



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE TRABAJO DE GRADO

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA INDUCCIÓN DE NUEVO PERSONAL PARA LA EMPRESA
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA

PAULINA MIREYA IBARRA FLORES

TUTOR: ING. CARLOS MERIZALDE

IBARRA, NOVIEMBRE 2013

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto se enfoca en el mejoramiento del proceso de inducción del personal nuevo para General Motors del Ecuador S.A. una empresa ensambladora automotriz ecuatoriana pionera en la venta de vehículos a nivel nacional. La idea de mejorar este proceso es con el fin de que cada empleado nuevo se comprometa y sienta por qué él/ella es importante al trabajar en la Compañía, y desde un principio se sienta que su recibimiento es diferente y único, ese compromiso permanecerá en el tiempo. Con su bienvenida ordenada y las herramientas necesarias para empezar sus labores desde el primer día claros, específicos y completos. Además se sugiere una carpeta personal con documentos que fortalecen y sustentan este proceso como son entre otros: perfil de cada puesto, cronograma de inducción, reglamentos, políticas, etc. Se trata de un giro a la atención de cliente interno que tanto el área de talento humano y demás áreas involucradas consideren importantes dentro del proceso de selección de nuevo personal, ya que dependerá su compromiso y pertenencia al negocio y sus funciones a realizar. El proceso es viable y aplicable; además será una característica diferenciadora dentro de las demás empresas no sólo de la misma industria sino ejemplo para el resto de empresas ecuatorianas que valoran a sus empleados.

Summary

General Motors del Ecuador S.A. is an Ecuadorian Vehicle Manufacturing Company which is one of the best companies on local market. This project is based on the improvement of the formal presentation or inducement of new coworkers at the Company. The idea of improvement this process came to the purpose that each employee feels engaged, that he/she is important for the Company, and the welcoming process is different, unique, and this commitment will continue during the time. The new employee has to have an ordered welcoming with all the necessary tools to work since the first day, they must be precise, clear and complete. Also it's recommended a personal folder which includes all the necessary documents which reinforce this process among others: job profile, itinerary of inducement, rules, politics, etc. The internal customer attention has to be considered pretty much important for the human talent and all the involved areas during the selection process, because it will depend on it; the engagement and membership feeling to the business and functions to do. This change is doable; it works principally as a main characteristic within the same companies in the industry, also as an example for other Ecuadorian companies which value their employees.

Declaración

Yo, Paulina Mireya Ibarra Flores con cédula de identidad número 1714236997, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el mismo.

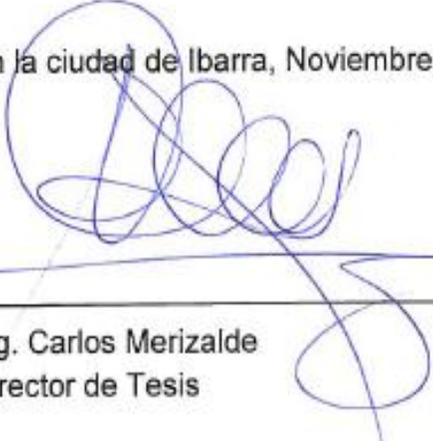


Paulina Ibarra
CI. 1714236997

Certificación

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada Paulina Mireya Ibarra Flores para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL, cuyo tema es "Manual de Procedimientos para la Gestión del Talento Humano en la inducción de nuevo personal para la Empresa General Motors del Ecuador S.A. de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, Noviembre 2013



Ing. Carlos Merizalde
Director de Tesis



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, PAULINA MIREYA IBARRA FLORES, con cédula de identidad Nro. 1714236997, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora de la obra o trabajo de grado denominado: MANUAL DE INDUCCIÓN PARA EL NUEVO PERSONAL DE GENERAL MOTORS, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 26 días del mes de julio de 2013.

Paulina Mireya Ibarra Flores
CI. 1714236997



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. Identificación de la obra

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1714236997		
APELLIDOS Y NOMBRES:	IBARRA FLORES PAULINA MIREYA		
DIRECCIÓN:	Domingo Espinar N23-308 y La Gasca		
EMAIL:	paupelucho@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2504303	TELÉFONO MÓVIL:	0998036091

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INDUCCIÓN DE NUEVO PERSONAL PARA LA EMPRESA GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA
AUTOR (ES):	Paulina Mireya Ibarra Flores
FECHA: AAAAMMDD	2013-07-22
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA COMERCIAL
ASESOR /DIRECTOR:	ING. CARLOS MERIZALDE

2. Autorización de uso a favor de la Universidad Técnica del Norte

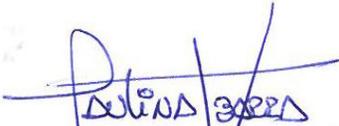
Yo, PAULINA MIREYA IBARRA FLORES, con cédula de identidad Nro. 1714236997, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. Constancias

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 26 días del mes de julio de 2013

La autora:



Paulina Mireya Ibarra Flores
CI 1714236997

Dedicatoria

A mis padres les dedico este proyecto de grado, ya que es el fruto de largas noches de estudio, a su paciencia incansable de apoyo constante.

