



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

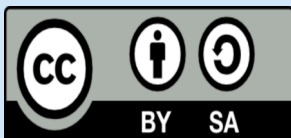
Cyntia Belén Tarcaya

Diseño de un Programa de Inducción para una empresa metalúrgica, ubicada en la localidad de Florencio Varela, provincia de Buenos Aires, periodo 2023-2024

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – Compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Tarcaya, C. B. (2024). *Diseño de un Programa de Inducción para una empresa metalúrgica, ubicada en la localidad de Florencio Varela, provincia de Buenos Aires, periodo 2023-2024* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3260>



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Universidad Nacional Arturo Jauretche

**Trabajo Integrador Final para optar por el grado de Licenciada en
Relaciones del Trabajo**

***“Diseño de un Programa de Inducción para una empresa metalúrgica,
ubicada en la localidad de Florencio Varela, provincia de Buenos Aires,
periodo 2023-2024”***

Autora: Cyntia Belén Tarcaya

Correo electrónico: cyntia.belen73@gmail.com

Directora: Lic. Cecilia Bacchetta

Florencio Varela

Año 2024

ÍNDICE

Dedicatoria y Agradecimientos	2
Resumen	4
Introducción	5
Apartado metodológico	8
CAPÍTULO I Presentación de Caso y Marco Teórico	9
1.1 Presentación de la organización	9
1.2 Marco Normativo	10
1.3 NORMAS ISO 9001	12
1.4 Organigrama	15
1.5 Concepto de Inducción	17
CAPÍTULO II: Diagnóstico organizacional	21
2.1 Descriptivos de puestos	23
2.2 Análisis de los descriptivos de puestos	29
2.3 Análisis de las normas ISO 9001	30
2.4 Análisis del Reglamento Interno del Personal	30
2.5 Conclusiones Finales del Diagnóstico Organizacional	36
CAPÍTULO III Diseño del Programa de Inducción para una Empresa Metalúrgica, ubicada en Florencio Varela	36
3.1 Objetivo del programa	36
3.2 Alcance del Programa	37
3.3 Presentación del Programa	37
3.4 Detalles del contenido del Programa de Inducción	38
CONCLUSIONES FINALES	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXO 1 - Consentimiento Informado	51
ANEXO 2 Carta de Bienvenida	55
ANEXO 3 Programa de Inducción	56
ANEXO 4 - Matriz de Respuestas a las entrevistas individuales	58

Dedicatoria

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a **mis padres Marisa y Mario**, por su apoyo incondicional a lo largo de esta etapa importante en mi vida. Su comprensión y motivación han sido fundamentales para que yo pudiera alcanzar este logro. Me enseñaron a no bajar los brazos y a preservarme ante las dificultades, estos valores que han sido clave para completar este trabajo. Gracias por ser mi inspiración y mi fortaleza. Los amo

A **mi pareja Marcos** por su amor, paciencia y constante apoyo durante la realización de este proyecto. Sus palabras de aliento han sido esenciales en los momentos más difíciles, y su compañía han sido una fuente constante de motivación.

A mis queridos/as **abuelos**, quienes no están físicamente conmigo, pero con mucho amor y sabiduría continúan guiando mis pasos. Les prometí que iba terminar mis estudios y hoy, al cumplir esa promesa, sé que estarían orgullosos de mí.

Agradecimientos

A la **Universidad Nacional Arturo Jauretche** que durante muchos años fue mi casa de estudios y me proporcionó una formación académica y crecimiento personal. A lo largo de mi carrera he tenido el privilegio de aprender de profesores/as excepcionales, quienes no solo me transmitieron sus conocimientos, sino también su saberes y dedicación. Gracias a ellos, he adquirido las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos profesionales con confianza y determinación. Gracias a mis compañeros de clase, que se convirtieron en amigos, las experiencias compartidas que tuvimos durante todos estos años, les agradezco profundamente por su apoyo.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi **directora de este trabajo Cecilia Bacchetta**, su guía, apoyo y paciencia fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su compromiso y dedicación fueron una fuente constante de

inspiración, y su disposición para ofrecerme su tiempo y consejos me permitió superar los obstáculos que encontré en el camino.

También quiero agradecer a mis **amigos/as** por su apoyo, por estar siempre ahí para ofrecerme palabras de ánimo y momentos de distracción que me ayudaron a mantener el equilibrio durante esta etapa. Su compañía y comprensión han sido muy importantes para mi.

A **mis compañeros de trabajo de la empresa** en la que actualmente trabajo, por responderme las preguntas, la cual fue utilizada para este trabajo final, realmente sin su colaboración dentro de sus posibilidades, no hubiera podido llevarla a cabo.

Finalmente, agradezco a **todos/as** que de alguna manera contribuyeron a mi formación y crecimiento en la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Este trabajo es un reflejo del esfuerzo en conjunto y del valioso aprendizaje recibido en esta querida institución.

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo presentar un Plan de Inducción para una organización del rubro metalúrgico, ubicado en la localidad de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires. El mismo cuenta con tres capítulos; en el primero se presenta la organización y su contexto conceptual para avanzar sobre el segundo en el que trabajamos sobre un diagnóstico organizacional con foco en los descriptivos de puestos y las normas de calidad ISO 9001 junto con el reglamento interno de personal. Por último analizamos los resultados diagnósticos para presentar el capítulo tres con el desarrollo y diseño del Programa de Inducción para los nuevos ingresantes de la organización.

La metodología utilizada para este trabajo se centra en un enfoque cualitativo, que incluye la realización de entrevistas semiestructuradas a informantes clave dentro de la organización.

Palabras Claves: Empresa metalúrgica, Programa de Inducción, Normas ISO 9001

Summary

The following work aims to present an Induction Plan based on an organization in the metallurgical sector, located in the town of Florencio Varela, Province of Buenos Aires, It has three chapters, in the first, the organization and its conceptual context are presented to advance on the second in which we work on an organizational diagnosis with a focus on job descriptions and ISO 9001 quality standards along with the internal personnel regulations. Finally, we analyze the diagnostic results to present chapter three with the development and design of the Induction Program for new entrants to the organization. The methodology used for this work focuses on a qualitative approach, which includes conducting semi structured interviews with key informants within the organization.

KeyWords: *Metallurgical company, , ISO 9001 standards, Staff Induction*

Introducción

El presente Trabajo Integrador Final propone el diseño un programa de inducción para una PyME¹ familiar del sector metalúrgico, ubicada en la zona sur de la provincia de Buenos Aires, durante el periodo 2023-2024. Esta empresa se dedica a la fabricación de bulones, tuercas en caliente, arandelas y piezas especiales.

Según Gimenez y Pacenti (2020), las pequeñas y medianas empresas (PyMES) representan un componente fundamental en la economía de la provincia de Buenos Aires, especialmente en el sector metalúrgico. Estas empresas son conocidas por su capacidad de adaptación, innovación y contribución significativa al empleo y al desarrollo económico regional. Sin embargo, las PyMES enfrentan desafíos constantes en términos de competitividad, eficiencia y sostenibilidad, especialmente en un entorno económico y tecnológico en rápida evolución.

Durante el análisis del caso, se identificaron varias problemáticas, entre ellas el desconocimiento de los trabajadores acerca de las normas internas de la empresa, su historia y las tareas realizadas en diferentes sectores. Esta situación se debe a la falta de un plan de inducción para el personal que ingresa a la organización. El primer contacto de los empleados/as con la empresa ocurre en el momento de su ingreso, a través de la persona encargada de darles la bienvenida.

Resulta fundamental contar con un proceso de inducción formal que proporcione a las personas que ingresan a la organización información clave sobre la empresa y su funcionamiento (Dessler, 2009).

Por este motivo es recomendable que los nuevos empleados conozcan desde el primer día, las normas de seguridad para minimizar riesgos, dado que están expuestos a peligros inherentes como el uso maquinaria pesada, la manipulación de productos químicos y la exposición a altos niveles de ruidos, cuales son los productos, servicios

¹ Pyme: Pequeña y mediana empresa.

que ofrece y cuales son las tareas que debe desempeñar en su puesto de trabajo. Asimismo brindar información sobre los reglamentos internos de la organización, su cultura, misión, visión, objetivos. También deben familiarizarse con las normas internacionales con las que opera la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, los empleados necesitan tener información básica sobre la empresa para poder brindar una buena experiencia a los clientes, por lo que se debe diseñar un programa que implemente cada etapa de manera educativa, dando a los empleados un mayor sentido de pertenencia en el desarrollo de sus actividades y compromiso.

Perea (2006) señala que la orientación, refiriéndose al proceso de inducción, tiene como finalidad el brindar información al nuevo personal de su posición laboral dentro de la organización, facilitando la rápida adaptación al ambiente de trabajo, fomentando el interés por su nuevo trabajo y transmitiéndoles un sentido de seguridad. Además busca asegurar que su integración se realice bajo una filosofía de calidad y excelencia en el desempeño laboral. Para que los nuevos trabajadores puedan elevar su nivel de satisfacción con la inducción que se les brinda Werther y Davis (2008) afirman que el éxito del programa de inducción dependerá del grado real de preparación que se logre dar al nuevo empleado.

Es por ello que el presente TIF se propone avanzar en un diagnóstico organizacional que nos permitirá contar con la información necesaria para luego diseñar un programa de inducción de los integrantes de la organización.

El diseño metodológico para la realización de este trabajo final es el método cualitativo, cuyo objetivo principal es detectar las necesidades y contenidos de un Programa de Inducción,. Se caracteriza por su flexibilidad para adaptarse a la realidad ya las poblaciones estudiadas, independientemente de las alternativas que se tomen en cuenta, lo que implica una orientación descriptiva y teórica. Además, busca integrar conceptos de diferentes corrientes de la investigación social, como lo mencionan Tamayo y Tamayo (2004).

El trabajo se estructura en tres capítulos . En primer lugar, se presenta la historia de la organización, la cual cuenta con más de 60 años de experiencia en el mercado, con una dotación de 73 operarios, quienes están bajo el convenio colectivo de trabajo

Nº260/75 Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina. Se abordará el marco normativo poniendo foco en las normas ISO 9001 ya que la organización cuenta con la certificación de calidad NORMAS ISO 9001. Esta norma es una de las normas más conocidas, diseñadas para asegurar la calidad, seguridad, y consistencia de sus productos, mejorar la satisfacción del cliente y el desempeño de los procesos de producción. Presentaremos el organigrama de la organización que nos permitirá tener una idea concreta de la estructura formal. Además, se incluirá la definición de inducción según los autores más relevantes de la temática, y se describirán los puestos actuales de la organización.

En cuanto al segundo capítulo se llevará a cabo el diagnóstico organizacional donde realizaremos un análisis de los descriptivos de puestos, a partir de la recolección y análisis de los documentos internos proporcionados por la organización, incluyendo las normas ISO 9001.

Y en el tercer y último capítulo vamos a proponer un plan de inducción para las personas que ingresan a la organización, sus objetivos y alcance.

El objetivo general de este Trabajo Integrador Final es diseñar un Programa de Inducción para una empresa metalúrgica, ubicada en la localidad de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires.

En cuanto a los objetivos específicos nos proponemos:

- Conocer la naturaleza de la organización y su marco normativo correspondiente.
- Conocer, analizar y describir las normas de Calidad ISO 9001 con las que trabaja la organización.
- Conocer y enumerar los descriptivos de puestos de la organización.
- Desarrollar un diagnóstico organizacional en base a los descriptivos de puestos y los requerimientos de las normas de Calidad ISO 9001 con el fin de diseñar un programa de inducción.

Apartado metodológico

La metodología a utilizarse en este trabajo se basará en el enfoque cualitativo según el autor Cea D'Ancona (2001) constituye a una estrategia de investigación, diferente a la encuesta, se basará en la experimentación y el uso de documentos y estadísticas, aunque se puede hacer uso de las mismas técnicas de recogida y el análisis de la información. A tal efecto recurrimos a fuentes secundarias para la recolección de información confiable, como el reglamento interno de la organización, descriptivos de puestos, etc..

Los estudios cualitativos descriptivos, son los más flexibles de todos los diseños de investigación definido por Vasilachis (2006) como una forma de investigar que se enfoca en comprender el mundo desde la perspectiva de quienes lo viven. Es un enfoque interpretativo, lo que significa que busca darle sentido a los fenómenos tal como son percibidos por las personas involucradas. Este enfoque es inductivo, ya que parte de las observaciones concretas para llegar a conclusiones generales. También es multimetódico, lo que implica que puede usar diferentes técnicas o métodos para analizar la información. A la vez, es reflexivo, ya que requiere que el investigador examine constantemente su propio proceso y cómo interactúa con los participantes.

Una de las perspectivas que vamos a enfocar este trabajo, es la la recopilación de datos cualitativos con la técnica de entrevistas en profundidad presenciales semi estructuras, donde nos basaremos en una guía de preguntas realizadas en las entrevistas con el Supervisor de Gestión de Calidad y el Supervisor de Seguridad e Higiene en la planta productiva, (Ver anexo 1, pág.52) donde se relevaron los datos necesarios para confeccionar el diagnóstico organizacional. Podrá observarse en el Anexo 4, página 62 una matriz sobre las dimensiones centrales que hemos trabajado con ambos entrevistados.

