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicarse más a su trabajo, campo la recuperación de deudas pendientes anteriores - No sabemos - Debe mejorar en facturación - Comunicación - No se deben involucrar mucho con las otras áreas porque a veces los intimidan. Terminan involucrándose en asuntos que no les corresponde

Informe Evaluación de cada área a COMERCIAL





1. **Comunicación con Comercial**

Contabilidad	- No existe coordinación con esta área
Comercial	- Falta pulir algunos casos puntuales - Trato al cliente de la mejor manera
Producción	- Nunca nos preguntan de los cortes que se pueden hacer ni cuanto tardan en hacer un corte especial
Administración	- Están ensimismados en su trabajo y no se preocupan de interactuar con otras áreas

2. **Problemas, cómo se manejan con comercial**

Contabilidad	- Se soluciona - Se complican en ejecutar acciones - Según mi percepción lo correcto sería regular
Comercial	- Bien, porque lo manejas directamente con el encargado
Producción	- Nos exigen un pedido hecho el mismo día para el mismo día

Administración	- Muy buena - No se buscan soluciones rápidas y tienden a culpabilizar a otros
----------------	---

3. Cómo se percibe la relación de Comercial con su Cliente Interno

Comercial	- Se requiere trabajar actividades de confraternización y trabajo en equipo - Trata de ayudar en lo que se pueda
Producción	- Falta comunicación
Administración	- Se protegen mucho pero tienen una buena relación entre ellos

4. Cómo califica el trabajo desde su área

Contabilidad	- No hay coordinación con los ATC - Regular (ninguno)
Comercial	- El área de arquitectónicos requiere mayor motivación y mejorar el rendimiento - Tratan de mejorar su trabajo
Administración	- Regular - Se esfuerzan mucho y siempre están trabajando

5. Cómo calificaría su desempeño en comparación con el año pasado

Comercial	- Las ventas han disminuido
Producción	- Podría ser por los precios, son muy caros nuestros productos - Mejores resultados que el año pasado, sin embargo las metas de este año son casi el doble
Administración	- Superior en comparación en el ara de viguetas gracias al señor Carlos choque - Igual al año pasado - Ha mejorado pero también porque la demanda es mayor

Sugerencias de mejora en los siguientes aspectos:

Realización de Pedidos	- Que se respete el horario de facturación
	- Existe mucho desorden lo que genera equivocaciones se debe regular con horarios la recepción de pedidos
	- Funcional
	- Bien no más
	- Para realizar un pedido es muy burócrata y mucho más si se requiere autorización por precio
	- Mayor información para prever la falta de materiales
	- El SAP es lento
	- Está bien
	- Se realizan con dos días de anticipación y no pedir el mismo día
	- Hacerlo con tiempo y no de envidia a otro

	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer con más tiempo - Aplastar a la competencia - Involucrar a todas las áreas - Más responsabilidad con pedidos ATC y responsables de los locales hacer el seguimiento con su pedido - Ser más claros y seguir bien el canal
Cotizaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Posible si es necesario - Que en sus cotizaciones sean más específicos en lo que el cliente pide - Ha disminuido en este tiempo se debe buscar nuevos puntos de mercado - Funcional
	<ul style="list-style-type: none"> - Malo - Es bueno con el nuevo cotizador, más rápido - El sistema administrativo es muy lento - Está bien
	<ul style="list-style-type: none"> - No sabemos - Más cotizaciones - No tengo conocimiento
Relación con el Cliente Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Con mucho respeto - Existe personal capacitado y también existe personal que necesita capacitación - Hay quejas
	<ul style="list-style-type: none"> - Malo - Es bueno con el nuevo cotizador, más rápido - El sistema administrativo es muy lento - Está bien
	<ul style="list-style-type: none"> - No dar falsas promesas a los clientes. Ej. Prometer que roles, gorras, chalecos, etc. Trabajar seriamente sin mentiras - Que se los trate bien y se les entregue el material puntualmente - De mayor plazo
	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad, explicación amplia sobre la ruta del material y la entrega de un buen producto - No - Tratan bien al cliente - Muy bien - Hablar un mismo idioma y no hacer que almacenes cargue con toda la culpa - Tener más presencia, son muy informales, dar más seriedad
	<ul style="list-style-type: none"> - Lo más cortos posibles - Los plazos son muy cortos y por eso genera problemas - Hay quejas
Cumplimiento con los plazos de Entrega	<ul style="list-style-type: none"> - Sí

