



UNIVERSIDAD CATOLICA FACULTAD DE **ECONOMIA Y ADMINISTRACION**

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Proyecto de Tesis

Alumno: Vay Rodríguez, Emanuel Marcelo.

Titular de la cátedra: Lic. Uriburu, Dolores

Año: 2021

AUTORIDADES UCASAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Jefe de Carrera: Lic. En Recursos Humanos María Soledad Perevicins.

Decano de la Facultad de Economía y Administración
Dr. Juan Lucas Dapena Fernández.

Secretaria Académica
Lic. Mabel Las Heras.

Responsable del Área de Graduados
Lic. Liliana Griselda Ávila.

INDICE

INTRODUCCION.....	5
TEMA:.....	7
MOTIVACION	7
SISTEMATIZACION DEL OBJETO DEL PROBLEMA	8
FORMULACION DEL PROBLEMA	8
DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	9
FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	9
JUSTIFICACION.....	10
ANTECEDENTES	12
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	15
TIPO DE INVESTIGACION	15
POBLACION	16
MUESTRA.....	16
METODOS Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS.....	17
PLAN DE TABULACION Y ANALISIS DE DATOS.....	18
HIPOTESIS	18
CLASIFICACION DE LA HIPOTESIS.	19
VARIABLES.....	19
OPERACIONALIZACION CONCEPTUAL	20
TIPO DE DISEÑO	23
CAPITULO II.....	24
MARCO TEORICO	24
Objetivos de la Inducción	25
Etapas de la Planeación de la Inducción:.....	26
Necesidad de un Programa de Inducción	27
Control del Programa de Inducción.....	29
Ventajas que proporciona un Programa de Inducción.....	31
Revisión posterior.....	31
Programa de Inducción.....	31
Contenido de un programa de inducción.....	32
Diferencia entre Inducción y Capacitación	36
Beneficios de la Inducción:	38
Evaluación del Desempeño	40
Objetivo de la Evaluación del Desempeño.....	40

Pasos en la Evaluación del Desempeño.....	41
La Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño.....	41
Métodos	43
Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	44
Problemas de la Evaluación del Desempeño	45
Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del Empleado	47
Comportamiento Organizacional y Evaluación del Desempeño	47
La importancia de la Inducción en la Evaluación de Desempeño	49
CAPITULO III	51
CAPITULO IV	56
TRABAJO DE CAMPO.....	56
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	56
PROTOCOLO DE ENCUESTA.....	57
MODELO DE ENTREVISTA	61
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	62
ENTREVISTA.....	70
DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE INDUCCION A LOS EMPLEADOS DE HELADERIA GRIDO Y DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO REALIZADA POR LOS SUPERIORES.....	73
CAPITULO V.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	74
BIBLIOGRAFIA	79

INTRODUCCION

Es importante mencionar que ninguna empresa está exenta de problemas.

En mi Trabajo de Graduación Final, denominado el Proceso de Inducción y el Proceso de la Evaluación de Desempeño en las Heladerías GRIDO de Zona Sur de la Ciudad de Salta, relacionare ambas variables, inducción y evaluación de desempeño y demostrare la necesidad de un Programa de Inducción estructurado, acorde y moderno, para que el nuevo colaborador pueda comenzar sus actividades sobre una base sólida en un corto plazo y de manera eficiente.

Para llevar adelante un adecuado proceso de inducción, se debe tener en cuenta cuestiones como el tamaño de la organización, la disponibilidad de tiempo y recursos como así también de espacio físico para este fin.

Se puede afirmar también que un proceso de inducción de personal brinda una serie de ventajas para la organización, entre las cuales podemos enumerar, facilidad para establecer la integración entre el personal y la empresa, minimizar el tiempo que el trabajador necesita para conocer las características de la organización, o para lograr una visión general de la misma y así entender donde encaja su aporte como nuevo integrante.

En cuanto a la variable Evaluación de Desempeño del Personal, los autores citan dos objetivos principales, el primero evaluar a su personal

desde el punto de vista administrativo, para determinar posibles aumentos, ascensos, promociones, etc. El segundo objetivo sería el desarrollo para el trabajador, apuntando a elevar el nivel de desempeño, explotar el potencial y descubrir sus puntos débiles.

Por todo lo expuesto, el principal objetivo de esta investigación es determinar cómo incide en la Evaluación de Desempeño el Proceso de Inducción de Personal.

La metodología aplicada será una investigación bibliográfica y una investigación descriptiva en las Heladerías de la cadena GRIDO en zona sur de la Ciudad de Salta, para luego proponer posibles soluciones.

TEMA

El impacto del Proceso de Inducción en la Evaluación de Desempeño en Sucursales de la Heladería Grido de Zona Sur de la Ciudad de Salta, durante el primer semestre del año.

MOTIVACION

El proceso de inducción como proceso encaminado a presentar al nuevo o a los nuevos empleados de una empresa u organización, es de vital importancia ya que les permitirá familiarizarse lo más pronto posible con la misma, ofreciendo además asistencia, apoyo, confianza y conocer el clima de la organización, como así también los servicios que ofrece, procesos internos, distribución de espacios, diseño de puestos, etc.

Se pretende además reducir niveles de ansiedad y nervios al estar por primera vez al nuevo lugar de trabajo.

La ausencia de un Proceso de Inducción podría ser contraproducente para el nuevo ingresante y reflejarse en baja productividad.

En este trabajo final presentare un diagnóstico de la situación actual en las Sucursales de las Heladerías Grido de Zona Sur, para conocer cómo se llevaron a cabo los procesos de inducción y evaluación de desempeño

SISTEMATIZACION DEL OBJETO DEL PROBLEMA

1. ¿De qué se trata el proceso de inducción?
2. ¿Para qué nos sirve? ¿Qué busca?
3. ¿Cómo se evalúa el proceso de inducción?
4. ¿Quiénes intervienen en el proceso de inducción?
5. ¿Qué se necesita para poner en marcha el proceso?
6. ¿Qué mide una evaluación de desempeño?
7. ¿Un buen proceso de inducción facilita un mejor desempeño?
8. ¿Qué sucede cuando la empresa no lleva a cabo planes de inducción?

FORMULACION DEL PROBLEMA

Variable independiente: Proceso de Inducción

¿Qué impacto tiene un adecuado Proceso de Inducción en la Evaluación de Desempeño de los trabajadores de Heladerías Grido de la zona sur de la Ciudad de Salta?

Variable dependiente: Evaluación de Desempeño

¿Cómo influye de manera positiva en la evaluación de desempeño, el proceso de inducción de los trabajadores de la heladería GRIDO?

DELIMITIACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

El Objeto de estudio del presente caso comprende el Proceso de Inducción que se lleva a cabo con los nuevos empleados en las Heladerías GRIDO de zona sur de la Ciudad de Salta y el Proceso de Evaluación de Desempeño aplicado en su posterioridad en un Periodo de cuatro semanas

FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Este proyecto será factible de realizar por el conocimiento previo que poseo del entorno de la Empresa, debido a que en un momento trabajé en empresas de la zona sur y pude tener contacto con los dueños y encargados de sucursales. Esto me facilitara el dialogo con los mismos y una mayor precisión en mi trabajo.

JUSTIFICACION

JUSTIFICACION TEORICA

La base teórica de mi Proyecto se encuentra en Anexo I - Bibliografía

JUSTIFICACION METODOLOGICA

Para llevar a cabo el proceso de investigación se emplearon las siguientes técnicas de recolección de datos.

FUENTES PRIMARIAS: este trabajo incluye la realización de una entrevista al encargado de las sucursales GRIDO zona sur de la ciudad de Salta, en las que se desarrollará el estudio de campo, ya que a partir de la misma se obtendrá una contribución directa en cuanto a la valoración, positiva o negativa, de la evaluación de desempeño, a través del correcto proceso de inducción del empleado.

Se realizará también encuestas a una muestra de 15 empleados permanentes, para entender la percepción de los mismos y validar los resultados, siendo este tema aclarado y ampliado en los sgtes. Apartados.