Como menciona Navarro (2009) la entrevista presencial “es una conversación que se desarrolla a partir de una secuencia de temas, que pueden estar guiados por preguntas que no necesariamente deben ser fijas, sino que van a ir variando según la conversación en función del entrevistado” (Navarro, 2009, p.8)

Una vez recolectada toda la información que se requiere para avanzar con este Trabajo Integrador Final, se darán a conocer los resultados que posteriormente se analizaran

para plantear de forma adecuada el plan de inducción. Esto permitirá fortalecer el proceso dentro de la Empresa Metalúrgica para mantener a sus empleados motivados, satisfechos y con alto niveles de productividad.

CAPÍTULO I Presentación de Caso y Marco Teórico

1.1 Presentación de la organización

Para la realización de este trabajo, se mantuvieron bajo confidencialidad los datos acerca de la organización como por ejemplo los documentos internos sobre los descriptivos de puestos, y el nombre de la organización (Meo, 2009)

La empresa fue creada en el año 1951 por dos hermanos inmigrantes italianos, cuyos padres eran oriundos de San Luis Merlo. Comenzaron con una pequeña empresa familiar dedicada a la fabricación de manijas y baldes, utilizando sobras de chapas para producir arandelas. Posteriormente, se trasladaron a Florencio Varela gracias a un tío que les ofreció una planta grande en venta, con una extensión de una hectárea a nueve manzanas. En ese lugar construyeron un galpón.

Inicialmente, compraron 10 balancines a pie debido a la limitada disponibilidad de electricidad en el barrio, y emplearon a 12 operarios locales, distribuidos en diferentes sectores: 6 en balancines y 6 en el corte de chapas. Además, construyeron un depósito para almacenar las chapas que cortaban manualmente con tijeras. Más tarde, adquirieron una máquina para fabricar pequeños de bulones 1/4 de pulgada y progresivamente incrementan su capacidad con la compra de más máquinas.

A medida que la empresa crecía, establecieron una nueva planta y compraron maquinaria importada de Alemania. Esto les permitió expandir sus instalaciones y diversificar sus operaciones, creando diferentes sectores: uno para la fabricación de bulones y tuercas en caliente, otro para mecánica y mantenimiento de máquinas, un sector de cincado para dar color dorado o plateado a las arandelas, y una sección de temple para endurecer las arandelas, las tuercas y bulones. También construyeron

oficinas administrativas y aumentaron su personal, alcanzando un total de 73 operarios/as.

De acuerdo con la clasificación de organizaciones propuesta por Marcó, Loguzzo y Fedi (2016), se pueden identificar las siguientes categorías: Por el tipo de actividad, se considera una organización industrial, enfocada en la producción de bienes materiales (divididas entre actividades extractivas y de transformación). En cuanto a su sector, pertenece a la industria metalúrgica.

Hoy en día la empresa se dedica principalmente a la fabricación de elementos de fijación como bulones, tuercas, arandelas, cincado y piezas especiales según las especificaciones del cliente. El dueño de la empresa falleció, y sus sobrinos, son los encargados de manejar la empresa. Más adelante se mencionan las tareas que cada uno realiza.

La organización cuenta con sectores fácilmente identificables con carteles de señalización como el garaje principal que sirve de entrada y salida vehicular y del personal, planta de producción, oficina administrativa, oficina técnica, y comedor.

La empresa ha crecido tanto profesional como económicamente lo que ha permitido la incorporación de tecnología avanzada y mejora en la calidad de gestión como las normas ISO 9001 para asegurar la satisfacción del cliente y la calidad de sus productos.

Se ha mantenido durante todos estos años en el mercado provincial y nacional, fabricando productos reconocidos por su calidad, brindando un servicio de asesoramiento para obtener la satisfacción plena de sus clientes. La actividad sigue unida al acero inoxidable en el diseño, fabricación y comercialización de productos propios. En su evolución se transformó en una pyme gestionada por su fundador y sus hijos, sobrinos, donde hoy trabajan 73 personas conformando un grupo de trabajo orientado a brindar lo mejor para destacar a su empresa en el mercado.

1.2 Marco Normativo

Según las respuestas dadas por la entrevista del Supervisor de Gestión de Calidad, y Seguridad e Higiene esta organización es una empresa familiar que opera como una PYME (pequeña y mediana empresa) de acuerdo a la Ley 24467/95. Desarrolla sus

actividades en el sector industrial y cuenta con un total de 73 empleados/as. La clasificación de la empresa como PyMe², se determina según la actividad declarada, el monto de las ventas totales anuales o el número de empleados.

Según el autor Garza Castaño (2000) “la definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas se ha basado en varios criterios:

- El número de trabajadores que emplean
- El volumen de producción o de ventas
- El valor del capital invertido
- El consumo de energía” (Garza Castaño, 2000, p.54)

La ley PyMe en el artículo 83 pequeña empresa es aquella las dos condiciones siguientes, a) que su plantel no supere los 40 trabajadores; b) que tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento. Las pequeñas empresas que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial por un plazo de tres años, siempre y cuando no dupliquen el plantel.

La organización pertenece a la industria y por su rama de actividad, se encuadra dentro de la metalúrgica, le corresponde el convenio N° 260/75, con ámbito de aplicación en todo el territorio de la Nación Argentina y los trabajadores/as están representados por la Union Obrera Metalurgica de la República Argentina (UOMRA)

Además se rige por la Ley 19.587 (Ley de Seguridad e Higiene) con el objetivo de prevenir los riesgos del trabajo y enfermedades profesionales, derivados de la actividad laboral. El propósito de dicha ley es brindar protección a todos los trabajadores/as, a través de la adopción de medidas preventivas en el medio ambiente de trabajo.

Artículo 4: La higiene y seguridad en el trabajo depende de las normas técnicas y de las medidas sanitarias:

² Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría
<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

- a) Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores,
- b) Prevenir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos puestos de trabajo,
- c) Estimular y desarrollar una actitud positiva respecto a la prevención de los accidentes o enfermedades que pueden derivarse de la actividad laboral.

La Constitución Nacional hace referencia al Artículo N° 41: “Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley”(Constitución Nacional de la República Argentina 1994, artículo 41).

Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural, cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales. Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquellas alteren las jurisdicciones locales.

En resumen el artículo 41 garantiza el derecho de todos los habitantes a un ambiente sano y equilibrado, y establece que quienes provoquen daño ambiental están obligados a remediarlo conforme a lo que disponga la ley.

1.3 NORMAS ISO 9001

Asimismo, la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001:2000³. Esta norma emitida por la Organización Internacional de Estandarización, garantiza un sistema continuo de gestión de calidad en las empresas. La ISO es una entidad no gubernamental formada por una red de institutos presentes en 156 países. Su misión es lograr un consenso en las soluciones aplicadas para cumplir las más altas exigencias comerciales y sociales, beneficiando tanto a las empresas como a los clientes. Esta norma se aplica para demostrar que la empresa ha alcanzado ciertos

³ La norma internacional ISO 9001 se centra en lograr la calidad dentro de una organización a través de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Fuente:

<https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

estándares y que cuenta con el reconocimiento de esta organización internacional. Por lo tanto permite gestionar y controlar de manera más eficiente y rentable la calidad de todos sus procesos.

Es importante destacar que la certificación ISO 9001 no es obligatoria, pero muchas organizaciones eligen obtenerla para demostrar su compromiso con la calidad y mejorar su competitividad en el mercado.

Para garantizar la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad es fundamental tener en cuenta ciertos criterios, aplicando los siete principios⁴ que son:

1- Mayor importancia de la orientación del cliente: La satisfacción del cliente es un indicador clave del desempeño de una empresa y es esencial para su éxito a largo plazo. Por eso, uno de los principios más importantes de la gestión de la calidad es centrarse en el cliente. Esto significa que la empresa debe esforzarse constantemente por entender y superar las expectativas de sus clientes. Anticipar lo que los clientes quieren y necesitan es lo que distingue a las empresas más exitosas.

2- Alta dirección y liderazgo: Tradicionalmente, se ha dicho que la implementación de las normas ISO y de un sistema de calidad debe comenzar desde la alta dirección, ya que ellos deben dar el ejemplo a los demás trabajadores. Sin embargo, actualmente también se considera la importancia de los líderes dentro de la organización para impulsar esta iniciativa. Estos líderes son personas flexibles ante los cambios y que están dispuestas a colaborar sin poner obstáculos en la implantación de un nuevo sistema de calidad. Son proactivos y sirven de modelo para el resto del equipo, por lo que es esencial identificar a estos empleados y hacerlos parte activa del proceso de implementación en la empresa.

3- Participación de todos los miembros de la organización: La implementación de un sistema de calidad debe comenzar desde la alta dirección y los líderes proactivos, pero es fundamental involucrar a todos los niveles de la empresa. Cada trabajador debe estar bien informado sobre la política de calidad, los objetivos relacionados, y cómo su trabajo contribuye al buen funcionamiento del sistema. Además, es importante que

⁴ Las siete reglas para los nuevos sistemas de Gestión de Calidad. Extraído de:
<https://q-bo.org/las-7-reglas-para-los-nuevos-sistemas-de-gestion-de-calidad/>

comprendan los beneficios que trae el sistema de calidad, así como las posibles consecuencias de no cumplir con él.

4- **Procesos y procedimientos:** Definir los procesos y las responsabilidades de cada departamento es clave para entender a fondo cómo funciona nuestra empresa. Al tener claro cada proceso, podemos analizarlos mejor, identificar posibles fallos o tareas innecesarias, y mejorar la forma de trabajar para hacer las actividades más eficientes. Este enfoque nos permite optimizar el rendimiento y asegurar que todo fluya de manera más efectiva.

5- **Toma de decisiones:** Al estudiar y supervisar los procesos, es necesario realizar un análisis detallado que combine tanto datos numéricos (como indicadores de proceso) como información cualitativa, obtenida, por ejemplo, a través de entrevistas frecuentes con los empleados. Esta combinación de enfoques nos permite tomar decisiones bien fundamentadas y coherentes, basadas en una comprensión completa de los procesos.

6- **Mejora continua:** En esta misma línea, si se logra convertir el trabajo en mediciones objetivas, podremos analizar las desviaciones y hacer ajustes para mejorar. Este es el concepto de mejora continua, que ha sido clave en el ámbito de la calidad y que ahora se refleja claramente en los sistemas de gestión de calidad.

7- **Comunicación:** La comunicación entre todas las partes interesadas de nuestra empresa debe ser eficiente y constante. Además, es esencial que todas las áreas de nuestro proceso productivo estén siempre informadas y conectadas entre sí. Por ejemplo, no tiene sentido intentar mejorar los plazos de entrega al cliente si no hemos avisado o coordinado con nuestros proveedores o distribuidores para asegurar que puedan entregar las materias primas o productos finales a tiempo.

La autora Lauriente sostiene que las normas ISO 9001 ofrecen múltiples ventajas que, en muchos casos, no llegamos a percibir completamente. Es fundamental identificar y diferenciar estos beneficios para poder valorar correctamente todo lo que aporta la implementación de esta norma. Solo así podemos aprovechar al máximo su impacto positivo en la organización.

Ventajas internas

- Una mejor estructura centrada en procesos.
- Mejor comunicación interna, externa y calidad de la información
- Definición clara de las responsabilidades dentro de la organización.
- Conocimiento de las causas reales de un problema.

Ventajas externas

- Localización de nuevos mercados.
- Mejor imagen organizacional.
- Mayor confianza de nuevos proveedores.
- Reducción de las auditorías hechas por los clientes.
- Satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor.

1.4 Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de una organización, refleja la estructura formal de los puestos de trabajo con su respectivo responsable (Jefe/a, Supervisor/a) a cargo y como se relaciona cada área en sí (Marco, 2016)

El autor Chiavenato (2011) desarrolla el concepto de puesto de trabajo dentro de la organización, el cual se divide en tareas, obligaciones, funciones y puestos.

- Tarea: Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general se atribuye a los puestos simples o repetitivos (por hora o de empleados), como por ejemplo hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, o inyectar una pieza.
- Obligación: Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física como llenar un cheque.
- Función: Es un conjunto de tareas (para puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Estas funciones pueden ser realizadas por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función.
- Puesto: Es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama que lo

distingue de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados, y el departamento o división al que pertenece. Establecer esta posición en el organigrama significa definir estas cuatro vinculaciones.

Para la elaboración de un organigrama es necesario crear una estructura organizativa en el cual se representa gráficamente, el nivel jerárquico, las interrelaciones, las funciones de cada puesto dentro de la organización que conlleva cierta responsabilidad con su consecuente nivel de autoridad. Según el autor Perez Gregorio (2016) podemos mencionar que su estructura se clasifican en:

Verticales: son aquellas que se sitúan en los niveles más elevados, de mayor autoridad y debajo de ellos se encuentran los subordinados.

Horizontales: se basan en las unidades que tienen mayor autoridad y se sitúan en la parte izquierda del organigrama y los subordinados se colocan hacia la derecha.

Circular: está formado por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la organización, cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, en cada uno de estos círculos se coloca a los jefes/supervisores/as y se les liga con líneas aquellos puestos de menor nivel.

Esta organización se caracteriza por su estructura vertical en el cual los niveles jerárquicos superiores son responsables de la toma de decisiones y la supervisión, mientras que los de niveles inferiores se encargan de ejecutar las instrucciones.