	<ul style="list-style-type: none"> - Si se coordina con despachos es bueno - Debería existir más coordinación e información - Cumplen si hay camiones o material si no nadie quiere asumir responsabilidades - Con la colaboración de producción y despachos podría mejorar - Regular
	<ul style="list-style-type: none"> - Se entregue en fecha fijada
	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con planta para que sea puntual la entrega - Mayo plazo - Si cumplió las entregas - Previa coordinación con almacenes - Más responsabilidad en el caso de entrega y hacer las entrega de material pedidos especiales - Ser reales en sus pedidos, y tener tiempos determinados para así prevenir
Relación con distribuidores o personal de Entrega	<ul style="list-style-type: none"> - Deben ser observados para un buen seguimiento - Relación regular - Hay quejas
	<ul style="list-style-type: none"> - Malo - No me relaciono con distribuidores, en cuanto a choferes hay buena coordinación - Debería existir mayor amabilidad en la entrega de material - Camiones terciarizados deben mejorar el trato al cliente. - Muy malo
	<ul style="list-style-type: none"> - Se deben de poner de acuerdo con los pedidos según la llegada de los pedidos - Mas contacto con distribuidores
	<ul style="list-style-type: none"> - Lo más cordial porque ambos te necesitan para que todo salga bien en las ventas - Mayor contacto - Si es buena - Mayor contacto con ellos - Es buena pero no hay seguimiento

Aspectos de Mejora

<ul style="list-style-type: none">- Mayor relación- Que los técnicos respeten el horario de facturación- Debe incrementar ventas, respaldar los créditos otorgados, capacitar a sus ATC y jefa comercial en los materiales- La comunicación de arquitectónicos debería ser mejor. Y mayor control
<ul style="list-style-type: none">- Mejorar comisión- Precios, el sistema de autorización de precios demora mucho (por el sistema lento internet)- Mayor coordinación y compañerismo- Marcar una dirección para arquitectónicos, plantear objetivos reales de ventas- Trabajo en equipo, motivación al personal- Mayor presencia en el mercado- No hay folletería para los productos
<ul style="list-style-type: none">- Coordinar con despachos los pedidos- No hay contacto
<ul style="list-style-type: none">- Más marketing para que se venda más y reducción de algunos productos- No hay mayor contacto- Se debería mejorar para aplastar a la competencia- Comunicación- Mejorar la relación con contabilidad y despachos. Los vendedores necesitan más formación

BIBLIOGRAFÍA

¹ Chiavenato I. 2008 Gestión del Talento Humano Pag. 4 Cuarta Ed.

¹ McGraw – Hill 2006 Metodología de la Investigación Pag111 Cuarta Ed.

Pérez Porto J. 2008 Definición de Empresa (<https://definicion.de/empresa/>)

¹ <https://www.definicionabc.com/social/trabajador.php>

¹ Pérez Porto J. 2008 Definición de Empresa (<https://definicion.de/empresa/>)

¹ <https://www.definicionabc.com/social/trabajador.php>

Chiavenato I. 2008 Gestión del Talento Humano Pag.39 Cuarta Ed.

¹ Chiavenato I. 2008 Gestión del Talento Humano Pag.42 Cuarta Ed.

¹ Chiavenato I. 2008 Gestión del Talento Humano Pag.52 Cuarta Ed

<https://www.gestiopolis.com/induccion-de-personal-que-es-tipos-y-etapas/>

<https://es.slideshare.net/paguzman16/trabajo-gth1>