Por ser el motor diario en mi vida!

Paulina Ibarra

Agradecimiento

A mis padres, por su constante apoyo, sus sabios y acertados consejos durante este tiempo de aprendizaje y crecimiento en mi formación profesional y personal.

A mis profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias que han sido importantes para el desarrollo de mi carrera.

A mis hermanos por estar siempre junto a mí.

A mis amigos y compañeros de clase, por su amistad incondicional, su paciencia que entre risas e interesantes debates han sido mi aliento para terminar exitosamente mi actual carrera.

Principalmente a Dios, por haberme permitido estar en el momento y espacio perfectos para lograrlo.

Paulina Ibarra

Presentación

Para el desarrollo del proyecto se ha estructurado cuatro capítulos, los mismos que se integran a fin de contar con un procedimiento estandarizado para la inducción de personal con orientación a un sistema de gestión de calidad.

Para determinar el diagnóstico de la situación actual respecto a la inducción del nuevo talento humano, se planteó un análisis interno y externo, a través de un estudio de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas en las que se desarrolla la Empresa, se incluyó un análisis de estudio FODA, adicionalmente la estructura organizacional actual de la empresa; al mismo tiempo con la ejecución de encuestas y entrevistas a los empleados y áreas involucradas en el proceso de inducción, con el objetivo de analizar las diferentes experiencias que tuvieron durante el proceso para realizar el análisis respectivo de puntos de mejora.

Las encuestas y entrevistas fueron dirigidas al personal de recursos humanos, personal nuevo que tenga un período de ingreso hasta dos meses en la compañía, empleados existentes con cambio a nueva posición hasta un período de dos meses en su nuevo puesto o área, y las áreas involucradas en el proceso de inducción.

Es importante contar con una guía de apoyo mediante información bibliográfica y lincográfica, y de esta forma este proyecto tiene bases sustentables y actualizadas para su ejecución. Las bases teóricas y científicas del proyecto se realizaron a través de consultas realizadas en textos especializados en el tema, y páginas de internet relacionadas.

La propuesta estratégica con el diseño del presente proyecto conlleva a explicar la situación actual de la Empresa con la finalidad de conocer su realidad y los beneficios de una mejora continua con un sistema de gestión de calidad adecuado.

Al finalizar, recopilando todos los estudios anteriores, los temas tratados en el desarrollo de la inducción de nuevo personal desde su reclutamiento hasta su

capacitación en su puesto de trabajo, dan como resultado y dan origen a la creación del manual de procedimientos de la gestión de talento humano para la inducción del nuevo personal con orientación a sistemas de gestión de calidad y mejora continua.

Índice

Capítulo 1 Diagnóstico Situacional

Antecedentes	21
Objetivos Generales	21
Objetivos Específicos	21
Variables	22
Indicadores	22
Fuentes	22
Técnica	22
Desarrollo Matriz Diagnóstica	23
Análisis Interno	23
Análisis Internos de los procesos establecidos para la inducción y capacitación del personal	30
Desarrollo encuestas	31
Identificación de la población	31
Información primaria	32
Información secundaria	31
Tabulación y análisis de la información	33
Análisis Externo	41
Análisis de las variables político-económicas	41
Incremento arancelario y fijación de cupos	43
Aportación impuestos	42
Variable social	43
Análisis FODA	44
Fortaleza	44
Debilidades	44
Oportunidades	44
Amenazas	45
Determinación problema diagnóstico	46

Capítulo 2 Marco Teórico

Objetivos Generales	47
Objetivos Específicos	47

Capítulo 3 Propuesta Estratégica

Objetivos Generales	57
Objetivos Específicos	57
La Empresa	57
Nombre o razón social	57
Tipo de empresa	57
Base filosófica	57

Organigrama Estructural Actual	58
Diseño del manual de procedimientos para la inducción del nuevo personal	