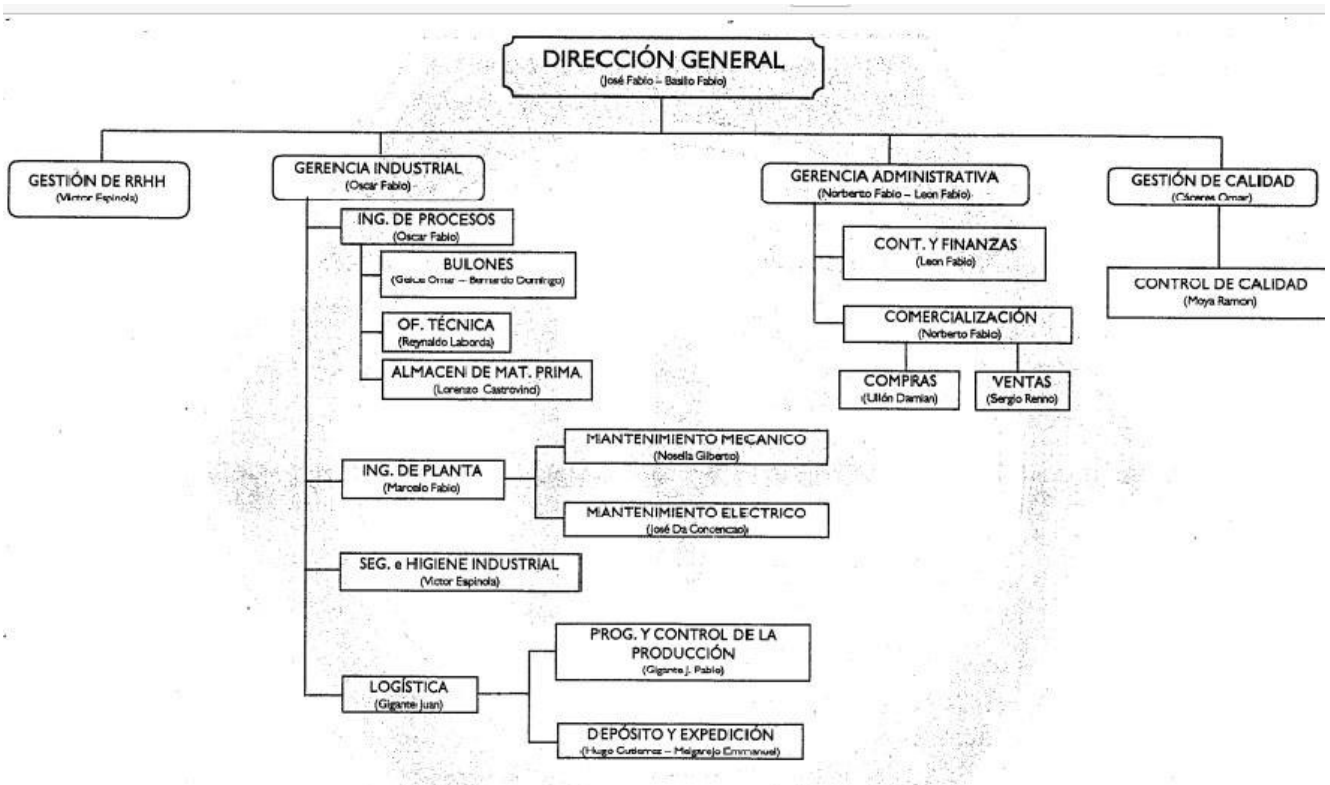
El artículo 6 del Convenio Colectivo de Trabajo 260/70 describe los siguientes cargos presentes en la metalúrgica:

OFICIAL: Es un trabajador que ha completado tanto la formación teórica como práctica en un oficio específico. Este empleado es capaz de realizar con exactitud y eficiencia cualquier tarea relacionada con su especialidad, basándose en planos, esquemas o instrucciones, ya sean escritas o verbales.

MEDIO OFICIAL: Es un trabajador que ha completado su etapa de formación, y está capacitado para realizar tareas propias de su especialidad. Sin embargo, aún no ha alcanzado el nivel de habilidad o experiencia necesaria para llevar a cabo cualquier tipo de trabajo con la rapidez y precisión que se le exige a un oficial.

OPERARIO/A: Es un obrero/a que realiza trabajos manuales básicos y tareas de apoyo que no requieren formación previa. Además su trabajo incluye actividades como carga y descarga de materiales, transporte de objetos, organización de mercancías y tareas de limpieza. Cada sector definiría específicamente las tareas que pertenecen en esta categoría, las tareas que pertenecen a esta categoría, especialmente las que se consideran auxiliares.

A continuación, se puede observar el organigrama de nuestro caso de estudio:



Cuadro 1: Fuente: Elaborado por la organización

1.5 Concepto de Inducción

Resulta conveniente abordar los conceptos de Gestión de Personal, hacer una breve caracterización de los distintos autores para luego avanzar en la definición del Programa de Inducción.

El autor Chiavenato (2000) sostiene que la Administración de los Recursos Humanos abarca la planificación, organización y supervisión de estrategias orientadas a optimizar el rendimiento del personal. Además considera que la organización debe ser un espacio en el que los colaboradores puedan alcanzar sus metas personales, ya sea

de manera directa o indirecta en relación con su trabajo. Mientras que Alles (2007) refiere que el término de Recursos Humanos se utiliza tanto para referirse a la disciplina que estudia todos los aspectos relacionados con el desempeño de las personas en el contexto organizacional, como para identificar el área dentro de la organización encargada de la gestión de las personas, ya sea a nivel directivo o gerencial. En este mismo sentido, el autor Dessel (2009) destaca que la Gestión de Recursos Humanos es una responsabilidad que implica seleccionar a la persona adecuada para el puesto, ofrecerle la inducción, formación necesaria, y asegurarse de que reciba una compensación adecuada, todo con el fin de optimizar su desempeño laboral.

Los autores que acabamos de mencionar trabajan el concepto en la misma línea; podemos concluir que el autor Chiavenato (2011) subraya la necesidad de crear un entorno laboral donde los colaboradores puedan alcanzar sus metas personales y profesionales, mientras que la autora Martha Alles (2006) amplía el concepto para incluir tanto el estudio del desempeño humanos en la organizaciones como la responsabilidad directa de la gestión de las personas en manos de los gerentes.

Ambos autores destacan la responsabilidad de los líderes en alinear las estrategias de Gestión de Personal con los objetivos organizacionales y el bienestar de los empleados, como elemento clave para el éxito organizacional.

En este sentido, podemos afirmar que el programa de inducción es una herramienta clave para el área de Gestión de Personal porque facilita la integración de los nuevos empleados en la organización, sobre las funciones que desempeñará, razón social, misión, visión, y estructuras de la empresa. Es parte del programa de capacitación de la organización y debe estimular al recién llegado a integrarse sin dificultades al grupo de trabajo, fomentando actitudes favorables para la empresa, su política y su personal (Chiavenato, 2000; Alles, 2007; Werther & Davis, 2008).

Dentro de las actividades inherentes a la administración del talento humano (recursos humanos, gestión de personal) se encuentran la inducción y la orientación inicial, como primera etapa para la adecuada colocación de los trabajadores en las diversas actividades que desarrollan las organizaciones (Chiavenato, 2009).

El autor Werther & Davis (2008) sostiene que un programa de inducción constituye un método eficaz para acelerar la socialización y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización. La inducción es el primer paso en la socialización organizacional, donde buscamos que el nuevo colaborador obtenga una visión global de la empresa. Esto incluye conocer los proyectos en los que estamos trabajando, tener nuestra visión, metas y familiarizarse con nuestros valores corporativos. También es una nueva oportunidad para dar una cálida bienvenida, lo que ayuda a crear un buen ambiente laboral desde el primer día. A través de este proceso, queremos que el nuevo integrante se sienta valorado y sepa que forma parte de un equipo comprometido y alineado con los objetivos y cultura de la organización Perrea (2006).

“El programa de integración busca que un nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización” (Chiavenato, 2005, p,155).

Consiste en brindar a los nuevos empleados la información fundamental sobre la empresa, así como los conocimientos esenciales que requieren para desempeñar sus funciones de manera eficiente (Grados, 2013).

Estas definiciones coinciden con Mondy (2010), estas enseñanzas se aplican a las percepciones que los nuevos empleados tienen sobre sus empleadores. Los programas de inducción brindan a las organizaciones la oportunidad de comenzar una relación laboral de manera adecuada.

Según Chiavenato (2009), entre los objetivos de la inducción se destacan los siguientes:

- Disminuir la ansiedad en los empleados: Es común que las personas sientan temor de no cumplir con las expectativas en su nuevo puesto, debido a la incertidumbre sobre si podrán desempeñarse adecuadamente. Este sentimiento de ansiedad se reduce mediante el proceso de inducción.
- Disminuir la rotación: La tasa de rotación tiende a ser más alta durante los primeros meses del empleado, ya que puede sentirse poco competente en su nuevo rol. Una inducción efectiva ayuda a disminuir el deseo de abandonar el puesto.

- Ahorrar tiempo: Cuando un nuevo empleado/a no recibe una inducción adecuada, es probable que invierta tiempo innecesario en familiarizarse con sus compañeros, comprender su rol y conocer las características de la organización, lo que reduce su eficiencia.
- Establecer expectativas realistas: Mediante la inducción, los nuevos empleados pueden comprender lo que se espera de ellos y familiarizarse con la cultura de la organización, lo que les permite desarrollar expectativas alineadas con la realidad.

El proceso de inducción consta de dos etapas, la inducción general y la específica, que son muy importantes para lograr introducir al empleado de la mejor manera. La primera es la **inducción general**, que es el conocimiento que la persona ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado, programas de la empresa, calidad, cultura misión y valores (Alles, 2006). Completando de definición anterior Chiavenato (2000) sostiene que los supervisores/jefes de las organizaciones dicen que la inducción general es un proceso que sirve para adaptar y ajustar al nuevo empleado/a a la organización, para minimizar sus temores, ansiedades y finalmente para ir generando rápidamente en un sentido de gratitud y pertenencia. Por otro lado se encuentra la **inducción específica** que tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con la posición, también explicar las tareas, los resultados y comportamientos que se esperan al empleado (Alles, 2006)

En esta misma línea y entendiendo que el programa de inducción se trabaja desde el foco de la capacitación, la autora Heinz (2007) menciona que las organizaciones recurren a la capacitación para lograr los siguiente objetivos:

- Mejorar las aptitudes del personal tanto los conocimientos como las habilidades. Aprender nuevos contenidos y aplicarlos en la práctica diaria.
- Actualizarse sobre los cambios en las disciplinas necesarias para gestionar el negocio de manera eficaz.

- Identificar y ejecutar nuevas estrategias de negocio, aprendiendo sobre los mercados, los hábitos del consumidor, la competencia, y las prácticas de otras empresas (benchmarking) ⁵
- Mejorar el conocimiento, el combustible de las organizaciones es el conocimiento. Para llevarlo a la acción de manera efectiva, es necesario gestionarlo adecuadamente.
- Generar nuevas oportunidades de aprendizaje y cambio. El aprendizaje es continuo y requiere absorber nuevos conocimientos y tecnologías, especialmente en los procesos de gestión del cambio.

La capacitación según Chiavenato (2009) es entendida “como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa” (Chiavenato, 2009, p.371).

La autora Martha Alles (2019) destaca que es importante capacitar y dejar de verlo como un gasto, formar al personal es una inversión porque potenciará su desarrollo, y facilitará el logro de los objetivos de la organización. Si el grado de formación hacia los empleados es alto, también lo será la productividad. La capacitación continua permite al personal mejorar, planear, y realizar de manera más eficiente sus tareas, además de articularse con otras áreas de la organización.

Además, la capacitación no solo ayuda a desempeñar mejor el trabajo actual, sino que sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden ayudar a las personas en el desarrollo de futuras responsabilidades (Werther & Davis, 1991).

CAPÍTULO II: Diagnóstico organizacional

La empresa metalúrgica cuenta con manuales de procedimientos que detallan los descriptivos de puestos en cada área de trabajo. Es importante destacar que la mayoría de sus empleados tienen muchos años de antigüedad en la organización.

Se brindan capacitaciones obligatorias relacionadas con las Normas Seguridad e Higiene, abordando temas como el cuidado auditivo, el cuidado de piel, el levantamiento de cargas, la prevención de lesiones lumbares y las enfermedades profesionales. Asimismo es importante resaltar que la empresa cuenta con la

⁵ Es un proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de la empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

certificación ISO 9001, lo que garantiza la calidad de sus productos, y la satisfacción de sus clientes.

La organización ha desarrollado sus propios productos, lo que permite diversificar su oferta y satisfacer las demandas cambiantes del mercado, lo que también le ha permitido construir una amplia cartera de clientes en la región.

Cuando se les consultó a los entrevistados acerca de las deficiencias en el proceso de producción, ambos mencionaron que la producción se ve interrumpida y sugirieron la incorporación de tecnología más avanzada. Otro desafío identificado es la fluctuación de las políticas cambiarias del país, que puede afectar la adquisición de equipos. Además, la competencia con empresas similares y las variaciones constantes en los precios de las materias primas son factores que complican la operación, dado que estas empresas a menudo ofrecen servicios similares a precios más bajos, lo que incrementa la competitividad en el mercado.

