



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURIDICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

**“PROCESO INTEGRAL DE NUEVO PERSONAL EN GRUPO
ECONOMICO DE SERVICIOS AUTOMOTRICES DE MENDOZA”**

Alumno: Carlos Antonio Reta Estrella

Tutor Disciplinar: Graciela Laura López Lamalfa

Tutor Metodológico: Jessica Mussi Stoizik

MENDOZA

2023

Mediante la presente tesina y la defensa de la misma aspiro al título de Contador Público Nacional.

Alumno: Carlos Antonio Reta Estrella

DNI: 37.521.526.

Matricula: 1613.

Fecha del examen final: 07/08/2023.

Docentes del Tribunal Evaluador:

Calificación:

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas aquellas personas que me acompañaron en todos los momentos para vencer las dificultades de llevar a cabo el desarrollo de esta carrera que tanto me apasiona.

A las profesoras Cra. Graciela López Lamalfa y Mgter. Jessica Mussi Stoizik por su apoyo, dedicación, motivación y criterio que me brindaron con sus conocimientos, orientación y actitud profesional para concluir con este trabajo de investigación. Ha sido un privilegio poder contar con su guía.

Gracias a todos los directivos, secretarios, profesores y demás personal de la Universidad Juan Agustín Maza por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi proceso como alumno.

Gracias a las personas que, de una u otra manera, han sido claves en mi vida como estudiante; en lo personal, a mi familia, amigos y compañeros de trabajo, que me apoyaron en cada decisión que tomé durante este camino.

Gracias a los directivos y personal del Grupo Goldstein que ofrecieron su apoyo y disposición a la colaboración en este trabajo de investigación, sin ellos no hubiese podido llegar a concluir este análisis.

No ha sido sencillo el recorrido, pero gracias a los aportes de cada una de estas personas y a su inmenso apoyo, lo complicado de lograr se tornó factible. Este proceso me enseñó que resignar ante el fracaso es dar la oportunidad a que las ilusiones desaparezcan. ¡A todos ustedes muchas gracias!

RESUMEN

Ante los cambios continuos, como los avances tecnológicos, la globalización, y la aparición de nuevos competidores y mercados, entre otros, se requiere que las organizaciones sobre todo las empresas con mayor actuación familiar, reinventen y superen estos nuevos desafíos inherente a la gestión de recursos humanos.

El objetivo de este trabajo es identificar los factores y metodologías que inciden en el proceso de integración de nuevo personal del Grupo Económico Goldstein de la Ciudad de Mendoza, en el periodo 2022-2023.

Por medio de una investigación exploratoria mixta, se analizó el fenómeno descrito en párrafos anteriores. Las técnicas seleccionadas, el cuestionario simple complementado con métodos cualitativos como la observación, han permitido cumplimentar los objetivos y confrontar los conceptos analizados en el trabajo realizado.

El análisis de los datos permite concluir que:

- ✓ Es necesario desarrollar procesos básicos de mejora continua a fin de prevenir y resolver problemas, en la selección, inducción y administración de recursos humanos.
- ✓ Si bien alguno de los dueños o familiares puede realizar dicha gestión, es la correcta asesoría en recursos humanos (profesional pertinente) quien podrá optimizar los procesos necesarios para consolidar la selección, diseño e inducción correctos alineados con la cultura empresarial y el aseguramiento de calidad, competitividad y mantenimiento de la organización.

Palabras claves: Inducción, Empresas Familiares, Gestión de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Given the continuous changes, such as technological advances, globalization, and the appearance of new competitors and markets, among others, it is required that organizations, especially companies with greater family operations, reinvent and overcome these new challenges inherent to the management of human Resources.

The objective of this work is to identify the factors and methodologies that affect the integration process of new personnel of the Goldstein Economic Group of the City of Mendoza, in the period 2022-2023.

Through a mixed exploratory investigation, the phenomenon described in previous paragraphs was analyzed. The selected techniques, the simple questionnaire complemented with qualitative methods such as observation, have allowed the objectives to be fulfilled and the concepts analyzed in the work carried out to be compared.

The analysis of the data allows us to conclude that:

- ✓ It is necessary to develop basic processes of continuous improvement in order to prevent and solve problems in the selection, induction and administration of human resources.
- ✓ Although one of the owners or relatives can carry out this management, it is the correct advice in human resources (pertinent professional) who will be able to optimize the necessary processes to consolidate the correct selection, design and induction aligned with the business culture and quality assurance, competitiveness and maintenance of the organization.

Keywords: Induction, Family Businesses, Human Resources Management.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
1 Situación Problemática	15
2 Preguntas De Investigación	17
3 Objetivo General	17
4 Objetivos Específicos	17
5 Justificación	18
6 Estructura De La Tesis.....	18
Marco Teórico	20
Capítulo 1. Grupo Económico Empresarial	20
1.1. Reseña Histórica.....	20
1.1.1. Forma Jurídica Y Representación De Marcas.....	20
1.1.2. Evolución En La Actividad	21
1.2. Valores.....	23
1.2.1. Visión.....	24
1.2.2. Misión	24
1.2.3. Compromiso Con La Calidad.....	24
1.3. Organización.....	26
1.3.1. Organigrama	26

1.4. Empresas Familiares	27
1.4.1. Clasificación	27
1.4.2. Problemáticas Más Comunes En Empresas Familiares.....	28
Capítulo 2. Recursos Humanos: Las Personas	29
2.1. Introducción A Los Recursos Humanos.....	29
2.1.1. Concepto	29
2.1.2. Objetivo	29
2.1.3. Funciones	30
2.1.4. Administración De Recursos Humanos	30
2.1.4.1. Recursos Organizacionales.....	31
2.1.4.1.1. Recursos Físicos O Materiales	32
2.1.4.1.2. Recursos Financieros	32
2.1.4.1.3. Recursos Humanos.....	32
2.1.4.1.4. Recursos Mercadológicos	33
2.1.4.1.5. Recursos Administrativos.....	33
2.1.4.2. Objetivos	34
2.1.4.2.1. Objetivos Corporativos.....	35
2.1.4.2.2. Objetivos Funcionales.....	35
2.1.4.2.3. Objetivos Sociales.....	35
2.1.4.2.4. Objetivos Personales	36

2.1.4.3. Estilos: Teorías.....	36
2.1.4.3.1. Teoria X	37
2.1.4.3.2. Teoria Y	37
2.1.4.3.3. Teoria Z.....	39
2.1.5. Importancia Del Departamento De Recursos Humanos	39
2.1.5.1. Funciones Del Departamento De Recursos Humanos.....	40
2.2. Las Personas	42
2.2.1. La Motivación Humana	43
2.3. Reciprocidad Entre Individuo Y Organización.....	43
Capítulo 3. Análisis Y Diseño De Los Puestos De Trabajo	45
3.1. Análisis Y Descripción De Cargos	45
3.1.1. Perspectiva General	45
3.1.2. Identificación Y Descripción De Los Puestos	46
3.1.3. Objetivos.....	46
3.1.4. Métodos.....	48
3.1.4.1. Método De Observación Directa	48
3.1.4.1.1. Características	49
3.1.4.1.2. Ventajas	49
3.1.4.1.3. Desventajas	49
3.1.4.2. Método Del Cuestionario.....	50

3.1.4.2.1. Características	50
3.1.4.2.2. Ventajas	50
3.1.4.2.3. Desventajas	51
3.1.4.3. Método De La Entrevista	51
3.1.4.3.1. Características	52
3.1.4.3.2. Ventajas	52
3.1.4.3.3. Desventajas	52
3.1.4.3.4. Métodos Mixtos	53
3.1.5. Etapas	54
3.1.5.1. Etapa De Planeación.....	54
3.1.5.2. Etapa De Preparación	56
3.1.5.3. Etapa De Ejecución.....	57
3.2. Diseño De Cargos.....	57
3.2.1. Concepto	57
3.2.2. Perspectiva General	58
Capítulo 4. Reclutamiento Y Selección	60
4.1. Reclutamiento	60
4.1.1. Investigación Interna Del Mercado	61
4.1.1.1. Planeación De Personal.....	61
4.1.2. Investigación Externa Del Mercado.....	63

4.1.3.	Tipos.....	64
4.1.3.1.	Reclutamiento Interno	65
4.1.3.2.	Reclutamiento Externo.....	65
4.1.3.3.	Reclutamiento Mixto.....	65
4.2.	Selección	67
4.2.1.	Fundamentos Para La Selección	68
4.2.1.1.	Recolección De Información	68
4.2.1.2.	Elección De Técnicas.....	70
4.2.2.	Proceso De Selección	71
Capítulo 5.	Proceso De Inducción.....	73
5.1.	Inducción De Personal	73
5.1.1.	Beneficios E Importancia.....	73
5.1.2.	Contenido Y Responsabilidad	75
5.1.2.1.	E-Learning: Recurso Tecnológico	76
5.2.	Rotación De Empleados	76
5.2.1.	Contribución De Recursos Humanos	77
5.3.	Etapas.....	77
5.3.1.	Recibimiento.....	78
5.3.2.	Información General	80
5.3.3.	Presentación	80

5.3.4.	Integración En El Área.....	80
5.3.5.	Formación	80
5.3.6.	Seguimiento Del Nuevo Personal.....	81
5.4.	Tipos	81
5.4.1.	Inducción General	81
5.4.2.	Inducción Específica.....	82
Capítulo 6.	Marco Metodológico	83
6.1.	Introducción	83
6.2.	Investigación Científica	83
6.3.	Aspectos Metodológicos	84
6.3.1.	Paradigmas	84
6.3.2.	Estrategia Metodológica	84
6.3.2.1.	Perspectiva Cientifista/Cuantitativa.....	85
6.3.2.2.	Perspectiva Humanista/Cualitativa	85
6.3.3.	Diseño De Investigación.....	86
6.3.4.	Población Y Muestra	86
6.3.5.	Instrumentos De Recolección De Datos.....	86
Capítulo 7.	Análisis E Interpretación De La Información Obtenida	88
7.1.	Resultados	88
7.2.	Entorno	88

7.2.1. Cultura Empresarial.....	90
7.2.1.1. Empleo.....	91
7.2.2. Familia.....	93
7.3. Reclutamiento Y Selección	95
7.3.1. Reclutamiento	95
7.3.2. Selección.....	96
7.3.3. Formación	97
7.4. Inducción.....	99
7.4.1. Ambiente	99
7.4.2. Capacitación.....	100
7.4.3. Cambios	102
7.5. Evaluación	103
7.5.1. Puestos De Trabajo.....	103
7.5.2. Evaluaciones	104
CONCLUSIÓN	106
REFERENCIAS.....	110
ANEXOS	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa.....	26
Figura 2. Conceptualidad de persona	42
Figura 3. Actividades del departamento de Recursos Humanos.....	45
Figura 4. Fases de la planeación de Recursos Humanos	61
Figura 5. Bases de planeación de personal	63
Figura 6. Segmentación del mercado de Recursos Humanos	64
Figura 7. Ficha profesiográfica	70
Figura 8. Clasificación de las técnicas de selección.....	71
Figura 9. Pasos para la selección de personal externo.....	72
Figura 10. Ejemplo de carta de bienvenida	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Segmentación generacional	28
Tabla 2 Síntesis de los cinco grupos de recursos organizacionales	33
Tabla 3 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza	89
Tabla 4 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza	89
Tabla 5 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza	91
Tabla 6 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza	92
Tabla 7 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza	93
Tabla 8 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza	93
Tabla 9 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza	94
Tabla 10 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza ...	94
Tabla 11 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza ...	95
Tabla 12 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza ...	96
Tabla 13 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza ...	97
Tabla 14 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza ...	98
Tabla 15 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza ...	98
Tabla 16 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza ...	99
Tabla 17 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza .	100
Tabla 18 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza .	101
Tabla 19 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza .	101
Tabla 20 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza .	102
Tabla 21 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza .	103
Tabla 22 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza .	104
Tabla 23 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza .	105

INTRODUCCIÓN

1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de elementos que contribuyen al logro de los objetivos. Estos elementos son: los recursos materiales, financieros, económicos, tecnológicos, informáticos y humanos, entre otros, y deben tener un fin en común: la búsqueda del éxito organizacional, es decir, alcanzar las metas planteadas por la empresa logrando a través de la visión introducir a sus empleados en los objetivos grupales.