Lineamientos generales	58
Elementos que integran el manual	58
Procedimiento para el manual de inducción del nuevo personal	61
Identificación de los procedimientos	62
Bienvenida	63
Entrega del puesto físico	64
Entrega de equipos	65
Inducción del jefe inmediato	67
Presentación formal	68
Evaluación del procedimiento de inducción	69

Capítulo 4 Impactos

Objetivos Generales	70
Objetivos Específicos	70

Índice de Cuadros

Matriz Diagnóstica	21
Áreas totales de las instalaciones de GM	22
Fotografía de la bodega de GM	23
Productos ensamblados en Ecuador (vehículos)	24
Productos ensamblados en Ecuador (todoterreno y camionetas)	24
Productos importados	25
Productos importados	25
Segmentación productos en mercado ecuatoriano	26
Ubicación de red de concesionarios Chevrolet en Ecuador	26
El mejor lugar para trabajar	28
Número de empleados en GM Ecuador	28
Número de empleados en el área administrativa	29
Ventas anuales por tipo de vehículo	40
Fijación de cupos	41
Aportación de impuestos	42
FODA	45
Organigrama	58
Procedimientos	61
Identificación de procedimientos	62

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1	30
Gráfico No. 2	31
Gráfico No. 3	31
Gráfico No. 4	32
Gráfico No. 5	33
Gráfico No. 6	34
Gráfico No. 7	34
Gráfico No. 8	35
Gráfico No. 9	36
Gráfico No. 10	37
Gráfico No. 11	41
Gráfico No. 12	43

Índice de anexos

Formato de Encuesta	77
Formato Sugerido de Perfil de puesto	78
Formato para Cronograma de Inducción	80

Justificación

El proceso de un nuevo empleado hacia las distintas fases de inducción, es un proceso gradual que implica transmitir al nuevo personal las actitudes, valores y patrones de conducta que se esperan en la Organización. A través de este proyecto se desea optimizar los recursos existentes de la Empresa y estandarizar el proceso de inducción del personal de talento humano nuevo con el fin de reducir los tiempos de espera de las herramientas de trabajo, capacitación de sus tareas y actividades, además de establecer y generar compromiso del nuevo empleado desde el ingreso a la Compañía. De este modo, se hace entrega de los lineamientos respecto a las prácticas esperadas y se transmiten los valores y metas, en conformidad con los objetivos y políticas organizacionales.

El uso de esta herramienta podría ser tomada como base a nivel de toda la organización, haciendo extensiva inclusive a su red de concesionarios, lo que genera un valor agregado para la motivación del empleado que está laborando en una Empresa ordenada y organizada, brindando todas las facilidades que el nuevo empleado necesita para desarrollarse en su nuevo puesto de trabajo.

Por último, se reforzará desde un inicio el compromiso del empleado con la Empresa, alineados a los objetivos de la Compañía a nivel mundial dirigido al programa *Work Place of Choice*, programa que está dirigido para brindar bienestar al empleado por trabajar en una Compañía que brinda un ambiente favorable y confortable para sus empleados.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un manual de procedimientos para la gestión de talento humano en la inducción del nuevo personal de GME en Quito, aplicable no solamente para el personal nuevo sino para aquellos que cambian sus funciones o son promovidos de puesto en otras áreas de la Empresa.

Objetivo Específico

Conocer la situación actual de la gestión del talento humano de la Empresa GME para plantear la mejor propuesta que contribuya al fortalecimiento empresarial.

Estructurar las bases teóricas científicas mediante una investigación bibliográfica y lincográfica y definir los conceptos fundamentales a utilizar en el desarrollo del proyecto.

Diseñar un manual de procedimientos para la gestión de talento humano en la inducción del nuevo personal, el mismo que también será utilizado para el personal existente que cambia de posición en las diferentes áreas de la Empresa, con orientación al sistema de gestión de calidad y mejora continua.

Determinar los principales impactos: dentro de los aspectos cultural, organizacional, operativo y económico que se generarán bajo la aplicación del presente proyecto.

Metodología

Es muy importante para la recolección de información la utilización de ciertos métodos, los mismos que ayudaron a clasificar los datos según correspondieron a su relevancia dentro del desarrollo del presente proyecto.

Métodos

Dentro del Capítulo Uno se utilizó el método analítico, ya que a través de las encuestas y entrevistas realizadas, permitió analizar las causas y los efectos a los que lleva plantear el desarrollo del actual proyecto. Así mismo, en la mayor parte del Capítulo Tres, el método analítico permitió diseñar la mejor forma de inducción del personal, puesto que guió a la causa del problema y de la solución del mismo.