FUENTES SECUNDARIAS: Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis.

JUSTIFICACION PRÁCTICA

El hecho de abordar la temática expuesta a través de los recursos humanos, busca crear un correcto proceso de inducción del

personal para que den resultados positivos, que colaboren de manera directa a la obtención de objetivos planteados por la empresa.

En este proceso se busca guiar al nuevo trabajador hacia la inserción laboral, logrando que se adapte lo más pronto posible a su nuevo lugar de trabajo y se integre a sus nuevos compañeros.

ANTECEDENTES

TESIS: Universidad Católica de Salta- Facultad de Economía y Administración.

TITULO: LOS PROCESOS DE INDUCCION Y DESARROLLO EN LAS

ORGANIZACIONES: - EL PERIODO DE INDUCCION Y DE
DESARROLLO DE CARRERAS EN LAS EMPRESAS SALTA PLAST,
CARGIL Y LA CABAÑA

AUTORA: Fernanda Sonia Schwarz Fischer.

AÑO: 2006

TESIS: Universidad Católica de Salta- Facultad de Economía y Administración.

TITULO: EVALUACION DE DESEMPEÑO Y POLITICAS DE
COMPENSACION: LA EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA
ESTABLECER POLITICAS DE DESEMPEÑO EN EL SECTOR
HOTELERO DE LA CIUDAD DE SALTA.

AUTORA: Andrea Vanesa Álvarez

AÑO: 2011

TITULO: EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN:
CARACTERIZACIÓN Y UNA PROPUESTA PARA LA GRAN
EMPRESA PRIVADA CHILENA

AUTORA: Carolina Olea Soto¹

TITULO: LA ROTACION DE LOS EMPLEADOS DENTRO DE LA
ORGANIZACION Y SUS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD

AUTOR: Juan López Hernández

AÑO: 2004²

TESIS: Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias
Económicas - Escuela de Estudios de Postgrado - Maestría en
Administración de Recursos Humanos.

TITULO: PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA COLABORADORES DE
NUEVO INGRESO, EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS, S.
A.

AUTOR: Lic Oscar Rafael Chinchilla Poitan

FECHA: Guatemala, noviembre de 2010³

¹http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-olea_c/pdfAmont/cs-olea_c.pdf

²<http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>

³http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3660.pdf

OBJETIVO GENERAL

- Determinar la relación que existe entre el Proceso de Inducción y su afectación en la Evaluación de Desempeño.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Demostrar las ventajas que brinda la aplicación de un Proceso de Inducción
- Exponer la satisfacción en el puesto de trabajo aplicando un Programa de Evaluación de Desempeño.

ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

La metodología del presente trabajo se basará en un primer término en una investigación bibliográfica para luego desarrollar una investigación descriptiva en las Sucursales de Heladerías GRIDO

TIPO DE INVESTIGACION

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es micro sociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias.

- Por su carácter, corresponde a una investigación cualitativa.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

POBLACION

Cincuenta Empleados de las Sucursales GRIDO – Zona Sur de la Ciudad de Salta.

MUESTRA

Quince empleados de las Sucursales de Salta, Heladerías GRIDO y un jefe a cargo.

La muestra es representativa porque todos los empleados tienen la misma posibilidad de ser elegidos y se realiza mediante una elección aleatoria simple, siendo esta la modalidad científica usada mayormente ya que garantiza la independencia de selección de cualquier elemento.

METODOS Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estarán compuestas por:

FUENTES SECUNDARIAS: Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis.

FUENTES PRIMARIAS: Se realizará una entrevista al responsable de Grido sucursales zona sur ciudad de Salta con la finalidad de definir cómo se gestiona la evaluación de desempeño teniendo en cuenta el proceso de inducción, como la clave del buen desempeño en la labor de todos los días.

Por otra parte, se llevarán a cabo encuestas a una muestra de 15 empleados permanentes, seleccionada al azar, nivel operativo, con el objetivo de obtener información sobre la percepción de los empleados sobre el tema de investigación y, luego, desarrollar un análisis de validación de datos obtenidos de ambas fuentes para que, de esta manera, se pueda llegar a una conclusión sobre como impacta el proceso de inducción en la evaluación de desempeño.

PLAN DE TABULACION Y ANALISIS DE DATOS

Los datos obtenidos mediante entrevistas y encuestas serán agrupados y tabulados en gráficos de torta para una mejor presentación. Podremos observar cual es la situación actual de los empleados de este comercio y a posteriori la redacción de la entrevista con el jefe de la Sucursales.

HIPOTESIS

- Hipótesis:

La correcta aplicación de un proceso de inducción determina una evaluación de desempeño con resultado positivo.

“El proceso de Inducción debe ser específico y claro en cada aspecto considerado importante, como así también debe darle la confianza y seguridad al empleado para que se sienta parte del mismo; de esta manera se lograra que los empleados estén motivados en sus tareas y la realización de una evaluación de desempeño reflejara los resultados esperados.

CLASIFICACION DE LA HIPOTESIS.

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí
- Es direccional ya que se da a conocer la relación entre estas dos variables.
- El comportamiento de una variable influye en el comportamiento de otra.

VARIABLES

Variable Independiente: Proceso de Inducción

Variable Dependiente: Evaluación de desempeño

OPERACIONALIZACION CONCEPTUAL

Palabras clave: Proceso de inducción/ Evaluación de desempeño.

Evaluación de desempeño:

La 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).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influenciada por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Proceso de Inducción

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema.

Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

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

<u>Operacionalización empírica</u>

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Evaluación de desempeño</i>	<i>Proceso de evaluación</i>	<i>Objetivos-ventajas-errores-tipos de evaluación-cuándo se evalúa</i>
	<i>Evaluadores</i>	<i>Capacitación del evaluador- autoevaluación-participantes del proceso</i>
	<i>Manejo del desempeño</i>	<i>Recompensas-castigos-feedback y entrevista-desempeño deficiente</i>
<i>Proceso de inducción</i>	<i>Inducción general</i>	<i>Información de la empresa en general: tipo de contrato, horarios de trabajo y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones. Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización. Reglamento interno de trabajo. Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y salidas de emergencia</i>
	<i>Específica</i>	<i>Información peculiar del oficio (manual de funciones, sistemas de turnos de rotación, de permisos, estándares o normas de seguridad, estándares de disciplinas, procedimientos a seguir en caso de accidente de trabajo, procedimientos de emergencias.)</i>
	<i>Evaluación</i>	<i>Se verifica si hay puntos claves que no quedaron claros con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (inducción, refuerzos y otros.)</i>

TIPO DE DISEÑO

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Inducción

En el tema sobre inducción se describe su importancia en la integración del empleado de recién ingreso a la empresa.

Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999) en su libro Administración de Recursos Humanos, define a la Inducción como el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización sus puestos y sus unidades de trabajo.

Mercado, M. (1989) en su libro Administración Aplicada, teoría y práctica, define a la Inducción como: el conjunto de actividades, que se realizan dentro de la administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.

Werther, W. (1995) en su libro Administración de Personal y Recurso Humano, menciona que la inducción es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Ya que a medida que una persona se le capacita e influencia por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Y finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. Siendo en este momento cuando es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. Ya que en pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo

y el complemento de la orientación y la capacitación. El programa de inducción cubrirá temas tanto de la organización global como de prestaciones y servicios al personal, lo cual se complementa con un manual del empleado. Para que el programa de inducción sea eficaz es necesaria la participación activa tanto del supervisor como del representante del departamento de personal.

Objetivos de la Inducción

Mercado M. (1989) en su libro Administración Aplicada, teoría y práctica, cita que 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.

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

- a. Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo.
- b. Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- c. Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- d. Demostrar a los empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- e. Despertar, sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización.

Planeación de la Inducción

La Planeación es el conjunto de medidas, que se deben tomar para lograr los efectos deseados, de allí la importancia, en que la Inducción se encuentre perfectamente planeada.