Cada uno de estos elementos tiene una importancia especial, sin embargo, se debe tener en cuenta que el elemento interno principal de toda organización es el recurso humano, es decir, las personas que trabajan en la organización ya que poseen conocimientos, habilidades, destrezas y emociones que pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización.

Por ello se debe garantizar los diferentes procesos o funciones relacionadas con el área de personal como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y contención entre otros. Uno de los procesos que más impacta en el desempeño de los recursos humanos es el proceso de inducción, donde de alguna manera se forma al nuevo trabajador. En la actualidad, este proceso ha tomado mayor relevancia al darse cuenta de que una correcta inducción se traduce en trabajadores más productivos. La inducción, así como el seguimiento se fundamenta en el principio de que una persona ha sido seleccionada para un trabajo y requiere del continuo desarrollo de su personalidad, competencias, conocimientos y su adaptación a la organización.

La presente investigación se desarrolla bajo la figura de análisis descriptivo de la situación existente en un grupo económico, el cual se encarga de prestar el servicio de venta de vehículos 0 (cero) kilómetros de las marcas Volkswagen, Ford y Audi, como así también de autos usados en general y brindar el servicio de postventa para las marcas con las que mantiene su concesión. Al realizar el respectivo estudio marca como consecuencia una desviación en el desempeño de la inducción y selección en los Recursos Humanos de este mismo.

El hecho de que el personal contratado se ajuste a su puesto laboral y ofrezca los resultados que se esperan serán determinante para la empresa, por lo cual es importante el correcto proceso de selección e inducción. Una selección que no ajuste a las competencias requeridas para el cargo y una inducción deficiente o inexistente, pueden hacer que el empleado que fue seleccionado ejecute mal sus labores o en su defecto renuncie. Esto implica más trabajo para la organización ya que sería necesario empezar de nuevo todo el proceso.

En el desarrollo principalmente se abordan temas de análisis, selección e inducción de nuevo personal, se ajusta el proceso de selección a las competencias del cargo y en el proceso de inducción se tiene en cuenta aspectos fundamentales e importantes para el nuevo empleado acerca del conocimiento de diversos elementos institucionales tales como la presentación de la organización, políticas, filosofía empresarial, elementos de la seguridad, informe del departamento en el cual se desenvolverá, aspectos principales del contrato laboral, entre otros elementos, pueden traducirse en grandes obstáculos para lograr una buena adaptación y por lo tanto podrían impedir el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratado.

En este sentido el principal interrogante a responder se centra en:

¿Cuáles son los factores que inciden en la integración de nuevos trabajadores en el GRUPO ECONOMICO GOLDSTEIN en la Ciudad de Mendoza en el periodo 2022-2023?

2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de este problema, se da la importancia de estudiar los siguientes ítems que se desarrollaran a lo largo del trabajo de investigación:

- a. ¿Cómo se integra el nuevo personal?
- b. ¿Cuáles son las consecuencias de una empresa familiar en este rubro?
- c. ¿Cómo evaluar el desempeño de un empleado?
- d. ¿Cuáles son los beneficios del empleador al acompañar la integración del nuevo personal?
- e. ¿Cómo afecta a la empresa una deficiente adaptación del personal?
- f. ¿Cuáles son los procesos básicos para una buena inducción?
- g. ¿Cómo ayudaría a la Empresa un detallado análisis de los puestos de trabajo?
- h. ¿Qué consecuencias trae la rotación permanente de personal?

3 OBJETIVO GENERAL

Evaluar factores que inciden en el proceso de integración de nuevo personal del Grupo Económico Goldstein de la Ciudad de Mendoza, en el periodo 2022-2023.

4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Motivos por los que incurre la Empresa a tener trabajadores con o sin experiencia.
- b. Conocer las consecuencias de una empresa familiar.

- c. Analizar el rol que cumple y como afecta la tecnología que adopta la Empresa a los procesos de reclutamiento y selección.
- d. Evaluar los beneficios del empleador al acompañar en la adaptación del nuevo personal.
- e. Conocer de qué manera afecta a la Empresa la adaptación de empleados nuevos.
- f. Describir los procesos básicos para una correcta inducción.
- g. Evaluar qué efectos produce un detallado análisis de los puestos de trabajo.

5 JUSTIFICACIÓN

Realizo este trabajo con el objetivo de mostrar la importancia de los Recursos Humanos y desarrollar un buen plan de inducción para los nuevos empleados de concesionarios automotrices en Mendoza. De esta manera aumenta la eficiencia del personal, se reducen costos y aumenta el sentido de pertenencia con la empresa, esto viene acompañado de otros puntos positivos a desarrollar en el presente trabajo.

6 ESTRUCTURA DE LA TESIS

El estudio está separado por capítulos en los cuales se incluyen: descripción de la situación, marco teórico, planteamiento de objetivos, metodología que se utilizará, encuestas, análisis de los datos, limitaciones de la investigación y conclusión de los resultados.

El trabajo de investigación se encuentra dividido en siete capítulos y culmina con su conclusión, los apartados son:

CAPÍTULO 1: En el primer capítulo “GRUPO ECONÓMICO EMPRESARIAL” se habla sobre las empresas producto de investigación, tanto su historia como su actualidad

CAPÍTULO 2: En el segundo capítulo “RECURSOS HUMANOS: LAS PERSONAS” se da una breve introducción a los recursos humanos y su administración, además se relaciona a las personas con las organizaciones.

CAPÍTULO 3: El tercer capítulo, “ANÁLISIS Y DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO”, describe los cargos laborales vacantes y los métodos de análisis y diseño de estos.

CAPÍTULO 4: En el cuarto capítulo “RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN” se explican los procesos de alistamiento de posibles empleados nuevos a las organizaciones y su posterior elección.

CAPÍTULO 5: En el quinto capítulo “PROCESO DE INDUCCION” se desarrollan los pasos a seguir para introducir a los nuevos trabajadores en la organización y particularmente en el área correspondiente en donde realizara cotidianamente sus labores.

CAPÍTULO 6: “MARCO METODOLÓGICO” se enuncian los criterios utilizados al momento de recoger la información y se aportan elementos sobre los mismos.

CAPÍTULO 7: En el último capítulo “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA”, se formaliza la presentación de datos recogidos a los fines de la investigación y se desarrolla el análisis de los mismos.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. GRUPO ECONÓMICO EMPRESARIAL

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Este grupo inversor dedicado exclusivamente a la concesión de marcas automotrices nace en 1965 bajo el nombre de Mario Goldstein S.A.C.I. (Sociedad Anónima de Capital e Industria) siendo de esta forma uno de los concesionarios más antiguos del país. A partir de esa fecha hasta el presente han administrado diferentes marcas bajo distintas denominaciones, algunos de los ejemplos más recientes son la marca “Chevrolet” bajo el nombre de Full Motors, la cual se prolongó por un periodo considerable de 10 años (de 1995 a 2005) hasta perder su concesión por diferencias con la fábrica ubicada en Córdoba, Argentina, y la importación de una gran marca China “JAC Motors” con el nombre de Nihuil Motors, esta última no tuvo mucho éxito debido a la desconfianza de los usuarios por una marca poca conocida en el país. Actualmente posee la concesión de las marcas Audi, Volkswagen y Ford, la cual abarca no sólo la venta de autos 0 km. (kilómetros) sino también el mantenimiento de los vehículos correspondientes a estas marcas. En cuanto a estas dos últimas marcas, también poseen sucursales en el departamento de San Martín y en la provincia de San Juan, Argentina.

1.1.1. FORMA JURÍDICA Y REPRESENTACIÓN DE MARCAS

Actualmente el grupo está integrado bajo tres empresas distintas, cada una de ellas corresponde a una concesión de marca diferente y sus nombres son:

1. Mario Goldstein S.A.C.I., la cual se encarga de la marca Volkswagen. La fábrica de estos vehículos, que se encarga de importarlos o construirlos, se

encuentra en Buenos Aires bajo el nombre de Volkswagen S.A. Estos a su vez son la conexión con la fábrica central en Alemania

2. Goldstein Automotores S.A., se ocupa de comercializar la marca Ford cuya fábrica también se encuentra en provincia de Buenos Aires, en la localidad de Pacheco con el nombre de Ford Argentina S.A., a su vez estos mantienen comunicación con la Central de Ford en Estados Unidos.
3. Goldstein S.A., maneja la comercialización de la marca Audi un segmento mucho más exclusivo, los cuales sólo se negocian a cotización del dólar por lo cual su rotación es mucho más lenta que las otras dos mencionadas anteriormente. La fábrica que se ocupa de su distribución es Volkswagen S.A.

1.1.2. EVOLUCIÓN EN LA ACTIVIDAD

Como se mencionó anteriormente comienzan en la actividad en el año 1965 y en 1971 se abre la sucursal en San Juan. Posteriormente ese mismo año se crea la División Diésel, en la cual se vendían camionetas y camiones marca Dodge y se desarrolló como un local de venta aparte.

La empresa siguió desenvolviéndose y así creciendo a grandes pasos hasta fines de 1980, año en el cual Chrysler de Argentina (proveedor oficial) se retira del país tomando su lugar como proveedor Volkswagen de Argentina (quien absorbe Chrysler). Con este cambio la empresa empezó a comercializar prácticamente un solo modelo de auto, el reconocido Volkswagen 1500.

Dadas estas circunstancias sumadas a las distintas crisis económicas hasta fines de los ochenta, la empresa logró sostenerse gracias a la gran solvencia y sanidad económica que poseía en ese momento.

En los años noventa la situación da un giro radical con la reactivación económica las fábricas automotrices volvían a producir en Argentina. Para ese entonces Volkswagen y Ford de Argentina se fusionan en una nueva empresa llamada Autolatina.

Esta fusión lleva a que en 1995 Mario Goldstein, empresa, edificara un local exclusivo para comercializar los vehículos Ford, se amplía en reiteradas ocasiones la playa de autos usados y se ampliaron los talleres mecánicos, separando ambas marcas.

Ya en 1999 se deshace la fusión de Autolatina sin causar daños para el grupo Goldstein ya que las empresas Volkswagen y Ford siguieron funcionando normalmente, pero por separado.

Aprovechando la bonanza de esos años la empresa creció en forma continua hasta la crisis económica del año 2001. Esta crisis golpeó duramente al mercado automotor y muchas empresas del rubro se vieron seriamente afectadas, otras desaparecieron. Fue nuevamente la solvencia de la empresa la que le permitió sostenerse durante el periodo 2002, esto vino acompañado de una ventaja muy importante respecto de la competencia; le dio una imagen que la posicionaba como futuro líder del mercado local a nivel regional. Por lo tanto, los años siguientes a la crisis han sido de permanente crecimiento.

A principios del 2009 y desde entonces, debido a exigencias de Volkswagen y Ford Argentina, se deben comercializar las marcas a través de empresas diferentes; quedando así Mario Goldstein S.A.C.I. como concesionario oficial de Volkswagen, Goldstein S.A. como representante de la marca exclusiva de Audi y se crea una nueva empresa Goldstein Automotores S.A. como concesionario oficial de Ford.

Asimismo, en el mismo año comenzaron a proyectarse grandes obras relacionadas con la expansión del mercado automotriz, que marcaron y consolidaron a la empresa como líder del mercado regional. Se comenzó con la construcción de un nuevo concesionario Volkswagen en la provincia de San Juan, inaugurado en abril del 2010. A fines del mismo año se estrenó el nuevo taller de repuesto y servicios, transformando a la concesionaria en la planta más moderna y capacitada del país, reconocida a nivel nacional, asegurando la mejor atención en servicios postventa. Finalmente, en el año 2011 se puso en marcha el nuevo taller de repuestos y servicios en San Juan, que cuenta con alta tecnología.

Toda esta importante inversión fue materializada ocupando mano de obra y tecnología local, brindando así una significativa fuente de trabajo e ingreso para ambas provincias.

En la actualidad Mario Goldstein S.A.C.I. se encuentra certificado con la norma ISO 9001 desde el 2006 y en octubre del 2010 calificó como Concesionario10. Por tal motivo, el grupo Goldstein queda posicionada como referente a nivel nacional dentro de la red de concesionarios.