Ante la pregunta sobre si los empleados están adecuadamente capacitados, ambos supervisores coincidieron en que sí lo están, especialmente en lo que respecta a las normas de Seguridad e Higiene y el uso de los equipos de protección personal. Además, realizan charlas periódicas sobre la certificación de las normas ISO 9001. Sin embargo señalaron que la empresa no cuenta con un programa de inducción formal para los nuevos empleados/as.

Al preguntar qué tipo de capacitación les gustaría incorporar, el supervisor de Gestión de Calidad sugirió desarrollar un laboratorio con tecnología más avanzada, y máquinas más modernas con la colaboración del Instituto Nacional de Tecnología (INTI) como proveedor de estas capacitaciones, dictadas durante el horario laboral. Por otro lado, el Supervisor de Seguridad e Higiene preferiría que se dictaran los días sábados. A modo de pregunta consultamos sobre la posibilidad de incorporar un Programa de Inducción, a los que ambos respondieron con entusiasmo que veían positiva la propuesta, aunque no se les había ocurrido.

Finalmente, a modo de cierre, se sugirió que la empresa debería priorizar la seguridad de los trabajadores y fomentar una mayor concientización en este aspecto.

2.1 Descriptivos de puestos

Según el autor Chiavenato (2005) existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

Las descripciones específicas del puesto de trabajo es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades inherentes a dicho puesto. Este tipo de descripción está vinculada a estrategias de flujo de trabajo que enfatizan la eficiencia, el control y la planificación minuciosa del trabajo.

La descripción general del puesto de trabajo, es una metodología relativamente nueva, se asocia con estrategias de flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia. Este tipo de descripción se adapta mejor a una estructura organizativa plana y sin fronteras, donde los límites entre funciones y niveles de dirección son difusos. En una descripción general del trabajo se documentan únicamente las obligaciones y responsabilidades más genéricas de un puesto.

Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la conforman. Se planea utilizar las descripciones de los puestos de trabajo como guía, lo que permitirá una identificación precisa y específica de las responsabilidades y requisitos asociados a cada posición dentro de la organización.

Según la autora Martha Alles (2019), analizar los puestos, luego describirlos, implica una serie de procedimientos para recopilar y evaluar información sobre su contenido. Esto incluye las tareas a realizar, los requisitos específicos, el contexto en que se llevan a cabo las tareas, y el tipo de personas que deben ser contratadas para esa posición.

La empresa metalúrgica está integrada por 73 operarios, de los cuales se desempeñan operativamente en diferentes sectores, a continuación se detalla la distribución de estos operarios en las diferentes áreas: el sector de elementos de fijación, sector mecánica, matricería, cincado, sector arandelas, el sector de oficina técnica que comparte oficina con el encargado de compras, y por último se encuentra el sector de gerencia y el área de Recursos humanos.

“Si tiene descriptivos de puestos, en el caso de la materia prima va a disponer de las barras de acero, los rollos de alambre de acero, disponiendo en un lugar marcado con sus diferentes diámetros y de ahí lo pasan al sector de bulones.

Una vez que tienen los tres productos terminados, la arandela, el bulón y la tuerca van a tratamiento térmico, encargan de colocar los rollos de alambre de diferentes acero según el pedido del cliente, en diferentes estampadoras, el supervisor da la orden, mediante una orden de fabricación que genera el dueño y le dan el proceso al estampado del bulón, lo mismo pasa con el estampado de tuercas. Y después el sector de arandelas que tienen una orden de fabricación donde tienen balancines donde van fabricando diferentes tipos de arandelas. Después hay un área de oficina técnica donde se hacen los planos, tenemos el sector de matricería, mecánica y el sector de administración donde se liquidan los sueldos al personal “(Supervisor de Seguridad e Higiene, Julio, 2024).

La empresa cuenta con dos gerentes, el Gerente General, responsable de supervisar y dirigir todas las operaciones y estrategias y el Gerente Administrativo. Ambos se reúnen regularmente para resolver los problemas que surgen en la organización a diario.

A continuación, se presentará una descripción de los descriptivos de puestos a partir del análisis de los documentos proporcionados por la organización.

Gerencia General: Al fallecer el dueño de la empresa, sus hijos son los encargados de la empresa. Uno de ellos se encarga de la gestión operativa de producción en supervisar todas las operaciones diarias de la empresa, incluyendo la producción, mantenimiento, calidad, finanzas y comercialización. Asegurando que las operaciones se realicen de manera eficiente, cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad.

Participar en negociaciones importantes para asegurar la satisfacción de los clientes y la calidad en las relaciones con los proveedores.

Gerencia Administrativa: Su función principal es supervisar los presupuestos, la contabilidad, el control de costos y la gestión de los recursos financieros. También se encarga de mantener una comunicación fluida con los supervisores de la empresa. Además, gestiona el área de Recursos Humanos, incluyendo la contratación, la administración de ausencias y el manejo de enfermedades del personal. Por último es el responsable de asegurar que la empresa cumpla con las leyes, regulaciones y normas aplicables al sector.

La organización cuenta con un **Sector de Recursos Humanos** encargado de diversas tareas clave, como la selección y formalización de contratos laborales, la gestión de nóminas y seguros, la confección y mantenimiento de los legajos del personal, la administración de permisos, vacaciones y horas extras, el control de ausentismo y la entrega de recibos de sueldos. Además este sector atiende dudas y consultas del personal. También se ocupa de la liquidación de haberes , incluyendo pagos por enfermedad y horas extras, así como de la recepción de licencias médicas para solicitar atención domiciliaria y gestionar los informes médicos. Es responsabilidad de este sector notificar al Gerente Administrativo sobre cualquier ausencia, de modo que se puedan reprogramar las tareas correspondientes y asegurar el correcto funcionamiento de la organización.

Área de Compras: Está compuesta por una persona que se encarga de las compras tanto para la producción como de las necesarias para el trabajo diario de planta. Sus funciones son:

- Coordinar armónicamente las tareas de su área;
- Venta de productos procesados;
- Cálculo de costos y presupuestos;
- Seguimiento y control de avance de cada Nota de Pedido para el cumplimiento de los plazos acordados;
- Analizar proyecciones e informar las posibles ventas a Producción y a la Gerencia Administrativa;
- Comunicación con el cliente en la fase de desarrollo y previa a la entrega del producto.

Área de Seguridad e Higiene: Se encarga de asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los empleados/as. Su labor incluye la identificación y evaluación de riesgos potenciales en el lugar de trabajo que podrían causar accidentes, lesiones o enfermedades.

- Organizar y llevar a cabo capacitaciones, talleres para los empleados/as sobre las prácticas de seguridad, uso correcto de equipos de seguridad personal y cómo actuar en caso de emergencia.

- Realizar inspecciones reguladoras del lugar de trabajo para asegurarse de que se cumplan las normativas de seguridad e higiene. También realizar auditorías para verificar que las prácticas estén alineadas con los estándares legales y corporativos.
- Investigar cualquier accidente o incidente que ocurra en el lugar de trabajo para determinar las causas y evitar que se repitan en el futuro. Desarrollar planes de emergencias, incluyendo evacuación, primeros auxilios y asegurarse de que el personal esté preparado para responder situaciones críticas.
- Coordinar tareas para mantener el orden y limpieza en todas las áreas de la planta.
- Asegurar que toda la organización cumpla con todas las leyes y regulaciones locales, nacionales e internacionales relacionadas con la seguridad e higiene en el trabajo.
- Fomentar prácticas saludables en el lugar de trabajo, como programas de bienestar, ergonomía y controles médicos periódicos.

Sector de Mantenimiento: Es el que se ocupa de mantener el sitio de trabajo en buen estado, arreglado y limpio.

Sector de Bulones: El sector de bulones en una empresa metalúrgica se dedica a la fabricación, distribución, comercialización de bulones y otros tipos de sujetadores metálicos. Los bulones son elementos de fijación esenciales, en esta industria. En función de las necesidades del cliente o la industria, se diseñan bulones específicos que cumplan con los requisitos técnicos y normativos. Esto puede incluir variaciones del tamaño, material, tipo de rosca, resistencia y revestimiento.

Depósito y Expedición: El sector de depósito se encarga de la gestión y almacenamiento de materiales, insumos, y productos terminados. Reciben materias primas provenientes de proveedores, verifican su calidad, cantidad y lo registran en el sistema de inventario, manteniendo un registro actualizado de los niveles de stock, lo que permite una gestión eficiente de los recursos y evitar faltantes o excesos de materiales, para asegurarse que se cumplan los plazos y requisitos de entregas de pedidos. Luego preparan y suministran los materiales necesarios a las distintas áreas de producción según lo solicitado, coordinan el embalaje y envío de productos terminados

a los clientes o a otras partes de la cadena de producción, incluyendo a la gestión de transporte y logística.

Gestión de Calidad: El sector de Gestión de Calidad tiene un rol fundamental en garantizar que los productos y procesos cumplan con los estándares establecidos, monitorean las distintas etapas de la producción para asegurarse de que se respeten los procedimientos y que el producto final mantenga la calidad esperada. Realizan análisis y ensayos técnicos sobre los materiales y productos terminados como las pruebas de resistencia, dureza, composición química, corrosión para verificar que se cumplan con las especificaciones y normativas. Capacitan al personal en temas de control de calidad, buenas prácticas de manufactura, fomentando la importancia de la calidad en cada etapa del proceso productivo. El Supervisor de Seguridad e Higiene nos respondía:

“Hay charlas en el sector de Gestión de Calidad, lo hacemos una vez al mes junto a todos los supervisores para que se cumpla con todo el procedimiento de la ISO” (Supervisor de Seguridad e Higiene, Julio 2024).

Tuercas en Caliente: Es fundamental asegurar que las materias primas utilizadas sean de alta calidad, ya que las tuercas deben cumplir con estándares de resistencia y durabilidad. El área debe controlar tanto las temperaturas de calentamiento como el tiempo que se expone el material, ya que estos parámetros son críticos para evitar defectos como grietas o debilidades en las piezas. Tiene la responsabilidad de producir tuercas de alta resistencia y precisión mediante el forjado en caliente, garantizando que cumplan con los estándares de calidad, las especificaciones técnicas y las demandas del mercado.

Arandelas: La fabricación de arandelas se producen en diferentes formas y tamaños, utilizando procesos como el estampado o el forjado. Las arandelas se clasifican en ser planas, de seguridad o de compresión, según su uso. Asegurar que las arandelas cumplan con las especificaciones técnicas y normativas de calidad, lo que incluye verificar dimensiones, materiales y propiedades mecánicas. Deben seleccionar las materias primas adecuadas, asegurando que cumplan con los estándares requeridos para garantizar la durabilidad y el rendimiento de las arandelas.

Tratamiento Térmico: Modifican las propiedades mecánicas y físicas de los metales y aleaciones mediante la aplicación controlada de calor y enfriamiento. Permiten que el material mantenga sus propiedades durante su vida útil, evitando deformaciones o alteraciones no deseadas bajo condiciones de uso específicas como las altas temperaturas y choques térmicos.

Sector Cincado: Se encarga de aplicar un recubrimiento de zinc a las piezas metálicas, con el objetivo de protegerlas contra la corrosión⁶. Además prepara las piezas metálicas asegurándose de que estén limpias y libres de contaminantes. Luego realiza el monitoreo continuo del proceso para detectar cualquier irregularidad y corregirla de inmediato. También lleva un registro de los lotes procesados, incluyendo detalles sobre el tiempo de tratamiento y los resultados de las inspecciones.

Mecánica: Tienen la función de realizar el mantenimiento, reparación y optimización de la maquinaria y equipos utilizados en los distintos procesos de producción. Su papel es fundamental para asegurar que las operaciones sean eficientes, seguras y que los equipos funcionen en el menor tiempo de inactividad posible. Los mecánicos son responsables de instalar nueva maquinaria, realizar las conexiones necesarias y asegurar que todos los equipos estén correctamente calibrados y funcionando de acuerdo a los estándares de producción.

Matricería: El sector de matricería se encarga de diseñar las matrices y moldes en función de las especificaciones de las piezas que se van a fabricar. Este diseño se debe considerar tanto la geometría de la pieza como los materiales y las condiciones del proceso de producción. Una vez diseñado el molde o la matriz, el sector de matricería lo fabrica utilizando técnicas de mecanizado de precisión, como fresado, torneado, rectificado y electroerosion. Es fundamental que las matrices sean precisas para garantizar la calidad de las piezas producidas.

Toda la información se tendrá en cuenta al momento de diseñar el Programa de Inducción para nuestro caso de estudio, una empresa metalúrgica ubicada en la localidad de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires.

⁶ Es el proceso electroquímico en el que las propiedades físicas y químicas de un metal se van deteriorando, debido a la exposición del metal a elementos del medio ambiente que los rodea y con los que reacciona. Información extraída en: <https://www.pinar.com.ar/blog/la-corrosion-en-las-industrias>

2.2 Análisis de los descriptivos de puestos

Con el fin de avanzar en un Programa de Inducción, consideramos oportuno conocer los descriptivos de puestos de la organización y de esa manera alinear el diseño.