Etapas de la Planeación de la Inducción:

- a) Fijar los objetivos de la Inducción, de su programa y de su alcance.
- b) Determinar la calidad, y la cantidad de los recursos, con que cuenta para llevar acabo los objetivos.
- c) Analizar estudios, sobre aprendizaje y comportamiento humano, que puedan orientar, acerca de los posibles obstáculos para la inducción.
- d) Analizar, los programas de inducción que existan, y estudiar su contenido, de tal forma que se puedan identificar, los puntos que sean de mayor utilidad a la organización.
- e) Elaborar varios programas, y evaluarlos, a fin de determinar el que mejor, se adapte a las necesidades de la organización.

Necesidad de un Programa de Inducción

Tanto el ingreso de un nuevo empleado, a la organización como un traslado o ascenso, representa una situación difícil, ya que la misma le traerá nuevos problemas a resolver, así como también deberá de relacionarse con otras personas distintas.

Considerándose, aún más difícil para la persona de recién ingreso, quien desconoce todo acerca del ambiente que lo rodea, lo cual será un problema serio, si se le deja solo, sin brindarle la información sobre la empresa, sus componentes tanto materiales, como humanos. Es importante mencionar que el nuevo empleado, sentirá un sentimiento de inseguridad, tensión en los primeros días, el cual puede crear un sentimiento de frustración, y una impresión negativa de la organización, que puede ser difícil de borrar. Y reconociendo que el hombre es social por naturaleza, es por lo tanto necesario que la organización, deba inducir al trabajador y darle la satisfacción, de pertenecer a ella. Es necesario tomar en cuenta que los nuevos compañeros del recién ingresado, forman un grupo que es tanto formal, como informal y en el mismo se han establecido normas, metas, objetivos y patrones de conducta, que sus integrantes respetan y cuidan que se realicen, y a la vez cada uno de ellos desarrolla el papel que representan. Debiendo tener presente, que puede presentarse un rechazo por parte del grupo, por temores como perder el puesto, que se destruya el grupo, o que la persona de recién ingreso represente un papel que ya desempeña una persona del grupo. Este rechazo va a influir en el nuevo empleado, manifestándose en el desempeño de su trabajo. Por lo mencionado anteriormente, la inducción será un medio efectivo para evitar este rechazo, ya que, si se le brinda toda la información necesaria al nuevo trabajador, sobre la organización, su trabajo, el medio ambiente, y de su

grupo de trabajo, el estará consciente del porqué de lo que lo va a rodear. Así mismo la

inducción dará, a los empleados del grupo la información del porqué, de la entrada de este empleado, lo cual cambiará su rechazo.

En un programa de inducción, se pueden evaluar tres partes fundamentales:

a) Las personas de recién ingreso o nuevos empleados. El cual permitirá conocer, el grado de integración alcanzado, tanto en su trabajo, como con sus compañeros.

b) Las personas encargadas de la inducción, de parte de la empresa. En especial en aquellos casos en donde se utilicen sistemas de tutela, por medio del cual un trabajador antiguo, es responsables de enseñar, en el lugar de trabajo al recién contratado.

c) Los trabajadores que ya tienen tiempo en la organización. Ya que, debido a traslados o ascensos, tendrán no solo que relacionarse con otras personas, sino también tendrán que resolver nuevos problemas.

Por lo tanto, los programas de inducción, deben de estar atentos, a que el empleado logre integrarse al grupo, en el cual trabajara, fomentando un sentimiento de aceptación, de ambas partes, para evitar que se tenga una impresión negativa en el nuevo empleado, debido a las reacciones de sus compañeros. Ya que, al no lograr este paso, no importa si es el mejor programa de inducción, puede fracasar por la actitud de los involucrados. Caso contrario si los empleados, que ya tienen experiencia, sus actitudes favorables, es probable que el recién

ingresado manifieste actitudes iguales. Por lo cual algunas organizaciones, han establecido un sistema de tutela, por medio del cual un trabajador antiguo, es responsable de enseñar, en el lugar de trabajo al recién contratado, presentarlo a sus nuevos compañeros, y además explicarle, y ayudar con algún problema de trabajo, lo ayudara a conocer las normas del grupo, del que ha entrado a formar parte. La ventaja de este sistema, es que al tener a personal con experiencia, les confiere cierto grado de responsabilidad en la incorporación de los nuevos integrantes. Es, por lo tanto, que la importancia de un programa de inducción, radica en que es un medio, para lograr una adaptación satisfactoria, y que la persona se sienta integrante de la organización.

Control del Programa de Inducción

En esta etapa, se expresarán los resultados obtenidos del programa, por lo que deben de tratar, de cuantificar sus desviaciones y fallas. Lo cual se tendrá por medio, de la valoración de la persona en dos aspectos: su desempeño en el puesto y su comportamiento en el grupo.

a. Evaluación del desempeño en el puesto: comprenderá el grado de adaptación del individuo en sus funciones, la cual puede ser deficiente o buena. La misma se realizará preferiblemente por el supervisor inmediato, ya que el contará con elementos de juicio para la calificación.

b. Evaluación del comportamiento en el grupo: comprenderá el grado de aceptación, por parte de los integrantes del grupo, relaciones con jefes, compañeros o subordinados.

Es importante mencionar, que la etapa de control no cumplirá con sus objetivos, si al conocer las deficiencias del programa no se realiza una oportuna corrección.

Ventajas que proporciona un Programa de Inducción

Cuando se brinda toda la información necesaria, sobre su medio ambiente al personal de nuevo ingreso, esto permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización. Algo que debe de tenerse en cuenta, en un programa de inducción, es que debe ser dinámico, ya que la organización lo es, en especial para mantener actualizados, a los miembros de la organización, en relación a los cambios que se den. Ya que la mayoría de los empleados, cumplirán con las reglas si comprende el significado de ellas, y se evitara oposición o que se resista a cumplirlas.

Revisión posterior

Así mismo se considera necesario, que se realice un seguimiento posterior, a la inducción para conocer su progreso, ya que el mismo permitirá descubrir fallas en las técnicas de inducción o en los programas de entrenamiento. Este seguimiento también dará oportunidad, de contestar dudas, y también permitirá conocer, como se ajusta el trabajador a la tarea, esta revisión es responsabilidad, en la mayoría de las organizaciones tanto de los supervisores, así como del departamento encargado de desarrollar el programa de inducción.

Programa de Inducción

El objetivo de un programa de Inducción, es el de hacer sentir en el trabajador de nuevo ingreso, que la organización está muy interesada

en él, y que realizara un esfuerzo para ayudarlo a adaptarse a las exigencias requeridas, tanto por el grupo de trabajo como en las funciones de su puesto. La inducción es muy importante, ya que brinda bases sólidas y firmes al entrenamiento de personal, lo que permitirá que este pueda asimilar mejor y mas rápidamente su entrenamiento y capacitación, y que en poco tiempo pueda resolver problemas, que afecten tanto a la organización como su trabajo, también le brindara confianza en los primeros días, hacia sus compañeros como hacia el ambiente al que se enfrenta. Se deberá de tomar en cuenta, en no sobrecargar el primer día con lectura e información, ya que es natural que se sienta intranquilo ante su nuevo trabajo, y esto podría causar que después de un tiempo el empleado no recordara nada de lo que se dijo o leyó, así mismo se considera, que durante este tiempo de inducción, el trabajador será menos productivo, y representara un costo a la organización, por lo que debe de evitarse, brindarle información innecesaria. El programa de inducción, debe de transmitir las políticas y características generales de la organización, y su lugar en la sociedad. Debe también darle a conocer como esta integrada la estructura organizacional, para que pueda ubicarse dentro de la misma. El programa de inducción, variara según sea el tamaño de la organización tanto en tiempo, como el número de personas que participen en él.