1.2. VALORES

Como en todas las empresas, este grupo tiene sus pilares sobre los cual basa todo su trabajo. Los principales que destacan sobre el resto son:

- Confianza
- Verdad
- Trabajo en equipo

1.2.1. VISIÓN

Superar las expectativas de todos los clientes a través de los procesos y calidad en la atención al comercializar y dar servicio de los productos, cumpliendo los objetivos establecidos de rentabilidad y productividad.

1.2.2. MISIÓN

Ser una agencia líder e innovadora en el territorio nacional, brindando soluciones integrales al cliente en el ramo automotriz mediante personal altamente comprometido.

1.2.3. COMPROMISO CON LA CALIDAD

La compañía establece y comunica sus principios a todo su personal, proveedores, clientes, canales de distribución, accionistas y demás partes interesadas. Estos son los siguientes:

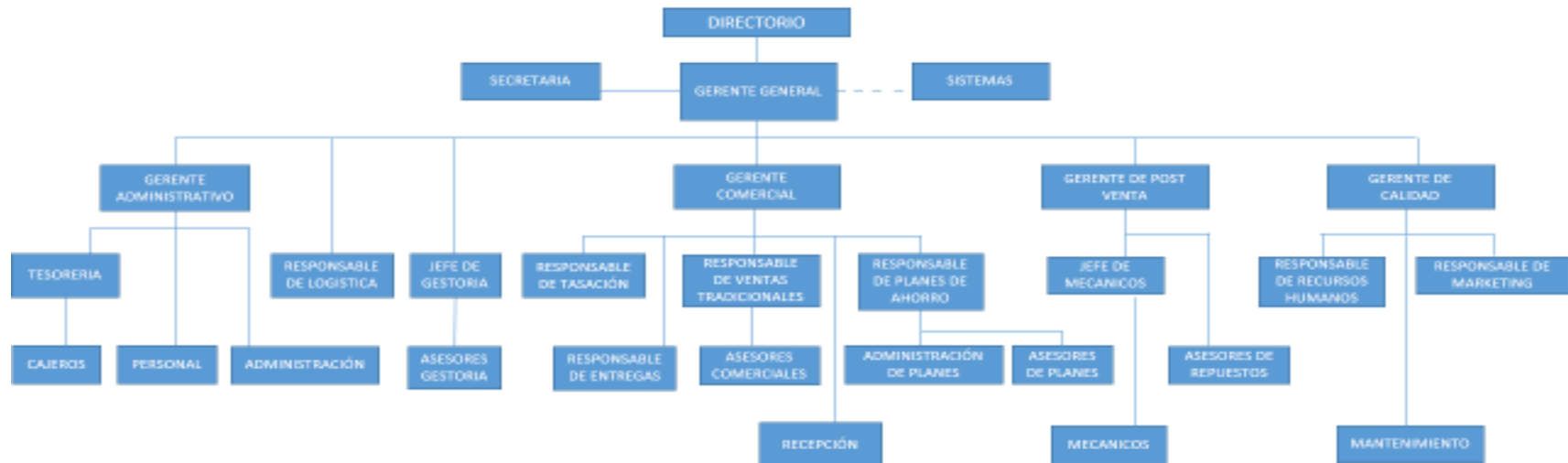
1. Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo medios para conocer y comprender sus preferencias y requisitos, respondiendo en forma eficaz.
2. Desplegar un liderazgo comprometido con los valores de la excelencia
3. Crecer con rentabilidad en el mercado
4. Promover el desarrollo humano y profesional en el marco de una cultura de alta performance, mediante procesos de capacitación y entrenamiento continuo, el trabajo en equipo, la motivación y el reconocimiento de los logros.
5. Alentar la creatividad e innovación constante como elemento esencial y facilitador de la mejora continua de los procesos, productos, servicios y ambiente de trabajo.

6. Garantizar a todos los usuarios un desempeño eficiente y eficaz, mediante la implantación de herramientas de calidad reconocidas internacionalmente
7. Actuar con responsabilidad social, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la comunidad, la protección del medio ambiente y la preservación de los recursos
8. Gestionar las actividades contratadas con racionalidad y eficacia, mediante la revisión, análisis y mejora de estándares de servicio de proveedores.

1.3. ORGANIZACIÓN

1.3.1. ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

1.4. EMPRESAS FAMILIARES

Para poder desarrollar este trabajo de manera eficiente es necesario describir en sí lo que es una empresa familiar ya que el negocio en estudio pertenece a este grupo más allá de las dimensiones, alcance, capital y cantidad de empleados no deja de ser un grupo económico familiar.

Este tipo de empresas están ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no nos damos cuenta de su presencia. Se estima que un 80% de las empresas en el mundo son empresas familiares. Más aún el 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares. En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización.

Representan, en definitiva, una fuente esencial de trabajo para el país. Sin embargo, los negocios familiares se enfrentan a una realidad que parece poco alentadora: sólo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria.

Se entiende por empresa familiar a aquellas en las que el capital y la gestión están en manos de una misma familia, o algunas familias agrupadas con un fin de negocios común y tienen tanto el poder como la capacidad para controlarla. Algunos aspectos comunes a este tipo de organización son que muchas veces, la visión de las mismas incluye interiormente el deseo de darle continuidad al emprendimiento en manos de las siguientes generaciones familiares.

1.4.1. CLASIFICACIÓN

Para no dar lugar a interpretaciones o diferentes perspectivas de la misma temática, se clasifican las generaciones de la siguiente manera, y según grados de estándares mundiales acerca del tema:

Tabla 1 Segmentación generacional

1° Generación	Padre solo Padre + hijos
2° Generación	Hermanos solos Hermanos + primos
3° Generación	Primos + nietos
4° Generación	Primos segundos

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Con esta información podemos decir que la empresa en la que desarrollaremos nuestro trabajo es una empresa familiar de 2° Generación en proceso de convertirse en una 3° Generación; ya que el fundador de la empresa es el abuelo, quien ahora por asuntos de edad se encuentra un poco desligado del mando, pero aún sigue asistiendo y aconsejando, siendo su hijo el encargado de cumplir con las responsabilidades del manejo de la empresa en conjunto con sus nietos, la próxima generación.

1.4.2. PROBLEMÁTICAS MÁS COMUNES EN EMPRESAS FAMILIARES.

1. Distintos objetivos entre los socios (divergencia de intereses).
2. Diferentes criterios para manejar el negocio y diferentes estilos de liderazgo.
3. Dificultad para separar el subsistema familiar del empresarial.
4. Superposición de roles.
5. Dificultad a la hora de delegar tareas y responsabilidades.
6. Inconvenientes en la comunicación.
7. Falta de capacitación y profesionalización.
8. La sucesión.

CAPÍTULO 2. RECURSOS HUMANOS: LAS PERSONAS

2.1. INTRODUCCIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS

2.1.1. CONCEPTO

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

El término de “Recursos Humanos” se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos constituye el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades”.

2.1.2. OBJETIVO

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino

que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades.

2.1.3. FUNCIONES

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos se refiere también a las políticas y prácticas que son imprescindibles para manejar las relaciones personales, así como las necesidades de éstos, la selección de candidatos, la aplicación de programas de inducción, administración de sueldos, incentivos, prestaciones y la comunicación dentro de la empresa.

2.1.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos. En esta concepción, se describen cuatro elementos básicos:

1. Logro de objetivos
2. por medio de personas,
3. utilizando tecnología
4. en una organización.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

2.1.4.1. RECURSOS ORGANIZACIONALES

La organización es un punto de convergencia de un sinnúmero de factores de producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

Es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no pueden lograrse los objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. Puede pensarse que los insumos son necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la organización. Por lo general, cuando se habla de recursos, se piensa simplemente en dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos son en extremo complejos y diversificados.

Los recursos organizacionales pueden clasificarse en cinco grupos: recursos físicos o materiales, recursos financieros, recursos humanos, recursos mercadológicos y recursos administrativos.

2.1.4.1.1. RECURSOS FÍSICOS O MATERIALES

Son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y servicios producidos por la organización constituyen los recursos materiales.

2.1.4.1.2. RECURSOS FINANCIEROS

Se refiere al dinero, en forma de capital, flujo de caja, empréstitos, financiación, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización. También están incluidos los ingresos producidos por las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la organización.

2.1.4.1.3. RECURSOS HUMANOS

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización, en el nivel intermedio y en el nivel operacional. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

2.1.4.1.4. RECURSOS MERCADOLÓGICOS

Constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos también incluyen el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Por consiguiente, estos recursos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado, el sistema de ventas, promoción, publicidad, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos según las nuevas demandas, fijación de precios, asistencia técnica al consumidor, etc.

2.1.4.1.5. RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluyen los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

Tabla 2 Síntesis de los cinco grupos de recursos organizacionales

RECURSOS	CONTENIDO PRINCIPAL	DENOMINACIÓN TRADICIONAL
Materiales o instalaciones físicas	<ul style="list-style-type: none">• Edificios y terrenos• Máquinas• Equipos• Instalaciones• Materias primas• Tecnología de producción	Naturaleza

Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Flujo de dinero • Crédito • Ingresos • Financiación • Inversiones 	Capital
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Supervisores • Oficinistas • Operarios 	Trabajo
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de clientes, consumidores o usuarios 	No tiene correspondencia
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control 	Empresa

Fuente: Datos extraídos del libro Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 2001. Página 129.

2.1.4.2. OBJETIVOS

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquier caso, los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales.

2.1.4.2.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivo.

2.1.4.2.2. OBJETIVOS FUNCIONALES

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

2.1.4.2.3. OBJETIVOS SOCIALES

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre la organización.

2.1.4.2.4. OBJETIVOS PERSONALES

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.

2.1.4.3. ESTILOS: TEORÍAS

Si la estructura organizacional es importante, no lo es menos la cultura organizacional. La ARH (Administración de Recursos Humanos) está influida profundamente por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana. Del mismo modo, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera como administraran las organizaciones y sus recursos. Por consiguiente, es indispensable conocer algunas teorías que desarrollan y orientan el escalafonamiento de las personas en las organizaciones.

Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y).

2.1.4.3.1. TEORIA X

Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana, la cual predominó durante décadas en el pasado, a saber:

1. El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).
2. Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
4. Las organizaciones deben y pueden planearse de manera que el sentimiento y sus características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto disciplinarse.

2.1.4.3.2. TEORIA Y

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

1. El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al hombre promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe ser desempeñado voluntariamente) o una fuente de sanción (que si es posible debe ser evitada).

2. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación para lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que le son confiados.
3. Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
4. Bajo ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia puesta en la seguridad personal, por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno y no características inherentes y universales del ser humano.
5. La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para la solución de los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra ampliamente distribuida entre la población.
6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan apenas de manera parcial.

En otras palabras:

- El hombre no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.
- Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.

2.1.4.3.3. TEORIA Z

Recientemente, Ouchi publicó un libro sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. A esta concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al retratar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres típicos) Ouchi muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización.

2.1.5. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos va más allá de contratar y despedir empleados, y puede ser el recurso más importante para mejorar la moral y mantener a sus empleados motivados.

Los RRHH (recursos humanos) son uno de los grandes pilares que sustentan las funciones y objetivos de una empresa. En este contexto, es necesario conocer qué los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomados en cuenta dentro de una organización.

El departamento de recursos humanos será el encargado, a través de las actividades como las de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y movimientos de personal, de evaluar y tomar decisiones que cumplan con las expectativas del personal que conforma la organización, tomando en cuenta las respectivas características, comportamientos, motivaciones y relaciones personales.

Para que una empresa sea efectiva en sus actividades, es necesario que sus miembros establezcan buenas relaciones interpersonales, que colaboren y cooperen entre ellos, actuando así en equipo. De esta forma, se genera un alto grado de satisfacción e integración en el marco de los objetivos de la empresa. Un grupo trabajando de esta manera promueve la optimización de rendimientos económicos.

Para ser realmente eficaz, el departamento de recursos humanos necesita operar en conjunto con el resto del equipo de administración, los profesionales del departamento de recursos humanos se encargan de ayudar a formular una visión y misión para el futuro de la empresa. De esa manera se estará buscando contratar a más personal para llevar la visión de la compañía a la vida real.

2.1.5.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Organización y planificación del personal: planificar las plantillas de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo, analizar los sistemas retributivos y de promoción interna son sólo algunas de las tareas que desempeña el departamento de Recursos Humanos.
- Reclutamiento: realizan aquellos procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo.
- Selección: se trata de una de las funciones más importantes, ya que uno de los factores determinantes del éxito de una actividad empresarial es la correcta elección de las personas que han de trabajar en la empresa.