Para Chiavenato (2009) analizar un puesto significa identificar y desglosar lo que se espera de la persona que lo ocupe en cuanto a sus conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñarlo correctamente. Este análisis parte de la descripción de puesto, pero hay una diferencia entre ambos. Mientras que la descripción se centra en lo que el trabajador hace, cuando, como y porque lo hace, el análisis se enfoca en identificar los requisitos físicos y mentales que debe cumplir, las responsabilidades asociadas al puesto y las condiciones en la que se realizará el trabajo. (...) “es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones laborales y especificaciones” (Gomez Mejia y Cardi, 2008, pág. 85).

Chiavenato (2001) por su parte expresa:

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que los conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (porque lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende” (P.268)

Según la autora Martha Alles (2019) analizar y describir los puestos implica seguir procedimientos que permiten reunir y evaluar información sobre su contenido. Esto abarca las tareas que se deben realizar, los requisitos específicos que el puesto demanda, el entorno en el que se desarrollan dichas tareas y el perfil de las personas que son adecuadas para ocupar esa posición.

En conclusión, estos autores coinciden en que la descripción de puesto es un proceso de formalización de las tareas y responsabilidades, mientras que el análisis de puesto abarca un estudio más profundo sobre los requisitos necesarios para cumplir con dichas tareas y las condiciones en que se llevan a cabo. Ambos procesos son

fundamentales para una adecuada gestión de recursos humanos y planificación organizacional.

2.3 Análisis de las normas ISO 9001

Una norma internacional de aseguramiento de la calidad ISO 9001 afirma: “Los empleados deben recibir la capacitación y tener los conocimientos necesarios para realizar su trabajo”. (Mondy, 2010, p.215). Para cumplir con ello, las compañías deben mantener registros escritos de la capacitación de sus empleados para demostrar que éstos han recibido la preparación adecuada.

Cuando se les preguntó a los supervisores sobre la implementación de las normas ISO 9001 en la organización, respondieron que se llevó a cabo de manera gradual. En primer lugar, se gestionó en el sector de depósito y posteriormente en el sector de bulones. La certificación se realizó a solicitud de los clientes. Gracias a esta certificación, se lograron mejoras significativas que ayudaron a reducir errores y a disminuir costos para la empresa.

De las entrevistas surge que el personal no cuenta con conocimientos desde el ingreso a la organización de dicha certificación, que es algo que todos terminan conociendo pero no de modo institucional.

Es por ello que sería indicado incorporar el el Programa de Inducción información al respecto; tanto para cumplir con el requisito de capacitación de la misma norma hasta la posible ventaja competitiva si el empleado que ingresa ya cuenta con conocimientos al respecto.

2.4 Análisis del Reglamento Interno del Personal

El reglamento interno según Grados (2013) “Es un conjunto de disposiciones obligatorias que deberán observar los trabajadores/as y empleadores/as para crear un medio que permita un buen desarrollo de sus labores en la empresa” (Grados, 2013, P. 143.)

En la empresa metalúrgica ofrece a todos sus empleados/as los beneficios que la ley establece como: asuetos (por días festivos, como por ejemplo el 7 de Septiembre, Día del trabajador/a metalúrgico, vacaciones, servicio médico, y pago de horas extras.

Artículo 41°, del Convenio Colectivo 260/70: Día del trabajador metalúrgico: En conmemoración del “día del trabajador metalúrgico “, el 7 de setiembre de cada año no se cumplirán tareas en los establecimientos de la industria (cap 8)

Jornada de Trabajo: El horario de trabajo es de 7:00 a 16:00 hs incluyendo media hora para el desayuno de 8:30 a 9:00 hs, y media hora para el almuerzo de 12:00 a 12:30 hs, sumando un total de 1 hora de descanso. En relación con el artículo 20 se menciona lo siguiente:

Todo el personal cuando trabaje en turnos diurnos continuados de ocho (8) o más horas, o nocturnos de siete (7) o más horas continuadas, o en días sábados en horarios diurnos de siete (7) horas continuadas, gozará de un descanso de treinta (30) minutos para merendar.

Cabe destacar que para controlar las llegadas tardes y el presentismo la empresa cuenta con un sistema de ingreso y egreso del personal a través de la lectura de huellas dactilares (fichadas).

Artículo 35: En caso de enfermedades inculpables el trabajador debe:

Régimen para accidentes y enfermedades inculpables: Para gozar de los beneficios de la ley en cuanto a enfermedad y/o accidente inculpable el personal deberá dar cumplimiento a los siguientes requisitos: 1) El trabajador que faltare a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo a la empresa dentro de las primeras horas y hasta la mitad de su jornada de labor, pudiendo hacerlo por los siguientes medios: a) Por telegrama, en el que deberá expresar su nombre y apellido y el motivo de su inasistencia, aclarando si se trata de enfermedad o accidente inculpable b) Por aviso directo del interesado, en el establecimiento, oportunidad en la que la empresa tomará conocimiento extendiendo un comprobante que justifique dicho aviso. c) Por cualquier persona que avise en nombre del interesado, en el establecimiento. En ese caso deberá acreditar su identidad con documento fehaciente, oportunidad en la que la empresa extenderá un comprobante por dicho aviso. d) Aviso telefónico: solamente en los casos que en la actualidad ya se aplique este sistema o en el futuro si

las empresas resolvieran establecerlo. En ese caso deberá efectuarse de tal manera que permita justificarlo debidamente.

Por licencia especiales, Artículo 40:

Licencias especiales pagas: Conforme a lo señalado en el art .7° del Decreto .ley 18.338/69 y en la ley N° 20.744, reconócese el siguiente régimen de licencias especiales pagas: a) Por nacimiento de hijo: dos días corridos, uno de los cuales debe ser día hábil. b) Por fallecimiento de cónyuge, padres, hijos, hermanos, suegros o abuelos: tres días corridos, uno de los cuales debe ser día hábil. c) Por matrimonio: diez días corridos, que podrán ser sumados a las vacaciones anuales.

Por exámenes:

d) Al personal que curse estudios en la enseñanza media o universitaria con planes oficiales de enseñanza o autorizados por organismo nacional o provincial competente, se le otorgará durante el año calendario, diez (10) días hábiles corridos o discontinuos para ser utilizados en períodos de exámenes, debiendo exhibir el comprobante oficial de haber rendido dichas pruebas.

Voluntario de donación de sangre:

e) Los dadores voluntarios de sangre, que sean llamados a darla, quedan liberados de la presentación de servicios el día de su cometido.

Por mudanza:

f) En caso de mudanza total: un (1) día de permiso, con excepción de aquellos casos de trabajadores que vivan en hotel o pensión

El sistema de pago de salarios es quincenal. Cada empleado/a tiene su cuenta en el banco y allí se les deposita su sueldo en el cuarto día hábil de cada mes. Si hay algún error o retraso en el pago de algún empleador/a debe dirigirse al sector de Recursos Humanos.

Los salarios y las prestaciones dentro de las PYMES, por lo general, son menos generosos que en las grandes compañías. Por otra parte, los empleados suelen tener más responsabilidades dentro de las pymes. (Filion, Cisneros M. y Morelos, 2011).

“Hay mucha antigüedad en la empresa, hay pocos despidos o renuncias si se van, se van por cuestiones económicas” (Supervisor de Seguridad e Higiene, Agosto, 2024)

El sector de cincado y tuercas en caliente recibían dinero extra para que compren un litro de leche.

Artículo 34° Provisión de 1 litro de leche: En todos los establecimientos de la Industria Metalúrgica que cuenten con secciones, ambientes o tareas insalubres, el personal de los mismos, recibirá un (1) litro de leche por día. Idéntico criterio se seguirá en aquellos casos en que la autoridad de aplicación lo determine explícitamente.

El suministro de leche a los trabajadores metalúrgicos se originó como una medida de protección laboral en algunas industrias que exponían a los trabajadores a sustancias tóxicas, como metales pesados (plomo, mercurio, etc.), gases o polvo nocivos. Se creía que el consumo de leche ayudaba a neutralizar o reducir los efectos dañinos de la exposición a estas sustancias, debido a que la leche contiene calcio, que podía ligar ciertos metales pesados y facilitar su eliminación del cuerpo.

En su artículo 66:

El obrero que trabaje en “altas calorías”, realizando tareas de cargar el horno, pincha horno, calafateador de calderas, atrapador, hornero y ayudante de estos trabajos cobrarán un adicional de veinte por ciento (20%) sobre el salario básico de su respectiva categoría durante el tiempo en que se realicen esas tareas. En el caso de tareas no especificadas en el párrafo anterior se pagará el adicional previa su determinación por el Departamento de Higiene y Seguridad del Trabajo, en cada caso en particular.

En caso de no poder concurrir a nuestro puesto de trabajo, se debe dar aviso al Supervisor/a cargo. Como señala el artículo 24:

Inasistencias imprevistas: El trabajador que no concorra a sus tareas por causas no contempladas en esta convención colectiva dará el aviso correspondiente dentro de la primera mitad de su jornada. El personal que trabaja en jornada nocturna, deberá efectuar el aviso indefectiblemente dentro de la media jornada del turno siguiente. En los casos de horarios discontinuos se entenderá por “mitad de la jornada”, el fin de las primeras cuatro (4) horas de la jornada de trabajo.

El empleador está obligado a entregar los elementos de protección personal, durante su labor. El artículo 30 menciona:

Provisión de elementos de protección y seguridad: Los empleadores proveerán a los trabajadores, para su uso durante las horas de labor, todos los elementos necesarios para la protección y seguridad cuando las tareas así lo requieran. El personal está obligado indefectiblemente a utilizarlos y conservarlos debidamente, siempre y cuando los elementos provistos sean los adecuados. Por ejemplo:

a) Para las tareas que se realicen a la intemperie, en días de lluvia y cuando las necesidades así lo requieran, se proveerá al personal de encerados y botas de goma.

b) Al personal que realice tareas determinadas como peligrosas se le proveerá de calzado de seguridad, cuando dicha tarea así lo requiera.

c) A los soldadores eléctricos, además de las pertinentes antiparras, guantes y calzado de seguridad, se los proveerá de un delantal con protección de plomo y a los soldadores de autógena con un delantal de cuero, cromo o amianto.

d) Al personal que realiza tareas en altura, se le proveerá cinturón de seguridad y casco protector.

e) En aquellos casos no contemplados por la legislación vigente y en los que no exista acuerdo de partes, se estará a lo que determine la autoridad de aplicación correspondiente.

El análisis de los resultados del Reglamento Interno de la empresa se puede realizar en función de varios aspectos:

1- Cumplimiento de las normativas laborales y derechos de los trabajadores: El reglamento interno cumple con la normativa establecida por el Convenio Colectivo, garantizando derechos, vacaciones, pago de horas extras, y provisión de elementos de protección personal. Esto refleja un compromiso con la legalidad y el bienestar de los empleados/as, proporcionando un ambiente laboral estructurado y seguro.

2- Protección de la salud y seguridad social: El reglamento subraya la importancia de la seguridad y salud en el trabajo, al mencionar la provisión de leche en áreas insalubres y el pago de un adicional a aquellos que trabajan en condiciones de “altas calorías”. Estas medidas están orientadas a reducir los riesgos laborales y proteger a los

trabajadores/as de los efectos adversos de la exposición a sustancias peligrosas o de realizar tareas de alto riesgo, como las que involucran calor extremo o elementos tóxicos.

3- Sistema de control de asistencia y puntualidad: La empresa implementa un sistema de control biométrico (lecturas de huellas dactilares), lo que demuestra un enfoque moderno para gestionar la asistencia y el presentismo. Esto facilita el control de llegadas tardes y ausencias, promoviendo una mayor disciplina laboral.

4- Beneficios laborales y satisfacción del personal: Aunque se mencionan beneficios como días de asuetos, vacaciones y servicio médico, el texto sugiere que los salarios y prestaciones dentro de las pequeñas y medianas empresas (PyMeS), son en general menos generosos en comparación con las grandes compañías. Sin embargo, el bajo índice de despidos o renuncias reportado por el Supervisor de Seguridad e Higiene que el ambiente laboral estable, y que los empleados tienden a permanecer en la empresa, salvo por razones económicas.

5- -Responsabilidad de los empleados en su adaptación: El reglamento enfatiza la importancia de la adaptación rápida de los empleados/as a su entorno laboral, además de fomentar el interés y seguridad en su nuevo puesto de trabajo. Esto indica que la empresa no solo se centra en cumplir con la normativa, sino también en facilitar una integración fluida del personal, lo que refuerza la cultura organizacional.

6- Provisión de elementos de seguridad: La empresa está comprometida con la entrega de equipo de protección personal (EPP) adecuado a cada tipo de tarea, lo que es vital para la seguridad de los empleados/as en trabajos de riesgos. La provisión de elementos como calzado de seguridad, guantes, cinturones, y cascos para tareas en altura, entre otros, no solo cumple con la normativa sino que refleja un interés en prevenir accidentes laborales.

El reglamento interno de la empresa metalúrgica es una herramienta clave para garantizar el cumplimiento de las normas laborales, la seguridad y la salud de los trabajadores. Además fomenta la estabilidad laboral al ofrecer beneficios que facilitan la adaptación del personal y promueven un ambiente de trabajo seguro. A pesar de algunas limitaciones en cuanto a la generosidad de los salarios y prestaciones en

comparación con grandes compañías, la empresa parece sostener una fuerza estable y comprometida.