Contenido de un programa de inducción

Este representa toda la información útil para el nuevo empleado, para conocer la organización a la que pertenece. Entre las actividades, que debe comprender un programa de inducción se encuentran:

Ayudas técnicas

Entre el material que puede utilizarse se encuentran: Manual de bienvenida, folletos, películas, fotos, transparencias, grabaciones y cualquier tipo de material informativo e ilustrativo. Los folletos de bienvenida también son considerados ayudas técnicas, sin embargo estos folletos deben tener las siguientes características:

- Ser amistosos.
- Ser lo más gráficos posibles, para facilitar su lectura.
- Debe dividirse en secciones, para facilitar la búsqueda y mantener el interés.
- No debe de contener promesas de algo que no se va a conceder, ya que el efecto será contrario al que se busca.
- No debe sustituir la instrucción, sino solo ser auxiliar de la misma.

El manual de bienvenida se utiliza para familiarizar al empleado con la información general de la empresa. El mismo debe de contener los siguientes puntos:

a) Índice.

Tiene como objeto, enumerar las partes que forman el manual de Bienvenida.

b) Historia de la organización. Da un enfoque general, de la evaluación de la organización desde su fundación hasta la actualidad.

c) Características de la organización.

Se refiere a la ubicación de la organización, tanto interna y externamente, tales como:

1. El papel que desempeña la organización, dentro de la industria.

2. El tipo de bienes y servicios que ofrece.
3. El tipo de mercado que satisface.

d) Su estructura organizacional.

La importancia de este punto, consiste en dar a conocer al nuevo empleado, la estructura organizacional, la magnitud de la empresa en cuanto a:

1. Instalaciones.
2. Sucursales.
3. Ubicación.

e) Sus productos.

Tipos de productos que fabrica y evolución de los mismos.

f) Objetivos generales.

Estos objetivos generales dependerán del tipo y de la naturaleza de la organización, y se busca con esto establecer, los objetivos o metas, que tanto la organización como el empleado tendrán que alcanzar.

Dentro de este punto queda incluido:

- Para quienes van encaminados, los servicios que presta la organización.
- La clientela: ofrecer un servicio eficiente y completo, buscando la satisfacción de las necesidades, del consumidor.
- Los accionistas: para que produzcan óptimos resultados, y se tenga un mercado estable.

g) Aspectos generales del trabajo.

- Amabilidad y cortesía. Son bases para crear, una buena imagen ante el público, y al mismo tiempo lograr cooperación entre el mismo personal.
- Presentación y superación personal. Son características que la organización, exige al personal.
- Asistencia y puntualidad. Son características de la responsabilidad, del trabajador hacia la organización.
- Integración de la organización. Es el conocimiento, del modo interno de proceder en cuanto a:
 - Sueldos.
 - Calificación de méritos.
 - Horas de trabajo.
 - Comedor y descansos.
 - Horas extras.
 - Días de descanso y vacaciones.
 - Premios.
 - Comunicación, en cuanto a sugerencias.
 - Prestaciones.

h) Políticas Generales.

Son normas específicas, que establece la empresa para guiar a los empleados, en la consecución de los objetivos establecidos con anterioridad.

Elaboración del manual de bienvenida

Este manual servirá tanto para ejecutivos, como personal administrativo, empleados y obreros, este debe de estar elaborado con un lenguaje sencillo y ameno, para su fácil entendimiento, y para que el mismo pueda ser llamativo, para el usuario este puede incluir:

- Fotografías.
- Caricaturas.
- Diferentes colores de papel.

Diferencia entre Inducción y Capacitación

Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999) en su libro Administración de Recursos Humanos, menciona que a diferencia de la capacitación que hace énfasis en el qué y el cómo, la inducción suele acentuar el por qué. 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 de línea y administrativo. Debido al impacto que tiene el programa de inducción, debe de planearse cuidadosamente, sobre las metas de los programas, los temas y los métodos para organizar y presentar la información. Se sugiere que el responsable de realizar la inducción debe de contar con una lista de

puntos que deberá de cubrirse, dentro de los cuales se citan las siguientes:

- 1) presentación de los empleados,
- 2) descripción de la capacitación,
- 3) expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia.
- 4) condiciones de empleo, como horarios, periodos de pago.
- 5) una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto,
- 6) reglas de seguridad,
- 7) líneas de mando.
- 8) una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

También menciona que muchas veces los empleados reciben un manual de inducción dentro del cual se incluyen los siguientes temas.

Copia de las metas y descripciones específicas de puesto.

Copias de los formatos, fechas y procedimientos de evaluación de desempeño.

Lista de las oportunidades de capacitación en el trabajo.

Descripción detallada de los procedimientos de urgencia y de prevención de accidentes.

Copia del manual de políticas.

Números telefónicos y localizaciones del personal estratégico y de operación.

Organigrama actual.

Mapa de la planta.

Lista de términos clave, exclusivos de la industria, la empresa o el puesto.

Copia del contrato colectivo de trabajo.

Lista de días feriados.

Lista de prestaciones a empleados.

Copias de otros formatos requeridos (por ejemplo, requisición de compras y reembolso de gastos)

Fuentes de información.

Ejemplares de todas las publicaciones importantes de la organización.

Copias de los planes de seguro.

Beneficios de la Inducción:

Algunos de los beneficios de la Inducción que reportan los patronos con mayor frecuencia incluyen los siguientes:

a) Menos Rotación.

b) Aumento de Productividad.

c) Mejora en la moral de los empleados.

d) Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.

e) Se facilita el aprendizaje.

f) Menor ansiedad en los nuevos empleados.

Desempeño

Posterior a que se ha logrado una adecuada inducción del personal de recién ingreso, es necesario conocer el avance del mismo dentro de sus funciones asignadas, así como también comprobar si no es necesario, retroalimentar alguna área de este proceso, y conocer si su trabajo

requiere una capacitación específica, para lograr un desempeño aceptable de su trabajo. Lo mismo se hace necesario realizar con el personal existente dentro de la empresa, para conocer su rendimiento en el logro de sus metas, lo cual es posible conocer por medio de una evaluación del desempeño.

Ubach T. et.al (2000) en su obra Diccionario Enciclopédico Rezza indica que, Desempeño es cumplir, hacer aquello a que uno esta obligado por razón de cargo, oficio.

Chiavenato I. (2003) en su libro Administración de Recursos Humanos define al desempeño como el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Evaluación del Desempeño

Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D., (1996) en su libro Administración, menciona que La evaluación del desempeño, consiste en comparar el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa.

Objetivo de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato I. (2003) en su libro Administración de Recursos Humanos cita que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad, en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Indicando que la evaluación de desempeño no puede reducirse a un juicio superficial y unilateral del jefe en relación al comportamiento funcional del subordinado, sino es necesario ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Ya que, si se debe modificar el desempeño, el mayor interesado –el evaluado- debe saber no solo sobre el cambio planeado, sino conocer por qué y cómo deberá implementarse, así como también recibir una retroalimentación adecuada y disminuir sus desigualdades con respecto a su actuación en la organización.

Pasos en la Evaluación del Desempeño

Dessler G. (1994) en su libro Administración de Personal menciona que la evaluación del desempeño comprende tres pasos: Definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La definición del puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno: esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación. Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

La Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

Chiavenato I. (2003) en su libro Administración de Recursos Humanos menciona que la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano, puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación desempeño.

El Gerente: En la mayor parte de las organizaciones es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Y es él o el supervisor quien evalúa el desempeño del personal.

El empleado: En algunas organizaciones más democráticas se permite que sea la persona evaluada quien responda por su desempeño,

eficiencia y eficacia teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El empleado y el gerente: Actualmente las organizaciones están adoptando un diseño dinámico y avanzado de administración de desempeño. Utilizando para ello la administración por objetivos, pero de una forma más democrática, participativa, y muy motivadora, de acuerdo a los siguientes pasos:

- a) Formulación de objetivos por consenso.
- b) Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.
- c) Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- d) Desempeño.
- e) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.
- f) Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa.

El equipo de trabajo: Puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo, ya que es el equipo quien responde por la evaluación del desempeño de sus miembros.

El órgano de gestión a personal: Es usado en las organizaciones más conservadoras, y no es muy popular por su carácter centralista y

burocrático en extremo. Ya que es el órgano de gestión de personal quien responde por la evaluación de todos los miembros de la organización. Ya que, con la información de cada gerente, esta es procesada e interpretada para enviar informes o programas de pasos coordinados por este órgano.