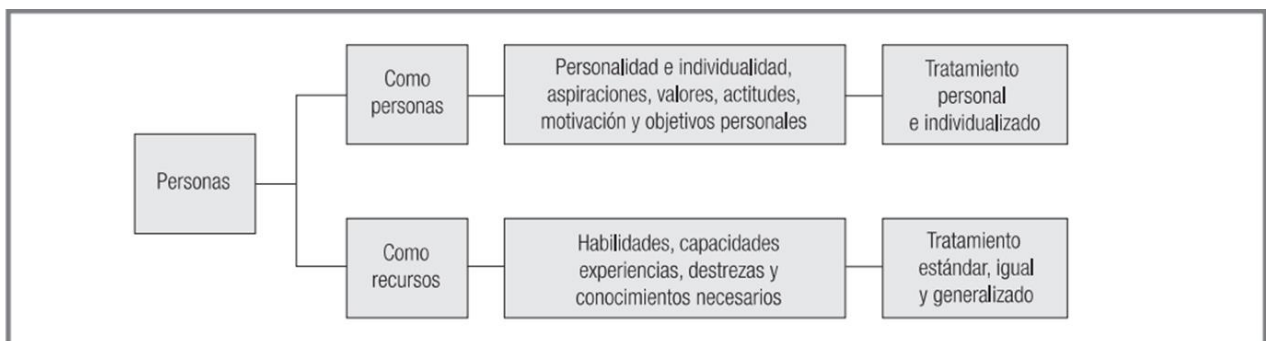
- Planes de carrera y promoción profesional: el desarrollo del personal puede implementarse a través de planes de carrera; programas en los cuáles las personas pueden adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura de la organización. Todo esto es controlado por el departamento de recursos humanos.
- Formación de los trabajadores, que permite al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos.
- Realizan además una evaluación del desempeño y control del personal, controlando aspectos como el absentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, la pirámide edad o las relaciones laborales, entre otras muchas tareas.
- Es necesario también detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras, siendo esta otra de sus principales funciones.
- Administración del personal, que consiste en gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa.
- Otra de sus funciones es promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales).
- Por último, se encargan de la prevención de riesgos laborales, donde toma gran importancia el estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

2.2. LAS PERSONAS

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad. El estudio de las personas constituye un punto básico de las organizaciones y, especialmente, de la ARH. Sin organizaciones ni personas no habría ARH. En esta última hay dos vertientes diferentes al considerar a las personas: las personas en cuanto tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

La ARH moderna, procura tratar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no simplemente como recursos o insumos.

Figura 2. Conceptualidad de persona



Fuente: Datos extraídos del libro Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, Octava edición. Página 129.

2.2.1. LA MOTIVACIÓN HUMANA

De los factores internos que influyen en la conducta humana, se dará especial atención a la motivación. Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas.

2.3. RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN

La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad: la organización hace ciertas cosas para y por los participantes como remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio del uso de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado refuerza sus expectativas mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su

colaboración. Las dos partes de la interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos psicólogos se refieren a una “norma de reciprocidad”, mientras que otros psicólogos le llaman a esto “contrato psicológico”.

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que establezca el trabajo a realizar y la recompensa correspondiente. Aunque no sea un acuerdo formal ni algo claramente expresado, el contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto a una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones establecidos por la práctica, que serán respetados y observados por ambas partes. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación de trabajo que influye en el comportamiento de ambas partes.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS Y DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

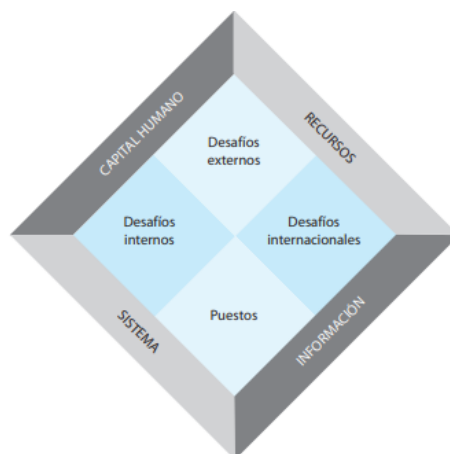
3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

3.1.1. PERSPECTIVA GENERAL

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesitará conocer la información sobre el capital humano que tiene su empresa en la actualidad y el que necesita obtener.

En una compañía muy pequeña, esta necesidad de contar con información precisa se puede satisfacer mediante una base de datos sencilla. A medida que la organización se hace más compleja, la información sobre puestos, solicitudes de candidatos, evaluación de desempeño, compensación, etc., requiere que se maneje mediante bases de información y programas más complejos. En la actualidad existen programas muy sofisticados, como SAP, ERP o Meta4, que contienen módulos de todos los procesos de gestión de los recursos humanos.

Figura 3. Actividades del departamento de Recursos Humanos



Fuente: Datos extraídos del libro Administración de Personal y Recursos Humanos, Sexta edición. Página 90.

La figura 3 muestra la actividad del departamento de recursos humanos, que se basa en la información sobre los puestos laborales que hay en la organización. Éstos constituyen la esencia de la productividad, si están bien diseñados, la organización podrá sacar los perfiles idóneos que le permitan lograr sus objetivos.

3.1.2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Antes de obtener la información, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización y describir sus funciones.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utilice listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si ya se ha llevado a cabo un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros, para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones derivadas de la competencia internacional están llevando a las compañías a consolidar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo cual simplifica esta fase del análisis.

3.1.3. OBJETIVOS

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo,

etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos. En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el reclutamiento del personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
6. Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.

3.1.4. METODOS

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto. Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

3.1.4.1. METODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre

proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

3.1.4.1.1. CARACTERÍSTICAS

- La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

3.1.4.1.2. VENTAJAS

- Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

3.1.4.1.3. DESVENTAJAS

- Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

3.1.4.2. METODO DEL CUESTIONARIO

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

3.1.4.2.1. CARACTERÍSTICAS

- La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis del puesto.
- Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

3.1.4.2.2. VENTAJAS

- El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.

- Es el método más económico para el análisis de puestos.
- Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

3.1.4.2.3. DESVENTAJAS

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo.
- Exige planeación y realización cuidadosa.
- Tiende a ser superficial y distorsionado.

3.1.4.3. MÉTODO DE LA ENTREVISTA

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de

participación. El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

3.1.4.3.1. CARACTERÍSTICAS

- La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

3.1.4.3.2. VENTAJAS

- Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

3.1.4.3.3. DESVENTAJAS

- Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.

- Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

3.1.4.3.4. MÉTODOS MIXTOS

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etc.

3.1.5. ETAPAS

3.1.5.1. ETAPA DE PLANEACIÓN

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etc.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.
5. Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:

- a. Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
 - b. Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. Para atender al criterio de generalidad, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.
6. Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

7. Graduar los factores de análisis, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados. Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

3.1.5.2. ETAPA DE PREPARACIÓN

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

3.1.5.3. ETAPA DE EJECUCIÓN

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

3.2. DISEÑO DE CARGOS

3.2.1. CONCEPTO

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.

- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

En este proceso se pueden distinguir tres modelos claves:

1. Modelo clásico o tradicional.
2. Modelo humanista o de relaciones humanas.
3. Modelo situacional.

3.2.2. PERSPECTIVA GENERAL

Un puesto de trabajo consiste en mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones y que se presentan de manera sumaria en una descripción estandarizada. En el siglo XXI, la manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización determina el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones. A medida que en los países desarrollados declina el número de trabajadores que se incorporan al mercado laboral todos los años, y en la medida en que se incrementa la competencia internacional, los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener a una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

Un buen análisis y definición del perfil del puesto conlleva a la retención del talento o capital humano que tiene la empresa. En el clima corporativo contemporáneo se

ha hecho necesario alentar entre los integrantes de la empresa la creación de una clara conciencia de sus derechos y deberes. La certeza de estar facultado para tomar decisiones cuando se requiera, dentro de un ambiente de confianza y respeto profesional, se describe con frecuencia con el término empowerment. En el mundo corporativo actual, el término empowerment significa facultar al personal para tomar decisiones, delegando poder y autoridad efectivos y confiriéndoles la convicción de que son dueños de su propio trabajo.

En gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y llevan a cabo sus labores se ve influida por las características que tiene su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen en gran medida del diseño de los puestos de la organización. Para que los gerentes de línea y los especialistas de administración de capital humanos puedan contribuir a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada, deben poseer un conocimiento completo de las diversas técnicas del diseño de puestos.

CAPÍTULO 4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4.1. RECLUTAMIENTO

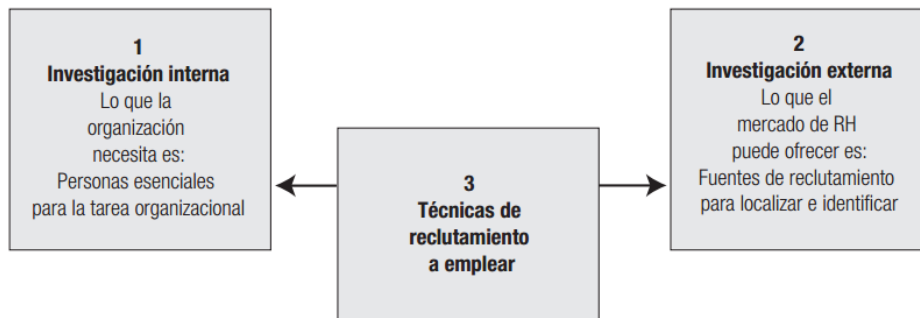
Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RR.HH. oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

Figura 4. Fases de la planeación de Recursos Humanos



Fuente: Datos extraídos del libro Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, Octava edición. Página 150.

4.1.1. INVESTIGACIÓN INTERNA DEL MERCADO

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esta investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal.

4.1.1.1. PLANEACIÓN DE PERSONAL

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzarlos objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos

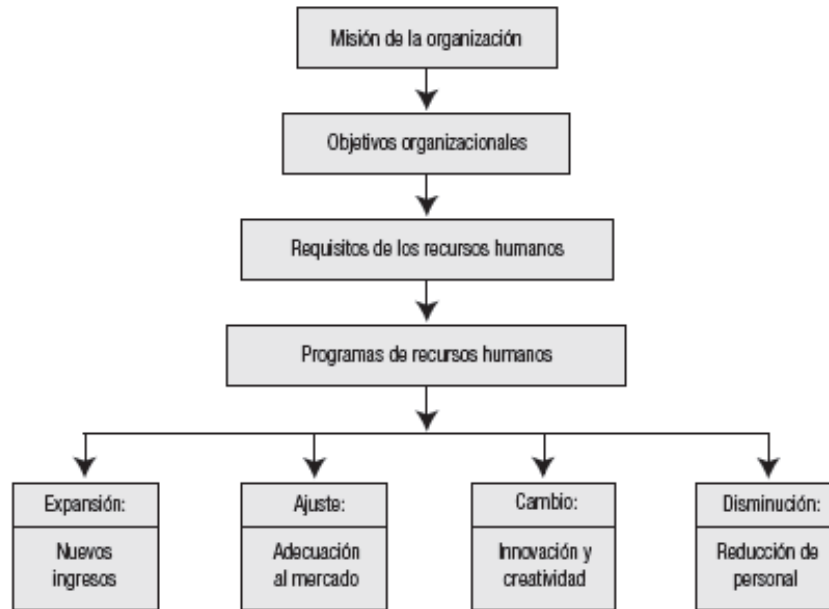
necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal, valga la redundancia, de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente.

Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal:

1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.
2. Modelo basado en segmentos de puestos.
3. Modelo de gráfica de reemplazo.
4. Modelo basado en el flujo de personal.
5. Modelo de planeación integrada.

Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas. En la figura 5 podremos identificar las bases de planeación del personal.