2.5 Conclusiones Finales del Diagnóstico Organizacional

Luego de analizar los descriptivos de puestos de la organización, la certificación en normas de calidad ISO 9001, cómo resultó su implementación y recorrido por la propia empresa metalúrgica y sobre el reglamento interno de personal, estamos ante la ausencia de un Programa de Inducción, con lo cual esta incorporación se considera oportuna y pertinente.

Desde el punto de vista de los descriptivos de puesto hemos analizado la ausencia de una primera capacitación que incluya el conocimiento de la empresa como lo que se espera de la persona en su puesto de trabajo. En relación a las normas de calidad ISO 9001 no se cumple con el requisito de capacitación en su totalidad, con lo cual, se pretende alcanzar con esta propuestas. Por último se observa que el reglamento de personal no es conocido por todo el personal.

A continuación desarrollamos el diseño de un Programa de Inducción que se propone responder a los resultados diagnósticos observados.

CAPÍTULO III Diseño del Programa de Inducción para una Empresa Metalúrgica, ubicada en Florencio Varela

3.1 Objetivo del programa

El objetivo principal del Programa de Inducción es facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y las dimensiones de las mismas. De esta manera generamos en el trabajador desde el inicio un sentido de confianza y pertenencia con la empresa y establecemos una corresponsabilidad entre las partes y una mejora en la productividad de la organización.

3.2 Alcance del Programa

El programa de Inducción es de carácter obligatorio, está dirigido a todos los ingresantes que comiencen a trabajar en la Empresa Metalúrgica.

Según el autor Dessler (2009) los ingresantes reciben manuales impresos que cubren temas como el horario laboral, las revisiones de desempeño, las políticas del personal, las vacaciones, los procedimientos para realizar solicitudes, las medidas de seguridad y las regulaciones, además de realizar un recorrido por las instalaciones.

3.3 Presentación del Programa

En este apartado se desarrolla el diseño de un programa de inducción, para la empresa metalúrgica, en la cual se inicia de la información obtenida para el desarrollo de las respuestas obtenidas de la guía de preguntas y el análisis e interpretación de los resultados.

En el capítulo 9 del Convenio Colectivo 260/75 señala:

*“El auxiliar de Recursos Humanos es el empleado/a responsable, en una planta industrial, de procesar toda la información necesaria para la confección del legajo personal y la liquidación de los sueldos y jornales. Es además responsable de controlar el ausentismo y el incumplimiento de horarios e impuntualidades. **Debe además cumplir el proceso de inducción a personal nuevo, instruyendo sobre normas, modalidades o reglamento. Debe además procesar la información sobre horas inactivas para determinar el costo real en la finalización del producto.**”*

Según Werther & Davis (2008) “los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado.” (Werther & David, 2008, p.232).

Área Responsable de su implementación: Recursos Humanos, quien contará en algunas partes del procedimiento con la colaboración de quien deba supervisar a la persona que ingresa en la organización.

Antes de la incorporación: Para garantizar que el futuro empleado se sienta cómodo desde el primer día, es recomendable enviarle un correo electrónico unos días antes de su incorporación. Este mensaje debe incluir lo siguiente:.

- Indicaciones sobre cómo llegar a la oficina, dónde estacionar;
- Si necesita llevar su propio almuerzo;
- Como debe ir vestido, que ahí le van a dar la vestimenta adecuada;
- Persona que le recibirá a su llegada.

Contenido de un Programa de Inducción.

- Bienvenida la empresa.
- Recorrido por la empresa.
- Historia de la empresa: Como empezó.
- Quienes las integran, número de empleados/as.
- Cuáles son los objetivos, misión y metas de la empresa.

Políticas Generales de la Empresa. Detalle del Reglamento Interno de Personal y Normas ISO 9001

- Horario.
- Día, lugar y hora de pago.
- Que se debe hacer cuando no se asiste al trabajo.
- Normas de seguridad e higiene, uso de elementos de protección, conocimiento de las normas internacionales ISO 9001.
- Actividades recreativas de la empresa.

Presentaciones.

- Con el supervisor
- Con los compañeros de trabajo

Ubicación del empleado/a en su puesto de trabajo.

- Objetivo del puesto.
- Labores a cargo del empleado/a.
- Cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo.
- Otros puestos con los que tiene relación.

3.4 Detalles del contenido del Programa de Inducción

Detalle del Programa de Inducción

Bienvenido/a

Nuestro objetivo es brindar una bienvenida cordial al nuevo empleado/a, fomentando desde el inicio un ambiente de confianza, colaboración y compromiso. Queremos que se sienta parte del equipo y que disfrute de la experiencia de trabajar con nosotros, sabiendo que puede contar con nuestro apoyo para desarrollarse y alcanzar sus metas.

Nuestro enfoque no solo está en el crecimiento profesional, sino que también en el bienestar, por lo que fomentamos el equilibrio entre la vida laboral y personal. Estamos comprometidos en crear un entorno donde te sientas motivado a contribuir y a evolucionar. ¡Bienvenido al equipo!.

Consultar *Bienvenido/a* (VER ANEXO 2, pág.56)

Recorrido por la empresa

Este recorrido estará a cargo de una persona de RR.HH. junto al supervisor del área (esto irá rotando según las incorporaciones).

Al realizar el recorrido por la empresa con el nuevo empleado, asegúrate que comprenda claramente cada aspecto importante, como las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, las áreas de peligro o restringidas, y los espacios de recreación para los momentos de descanso, mostrar donde se realizan las capacitaciones, reuniones, para que el empleado se sienta informado sobre los recursos que la empresa pone a su disposición para su desarrollo profesional. Es fundamental que esté familiarizado con todos estos puntos para garantizar su seguridad y comodidad en el entorno laboral.

Historia de la empresa

En esta etapa es importante que el empleado comience a familiarizarse con la empresa. Deber abordar los siguientes aspectos:

1- Historia de la empresa: Explica cómo surgió la empresa, su evolución, quienes fueron sus fundadores y que los motivó a crear la empresa, a lo largo del tiempo y su situación actual. Describir la situación actual de la empresa, su posición en el mercado y cuales son los proyectos a futuro. ¿Qué metas busca alcanzar en los próximos años?

2- Equipo de trabajo: Presenta a las personas claves de la organización, mencionando quienes fundaron la empresa y que roles ocupan actualmente. No solo menciona los cargos que ocupan en la actualidad, sino también explica las principales responsabilidades de cada uno de ellos en la organización, que áreas supervisan o en qué decisiones estratégicas participan.

3- Misión y Objetivos: Detalla el propósito de la empresa, es decir, su misión. Además comenta los objetivos y metas que guían el rumbo de la organización.

4- Tipo de empresa: Describe a qué se dedica la empresa. Pertenece al sector de industria, explicar que produce o qué servicios ofrece, el tipo de clientes con los que trabaja y cómo funciona su sistema productivo hasta obtener el producto final.

5- Rol de empleado: Haz especial hincapié en explicar dónde se sitúa su puesto dentro del proceso productivo y que sector pertenece y la importancia de su contribución para el éxito de la organización. Detalle las principales funciones y responsabilidades del puesto. Esto puede incluir tareas diarias, objetivos que se deben cumplir.

Políticas generales de la empresa

Este apartado abarca las normas, responsabilidades y beneficios que todo empleado debe conocer. Los puntos a incluir son los siguientes:

1- Horario de trabajo y descansos: Explica los horarios generales de trabajo indicando las horas de inicio y fin de la jornada laboral, las horas designadas para las comidas y los descansos. Indica también el uso de reloj para registrar entradas y salidas. Menciona las sanciones aplicables en caso de incumplimiento del horario, como descuento en el presentismo, amonestaciones escritas o incluso suspensión temporal de empleo.

2- Pago y compensaciones: Informa sobre el día, lugar y hora de pago (semanal, quincenal o mensual). Se realiza el pago el día 15 de cada quincena. Describe las políticas relacionadas con el tiempo extra, el manejo de compensaciones e incrementos salariales. Si hay algún retraso o error en el pago del sueldo debe dirigirse a la oficina de Recursos Humanos.

3- Permisos y ausencias: Explica que se debe hacer en caso de faltar al trabajo. Indica a quién debe dirigirse el empleado para solicitar permisos o reportar problemas de salud, a quien debe dirigirse. Describir qué debe hacer el empleado/a en caso de enfermedad, si debe reportarlo por teléfono o correo, y si es necesario presentar algún certificado médico. Indica si la empresa ofrece permisos especiales en caso de fallecimiento de un familiar cercano. Aclara cuántos días le conceden y si son remunerados. Y menciona las sanciones correspondientes por faltas injustificadas.

4- Vacaciones y días festivos: Detalla el periodo vacacional, indica cuantos días de vacaciones corresponden a los empleados según la antigüedad en la empresa, y el procedimiento para solicitar vacaciones. Especifica los días feriados en los que no se trabaja por ejemplo 1 de mayo (Dia del trabajador).

5- Normas de seguridad y conocimientos de las normas ISO 9001: Describe los lineamientos de Seguridad e Higiene de la empresa. Indica la ubicación del botiquín, los extintores, la escalera de caso de emergencia, así como las condiciones para su uso. Conservar limpio nuestro lugar de trabajo. La empresa está certificada bajo la norma ISO 9001 que garantiza que los procesos de calidad cumplen con los estándares internacionales. Es esencial que el nuevo empleado/a esté familiarizado con estos procesos y colabore para mantener la calidad en su área de trabajo. Esto implica conocer y seguir los procedimientos documentados, reportar no conformidades y contribuir a la mejora continua de los procesos productivos.

Es importante destacar que en el artículo 62 de la Resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y seguridad social, estableció *la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o*

contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.

6- Áreas de servicio al personal: Muestra las áreas de servicio disponibles, como los baños, comedor, si la empresa ofrece servicios de viandas o si los empleados tienen que llevar su comida, aclara si hay microondas, refrigeradores, sala de descanso, sala de capacitación.

7- Proporciona interior de trabajo: Explica el reglamento interno de la empresa, menciona que es un conjunto de normas y procedimientos que regulan el comportamiento, las responsabilidades y los derechos de los empleados dentro de la empresa y proporciona una copia para el empleado Si el empleado tiene alguna duda o no comprende alguna norma del reglamento, debe dirigirse al sector de Recursos Humanos.

8- Actividades recreativas: Si la empresa organiza actividades, como equipos deportivos o eventos, menciona su existencia ya que contribuyen a la integración del personal.

Presentaciones

Es fundamental que el nuevo empleado sea presentado adecuadamente a su grupo de trabajo, ya que una cálida bienvenida facilita su integración futura con sus compañeros y crear un ambiente de confianza y colaboración desde el primer día. Se propone organizar una reunión informal de quince minutos, en que el nuevo empleado sea presentado a sus compañeros, mencionando sus nombres, roles y cómo trabajarán en conjunto con el nuevo integrante y supervisores.

1- Introducción

- Presenta al nuevo empleado mencionando su nombre, el puesto que ocupara y la fecha de inicio de sus actividades.

2- Palabras de bienvenidos

- Asigna a un miembro del equipo la responsabilidad de darle la bienvenida en nombre del grupo, fomentando un ambiente de colaboración desde el principio.

En caso de que una reunión grupal no sea posible en ese momento y las presentaciones deben realizarse de manera individual, se recomienda seguir el siguiente orden:

- Presentación a los compañeros directos.
- Presentación a los supervisores.

Ubicación del empleado a su puesto de trabajo.

En este punto es importante que el nuevo empleado entienda claramente en qué consiste su puesto, como se ubica dentro de la estructura de la empresa y cómo debe desempeñar sus funciones. Los aspectos a tratar son los siguientes:

1- Nombre del puesto: Indica el nombre oficial del cargo que ocupará el empleado.

2- Objetivo del puesto: Explica la razón de ser el puesto, destacando porque existe y cuál es su propósito dentro de la empresa. Esto ayuda a que el empleado comprenda la importancia de su rol. Si el puesto implica interacción con clientes, explica cómo el rol del empleado impacta la experiencia del cliente, contribuye a la retención de clientes y a la reputación de la empresa.

3- Funciones del puesto: Describe de manera clara y detallada las responsabilidades del puesto. Especifica las tareas que deberá realizar el empleado y cómo deberá llevarlas a cabo, brindándole una guía para el correcto desempeño de sus funciones. Define qué tipo de problemas o imprevistos puede enfrentar en su puesto y cómo debe abordarlos. Indica a quién debe recurrir en caso de dificultades o si necesita apoyo adicional.

4- Comunicación abierta: Hacerle saber que, como parte del proceso de inducción, siempre tendrá las puertas abiertas para expresar cualquier duda, inquietud relacionada con su trabajo. Fomenta un ambiente de comunicación fluida y de apoyo mutuo. Resalta la importancia de mantener un ambiente de respeto y confidencialidad, asegura que sus preocupaciones se manejan de manera adecuada y respetuosa.

5- Explicar cómo será evaluado su desempeño: Como parte del programa de inducción, es importante que el nuevo empleado sienta que siempre tiene las

puertas abiertas para comunicar cualquier inquietud, hacer preguntas o expresar alguna inconformidad relacionada con el trabajo.

La inducción se da en dos partes, una al firmar el contrato y otra en el primer día de trabajo del nuevo empleado de la siguiente manera:

Inducción Genérica - Administración de Recursos Humanos.