Métodos

Dessler G. (1994) en su libro Administración de Personal cita los siguientes Métodos de Evaluación:

Técnica de Escala Grafica de Calificación: Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

Método de Alternancia en la Clasificación: Clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

Método de Comparación de Pares: Clasificación a los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cual es el mejor empleado de ese par.

Método de Distribución Forzada: Similar a la graduación de una curva, se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

Escalas de Calificación basadas en el Comportamiento: Método de evaluación cuya finalidad es combinar los beneficios de incidentes críticos narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala

cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Chiavenato I. (2003) en su libro Administración de Recursos Humanos menciona que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. Siendo los principales beneficiarios el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base en variables y los factores de evaluación.

Propone medidas y disposiciones para mejorar el estándar de desempeño de los subordinados.

Comunica a sus subordinados la mecánica de la evaluación, y así conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado: Conocer que aspectos de comportamiento y desempeño valora más la empresa.

Conocer las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades según la evaluación.

Conocer que disposiciones o medidas se tomaran para mejorar su desempeño, por parte del jefe y del subordinado y las que el subordinado deberá tomar por su cuenta.

Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización: Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

Identifica que empleados necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas, y seleccionar a los empleados para ser ascendidos o transferidos.

Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando así la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Problemas de la Evaluación del Desempeño

Dessler G. (1994) en su libro Administración de Personal menciona que algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que se espera que logren un desempeño aceptable. Otras no tienen éxito por los problemas debido a las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación, ya que un supervisor blando y benigno podría dar a todos los subordinados una calificación alta, aunque muchos podrían no ser realmente satisfactorios, sin embargo, otros problemas surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación, problemas que comprenden las discusiones y la mala comunicación.

Los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación. Algunas de las trampas que hay que evitar en la apreciación del desempeño son:

- a. Carencia de normas: Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.

- b. Los criterios irrelevantes o subjetivos. Deben establecerse los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que estos se relacionen con el trabajo.
- c. Criterios poco realistas. Los criterios son metas con un potencial motivador. Los que son razonables, pero que representan retos, tienen el mayor potencial para motivar.
- d. Medidas de desempeño malas. La objetividad y la comparación requieren que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento. Como por ejemplo que sean mediciones cuantificables en donde pueda indicarse el número de rechazos por un número de prendas elaboradas, o que sean medidas cualitativas, como proyectos terminados o no terminados.
- e. Errores del evaluador. Los errores de los evaluadores incluyen las preferencias o prejuicios, el error constante, la tendencia central y el temor a la confrontación.
- f. Mala retroalimentación al empleado. Es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones, a fin de que la evaluación de desempeño sea eficaz.
- g. Comunicaciones negativas. El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y un sistema contrario al desarrollo.

Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del Empleado

Robbins S. (1996) en su libro Comportamiento Organizacional menciona el interés de los administradores a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Por lo que se han realizado varios estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado, en función a lo cual podemos mencionar lo siguiente:

Satisfacción y Productividad: Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldos y las probabilidades de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

Comportamiento Organizacional y Evaluación del Desempeño

Davis, K. Newstorn. J. (1993) menciona en su libro Comportamiento Humano en el Trabajo, que la Evaluación del Desempeño juega un papel clave en los sistemas de recompensa. Ya que es el proceso de evaluar el desempeño de los empleados. A continuación, mostramos porque la evaluación es necesaria:

- a. Asignar los recursos.
- b. Recompensar a los empleados.

- c. Ofrecer retroalimentación a los trabajadores acerca de su trabajo.
- d. Mantener relaciones justas con los grupos.
- e. Asesorar y desarrollar a los empleados y
- f. Para una administración adecuada.

La importancia de la Inducción en la Evaluación de Desempeño

La competitividad de las organizaciones hoy en día se encuentra delineada por variables específicas de incidencia, dentro de las cuales se encuentra la competencia y experiencia del factor humano. Éstas determinan la optimización de los procesos de trabajo, productos y/o servicios indiferentemente si se trata del sector público o privado. Y para asegurar el desarrollo de las organizaciones en el concepto ya citado, es de vital importancia la implementación de la inducción laboral estratégica como un proceso de formación y desarrollo, así como una fuente de información para la evaluación del desempeño, conceptualizada ésta como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, y es fundamental para determinar el comportamiento de las personas en los mismos. Este procedimiento de supervisión está destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, optimizando la calidad del trabajo en las organizaciones.

De acuerdo con Dessler (1991) la inducción es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos.

La inducción laboral se concibe como un proceso indispensable y sustantivo para la adaptación óptima e inmediata al entorno de trabajo y para demostrar la competencia en las funciones y actividades del área

de desempeño. En un sentido más amplio cuando la inducción se concibe como una dinámica alineada a la misión y visión organizacionales, ésta se define como estratégica, dado que las instituciones buscan inversión en su factor humano con resultados en la consecución de metas y objetivos a mediano plazo, pero agregando estabilidad organizacional. El proceso de inducción institucional, así como del puesto de trabajo son las dos acciones que conjuntamente permiten que desde el inicio el colaborador tenga un panorama completo del conocimiento de la organización, lo cual impactará específicamente en el desarrollo eficiente de sus actividades del puesto. Sin embargo, puede suceder que pocas veces se habla de inducción a la organización o dependencia, en menor medida aún, de la inducción a los puestos de trabajo, lo cual conlleva a implicaciones de desempeño negativos y al no cumplimiento de los objetivos departamentales y organizacionales. Un reto en las instituciones de educación superior pública en nuestro país será que en el marco de sistema de gestión integrado, como una necesidad en la estandarización de procesos y productos conformes y la mejora continua, se incluya el proceso de inducción laboral, no sólo como evidencia del propio sistema, sino como un proceso permanente de desarrollo del personal de nuevo ingreso o en etapa de promoción con el objetivo a largo plazo de consolidar una cultura del desempeño laboral, enfocado hacia la calidad de todo el subsistema de educación superior.

CAPITULO III

Empresa GRIDO HELADOS

<https://argentina.gridohelado.com/empresa->



Grido es una marca de helados argentina fundada por la familia Santiago en Córdoba, donde inician la fabricación industrial heladera con un nuevo enfoque de mercado que intenta cambiar hábitos de consumo.

Hoy es la empresa de mayor producción de helados de América y la segunda a nivel mundial. Su producción es de 75 millones de kilos al año, más de un cuarto de lo que se produce en el país. Posee un total de 1500 heladerías distribuidas en todo el territorio argentino y además se encuentra presentes en Chile, Brasil, Uruguay y Paraguay.

Su historia se inicia cuando el padre de la familia en los años ochenta, adquiere la primera heladería. Luego, a principios del año 2000, la familia Santiago crea una empresa familiar llamada *Grido Helado*. Mediante una acertada investigación de mercado, pudieron determinar la ausencia de una línea de helados dirigida a los sectores medios, sobre todo considerando la situación coyuntural, que

atravesaba la Argentina a comienzos de siglo. Según la empresa,² esta política de precio-calidad posiciona rápidamente a la marca como una opción ideal para el consumo de helado en la ciudad, incrementándose sostenidamente la demanda por parte de la clientela local.

Un año después de su nacimiento supera el objetivo de tener 50 locales en Córdoba. Al tercer año de vida alcanzó los 80 locales. Con los años se implementa en 22 provincias del territorio y logra cruzar la frontera, incursionando en Chile y Uruguay.

Misión

Crecemos y nos desarrollamos ofreciendo con calidad y calidez cremas heladas deliciosas, saludables y seguras. Así nuestros clientes vivirán momentos placenteros, en un ambiente agradable y familiar.

Valores

Calidad

Procuramos la excelencia en nuestros productos y servicios, buscando con responsabilidad la satisfacción de clientes y colaboradores.

Servicios

Nos esforzamos en comprender a nuestros clientes y compañeros con una actitud de permanente colaboración. Con amor al trabajo nos dedicamos a brindar atención de la mejor manera posible, con respeto, cortesía y siempre con una sonrisa.