Figura 5. Bases de planeación de personal

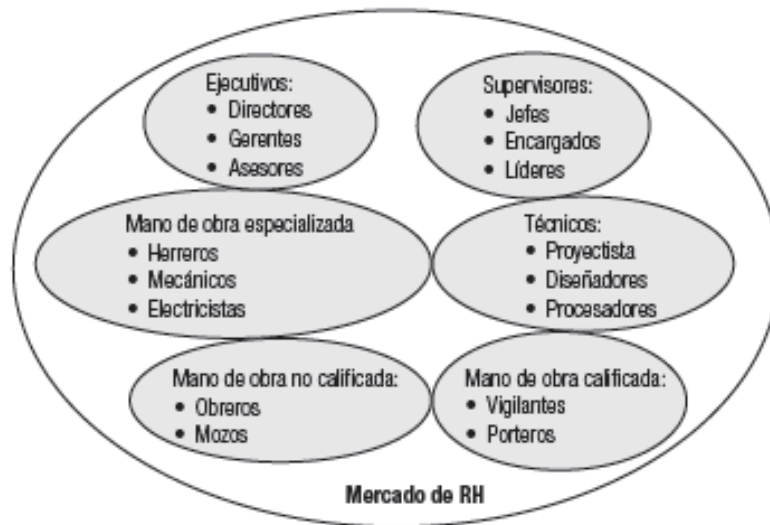


Fuente: Datos extraídos del libro Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, Octava edición. Página 151.

4.1.2. INVESTIGACIÓN EXTERNA DEL MERCADO

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento. Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente, como veremos a continuación en la siguiente figura:

Figura 6. Segmentación del mercado de Recursos Humanos



Fuente: Datos extraídos del libro Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, Octava edición. Página 154.

Si la técnica de reclutamiento ser utilizada fueran anuncios en los periódicos, ciertamente el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del periódico elegido para reclutar obreros.

4.1.3. TIPOS

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, polo que se debe analizar qué conviene en cada situación. También existe la posibilidad de llevar a cabo un reclutamiento mixto, el cual contiene características de los procesos antes mencionados.

4.1.3.1. RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

4.1.3.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO

Por otro lado, el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. Entre la desventaja se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

4.1.3.3. RECLUTAMIENTO MIXTO

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en

algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se retiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal.
2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos antes que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al

mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.

4.2. SELECCIÓN

Según Chiavenato, busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de estas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

4.2.1. FUNDAMENTOS PARA LA SELECCIÓN

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

4.2.1.1. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especificaciones de puestos—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, de la cual veremos un ejemplo a continuación, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

Figura 7. Ficha profesiográfica

FICHA PROFESIOGRÁFICA	
Puesto:	_____
División:	_____
Descripción del puesto:	_____ _____ _____
Equipo de trabajo:	_____
Nivel de escolaridad:	_____
Experiencia profesional:	_____
Condiciones de trabajo:	_____
Relaciones humanas:	_____
Tipo de actividad:	_____
Características psicológicas del ocupante:	_____
Características físicas del ocupante:	_____
Exámenes o pruebas a aplicarle:	_____

Fuente: Datos extraídos del libro Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, Octava edición. Página 176.

4.2.1.2. ELECCIÓN DE TÉCNICAS

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos como veremos en la figura 8.

Figura 8. Clasificación de las técnicas de selección



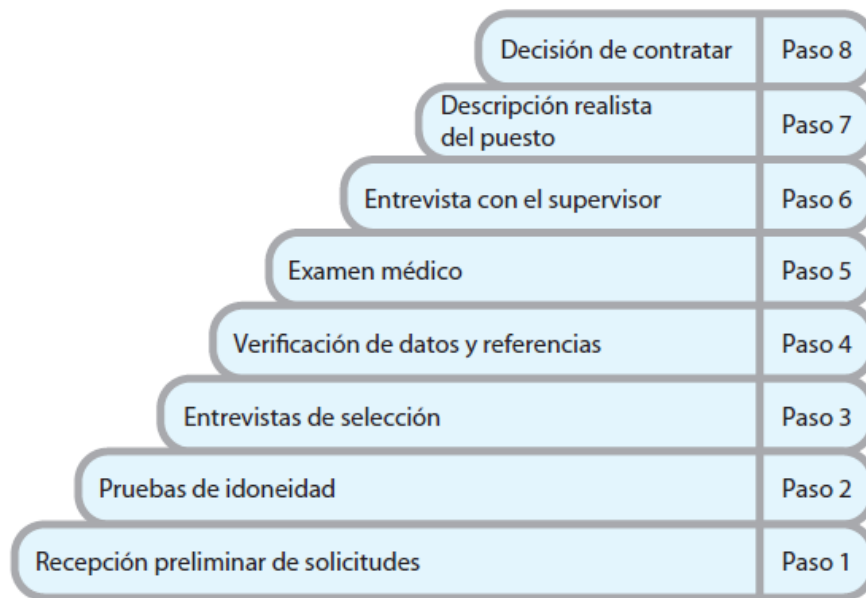
Fuente: Datos extraídos del libro Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones, Octava edición. Página 177.

4.2.2. PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando

considerable difusión. Al operar un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescriba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos. La figura 9 explica cuáles son los pasos por seguir en el proceso de selección.

Figura 9. Pasos para la selección de personal externo



Fuente: Datos extraídos del libro Administración de Personal y Recursos Humanos, Sexta edición. Página 201.

CAPÍTULO 5. PROCESO DE INDUCCIÓN

5.1. INDUCCIÓN DE PERSONAL

Es un proceso, mediante el cual, se vincula al nuevo trabajador con la empresa pasando por las etapas de incorporación, adaptación y desarrollo. Así este puede empatizar con su filosofía, cultura, historia, políticas, patrones conductuales, valores, objetivos, etc.

En este proceso se facilita la incorporación de un empleado a su nuevo puesto de trabajo. El objetivo es conseguir que el trabajador se adapte lo más rápido posible a su nuevo entorno laboral. La inducción a los empleados no tiene por qué suponer un trastorno adicional para las empresas, siempre y cuando exista un protocolo previamente definido y se facilite al nuevo trabajador toda la información que pueda necesitar.

Particularmente en esta empresa, hay un manual de procedimiento de inducción, pero solo para personal comercial (vendedores). Se puede apreciar a simple vista que se le presta mucha atención a esta área por tratarse de una empresa de servicios.

5.1.1. BENEFICIOS E IMPORTANCIA

Orientar al nuevo trabajador en sus primeros días en la empresa es uno de los pilares en cualquier estrategia de inducción general. Este proceso de inducción de personal ayuda tanto al empleado, que se siente respaldado desde el primer momento, como a la empresa, que experimenta menos trastornos operativos.

Cabe destacar que la inducción de personal no es una tarea que interese solamente a las empresas de mayor tamaño. También las pymes deberían realizar

un esfuerzo para integrar a sus nuevas incorporaciones con la mayor rapidez posible. Descuidar esta cuestión puede afectar negativamente a la imagen que el trabajador se forma de la marca.

Paralelamente, un proceso de inducción de personal efectivo puede traducirse en los siguientes beneficios:

- **Mayores niveles de motivación y productividad:** el empleado que se siente acompañado a su llegada a la empresa afronta los nuevos retos con una mayor motivación, lo cual le hace ser más productivo.
- **Reducción de los periodos de adaptación:** todos los trabajadores necesitan superar una fase de adaptación a su nuevo puesto de trabajo, pero esta puede reducirse si se le facilitan las cosas desde el primer minuto.
- **Mayor capacidad de retención del talento:** los nuevos empleados se forman una imagen más positiva de la empresa y, consecuentemente, desarrollan un mayor grado de compromiso corporativo, pudiendo permanecer más tiempo en la compañía.
- **Evita malentendidos y confusiones:** la desinformación o la falta de indicaciones sobre cómo proceder a la llegada a la empresa puede generar constantes malentendidos, con la consiguiente frustración y ansiedad para el empleado.
- **Mejora del clima laboral:** ligado con el punto anterior, cuando el trabajador se siente cómodo en la empresa desde sus comienzos en la misma, tienden a reducirse los conflictos laborales.

Cada vez está más presente en las empresas que para asegurar el rendimiento hay que cuidar todas y cada una de las fases del ciclo de vida del trabajador.

Por ejemplo, en los primeros días el on boarding es clave para que el trabajador se adapte a sus funciones y compañeros y, en contraposición, también hay que cuidar su desarrollo, formación e incluso salida.

Los programas de inducción que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, que son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras sesiones. Sin seguimiento, esas lagunas de su información pueden permanecer constantes. El departamento de recursos humanos puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Es muy probable que mencione los puntos en que siente mayor incertidumbre. Asimismo, el cuestionario de verificación puede utilizarse para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque éste puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más eficaz.

5.1.2. CONTENIDO Y RESPONSABILIDAD

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

En el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en que el recién llegado recibía instrucción directa de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo XXI, la inducción de nuevo personal (así como la capacitación del capital

humano en general) se basan en gran medida en la utilización de técnicas basadas en el e-learning y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos.

5.1.2.1. E-LEARNING: RECURSO TECNOLÓGICO

En las organizaciones modernas la tecnología juega un papel muy importante en la etapa de inducción y desarrollo de los nuevos colaboradores de la organización, así como en su capacitación general en todo tipo de áreas profesionales, gracias a la técnica del llamado e-learning. Este proceso se da en el marco de una filosofía global de creación de conocimientos dentro de la empresa.

El concepto de e-learning se basa en facilitar el aprendizaje mediante las nuevas tecnologías de información y preparación profesional. En esencia, este proceso utiliza las posibilidades abiertas por la Internet. Requiere facilitar el acceso del nuevo empleado a la web, así como a diversas plataformas tecnológicas, e incluye el uso adecuado de la intranet de la empresa, así como de determinados programas virtuales. Ocasionalmente, el e-learning incluye también el uso de apoyos audiovisuales de tipo más tradicional, así como programas de radio o televisión, y el recurso a presentaciones y lecciones personales.

Una de las ventajas del e-learning consiste en que estimula el desarrollo de habilidades en un marco que se puede personalizar, porque es flexible en el acceso y el tiempo y se adapta a las necesidades individuales del empleado que se está capacitando.

5.2. ROTACIÓN DE EMPLEADOS

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de

registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y (en algunos casos) el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal.

5.2.1. CONTRIBUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El costo de rotación del personal puede significar la diferencia entre arrojar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores. Cada vez con mayor claridad, las empresas van adquiriendo conciencia de la extrema importancia que las inversiones en capital humano toman en la actualidad.

Los departamentos de recursos humanos pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera.

5.3. ETAPAS

La inducción al puesto de trabajo suele llevarse a cabo con dos grandes enfoques. En primer lugar, destaca la inducción de personal general, en virtud de la cual la empresa facilita al nuevo empleado toda la información que, presumiblemente, este podría necesitar para adaptarse al puesto. A esta primera fase le seguiría una inducción de personal mucho más específica, que puede estar coordinada por el departamento de RR. HH. pero que debe contar con la participación de los

superiores jerárquicos más inmediatos del nuevo trabajador. Aquí se le ayudaría a asumir las funciones más concretas de su trabajo.

En cualquier caso, el empleado debería superar una serie de etapas dentro del proceso de inducción al puesto (que podrían acelerarse si demuestra que se está adaptando más rápido de lo previsto).

5.3.1. RECIBIMIENTO

El primer día en la empresa suele dedicarse a los aspectos burocráticos y legales pero la empresa puede aprovechar para dispensar una buena bienvenida al trabajador. Las empresas que más cuidan la comunicación interna entregan una carta de presentación o recibimiento para adaptar el on boarding a cada empleado.

Descargar un modelo de carta de bienvenida, que aunque parezca un pequeño detalle, su impacto es grande a la hora de integrar a un nuevo miembro al equipo.

Figura 10. Ejemplo de carta de bienvenida

28 de noviembre de 2020

Nombre del contacto
Dirección
Dirección 2
Ciudad, Estado/Provincia
Código postal

PROPÓSITO: ¡BIENVENIDO [NOMBRE DEL NUEVO EMPLEADO] A [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA]!

Estimado [NOMBRE DEL NUEVO EMPLEADO]:

Nos complace darle la bienvenida como nuevo empleado de [NOMBRE DE SU COMPAÑÍA]. Me alegra que haya elegido aceptar nuestra oferta de empleo y deseo que sepa que este es el comienzo de una relación mutuamente beneficiosa.

Alentamos a nuestro personal a aprovechar los cursos seleccionados que están disponibles en este ámbito a fin de mejorar sus habilidades [ESPECIFICAR] y aprender nuevas habilidades en áreas como [ESPECIFICAR]. Los cursos y las fechas de inscripción correspondientes se enumeran en el tablero de anuncios para que los tenga en consideración. Si decide asistir a uno de esos cursos, infórmelo a su gerente, quien hará los arreglos necesarios.