- 1- Bienvenido
- 2- Recorrido de la organización
- 3- Historia de la empresa
- 4- Políticas generales de la empresa

Inducción específica: Supervisor del puesto de trabajo

Primer día de trabajo

- 1- Presentaciones
- 2- Ubicación del empleado en el puesto

Recomiendo que a los quince días, se convoque al empleado para preguntarle cómo se está adaptando y repasar algunos de los puntos del programa de inducción. (Ver anexo 3, pág. 57)

Y por último, le dejamos algunas sugerencias

Siempre mantengamos el origen y la limpieza de nuestro puesto de trabajo.

El respeto hacia nuestros compañeros y superiores es muy importante.

Usemos siempre que sea necesario los elementos de seguridad.

Demos aviso a nuestros superiores que si por alguna razón no podemos acudir a nuestro puesto de trabajo.

Hablemos de todo lo que nos está pasando, si necesitamos hacerlo.

Pensemos en mejorar el día a día de nuestros clientes.

CONCLUSIONES FINALES

A partir de las respuestas obtenidas de las entrevistas, pudimos profundizar algunos temas relacionados con los descriptivos de puestos, la Gestión de Calidad bajo las normas ISO 9001, la detección de necesidades de capacitación, en particular la incorporación de un programa de inducción y los accidentes laborales más comunes en la empresa.

En relación al objetivo general que guía nuestro TIF, podemos decir que el proceso de inducción es clave para la empresa porque ayuda a que el empleado esté bien informado desde el principio y cuente con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de manera efectiva. Esto no solo mejora su rendimiento, sino que también aumenta la productividad y reduce la rotación de personal, que le cuesta tiempo y dinero a la empresa.

Además, el nuevo empleado se sentirá más seguro y menos preocupado sobre el ambiente laboral, lo que fomenta su permanencia y motivación. Por estas razones, es un proceso que las grandes empresas no deben pasar por alto. De hecho, cada vez más compañías lo implementan a través de sus departamentos de recursos humanos para aprovechar sus beneficios.

De acuerdo con Chiavenato (2011) la capacitación de inducción se basa en que el nuevo empleado se acomode y se familiarice tanto con la empresa como con el entorno social y físico en el que se desempeñará su labor. Para facilitar su integración, se propone un programa estructurado, guiado por su supervisor directo, un instructor especializado o un compañero de trabajo. Este proceso se conoce como un programa de inducción o integración, y tiene como finalidad ayudar al trabajador a adaptarse a su nuevo puesto de trabajo.

La incorporación de un nuevo trabajador a la organización no solo responde a la necesidad de cubrir una vacante, sino que también implica asegurar que dicha persona se integre de manera efectiva y productiva al entorno laboral. En este sentido, la inducción no es un mero trámite, sino un proceso fundamental que debe ser implementado adecuadamente, como es el caso en la empresa metalúrgica, donde aún no se realiza de manera estructurada.

Es importante la utilización de este medio sin importar el tamaño de la empresa, no importa si la empresa es pequeña, para proporcionar un programa de inducción a su nuevo personal. Gracias al programa de inducción el personal, tendrá conocimiento de la empresa, sabrá sus obligaciones, el reglamento, prestaciones, seguridad e higiene, jornada de trabajo, horarios, área de trabajo, los cuales brindarán aceptación de que se le está tomando en cuenta en la empresa.

Además es relevante destacar que las incumbencias profesionales , definidas por el plan de estudios de la carrera Relaciones de Trabajo Resolución 190/11, son fundamentales. Estas incumbencias permiten al licenciado *“elaborar programas que cumplan con las normas de seguridad laboral y las condiciones y medio ambiente de trabajo”*. Estas incumbencias no solo validan el conocimiento técnico y especializado de los profesionales, sino que también les otorgan la facultad de intervenir en el diseño e implementación de políticas laborales que protegen tanto a la empresa como a los trabajadores.

Consideramos oportuno mencionar que esta organización se vio obligada a cerrar sus puertas a mediados de Agosto debido a la falta de producción. Durante mi tiempo en la empresa, me desempeñé en el área de Recursos Humanos como Analista de Relaciones de Trabajo. Esta experiencia me permitió no solo comprender de manera profunda las dinámicas laborales dentro de una industria tan compleja como la metalúrgica, sino también identificar oportunidades clave para mejorar la Gestión de Personal y la seguridad del trabajo. A pesar del desafiante contexto, esta vivencia reafirmó la importancia de implementar programas efectivos de inducción y capacitación, que no solo ayudan a la integración de los empleados, sino que también contribuyen a la sostenibilidad y eficiencia de la organización.

Si bien la organización no se encuentra en funcionamiento, este TIF evidencia como líneas futuras de trabajo abordar un plan anual de capacitación para toda la organización y en específico para el sector de cincado y tratamiento térmico. Durante las entrevistas mencionaron que este sector cuenta con poco personal capacitado, lo que hace imprescindible brindarles información para mejorar el manejo de los hornos y comprender las implicaciones de su uso. Es fundamental abordar los riesgos asociados al manejo de productos químicos en este sector, ya que estos pueden representar un peligro significativo para la salud si no se gestionan adecuadamente. Una capacitación adecuada no solo mejorará la seguridad del personal, sino que también optimizará los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha. (2006). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2019). Formación, Capacitación, Desarrollo-Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040 (Vol. 1). Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5o ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano . Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México D.F.: Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Cea D'Ancona, M. Á. (2001). Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social.

Constitución Nacional de la República Argentina (1994). Extraído de la web <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2001/0039.pdf>

Convenio Colectivo de Trabajo. Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina. 24 de Julio de 1975. https://www.uomvicentelopez.org.ar/site/wp-content/uploads/2018/08/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf

- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11 ed. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., Ayala, L. E. P., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2015). *Administración de recursos humanos*.
- Gimenez, F., & Panceti, A. (2020). *Las pymes metalúrgicas de la Ciudad de Buenos Aires y la incorporación de las nuevas generaciones a la organización*. Universidad Nacional de San Martín, Escuela de Economía y Negocios.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. y Cardi, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5a ed. Madrid, Pearson educación S.A.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*.: México D.F.: El Manual Moderno.
- Heinz, M. J. (2007). *La capacitación como recurso dinamizador del cambio organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).
- Lauriente, M. V. NORMA ISO 9001: 2015. APLICACIÓN EN LA EMPRESA CASE S.A.
- Ley 24.467 de 1995. Pequeña y Mediana Empresa. Marzo 23 de 1995. No 28 de marzo de 1995
- Marcó, F., Loguzzo, H., Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. 2a ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Meo, A. y A.Navarro. (2009). *La voz de los otros. El uso de la entrevista en la investigación social*. Buenos Aires: Oicom System.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson
- Pain, Abraham, *Como realizar un Proyecto de Capacitación*, 2da edición, Editorial Juan Granica S.A, Barcelona, 1992
- Perea, J. (2006). *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. Revista IIPSI, 9, 109-122.
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). *La importancia del organigrama en la empresa*. *Publicaciones didácticas*, 69.

Tamayo y Tamayo, Mario (2004). El proceso de la investigación científica. México, Limusa.

Vasilachis, I (Coord.) (2006). Estrategias de investigación cualitativas. Barcelona: Editorial Gedisa.

Werther, W. Davis, K. (1991). Administración de personal y de recursos humanos. México: McGraw-Hill

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6ta edición. México, D.F.: Mc Graw-Hill/ Interamericana.

ANEXO 1 - Consentimiento Informado

Mi nombre es Cyntia Tarcaya, las siguientes preguntas fueron realizadas para el Trabajo Integrador Final, con el fin de obtener el título de grado en la carrera de Licenciatura en Relaciones de Trabajo. Este trabajo se propone diseñar un Plan de Capacitación Anual en la Empresa Metalúrgica que produce tuercas, bulones y arandelas, ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante el período 2023-2024.

Las entrevistas realizadas solo tienen un fin académico, y los datos obtenidos serán resguardados de manera confidencial. La entrevista será grabada con su consentimiento y las grabaciones serán almacenadas de manera segura. Nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solo seré yo quien procese dicha información.

El propósito de realizar estas entrevistas es obtener respuestas que nos permitan comprender la metodología de trabajo de cada trabajador dentro de la organización metalúrgica. Además, buscamos conocer la historia de la empresa, y las dificultades que se enfrentan diariamente. Esta información será crucial para desarrollar un Plan Anual de Capacitación efectivo y adaptado a las necesidades reales que involucre a toda la empresa.

Estimado (Nombre ficticio del supervisor)

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento por su disposición y el tiempo que ha dedicado para participar en esta entrevista. Su conocimiento y experiencia han sido de gran valor para el desarrollo de mi Trabajo Integrador Final.

GUIA DE ENTREVISTAS

Título de mi TIF: *Plan Anual de Capacitación en una Empresa Metalúrgica, ubicada en la localidad de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires, Período 2023-2025*

Directora: Cecilia Bacchetta.

Correo electrónico: gestionycapacitacion@gmail.com

El objetivo principal de este trabajo es identificar las necesidades de capacitación de los empleados/as de una empresa metalúrgica, dedicada a la producción de tuercas, bulones, arandelas y piezas especiales, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la localidad de Florencio Varela. Asimismo, se propone diseñar un Plan de Capacitación Anual durante el periodo 2023-2025.

En cuanto a los objetivos específicos, nos proponemos:

- Conocer la naturaleza de la organización y su marco normativo correspondiente.
- Conocer y enumerar los descriptivos de puestos de la organización.
- Conocer, analizar y describir las normas de Calidad ISO 9001 con las que trabaja la organización.
- Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- Analizar las necesidades de capacitación y diseñar un PAC.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL: *Supervisor de Gestión de Calidad*

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Conocer la naturaleza de la organización y su marco normativo correspondiente.

1) ¿Hace cuánto que trabajas en esta organización?

2) ¿Conoces su historia, como inicio? ¿Podrías describirlo brevemente?

3) En cuanto a la normativa, ¿bajo qué leyes, convenios y/o resoluciones rige la organización?

CARGOS Y TAREAS REALIZADAS: *Supervisor de Gestión de Calidad*

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Conocer y enumerar los descriptivos de puestos de la organización.

- 1) ¿Cómo se llama el puesto que Ud. ocupa en la organización? ¿Cuáles son tus tareas dentro de la organización? Podría enumerarlos y describirlos.
- 2) ¿Tiene personal a cargo? ¿Cuántas personas y qué puestos ocupan?
- 3) ¿Tienen descriptivos de puestos? ¿Me puede describir las tareas que realizan en cada uno de los puestos?
- 4) Considera Ud. ¿Cómo se podría mejorar el desarrollo de la tarea en alguno o todos de estos puestos? ¿Podría describir brevemente aquellas dificultades que ha detectado?
- 5) ¿Hay mucho movimiento de personal? Nos referimos a ingresos y renuncias, ¿o las personas suelen tener antigüedad en la organización?

GESTIÓN DE CALIDAD : NORMAS ISO 9009: *Supervisor de Gestión de Calidad*

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Conocer, analizar y describir las normas de Calidad ISO 9001 con las que trabaja la organización.

- 1) ¿Cómo fue el proceso de gestión de las normas ISO 9001 dentro de la organización?
- 2) ¿Cómo se asegura que todos los empleados comprendan y sigan los procedimientos establecidos por la ISO 9001?
- 3) ¿Cómo se llevan a cabo las auditorías internas y externas, con que frecuencia se realizan?
- 4) ¿Qué tipo de formación reciben los empleados/as sobre los estándares y procedimientos de ISO 9001?

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: *Supervisor de Gestión de calidad*

OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación

- 1) ¿La organización lleva adelante planes de capacitación para los empleados/as?
- 2) ¿Cómo realizan la detección de necesidades? ¿Los responsables de cada sector pueden solicitar las capacitaciones?

3) Las máquinas que aquí se utilizan, ¿requieren de capacitación específica para utilizarse?

4) ¿Realizan capacitaciones relacionadas con ART para prevención de acciones?

DISEÑAR UN PAC: *Supervisor de Gestión de calidad*

OBJETIVO ESPECÍFICO 5: Analizar las necesidades de capacitación y diseñar un PAC.

1) ¿Qué plan de capacitación incorporarías? ¿Qué cursos, talleres considera necesarios incorporar? ¿Por qué?

2) ¿Quien considera que sería el proveedor ideal para dictarlas? ¿En qué horario?

MODO DE CIERRE

¿Hay algo más que quiera aportar?

ANEXO 2 Carta de Bienvenida

Firma de Jefe General	Firma del Trabajador/a
------------------------------	-------------------------------

SALUDO INSTITUCIONAL – CARTA DE BIENVENIDO

Fecha:

Estimado colaborador:

En nombre de la Empresa Metalúrgica y el equipo directivo nos complace darle la Bienvenida/o como parte de nuestro equipo de trabajo. Nos alegra que haya tomado la decisión de formar parte de esta compañía, contribuyendo valiosamente al fortalecimiento y el crecimiento de nuestra organización dando así comienzo a una relación laboral mutuamente beneficiosa.


De acuerdo con su perfil profesional, estamos seguros de que su experiencia y habilidades serán fundamentales para alcanzar los objetivos de nuestra empresa. Su aporte será clave en este proceso, y confiamos en que juntos lograremos grandes resultados.

Estaríamos encantados de conocer y resolver sus dudas, quejas o sugerencias en pro de mejorar nuestros servicios. Valoramos mucho la participación de cada uno de nuestros colaboradores, ya que creemos firmemente que el éxito de la empresa es el reflejo del trabajo en equipo.