Integridad

Con honestidad, sinceridad, rectitud y honradez nos comprometemos en garantizar seguridad y respaldo.

Integración

Nuestro espíritu de equipo, basado en la cooperación mutua, la confianza y el sentido de pertenencia, es clave para la vida de nuestro emprendimiento.

Compromiso

Elegimos comprometernos con la palabra dada, con la obligación contraída, para el logro de nuestros objetivos compartidos e individuales.

Progreso

Buscamos crecer y desarrollarnos como personas y organización, perfeccionando lo que buscamos, conociendo en detalle nuestra tarea con la humildad necesaria para aprender de todos en cada momento.

Horarios de Atención:

- Las sucursales se encuentran abiertas desde las 10:00 hasta las 23:00 hs.
- Los empleados cumplen horarios rotativos de 8; 7; 6 hs en su jornada diaria.
- Las funciones están divididas entre el personal que atiende al público y el personal designado para la cobranza y manejo de la caja.





CAPITULO IV

TRABAJO DE CAMPO

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

La investigación se basa en un total de 15 empleados de dos Sucursales de Heladerías GRIDO de la Zona Sur de la Ciudad en los Barrios Intersindical y El Tribuno.

Se utiliza como instrumento una serie de 08(ocho) preguntas cerradas, que deberán ser respondidas marcando una de las opciones en el casillero correspondiente. Esta encuesta se llevó a cabo en la jornada habitual en momentos en donde no había mucha afluencia de clientes.

Para el jefe de las Sucursales, se preparó una entrevista de 08 (ocho) preguntas abiertas, se llevó a cabo el mismo día que a los empleados, pero al comienzo de la jornada de trabajo.

PROTOCOLO DE ENCUESTA

Empleados Sucursales Heladería GRIDO Barrio El Tribuno Barrio Intersindical – Zona Sur de la Ciudad de Salta.

1. *¿Cómo cree Ud. que fue el proceso de inducción en relación a las tareas que realiza hoy en día?*

<i>Muy Bueno.....</i>	☐
<i>Bueno.....</i>	☐
<i>Regular.....</i>	☐
<i>Insatisfactorio.....</i>	☐

2. *¿Cómo cree Ud. que fue la formación que recibió en el momento que ingreso?*

<i>Muy Bueno.....</i>	☐
<i>Bueno.....</i>	☐
<i>Regular.....</i>	☐
<i>Insatisfactorio.....</i>	☐

3. Ud. cree que la organización lo integro a la empresa de manera:

Muy Bueno..... ☐

Bueno..... ☐

Regular..... ☐

Insatisfactorio..... ☐

4. Ud. Cree que la información respecto a sueldo, vacaciones, permisos, fue trasmitida de manera:

Muy Bueno..... ☐

Bueno..... ☐

Regular..... ☐

Insatisfactorio..... ☐

5. La experiencia de participar en el Proceso de Inducción para nuevos ingresantes le pareció:

Muy Bueno..... ☐

Bueno..... ☐

Regular..... ☐

Insatisfactorio..... ☐

6. Ud. piensa que en su trabajo estimulan sus capacidades de iniciativa de manera:

Muy Bueno..... ☐

Bueno..... ☐

Regular..... ☐

Insatisfactorio..... ☐

7. La retroalimentación de la Evaluación de Desempeño, que UD recibe respecto a su trabajo le parece:

Muy Bueno..... ☐

Bueno..... ☐

Regular..... ☐

Insatisfactorio..... ☐

MODELO DE ENTREVISTA

1. Luego de realizar una Evaluación de Desempeño, ¿considera necesario mejorar alguna parte del Proceso de Inducción?
2. ¿Cuánto dura el Proceso de Inducción para ingresantes?
3. ¿Los trabajadores logran alcanzar los parámetros u objetivos establecidos para cada puesto?
4. ¿Qué tipos y de qué manera transmiten a los ingresantes las responsabilidades que luego serán evaluadas?
5. ¿Se les informa a los empleados que la Evaluación de Desempeño estimulara el desarrollo de la carrera profesional dentro de la organización?
6. ¿Cada cuánto tiempo considera necesario realizar una Evaluación de Desempeño? ¿Y en qué casos los empleados evaluados reciben una retroalimentación?
7. ¿Los subordinados son informados respecto a que transitaran un Proceso de Evaluación de Desempeño?

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Para una mayor ilustración, la información obtenida se presentará en gráficos de forma individual y se explicará las conclusiones arribadas en la entrevista con el jefe/encargado.

¿Cómo cree Ud. que fue el proceso de inducción en relación a las tareas que realiza hoy en día?

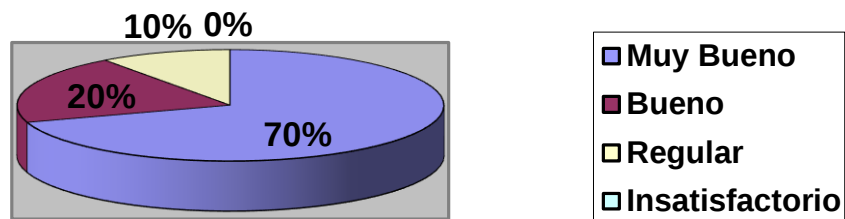


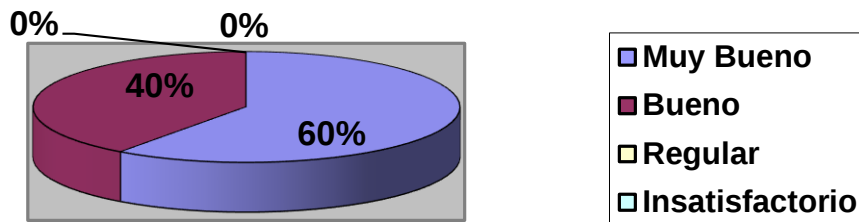
Gráfico realizado en función a una muestra estadística de 15 empleados de las sucursales Grido de zona sur de la Ciudad de Salta.

El 70% de los empleados sostiene que el proceso de inducción que reciben para el posterior desarrollo de sus tareas es completo y entendible, es decir que afirman recibir la información gral necesaria de la empresa para comenzar sus tareas y para sentirse participe del proceso.

El 20% señala que el proceso de inducción es muy técnico además de considerarlo completo en sí mismo.

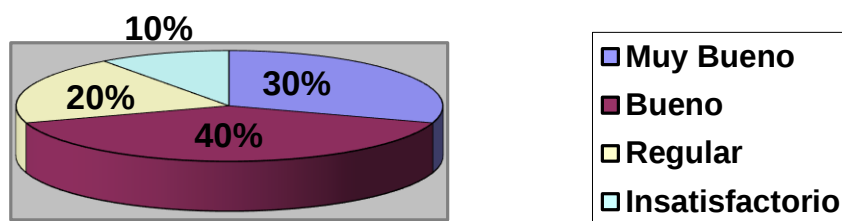
El 10% solo lo considera suficiente para poder cumplir el trabajo ya sea de cajero o dependiente de mostrador, sintiendo que solo recibieron las indicaciones pertinentes para el correcto desenvolvimiento

¿Cómo cree ud. que fue la formación que recibió en el momento que ingreso?



En esta ocasión un 60% de los empleados manifestaron que la formación recibida fue bastante buena, que abarco el total de procesos que debían conocer/realizar como así también lo que no se debería hacer. Hacen mucha redundancia en que fue meramente técnico – operativo. Este resultado demuestra un proceso bastante aceptado por el personal para el logro de la integración del empleado a la organización; uno de los principales motivos de la variable estudiada. El 40% considero bueno al proceso de formación recibida y concluyo que con esto pudo entender de qué se trataba su función en la empresa.

¿Cómo cree Ud. que la organización lo integro a la empresa?



En esta pregunta solo el 30% considero que fue integrado de la mejor manera, ya que lo que más resalto en el proceso de inducción fue todo lo que engloba a la parte técnica.