Una vez más, bienvenido a [NOMBRE DE LA COMPAÑÍA]

Atentamente,

[NOMBRE]
[CARGO]
[NÚMERO DE TELÉFONO]
[CORREO ELECTRÓNICO@COMPAÑÍA.COM]

[NOMBRE DE LA COMPAÑÍA]
[DIRECCIÓN COMPLETA]
Tel: [NÚMERO DE TELÉFONO] / Fax: [NÚMERO DE FAX]
[\[DIRECCIÓN DEL SITIO WEB\]](#)

Fuente: Datos extraídos de <https://www.biztree.com/es/doc/carta-de-bienvenida-para-nuevo-empleado-D3485>.

5.3.2. INFORMACIÓN GENERAL

Dentro de la inducción general, conviene facilitar al empleado la información más relevante sobre la empresa (horarios, vías de contacto...) y atender las primeras dudas que le surjan.

Una adecuada gestión documental puede servir para que el empleado tenga siempre a su alcance la documentación básica sobre la empresa y también la información más sensible.

5.3.3. PRESENTACIÓN

Pasando a la inducción de personal más específica, un responsable de la empresa guiará al trabajador por las instalaciones y le presentará el funcionamiento de la compañía y de su departamento o área de trabajo.

5.3.4. INTEGRACIÓN EN EL ÁREA

Es un momento decisivo porque una mala integración en los equipos de trabajo puede costar mucho tiempo en términos de adaptación. La buena predisposición de los compañeros será clave en este sentido.

5.3.5. FORMACIÓN

Es posible que las nuevas responsabilidades del trabajador requieran de una formación más concreta o que este demuestre ciertas carencias en materia de conocimientos o habilidades profesionales.

En ambos casos, un software de formación puede ayudar a cubrir el déficit formativo y facilitar la adaptación del nuevo trabajador.

5.3.6. SEGUIMIENTO DEL NUEVO PERSONAL

Aun cuando el empleado parece estar plenamente integrado en la empresa, conviene prestar atención a sus opiniones y a las de los managers, que podrían sugerir que se reactive alguna de las fases teóricamente superadas.

5.4. TIPOS

De las etapas descritas anteriormente derivan los tipos de inducción que nos permitirán llevar a cabo una inducción de forma eficiente. A continuación, se desarrollarán los dos tipos de inducción.

5.4.1. INDUCCIÓN GENERAL

Cuando un empleado tiene una idea clara de la filosofía, historia y objetivos de la empresa en que trabaja se convierte en su mejor vendedor. Si se forma esta idea desde el primer día, se convertirá en un empleado fiel a la compañía. La introducción general a la empresa debe incluir:

- Un manual de bienvenida bien estructurado.
- Una charla motivacional.
- Un recorrido por la empresa para conocer las instalaciones, el personal, los productos o servicios que se ofrecen y tener una visión general de los clientes para los que se trabaja.
- Presentación del programa de desarrollo y promoción interna, la normativa legal y de prevención de riesgos laborales.
- Resumen de las obligaciones y derechos de los trabajadores.

El objetivo principal en este tipo de inducción es comunicar la visión general de la organización al nuevo empleado para que pueda identificarse y ponerlo al corriente con la razón de ser de ésta, generando un ambiente cálido y de bienvenida.

5.4.2. INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Una vez que el nuevo trabajador conoce las generalidades de la empresa, deberá recibir una presentación más específica de su puesto de trabajo, con información relativa al que será su día a día a partir de ahora:

- Instrucciones claras y sencillas de lo que se espera que haga.
- Indicaciones para el desempeño de sus tareas, cómo se espera que las desarrolle, con qué herramientas y material cuenta y cómo se evaluará su desempeño.
- Organigrama de su departamento y persona encargada de guiarle en su periodo de adaptación.
- Cómo utilizar y cuidar, si procede, la ropa de trabajo y equipos de protección.
- Listado de objetivos específicos para el trabajador y cómo conseguirlos.
- Reuniones informales a la hora del café o de la comida para conocer a sus nuevos compañeros de trabajo.

En este caso el objetivo es brindar al nuevo colaborador los datos relacionados a sus funciones específicas en el puesto, observar su interacción dentro de la empresa y comunicar los resultados esperados en la ejecución de sus tareas diarias.

CAPÍTULO 6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. INTRODUCCIÓN

Para realizar una investigación científica, se debe conocer en primer lugar cuál es su significado y en segundo lugar cuales son los aspectos metodológicos que se van a utilizar, pasando por puntos como: paradigmas, cuál de ellos se utiliza y por qué; la elección de la estrategia metodológica a seguir; el diseño sobre el que se basa; cómo se va a realizar el trabajo de campo, es decir con qué instrumentos de recolección de datos se trabajó; y determinar sobre qué población o muestra se va a realizar el estudio. Estos ítems son los que se van a desarrollar a lo largo del desarrollo del marco metodológico.

6.2. INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

La investigación científica pretende encontrar respuesta a los problemas trascendentes que el hombre se plantea y lograr hallazgos significativos que aumenten su acervo de conocimientos.

Uno de los objetivos básicos que hacen significativa la investigación científica es el de identificar problemas y descubrir las interrelaciones entre variables para hacer predicciones que permitan estructurar políticas y estrategias de acción y contribuir al desarrollo de un cuadro teórico.

6.3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.3.1. PARADIGMAS

Un paradigma es una imagen básica del objeto de una ciencia. Sirve para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que son necesario responder, cómo deben preguntarse y que reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas. El paradigma es la unidad más general de consenso dentro de una ciencia y sirve para diferenciar una comunidad científica de otra. Subsume, define e interrelaciona los ejemplares, las teorías y los métodos e instrumentos disponibles.

Paradigma hace referencia al marco teórico metodológico que utiliza el investigador para analizar la realidad. Existen dos tipos de paradigmas:

- El paradigma cuantitativo que corresponde a la epistemología positivista, la cual realiza el análisis de la realidad social.
- El paradigma cualitativo que se asocia a la epistemología interpretativa, la cual está centrada en el sujeto individual.

Esta investigación en particular se posiciona en un enfoque mixto entre ambos ya que busca no sólo conocer y comprender la conducta del sujeto de estudio sino también recolectar e interpretar toda la información recabada de este.

6.3.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En el desarrollo de las ciencias, han existido diferentes configuraciones tanto sobre el objeto de estudio como sobre el método de análisis más adecuado.

Dependiendo de qué aspecto se anteponga, así será la explicación que resulte de la realidad social.

Teniendo en cuenta la concepción plural del objeto, conlleva a diversas alternativas metodológicas, haciendo necesario adecuar el método al objeto. Dentro de las alternativas metodológicas encontramos dos:

6.3.2.1. PERSPECTIVA CIENTIFISTA/CUANTITATIVA

La misma defiende la existencia de un único método (el de las ciencias naturales y exacta), general a todas las ciencias; el énfasis se pone en la explicación y en la medición objetiva de los fenómenos sociales.

6.3.2.2. PERSPECTIVA HUMANISTA/CUALITATIVA

La cual concibe la especialidad de las ciencias sociales. Rechaza el modelo metodológico de las ciencias naturales y defiende el análisis de lo individual y lo concreto por medio de la comprensión o interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social (desde el punto de vista del actor social).

Ambas difieren tanto en la estrategia de recolección de información como en su análisis, debido a su vinculación a distintas perspectivas paradigmáticas.

Por esta razón se seleccionó una investigación científica con estrategia metodológica mixta. Se plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido; los planteamientos por lo tanto son específicos como en el enfoque cuantitativo y a su vez perceptivo como en el enfoque cualitativo.

Bajo la búsqueda mixta no solo se desea la obtención de datos numéricos, sino también se busca la visión más íntima del participante, los datos cualitativos cobran un papel relevante.

6.3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En cuanto al diseño, la investigación se realizó en base al diseño descriptivo; tiene como propósito describir situaciones y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

La investigación descriptiva requiere un considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se busca responder. Por ello la investigación está basada en este diseño.

6.3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Determinar estos dos procesos es sólo el comienzo, la segunda etapa fue contactar a personas del directorio para comunicarles el proyecto y solicitar permiso. Luego para finalizar y quizás la etapa con mayor dificultad, se trató de comunicar a parte del personal para solicitar ayuda con la encuesta preparada.

Se involucra un total de 34 sujetos de forma anónima para no afectar su integridad, ya que se pretende generalizar los resultados del estudio.

Las unidades de análisis que conformaron la muestra teórica, está dirigida a empleados (del grupo) en general de distintas áreas desde responsables o gerentes hasta puestos más operativos.

6.3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Después de seleccionar el diseño, la muestra y definir la hipótesis de investigación, hay que focalizarse en recolectar datos pertinentes sobre las

variables involucradas en la investigación. Se trata de recabar información para luego analizarla haciendo hincapié fundamentalmente en lo más significativo para esta misma.

Consiste también en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y los convierte en temas.

En este estudio se utilizó la observación informal complementada con instrumentos cuantitativos específicos. Se construyeron recursos propios de recolección para obtener los datos de fuentes primarias.

Trata de un diseño mixto, específicamente se observa el entorno de la organización y se establecen conversaciones informales con distintos miembros del grupo, realizando preguntas de manera distendida. Todo esto combinado con una encuesta generalizada que ayuda a medir diversos indicadores de interés para el trabajo.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

7.1. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de estos procesos (observación y encuesta).

Para analizar los datos tanto cualitativos (observación) obtenidos, se identificó las variables a considerar (entorno; reclutamiento y selección; inducción; y evaluación). Luego se procedió a clasificar y agrupar cada variable según categorías preestablecidas.

A fines de estructurar y reducir la información obtenida de datos las encuestas realizadas a “empleados de importante concesionaria ubicada en Mendoza, Argentina”, se procedió a identificar nuevamente las variables mencionadas y los resultados se volcaron en tablas numéricas diseñadas a tal fin junto con su gráfico correspondiente. Estas últimas fueron clasificadas y agrupadas bajo los criterios preestablecidos.

Estas exposiciones de datos se combinaron para obtener una mirada más precisa de los resultados obtenidos.

Resultados obtenidos:

7.2. ENTORNO

Para comprender mejor esta variable se mostrarán los datos obtenidos de las encuestas: edad y género.

Tabla 3 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Edad

Generaciones	Frecuencia	Porcentaje
Generación Y	19	55,88%
Generación X	5	14,71%
Baby boomers	10	29,41%
Total	34	100%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

En esta primera pregunta se prosiguió a agrupar las edades en secciones generacionales para una interpretación más eficaz.

Podemos decir que por lo observado en la tabla 3 hay un salto generacional. Ya que de la generación X la cual es la intermedia sólo tiene un 14,71% del personal, mientras que más del 85% restante es la suma entre una generación muy joven (generación Y) y la más antigua (Baby boomers).

Tabla 4 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	30	88,24%
Femenino	4	11,76%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Esta cuarta tabla nos muestra claramente la superposición del género masculino sobre el femenino.

Luego de observar los datos expuestos como introducción para comprender la viabilidad de esta investigación, continuaremos con los resultados que forman esta variable. Están agrupados en los siguientes grupos: Cultura Empresarial y Familia. A su vez estos tienen subgrupos descritos posteriormente.

7.2.1. CULTURA EMPRESARIAL

Por lo expuesto en las dos tablas anteriores podemos percibir que los lineamientos generales de la organización se basan en la contratación a largo plazo y en la selección del género masculino.

Por lo que se observó hay una relación estrecha entre los empleados y el directorio, en la empresa se encuentran actualmente las 3 generaciones familiares activas e interviniendo en mayor o menor medida en los procesos diarios de su funcionamiento, incluyendo en la gestión de RR.HH.

El personal jerárquico es quien tiene mayor allegada a estos, pero también mantienen comunicación directa con el resto. Esto puede repercutir en algunos casos en directivas cruzadas, lo cual decantaría en conflictos internos.

Es sabido que la falta de comunicación o la comunicación distorsionada crea dificultades en el funcionamiento diario. De lo observado y consultado al personal se puede resaltar que en general el canal de comunicación utilizado suele ser el boca a boca lo cual puede llegar a distorsionar la información.