Esperamos que se sienta a gusto en su nuevo puesto y dentro de nuestra compañía. Siempre estamos a disposición para resolver cualquier duda o inquietud que pueda surgir.

Atentamente, Gerencia General

ANEXO 3 Programa de Inducción



OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ENCARGADIX	TIEMPO
Bienvenido/a	Bienvenido/a la organización. Historia. Recorrido. Número de empleados/as. Estructura de la organización.	Supervisor/a de RRH	1 hs
Políticas generales de la empresa	Horario de trabajo, descanso. Días de pagos. Normativa y reglamentos internos. Permisos y ausencias.	Supervisor/a de RRHH	2 hs
Presentaciones	A los supervisores/as. Compañeros/as de trabajo.	Supervisor/a de RRHH	20 min
Ubicaciones del empleado/a	Tareas del puesto. Objetivo del cargo. Responsabilidades básicas para el nuevo empleado/a.	Supervisor/a de RRH	2 hs

Día 1

El proceso de inducción se realizará un día antes del inicio del nuevo empleado/a en la organización, siguiendo el cronograma que se detalla a continuación:

El empleado recibirá un correo electrónico del Departamento de Recursos Humanos, en el cual se le proporcionará la agenda del día. Está incluirá un listado de actividades que realizará durante su primer día de trabajo. Además se le solicitará que descargue una aplicación desde su celular, que es un portal interno de la empresa . Este portal permitirá acceder diariamente a las tareas programadas para la semana y ofrecerá detalles sobre su rutina laboral. Luego a través del Whatsapp, la empresa enviará la dirección del lugar de trabajo, así como información sobre los horarios semanales, las horas de entrada, salida y almuerzo.

El empleado recibirá su indumentaria de trabajo en el sector de Seguridad e Higiene, y recibirá un documento donde se detalla toda información necesaria para un buen

desempeño laboral y un ambiente de compañerismo. Según el puesto, el trabajador deberá cumplir una serie de objetivos que se espera por parte de los supervisores, por lo cual, se le informará cuales son las expectativas que se esperan del ingresante.

Dia 2

El día de ingreso, el empleador será citado 30 min antes a su horario de inicio para ser presentado a su supervisor y compañeros de trabajo. La empresa cuenta con un sistema de fichaje digital para controlar los horarios de entrada y salida, por lo cual se le enseñara como es el procedimiento correspondiente. Durante la primera semana tendrá un supervisor a cargo, que le guiará en la realización de las tareas diarias, asegurando un buen desempeño cuando deba realizarlas de manera autónoma.

Al finalizar la primera semana laboral, se realizará una reunión con el Supervisor de Recursos Humanos y su supervisor directo para ofrecer retroalimentación de su trabajo, con el objetivo de destacar los aspectos en los que está realizando un buen trabajo y señalar las áreas en las que puede mejorar. Posteriormente se integrará en reuniones mensuales con su equipo para evaluar su evolución y planificar mejoras futuras.

ANEXO 4 - Matriz de Respuestas a las entrevistas individuales

	Supervisor de Gestión de Calidad	Supervisor de Seguridad e Higiene
¿Hace cuanto trabaja en la organización?	22	15
¿Conoce la historia de la organización?	Empezó con la fabricación de arandelas, tenían tres balancines. Compraron este lote, sus padres eran italianos y sus hijos viven acá en Argentina. Comenzaron comprando máquinas nuevas para la fabricación de la manufactura de bulonería y tuercas.	Es una empresa que funciona desde hace 70 años. Comenzaron con un pequeño taller en Lanús y con el tiempo se fueron expandiendo por la zona de Florencio Varela. Comenzaron con la sección de arandelas, comenzaron a intervenir máquinas grandes buloneras y tapadoras de tuercas. Se instalaron acá porque en Varela era una zona descampada y los lotes eran más baratos.
¿Bajo qué leyes, convenio rige la organización?	Sindicato de UOM, ASIMRA y normas ISO 9000.	Sindicato de UOM, Seguridad e higiene 19.587, ART, Superintendencia de Riesgo del trabajo, Ministerio de ambiente.
La organización tiene Plan de Inducción?	No.	No, no tenemos un plan, deberíamos tener.

CARGOS Y TAREAS REALIZADAS		
<p>¿Cómo se llama su puesto? ¿Cuáles son sus tareas dentro de la organización?</p>	<p>Soy supervisor técnico de control de calidad. Hago además otras tareas de control de procesos, yo hice el montaje de lo que es la parte de tratamiento galvánico, que se incorporó para el acabado de la pieza y la protección contra la corrosión que van montados a la intemperie, tiene que ser una protección anticorrosivo. En control de calidad tengo el control de lo que se fabrica, el conocimiento y la aplicación de las normas internacionales sobre el producto fabricado.</p>	<p>Es controlar que se cumpla con toda la normativa interna, el uso de elementos de protección personal, con los estudios periódicos, anuales que se realiza al personal y los exámenes de contaminantes químicos que se están cumpliendo. Y mantener el orden y limpieza de los sectores.</p>
<p>¿Tiene personal a cargo?</p>	<p>Si dos. En tratamiento galvánico cuatro y en tratamiento térmico seis, y en materia prima uno.</p>	<p>Tratamientos térmicos, cincado, bulones, mecánica, oficina administrativa y logística.</p>

<p>¿La organización tiene descriptivos de puestos?</p>	<p>Si tiene. El control de calidad controla lo que es la cuenta punto del proceso de fabricación y a su vez el control volante en lo que respecta a la fabricación y a la recepción de materia prima y el tratamiento térmico. El tratamiento galvánico es lo que corresponde al control de proceso dentro de lo que es control de calidad. Controla todo lo que es el proceso de fabricación, es someter la pieza fabricada a un proceso de temperatura y hacer que el acero sea templado y que cumpla con los requisitos físico mecánico que solicitan las normas internacionales.</p>	<p>Si tiene, en el caso de la materia prima va a disponer de las barras de acero, los rollos de alambre de acero, disponiendo en un lugar marcado con sus diferentes diámetros y de ahí lo pasan al sector de bulones. Una vez que tienen los tres productos terminados, la arandela, el bulón y la tuerca van a tratamiento térmico, encargan de colocar los rollos de alambre de diferentes acero según el pedido del cliente, en diferentes estampadoras, el supervisor da la orden, mediante una orden de fabricación que genera el dueño y le dan el proceso al estampado del bulón, lo mismo pasa con el estampado de tuercas. Y después el sector de arandelas que tienen una orden de fabricación donde tienen balancines donde van fabricando diferentes tipos de arandelas. Después hay un área de oficina técnica donde se hacen los planos, tenemos el sector de matricería, mecánica y el sector de administración donde se liquidan los sueldos al personal.</p>
---------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Cómo se puede mejorar el desarrollo de cada tarea?</p>	<p>En tecnología. En formular mal un producto químico, que son descuidos, son errores humanos.</p>	<p>A través de capacitaciones continuas de forma quincenales o mensuales. Para mejorar la productividad de cada empleado. A veces se rompen piezas, o repuestos y frena la producción.</p>
<p>¿Hay movimiento de personal o suelen tener mucha antigüedad?</p>	<p>No hay mucho movimiento de personal, acá hay mucha antigüedad. Para formar un maquinista lleva años y a la empresa no le conviene hacer movimiento de gente porque no hay muchos técnicos y muchos con experiencia y los que se forman cuesta tiempo y son costosos para la empresa, entonces no conviene hacer mucho movimiento de gente.</p>	<p>Hay mucha antigüedad. Pocos despidos o renuncias si se van, se van por cuestiones económicas.</p>

GESTIÓN DE CALIDAD: NORMAS ISO 9001		
<p>¿Cómo fue el proceso de gestión de las normas ISO 9001?</p>	<p>Mejoraron muchas cosas para evitar errores y abaratar costos. Es ir buscando mejoras continuas.</p>	<p>De a poco. Se empezó a gestionar la certificación del área de depósito, para luego pasar al área de bulones porque los clientes pedían que tengan certificado. Por este motivo, se empezó con las recomendaciones técnicas que nos pedían cumplir con la ISO 9001 en base a todos los puntos dentro del manual de calidad de lo que vendría a ser la certificación.</p>
<p>¿Cómo se asegura que todos los empleados comprendan y sigan los procedimientos 9001?</p>	<p>Por calificación. La organización tiene la certificación que exige la calificación de personal, el rendimiento y el entrenamiento.</p>	<p>Hay charlas en el sector de gestión de calidad, lo hacemos una vez al mes junto a todos los supervisores para que se cumpla con todo el procedimiento de la ISO.</p>

<p>¿Cómo se llevan a cabo las auditorías internas y externas?</p>	<p>Se tienen que hacer de forma semanal, todo lo que es control de planillas, control de seguimiento, orden de sistema. Y lo que es externo a veces se contrata a algún gestor que nos indica en que punto estamos flojos para ir reforzando.</p>	<p>Las auditorías internas están establecidas en el manual de procedimiento que es una metodología para la evaluación del sistema para ver su funcionamiento, si hay que corregir. Se hace cada 12 meses.</p>
--------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Qué formación reciben los empleados/as sobre las normas ISO?</p>	<p>Los empleados reciben capacitaciones sobre el control industrial, acerca del medio ambiente correspondiente a la tarea que realizan.</p>	<p>La información que se recibe es por medio de afiches, carteles, que se le va haciendo por medio de folletos impresos del área de sistema de gestión de calidad. Además tienen un manual de procedimiento de cada sector y se les informa todo lo que es el procedimiento de la ISO 9001.</p>
-----------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

<p>¿La organización tiene capacitaciones para todos los empleados/as?</p>	<p>Si capacitaciones de sistemas, control de tratamiento térmico, todo lo que corresponde a la metalúrgica.</p>	<p>Si se lleva adelante todo lo que es Seguridad e Higiene que en cada mes se dictan de manera obligatoria. Además se hacen capacitaciones con dirección o algún punto que estamos flojos con la producción. Por ejemplo mejorar el uso de herramientas en el sector de bulones, también hacer charlas de motivación para los maquinistas.</p>
<p>¿Cómo realizan la detección de necesidades? ¿Los responsables de cada sector pueden solicitar las capacitaciones?</p>	<p>Si cuando se hacen las auditorías internas, si hay deficiencia en algún sector, el supervisor puede pedir una capacitación.</p>	<p>Si pueden pedir al menos que haya algún problema de accidente laboral.</p>

<p>¿Las máquinas que aquí utilizan requieren capacitación específica para utilizarse?</p>	<p>Si, todas las máquinas necesitan de capacitación, no todas son iguales, ni funcionan de la misma manera.</p>	<p>Si porque hay máquinas peligrosas son estampadoras que se trabajan con mucha potencia, es peligroso por las descargas eléctricas, atrapamientos, se manejan con altas temperaturas. Se trabaja con una línea de cincado que trabaja con ácidos y químicos que son corrosivos para la salud.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>Los accidentes que más hay son cortes de dedos, aplastamientos de dedo, en el sector de tornos, virutas, por no usar los elementos de protección de personal y terminan con esquirlas en el ojo. El sector más riesgoso es el de cincado porque ahí se trabaja con químicos, el ácido clorhídrico que es muy corrosivo para las vías respiratorias.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Realizan capacitaciones relacionadas con ART?</p>	<p>Si se hace.</p>	<p>Si lo tengo que hacer obligatoriamente por normativa, todos los meses. Como cuidado auditivo, cuidado en la parte óptica, cuidado de piel, levantamiento de carga, cuidado lumbar, enfermedades profesionales. La función del empleador que obligaciones tiene, que derechos tiene el trabajador dentro de la empresa con la ART.</p>
--------------------------------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DISEÑAR UN PAC		
<p>¿Qué plan de capacitación incorporarías?</p>	<p>Un laboratorio más desarrollado, más tecnología acá hay lo básico. Máquinas más modernas para hacer análisis químicos, máquinas más grandes para hacer cursos mecánicos de piezas más grandes.</p>	<p>Incorpora manejo de químicos, levantamiento de cargas, cuidados ópticos y auditivos, el buen uso de los elementos de protección de personal, uso de ropa de trabajo, botines de seguridad, lo que es carga de fuego, plan de evacuación, en caso de un incendio. Haría un taller para los operarios del sector de tratamiento térmico porque hay poca gente, y que aprendan el uso del horno. Y el sector de cincado porque son los dos sectores que se necesita tener un conocimiento previo como el manejo de químicos, los tipos de reacciones.</p>
<p>¿Quién considera que sería el proveedor para dictarlas?</p>	<p>El INTI. El Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Es el único capacitado que los puede dictar y tiene la tecnología para hacerlo.</p>	<p>Una institución que se encargue de estos temas específicos de lo que es los hornos, lo que es el manejo de químicos de esta línea de producción.</p>

<p>¿Y estos cursos serán dictados en el horario laboral o en qué horario?</p>	<p>Si el curso es para los empleados, hay que discutirlo en el horario laboral. Porque después del horario de trabajo cada uno tiene sus cosas, otros trabajan.</p>	<p>Quizás los días sabados. En el horario de las 18 hs</p>
<p>¿Hay algo más que quiera aportar?</p>	<p>No tengo mucho para aportar.</p>	<p>Hoy en día se prioriza el tema de la seguridad del trabajador, de concientizar al empleado y al empleador.</p>