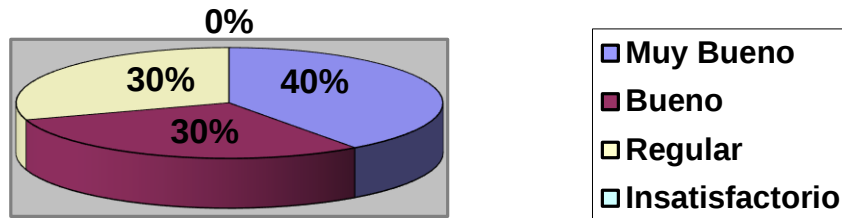
El 40% por los mismos motivos solo se consideró integrado sin mayor relevancia.

El 20% opto por la tercera opción, “regular” el proceso de integración a la empresa ya que solo aprendió a realizar las tareas de acuerdo a las normas preestablecidas.

El 10% final no se consideró integrado a partir del proceso de inducción, sino que sintió que lo más importante fue aprender los procesos y estar preparados para los controles externos que se realizan con frecuencia.

Considerando al Proceso de Inducción como el medio efectivo para la integración no solo en el trabajo en sí, sino en la aceptación del grupo y actitud de los involucrados, este resultado demuestra que en dicho plan, haría falta mayor participación del resto de los involucrados a los fines de lograr una adaptación satisfactoria y sentirse así parte del conjunto

Ud. Cree que la información respecto a sueldo, vacaciones, permisos, fue transmitida de manera:

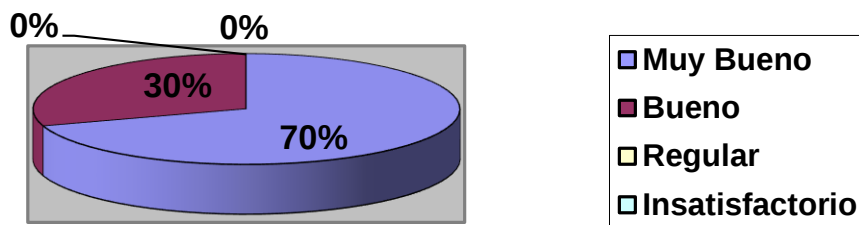


Un 40% indicaron que la información en cuanto a sueldo, vacaciones, permisos fue recibida de manera muy clara.

El 30% sostiene que dicha información solo fue una parte más del proceso en su conjunto.

El otro 30% sostiene que esta información considerada de relevancia fue dada con poco ímpetu y no estuvo ni cerca de considerarse Contrato Psicológico, al igual que las respuestas anteriores lo más importante en el proceso de inducción fueron siempre las normas de procedimientos preestablecidas.

La experiencia de participar en el Proceso de Inducción para nuevos ingresantes le pareció

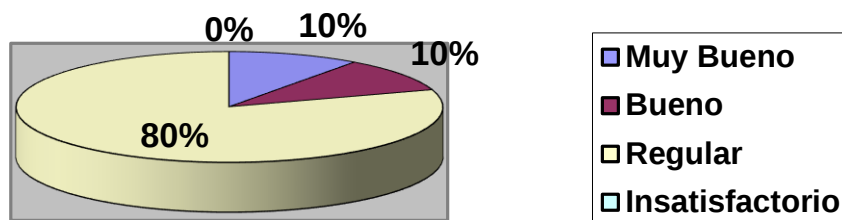


El 70% del personal considero al Proceso de Inducción de “Muy Bueno” desde el punto de vista técnico, ya que lograron aprender lo fundamental en cuanto a los procedimientos obligatorios para cumplimentar con la franquicia Grido.

El 30% también estuvo de acuerdo con esta decisión, ya que el proceso les permite trabajar en equipo y con el mismo criterio para todos.

Siendo uno de los objetivos del Programa de Inducción que el nuevo empleado se sienta integrado y que conozca las herramientas para desenvolverse, este proceso cumplió con dicha expectativa.

Ud. piensa que en su trabajo estimulan sus capacidades de iniciativa de manera

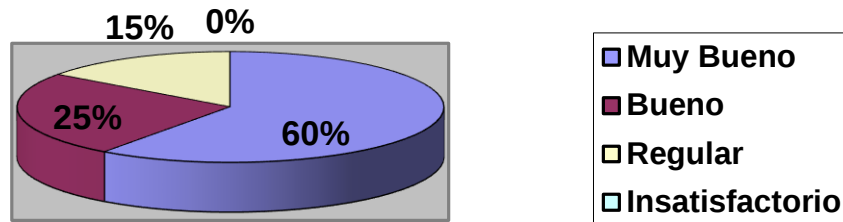


El 80% entiende que en el puesto que ocupan no tienen posibilidades de iniciativa, ya que las tareas son meramente técnicas, operativas y no pueden tener un margen de error en las mismas ni proponer cambios a sus encargados ya que lo principal es la forma de proceder por la franquicia que comercializan.

Un 10% para “Bueno” y “Regular” respectivamente debido a que los empleados solo se consideran estimulados en lo que les corresponde hacer.

Con estos resultados queda evidente que los empleados consideran muy estructurado el Programa de Inducción vigente, ya que lo más importante son los procesos y la información precisa que se les brinda para el desarrollo de las tareas encomendadas, dejando en un segundo plano quizás los aspectos en donde el empleado sienta que la organización se interesa por él.

La retroalimentación de la Evaluación de Desempeño, que UD recibe respecto a su trabajo le parece:



El 60% considera muy Bueno a la Evaluación de Desempeño, aunque aclara que la misma es realizada sobre la marcha diaria, es decir que el encargado es una persona que trabaja constantemente con ellos y procura que todo se cumpla de acuerdo a lo establecido previamente.

El 15%; 25% estiman que sería necesario una evaluación de desempeño fuera de las jornadas diarias de trabajo y en un momento establecido ya que desean saber si cumplen con los objetivos y metas enunciadas en un principio.

Según Dessler una falta de comunicación y discusiones podría provocar una mala retroalimentación. Considera necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones, a fin de que la evaluación de desempeño sea eficaz

ENTREVISTA

Jefe de las Sucursales de Heladerías GRIDO de la zona sur de la Ciudad de Salta - Helacor S.A. Franquicias GRIDO.

Respeto al Proceso de Inducción que transitan los empleados de la empresa, sostiene que es bastante completo e íntegro en cuanto a la franquicia que representan, no considera realizar cambios para mejorar el mismo.

La duración del Programa de Inducción es relativa, ya que el encargado que está en forma constante con los ingresantes, pero un promedio de un mes sería suficiente para lograr el objetivo.

En este tiempo se calcula que los empleados logran alcanzar con seguridad los parámetros y objetivos establecidos, es decir que aprenden la manera correcta de realizar las tareas.

Todas las normas se transmiten en el lugar de trabajo y durante la jornada habitual, siempre y cuando se disponga de un tiempo considerable sin entorpecer la atención al público.

En relación a la evaluación de desempeño, señala que no se realiza alguna predeterminada ya que en primer lugar los contratos de los empleados son por temporada y además cuentan con uno de los supervisores diariamente en la Sucursal.

Los empleados entienden que no transitan por una Evaluación de Desempeño de manera formal, pero si reciben una retroalimentación de sus labores.

Agrega que este Programa de Inducción, es preciso en aspectos referidos a los procedimientos obligatorios para el desarrollo en todas las actividades de cada franquicia GRIDO orientados a cumplir la

Misión. Tiene como uno de sus objetivos, Unificar criterios de trabajo para lograr homogeneidad de todas las heladerías GRIDO.

La jerarquía interna de la organización se compone de la siguiente manera:

- *Jefe*
- *Encargado 1 (aplica a selección de personal).*
- *Encargado 2 (dentro de la heladería, chequea tanto el trabajo de personal, como del mantenimiento y desarrollo de las actividades)*
- *Cajeros.*
- *Dependientes de Mostrador.*

El encargado que se encuentra en la heladería es quien recibe y guía al nuevo compañero, se le informa que debe realizar el curso de manipulación de alimentos, como así también aspectos respecto a la vestimenta y buena presencia estando prohibido el uso de piercing, aritos.