7.2.1.1. EMPLEO

Para analizar las áreas de la empresa y su comportamiento, se contará con las tablas 5, 6 y 7.

Tabla 5 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza
Unidades de negocio

Unidad de negocio	Frecuencia	Porcentaje
Mario Goldstein S.A.C.I.	28	82,35%
Goldstein Automotores S.A.C.I.	2	5,88%
Goldstein S.A.	4	11,76%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Como se pronunció al inicio de la investigación este grupo cuenta con distintas unidades de negocio. Se puede observar en la tabla 5 su actividad principal se encuentra en la unidad de Mario Goldstein S.A.C.I. con un 82,35% del total.

Al consultar con los trabajadores de la empresa podemos advertir que la administración principal del grupo económico se encuentra en esta unidad, es decir, bajo esta razón social se encuentran inscriptos la totalidad del personal de administración de estas tres unidades.

Tabla 6 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Área

Áreas	Frecuencia	Porcentaje
Ventas	7	20,59%
Gestoría	5	14,71%
Administración	9	26,47%
Recepción	1	2,94%
Post venta	3	8,82%
Maestranza	5	14,71%
Otros: Marketing	1	2,94%
Tesorería	3	8,82%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Como indica la tabla 6 las áreas donde mayores asalariados hay son las de: ventas (20,59%), gestoría (14,71%), administración (26,47%) y maestranza (14,71%). Tal como advertí en el párrafo anterior la administración concentra tareas y funciones de las tres unidades de negocio, por eso la cantidad de personal. A esto hay que agregar que la muestra fue tomada sobre sus sucursales principales en Mendoza, Capital; sin tener en cuenta las sucursales de San Martín, Mendoza; y San Juan, Capital donde se entiende que esta área no posee mayor protagonismo.

Al interpretar el área comercial se deben tener en cuenta los factores nombrados anteriormente y la variable de que muchos de estos empleados se encuentran en stands de distintos centros comerciales y puntos estratégicos.

Tabla 7 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza
Antigüedad

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
0 - 5 años	15	44,12%
6 - 10 años	6	17,65%
11 -15 años	5	14,71%
+ 15 años	8	23,53%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

En esta última tabla se puede confirmar lo analizado en la tabla 3 sobre el salto generacional, las mayorías se encuentran entre los rangos de 0-5 años (44,12%) y +15 años (23,53%).

7.2.2. FAMILIA

Para analizar el contexto familiar se tendrán en cuenta los datos relevados de la encuesta, precisamente las referidas a: estado civil, hijos y parentesco.

Tabla 8 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza
Estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	23	67,65%
Casado/a	11	32,35%
Viudo/a	0	0,00%
Divorciado/a	0	0,00%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Se visualiza que la mayoría, 67,65% está soltero/a mientras que 32,35% está casado/a. De los otros dos estados no hay resultados en la muestra tomada.

Tabla 9 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Hijos

Hijos	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	44,12%
No	19	55,88%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

En general se perciben unos resultados bastantes equivalentes entre las variables Si (44,12%) y No (55,88%).

Tabla 10 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Parentesco

Parentesco	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	41,18%
No	20	58,82%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Como dilucidamos en está tabla, hay una gran cantidad de personal con relaciones familiares entre sí. Estos lineamientos coinciden con la antigua corriente de empresas familiares.

7.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para organizar la exposición de esta variable se diluirán tres arterias para abarcar la totalidad de su contenido: Reclutamiento, Selección y Formación.

7.3.1. RECLUTAMIENTO

Como vimos en el capítulo cuatro, se trata de técnicas y procedimientos complementados que atraen a posibles RR.HH. A partir de esta introducción podemos definir dicha temática de la organización en estudio, a partir de encuestas relacionadas.

Tabla 11 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza
Cantidad de entrevistas asistidas

Cantidad de entrevistas	Frecuencia	Porcentaje
1	18	52,94%
2	12	35,29%
3	4	11,76%
4	0	0,00%
5	0	0,00%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Al interpretar los datos podemos afirmar que el proceso de selección es bastante ágil, ya que el 52,94% realizó una entrevista en el proceso de reclutamiento y el 35,29% sólo dos. Al consultar al personal en general relata que los procedimientos duran una semana, a excepción de los puestos jerárquicos en los cuales utilizan dos semanas aproximadamente.

Tabla 12 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza
Experiencia

Experiencias anteriores	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	82,35%
No	6	17,65%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Como se aprecia en la tabla 12 normalmente se contratan candidatos con experiencia previa.

Este análisis combinado con la información obtenida en el marco teórico nos deja como resolución que el tiempo del proceso es bastante acotado para evaluar a los candidatos de manera profunda, lo que desencadena en la falta de organización para llevar a cabo el desarrollo óptimo de una nueva contratación. Esto muchas veces lo compensan buscando personal con experiencia previa.

7.3.2. SELECCIÓN

Para determinar este subgrupo se medirán los criterios de ingreso predeterminados consultados de la muestra seleccionada, cabe aclarar que en este caso los datos son obtenidos sobre la autopercepción de los encuestados.

Tabla 13 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Criterio de ingreso

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Por su edad	3	8,82%
Idoneidad	11	32,35%
Parentesco	5	14,71%
Recomendación	13	38,24%
Oferta laboral	2	5,88%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

El mayor porcentaje (38,24%) es “por recomendación”, lo que también puede llegar a explicar la tabla 11 sobre la cantidad de entrevistas asistidas. En segundo lugar, con 32,35% está “idoneidad”, que en términos teóricos es la más efectiva.

Luego por debajo tenemos el “parentesco” (14,71%), el cual refuerza la información recaudada de la tabla 10. En este cruce de datos se explica la notoria cantidad de consanguinidad del grupo.

Al final con muy poca incidencia se encuentra “por su edad” (8,82%) y “oferta laboral” (con el 5,88%).

7.3.3. FORMACIÓN

Para formar una deducción se analizan las preguntas del cuestionario sobre el nivel de estudios obtenido y el estado de estos.

Tabla 14 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Nivel de estudios

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Primario	0	0,00%
Secundario	13	38,24%
Terciario	10	29,41%
Universitario	11	32,35%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Se observa bastante igualdad entre los niveles secundario (38,24%), terciario (29,41%) y universitario (32,35%). Mientras en el primario su porcentaje es 0%, esto nos muestra que en términos generales se hace hincapié en un nivel de estudio secundario y por los discutido con el personal se tienen en cuenta para puestos jerárquicos a trabajadores con estudios universitarios.

Tabla 15 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Estado de estudios

Estado de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Completo	18	52,94%
Incompleto	14	41,18%
En curso	2	5,88%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Nuevamente es notable la paridad entre las variables. Con esto podemos decir que se cumplen los estándares mínimos.

De la encuesta y observación podemos culminar deduciendo que en esta organización no siempre se valora la formación profesional del personal a

excepción de los puestos estratégicos donde se hace hincapié, cabe aclarar que la experiencia la tienen en cuenta dependiendo de las tareas a realizar.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, no se aplican las técnicas y procedimientos necesarios para llevarlos a cabo por parte del área de RR.HH. Esto puede deberse a una limitación en los tiempos de contratación, la búsqueda suele ser urgente y esto irrumpe en el eficiente desarrollo. Otra posible carencia es la comunicación entre responsables del área donde se encuentra la vacante con RR.HH. y el directorio.

7.4. INDUCCIÓN

Para abordar eficazmente este conjunto veremos subalternamente los títulos: ambiente, capacitación y cambios.

7.4.1. AMBIENTE

Tabla 16 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Clima laboral

Clima laboral	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	67,65%
No	11	32,35%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

La pregunta en este caso es sobre la satisfacción del empleado (¿Está satisfecho con el clima laboral?), en cuestión la mayor representación de la muestra (67,65%)

afirma que se siente cómodo con el ambiente laboral. Al aplicar el método cualitativo dicha mayoría concuerda con lo encuestado.

Podemos notar que dentro de los estándares geográficos se intenta mantener un entorno laboral perdurable a nivel organizacional. La relación entre pares o empleados es bastante buena a simple vista, lo que ayudaría a explicar la satisfacción de la mayoría. Aunque se debe tener en cuenta que el camino aún es largo, ya que la porción insatisfecha no deja de ser alta (32,35%). Es un porcentaje bastante elevado, el cual debería ser tratado con instrumentos y técnicas de RR.HH.

7.4.2. CAPACITACIÓN

En este subtema se analiza la importancia que le da este grupo económico a la preparación y capacitación de su personal.

Tabla 17 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza
Capacitación

Capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Interna	9	26,47%
Externa	5	14,71%
Mixta	2	5,88%
Ninguna	18	52,94%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Como se observa más de la mitad del grupo seleccionado (52,94%) no ha recibido nunca una capacitación, ni al principio, ni durante su proceso laboral. Esto claramente es un punto que afecta a la producción de su personal, el mayor impacto se genera al momento del ingreso donde los trabajadores generalmente

necesitan de una buena inducción no sólo para comprender las tareas a realizar en el puesto de trabajo designado sino también para introducirlos en el entorno organizacional.

Tabla 18 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Temas de capacitación

Tema de capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	2	12,50%
Higiene	0	0,00%
General	2	12,50%
Sobre su área	11	68,75%
Marketing	1	6,25%
Total	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Siguiendo a la interrogación de la tabla anterior, se le consultó a la muestra positiva (16 personas) las áreas de las capacitaciones recibidas teniendo como resultado una superioridad (68,75%) de las referidas a su área en particular. Mientras un 31,25% recibió instrucción sobre: seguridad (12,50%), temas generales (12,50%) y marketing (6,25%).

Tabla 19 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Última capacitación

Última capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	3	18,75%
1 a 3 años	2	12,50%
3 a 5 años	6	37,50%
Más de 5 años	5	31,25%
Total	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Los datos obtenidos de la muestra que recibió alguna capacitación durante su periodo laboral nos indica que un 68,75% recibió su última capacitación hace aproximadamente más de tres años, lo que nos da como conclusión que el año 2020 con la llegada de la pandemia redujo notablemente este sistema.

Con la próxima tabla se expone con mayor claridad lo concluido en el párrafo anterior.

Tabla 20 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza Efecto pandemia

Pandemia	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	50,00%
No	8	50,00%
Total	16	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Con estos resultados se puede confirmar lo concluido en la tabla 19, como vemos para el 50% la pandemia trajo una reducción en los procesos de formación a cargo de la organización.

Cabe aclarar que este medio de aprendizaje aún necesita madurar y optimizarse, aun tomando en cuenta el periodo anterior a la pandemia.

7.4.3. CAMBIOS

Haciendo hincapié en los cambios ligados a la tecnología y profesionalización, con los datos recaudados en combinación a lo observado podemos decir que el grupo se encuentra en una etapa de transición. Al tratarse de una empresa familiar la resistencia al cambio frena la fluidez del proceso.

En lo que respecta a RR.HH. como vimos en los análisis anteriores carece del tiempo necesario para llevar a cabo un correcto reclutamiento e inducción de nuevo personal, a esto debemos sumar que el área citada está compuesta sólo por una persona. A su vez no sólo se encarga de esta área en particular, sino que también es responsable de otra dependencia dentro de la empresa, lo que desvía su visión sobre los objetivos principales de RR.HH.

7.5. EVALUACIÓN

En esta última etapa se integrarán datos de valoración objetivos sobre el rendimiento del personal.

7.5.1. PUESTOS DE TRABAJO

Este subcapítulo indaga sobre el dinamismo en las plazas laborales.

Tabla 21 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza
Cargos

¿Continúa en el mismo puesto?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	27	79,41%
No	7	20,59%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Es claro el estancamiento en los puestos de trabajo, ya que casi el 80% de los empleados permaneció durante todo el proceso laboral en la misma posición esto genera desmotivación ya que no se incentiva al crecimiento del personal.

Esta información podemos cruzarla con la obtenida en la tabla 7, la cual nos dice que el 56% de la muestra tiene más de 6 años en la compañía. De estos datos también podemos afirmar que el 23,56% (8 personas) tiene más de 15 años en el grupo económico, esto nos confirma la dificultad que tienen los trabajadores para ascender o simplemente cambiar de puesto de trabajo. Lo cual deriva como vimos en el párrafo anterior en falta de motivación y baja o normal producción por parte del personal, a su vez genera un crecimiento muy pasivo en la compañía.