El encargado nos comenta que todas las Heladerías Grido deben funcionar de la misma forma. Siendo de esta manera una garantía que los clientes reciban siempre los mismos productos y servicios. Considera que esto es la base para fortalecer la imagen de la marca a lo largo de toda la Cadena.

Una cadena GRIDO comparte un conjunto de actores como fabrica, distribuidores y proveedores.

Comenta a continuación que el instrumento que nuestros empleados manejan es un Manual específicamente Operativo, que se divide en tres partes a saber:

- *Procesos Operativos.*
- *Productos Grido.*
- *BPMA y POES (descripción de las buenas prácticas en la manipulación de alimentos y los procedimientos operativos estandarizados de saneamiento)*

Se les explica los procesos por ejemplo en cuanto al tamaño de la bocha, por cuestiones de precio y porque es una forma establecida por la empresa

El límite de precio las decide el dueño.

Los productos destacados considerados impulsivos son claves y los dependientes de mostrador deben saber muy bien las promociones vigentes que suelen cambiar. La tarjeta Grido también es una herramienta de venta en nuestras sucursales y debe ser manejada con fluidez.

Cuando se realiza control de stock pueden suceder perdidas de helados si se sirvió mal constantemente, en este caso debe responder por esto el encargado.

El trabajo es por temporada y en temporada baja solo llaman a la mitad de los empleados.

Horarios de trabajo: son 8hs. diarias con un día de descanso. Al comenzar el día, abren la sucursal y lo primero que se realiza es un control de todo. En días de lluvia los horarios pueden ser rotativos o ser más reducidos

DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE INDUCCION A LOS EMPLEADOS DE HELADERIA GRIDO Y DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO REALIZADA POR LOS SUPERIORES.

La situación actual:

El Programa de Inducción es bastante completo en cuanto a los aspectos técnicos – operativos.

Hace bastante hincapié en la franquicia de HELACOR S.A.

Los empleados no reciben una retroalimentación de sus labores.

No se realiza un Programa de Evaluación de Desempeño.

Solo se contrata por temporada y no logran formar un clima laboral ameno en tan poco tiempo.

Trabajan constantemente con un encargado de sucursal, que puede ser la misma persona que los tuteló en el Plan de Inducción.

No alcanzan un sentido de pertenencia en un ambiente rígido en donde solo saben lo que deben cumplir y no tienen oportunidades de crecer.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La presente investigación dejó en claro que la ausencia de un Programa Integral de Inducción para ingresantes, afecta a un desarrollo de Plan de Evaluación de Desempeño.

Los datos reveladores de las encuestas y entrevistas nos muestran que el presente Proceso de Inducción en las Heladerías GRIDO y su posterior Evaluación, solo se enfoca en el desempeño en un puesto de trabajo y no en el comportamiento grupal. Es importante destacar también la metodología de trabajo de la organización en cuanto a que realiza contratos de temporada y esto puede ocasionar que en ese periodo de tiempo no alcance para una completa inducción – integración.

Mi propuesta para la organización, es que el Programa para nuevos ingresantes debe abarcar aspectos medibles y cuantificables en cuanto al comportamiento humano, es decir la relación con otras personas distintos a uno siempre tendrá un punto de análisis.

Somos seres sociales por naturaleza y no podemos quedarnos solo con el cumplimiento de normas establecidas. Los protocolos deben ser complementados con actividades de integración, como, por ejemplo: comentarles a los compañeros que ya son parte de la organización, por que ingresa una nueva persona y de quien se trata; como así también presentar a los compañeros de trabajo al ingresante para que pueda tener la oportunidad de conocer las normas de ese grupo paralelamente a las reglas de trabajo.

No medir el grado de integración alcanzado considero que es un error y no suma ni fomenta un sentimiento de aceptación hacia la organización. Claramente no existe un Programa específico de Evaluación de Desempeño porque uno de los encargados de Sucursal trabaja de manera constante con los empleados y mide únicamente el cumplimiento de lo pautado para el respectivo puesto.

Mi propuesta sería revisar el Plan de Inducción y agregarle un Módulo que abarque los aspectos del comportamiento humano, ya que el puesto de una persona es mucho más que las actividades obvias de servicio al cliente, abarcan también la interacción con compañeros de trabajo y superiores cumpliendo reglas y políticas organizacionales. Robbins (1996) sostiene que el trabajo se torna agradable con condiciones que constituyan un respaldo y colegas que apoyen la misma noción

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

De esta manera si lograríamos resultados positivos luego de realizar en un tiempo determinado una Evaluación de Desempeño.

La situación actual:

El Programa de Inducción es bastante completo en cuanto a los aspectos técnicos – operativos.

Hace bastante hincapié en la franquicia de HELACOR S.A.

Los empleados no reciben una retroalimentación de sus labores.

No se realiza un Programa de Evaluación de Desempeño.

Solo se contrata por temporada y no logran formar un clima laboral ameno en tan poco tiempo.

Trabajan constantemente con un encargado de sucursal, que puede ser la misma persona que los tuteló en el Plan de Inducción.

No logran alcanzar un sentido de pertenencia en un ambiente rígido en donde solo saben lo que deben cumplir y no tienen oportunidades de crecer.

Los nuevos miembros de la Heladería, que participan en el Programa de Inducción, reciben la formación necesaria, pero no está delimitado el tiempo de duración de la misma, no saben hasta cuando transitan el Programa porque además de esta ausencia, la persona que lleva a cabo la formación por lo general es quien está en todo momento en la Heladería, como encargado supervisor.

Los participantes no estarían recibiendo una retroalimentación y esto puede jugar en contra para ellos.

Los resultados investigados en el presente generan una sensación de insatisfacción, dudas inseguridad al no saber cómo están cursando el Programa.

En esta investigación y basándome en la teoría, me parece de mucha importancia saber que los empleados se encuentran satisfechos en sus puestos ya sea ocupando el de dependiente de mostrador o el de cajero. Lógicamente pienso también que aquel empleado de la Heladería que sabe que está realizando bien su trabajo, sentirá satisfacción por esto.

Mi propuesta para la organización, es que el Programa para nuevos ingresantes debe abarcar aspectos medibles y cuantificables en cuanto al comportamiento humano, es decir la relación con otras personas distintas a uno siempre tendrá un punto de análisis.

Somos seres sociales por naturaleza y no podemos quedarnos solo con el cumplimiento de normas establecidas. Los protocolos deben ser complementados con actividades de integración, como, por ejemplo: comentarles a los compañeros que ya son parte de la organización, por que ingresa una nueva persona y de quien se trata; como así también presentar a los compañeros de trabajo al ingresante para que pueda tener la oportunidad de conocer las normas de ese grupo paralelamente a las reglas de trabajo.

No medir el grado de integración alcanzado considero que es un error y no suma ni fomenta un sentimiento de aceptación hacia la organización. Claramente no existe un Programa específico de Evaluación de Desempeño porque uno de los encargados de Sucursal trabaja de manera constante con los empleados y mide únicamente el cumplimiento de lo pautado para el respectivo puesto.

Robbins (1996) sostiene que el trabajo se torna agradable con condiciones que constituyan un respaldo y colegas que apoyen la misma noción

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, M. (2004). Dirección Estratégica de los RRHH. Casos. Buenos Aires: Granica.

CHIAVENATO, Idalberto 2007. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones. México: McGrawhill.

DRUCKER, P. (1998) Administración de Empresas. Gerencia por Resultados. Editorial Harper Collins.

GARCÍA ALVAREZ, A.I. Y OVEJERO BERNAL, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.

HAROLKOONTZ y HEINZ WEIHRICH, Administración una perspectiva global, Edición 11, Año 1998 México, Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Revista EL BUZON DE PACIOLI, número especial 74. Octubre 2011. México

WERTHER, Jr. William 2004. Administración de personal y recursos humanos. México: McGrawhill.

WILLIAN Werther, DAVIS Keith. Administration de Personal Recursos Humanos. Editorial: Mac Graw- Hill. Edición: Quinta. México 2001