7.5.2. EVALUACIONES

Esta variable analiza y revisa la medición del desempeño impartida por RR.HH. y referentes de las distintas áreas.

Tabla 22 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza Evaluaciones

Evaluaciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	44,12%
No	19	55,88%
Total	34	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Al examinar los resultados, vemos que no es común para el personal tener pruebas de su desempeño en el trabajo. Esto es una gran desatención por parte de la planificación de RR.HH. con los líderes de cada área. No permite tener datos de progreso para evaluar, lo que puede explicar por ejemplo los resultados de la tabla anterior donde en general los trabajadores permanecen en el mismo puesto sin poder aspirar a un posible ascenso.

Tabla 23 Encuesta para empleados de importante concesionaria de Mendoza

Periodicidad

Periodicidad	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	1	6,67%
Mensualmente	5	33,33%
Anualmente	9	60,00%
Total	15	100,00%

Fuente: Elaboración propia según fuente primaria. Mendoza 2023.

Con esta tabla se complementa la información de la anterior, como contemplamos el 60% de la porción es examinada anualmente, mientras que el 40% recibe evaluaciones mensual o semanalmente.

A partir de estos datos podemos terminar de confirmar las aseveraciones antes informadas. Sólo el 17% del total recibe evaluaciones mensuales o semanales, lo que resulta insuficiente para poder llevar un control de los progresos individuales y colectivos.

CONCLUSIÓN

Se incursionó en la realización de un trabajo referido a los Recursos Humanos, con sub-enfoque en las empresas familiares desde el punto de vista de empleados de un reconocido Grupo Económico Familiar dedicado a la comercialización de vehículos en Mendoza, otorgando la posibilidad de que el lector conozca acerca de esta temática.

La investigación fue realizada con el afán de comprender como actúan los RR.HH. en las distintas empresas del grupo, haciendo hincapié en el proceso de inducción al personal.

Como propósito se intentó identificar las herramientas con las que cuenta dicha organización a la hora formar a sus nuevos trabajadores, junto con las dificultades y virtudes de su gestión.

Se tomó como punto de comparación lo descrito en el marco teórico. Podemos afirmar que una buena introducción y capacitación, aumenta los costos incurridos por la empresa, pero eleva el nivel de producción de cada individuo en principio sólo por el hecho de estar mejor instruido para la realización y desarrollo de sus tareas diarias.

Las limitaciones de esta investigación surgen del restringido número de casos estudiados tanto de trabajadores como empleadores (nulo), del contexto elegido y de la necesidad de perfeccionar el estudio a partir de técnicas mixtas más precisas que permitirían obtener información complementaria.

De todas formas, resulta valioso seleccionar los casos de modo que se anticipen resultados similares, que es en cuestión la replicación exacta; o bien, resultados contradictorios, en función de razones predecibles denominados replicación

teórica. Igualmente, aunque se trate de pocos o múltiples casos, los resultados son valiosos y pueden constituir una teoría o la base para nuevos estudios.

Los interrogantes planteados a partir del problema de investigación fueron los que movilizaron al punto de partida y llevan a afirmar que las inquietudes, plasmadas en un objetivo general y en una serie de objetivos específicos, se cumplieron de forma acabada.

A partir de la investigación se puede concluir que:

- Se observa que el rol de los Recursos Humanos dentro del Grupo Económico está en una etapa de renovada importancia, aunque en el plano práctico no siempre son bien gestionados. Además, cabe aclarar que no hay suficientes recursos financieros ni humanos designados al área teniendo en cuenta las grandes dimensiones de la empresa en cuanto al personal y patrimonial.
- Es una organización creada mediante pilares antiguos camino a la renovación, eso explica la superposición del género masculino, el cambio generacional y el parentesco. La organización ha crecido, pero aún mantiene matices antiguas.
- Ante una realidad dinámica y cánones de globalización imperativos, es necesario desarrollar pasos básicos de mejora continua a fin de lograr mayor competitividad, además de prevenir y resolver problemas de gestión tales como desempeño, resolución de conflictos, retención y rotación de los RR.HH.
- Los procesos de selección y reclutamiento deben contener mayor autonomía y preparación por el área de Recursos Humanos para obtener un mejor resultado a la hora de contratar al nuevo personal. Un dato importante a tener en cuenta es el análisis de descripción de los puestos de trabajo, la gestión por competencias posibilita relacionar de manera eficaz y

rápida los requisitos que debe cumplir el postulante con las necesidades del área.

- Las pocas evaluaciones de desempeño realizadas de manera informal prevalecen en la organización, por ello con fines económicos, son insuficientes al momento de conocer el rendimiento de los empleados en tareas puntuales. El objetivo principal de una evaluación de desempeño es tener una devolución útil de manera que impacte positivamente en otros indicadores tales como cultura organizacional, desvíos, promociones o productividad. La evaluación de desempeño permite identificar con precisión y calidad el trabajo realizado, productividad, organización del trabajo en tiempo y forma, conocimiento técnico, uso, cuidado de bienes de uso, capacidad de liderazgo, puntualidad, autonomía, compromiso y presentimos, trabajo en equipo, etc. De ahí la importancia de formular modelos de evaluación sistemáticos que sean claros, simples, actualizados y consistentes.
- La escasez de promover estímulos o incentivos individuales y/o grupales genera una productividad lineal, sin poder reconocer grandes distinciones en el correr diario del personal de la entidad. La motivación laboral permite que las personas se comprometan con los objetivos de la organización, mejorando su desempeño. La falta de reconocimiento no sólo influye en lo económico, sino que también afecta al ambiente laboral, la indiferencia, entre otros. La empresa puede dar muestras de aprobación y reconocimiento no sólo desde lo monetario a través de premios, incentivos o bonos, sino también mediante mejoras en las condiciones de trabajo, habilitación de una guardería o servicio de comedor, celebraciones especiales (promociones, cumpleaños, nacimiento de los hijos, etc.), cursos de capacitación, etc.
- La coexistencia del modelo empresarial con el familiar genera una figura con características propias y complejas por la contraposición de intereses y valores que dificultan el equilibrio entre necesidades y afectos. La Empresa

Familiar debe ser capaz de realizar los cambios necesarios para adaptarse a la evolución del entorno separando los valores familiares de los intereses organizacionales. A ello se llega con la formulación de un protocolo claro y minucioso que incluya normas respecto a la distribución de funciones, responsabilidades y asignación del poder, en conjunto con una planificación estratégica de las transiciones futuras y la sucesión generacional.

- No cabe dudas de la posición y capacidad del grupo en cuanto a la gestión de Recursos Humanos, pero dadas las condiciones actuales de la sociedad y mercados locales para obtener ventajas competitivas deberían tener en cuenta el correcto asesoramiento de profesionales especializados de la materia.

Quedan abiertos muchos interrogantes para que posteriores investigaciones puedan profundizar, entre otros temas, acerca de cómo afectan las crisis económicas como la pandemia, si los resultados aquí expuestos son trasladables a distintas empresas del rubro ubicadas en otras regiones geográficas del país o países limítrofes, en qué medida es aplicable la profesionalización de la Gestión de RRHH en sociedades tradicionales (familiares) y que repercusión puede llegar a tener este mismo estudio en otros rubros locales (provinciales) como en empresas vitivinícolas.

REFERENCIAS

ALLES, Martha Alicia (1998). *Empleo, el Proceso de Selección*. Buenos Aires, Macchi, Primera edición. Pág. 12.

Blog BIZNEO. *Para qué sirve la Inducción de Personal en las Empresas*.

<https://www.bizneo.com/blog/induccion-de-personal>

CEA D'ANCONA, M. ANGELES (1998). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. España, Síntesis Sociología, Primera edición. Pp. 44-46.

CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, Mc Graw Hill, Quinta edición. Pp. 126-133, 330-331.

CHIAVENATO, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, Mc Graw Hill, Octava edición. Pp. 43-48, 103-176, 204-235.

GERENCIA DE RR.HH. (2015), *Manual de Inducción general de Mario Goldstein*. Pág. 2.

Grupo SPEC. *Cómo Realizar un Proceso de Inducción de Personal Eficaz*.

<https://www.grupospec.com/es/blog/129-proceso-induccion-persona>

ROJAS SORIANO, Raúl (1996). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. México, Plaza y Valdés, Décimo Octava edición. Pág. 2.

Sonia (2016). *Importancia del Departamento de Recursos Humanos*.

<http://www.estartap.com/importancia-del-departamento-de-recursos-humanos/>

VALLES MARTINEZ, MIGUEL S. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. España, Síntesis, Primera edición. Pág. 48.

WERTHER JR, William B. y DAVIS, Keith (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Mc Graw Hill, Quinta edición. Pp. 10-11, 141-142.

WERTHER JR, William B. y DAVIS, Keith (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Mc Graw Hill, Sexta edición. Pp. 90-108, 201-236.

Wikipedia (2015). *Recursos Humanos*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

ANEXOS

Nota de presentación del cuestionario

“Encuesta para empleados de importante concesionaria ubicada en Mendoza, Argentina”

Para obtener datos válidos, necesito que personas como usted, que trabajan en una empresa de este tipo y rubro, colaboren brindando información específica que hace a los fines de la investigación. Para ello, solicito unos minutos de su tiempo para completar la siguiente encuesta de manera anónima, voluntaria y consentida.

Desde ya, agradezco especialmente su colaboración.

Cuestionario

Disponible en:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf_8q2pzOG2S68PrREvCc17fA6YIXATJZ9MoGs-fH3Gk7pp9Q/viewform?usp=pp_url



Encuesta para empleados de importante concesionaria ubicada en Mendoza, Argentina.

Para obtener datos válidos, necesito que personas como usted, que trabajan en una empresa de este tipo y rubro, colaboren brindando información específica que hace a los fines de la investigación. Para ello, solicito unos minutos de su tiempo para completar la siguiente encuesta de manera anónima, voluntaria y consentida. Desde ya, agradezco especialmente su colaboración.

Edad

Tu respuesta _____

Género

- Femenino
- Masculino

¿En qué unidad de negocio colabora?

- Goldstein S.A.
- Goldstein Automores S.A.C.I.
- Mario Goldstein S.A.C.I.

Área donde se desenvuelve

- Ventas
- Gestoría
- Administración
- Recepción
- Otros: _____

Estado civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Viuda/Viudo
- Divorciado/a

¿Tiene hijos?

- Si
- No

Antigüedad en la Empresa

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 -15 años
- + 15 años

Criterio por el cual ingresó (según su punto de vista)

- Por su edad
- Idoneidad
- Parentezco
- Recomendación
- Otros: _____

¿Tuvo experiencias laborales anteriores?

- Sí
- No

Nivel de estudios alcanzados

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario

Estado de los estudios

- Completo
- Incompleto
- En curso

¿Esta satisfecho con el clima laboral?

- Sí
- No

¿Recibió algún tipo capacitación?

- Interna
- Externa
- Mixta
- Ninguna

¿Sobre que tema?

- Seguridad
- Higiene
- General
- Sobre su área
- Otros: _____

Fecha de su última capacitación

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años
- Ninguna

¿Afecto la pandemia el sistema de capacitaciones?

- Sí
- No

¿Tiene parentesco con alguien dentro de la Empresa?

- Sí
- No

Cantidad de entrevistas a las que asistió para su ingreso

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Continúa en el mismo puesto desde su ingreso?

- Sí
- No

¿Tiene evaluaciones?

Sí

No

¿Con que periodicidad?

Semanalmente

Mensualmente

Anualmente

Ninguna

Otros: _____

Permiso para exposición de datos del Grupo

Mendoza, 17 de diciembre de 2021.

Sr. Goldstein.

Mario Goldstein S.A.C.I.

De mi consideración:

Yo Carlos Antonio Reta Estrella, D.N.I.: 37.521.526, ante usted me presento y expongo:

Que actualmente cursando la carrera de Contador Público Nacional en la Universidad Juan Agustín Maza de Mendoza, Argentina; solicito a usted de la manera más comedida que considere la petición de un proyecto de tesis que cuente con la información suficiente y necesaria del Grupo Goldstein, de acuerdo a la necesidad que requiera la compañía.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi consideración y estima.

Atentamente.

Carlos Reta



MARIO GOLDSTEIN S.A.C.I.
GABRIEL HORACIO GOLDSTEIN
PRESIDENTE