Técnicas de la investigación

Las técnicas utilizadas en el proyecto fueron las encuestas y entrevistas realizadas al personal de GME en la ciudad de Quito

CAPÍTULO 1

Diagnóstico Situacional

1.1 Antecedentes

Para determinar el diagnóstico de la situación actual respecto a la inducción y capacitación del nuevo talento humano, se plantea una matriz diagnóstica, se incluirá un análisis de estudio FODA, al mismo tiempo con la ejecución de encuestas a los empleados y áreas involucradas en el proceso de inducción y capacitación, con el objetivo de analizar las diferentes experiencias que tuvieron durante el proceso para realizar el análisis respectivo de puntos de mejora además que ayudará a la identificación de la población.

1.2 Objetivo General:

Conocer la situación actual de la gestión del talento humano de la empresa GM para plantear una propuesta que contribuya al fortalecimiento empresarial.

1.3 Objetivo Específico:

- Caracterizar los procedimientos para la inducción y capacitación
- Analizar los indicadores de gestión de talento humano del área administrativa
- Determinar los puntos de mejora para los procesos de inducción y capacitación
- Analizar los puntos clave del ambiente externo en relación a la industria automotriz

Matriz Diagnóstica:

Es necesario desarrollar el análisis con los puntos claves del presente proyecto, como son: variables, indicadores, fuentes y técnicas a utilizar para ampliar la información del presente manual.

1.4 Variables:

- Procesos establecidos para la inducción y capacitación de personal nuevo y en posiciones nuevas dentro de la empresa.
- Metas y objetivos planteados para el área del talento humano.
- Nivel de satisfacción del empleado como cliente interno.
- Situación política-económica en la que se encuentra el país.

1.5 Indicadores:

- Perfiles de cada posición del área del talento humano.
- Porcentaje de cumplimiento de los objetivos y metas del área del talento humano.
- Resultado del nivel de satisfacción de los empleados como cliente interno de la empresa.
- Ventas anuales de la industria automotriz, aportación de impuestos y fijación de aranceles.

1.5 Fuentes:

- Personal del área de talento humano
- Personal nuevo
- Personal existente en posiciones nuevas
- Información relacionada la industria automotriz

1.7 Técnica:

- Información primaria: encuestas realizadas al personal nuevo.
- Información secundaria: perfiles, metas y objetivos del área de talento humano.

Cuadro No. 1
Matriz Diagnóstica

MATRIZ DIAGNÓSTICO				
OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TECNICA
Caracterizar los procedimientos para la inducción y capacitación	* Los procesos establecidos por el área de talento humano	Los perfiles de cada posición del área del talento humano	Personal del área de talento humano	Información Secundaria: perfiles
Analizar los indicadores de gestión de talento humano del área administrativa	* Metas y objetivos del área de talento humano	Porcentaje de cumplimiento	Personal del área de talento humano	Información secundaria: objetivos y metas
Determinar los puntos de mejora para el proceso de inducción y capacitación	* Satisfacción del empleado como cliente interno	Porcentaje de satisfacción	Personal del área administrativa - empleados en posiciones nuevas	Información Primaria: encuestas, entrevistas
Analizar los puntos clave del ambiente externo en relación a la industria automotriz	* Situación política-económica en la que se encuentra el país	Ventas anuales de la industria automotriz, aportación de impuestos y fijación de aranceles	Información relacionada la industria automotriz	Información secundaria: porcentaje de crecimiento

Fuente: Autora
Elaborado por: Autora
Año: 2013

1.8 Desarrollo Matriz Diagnóstico:

Análisis interno: Realizar un análisis interno de la empresa para determinar su situación inicial, y posteriormente realizar el diagnóstico necesario para sus mejoras: En el Ecuador, la historia se remonta a Ómnibus BB Transportes (OBB), ensambladora automotriz nacional que inició sus operaciones en 1975. En 1981, General Motors adquirió OBB. Desde entonces y a través de la red de concesionarios más amplia del país, Chevrolet comercializa una amplia gama de vehículos livianos, entre automóviles, camionetas y todoterrenos. GM OBB del Ecuador es la planta de ensamblaje automotriz pionera y más grande del Ecuador, con más de tres décadas de trayectoria. A lo largo de estos años, ha manejado su operación de manera sustentable; y este hecho, sumado al trabajo de sus colaboradores, proveedores y de los miembros de la red de concesionarios

Chevrolet, le ha permitido posicionarse como un referente en el sector automotor ecuatoriano.

Cuadro No. 2

Áreas totales de las instalaciones de GM Ecuador

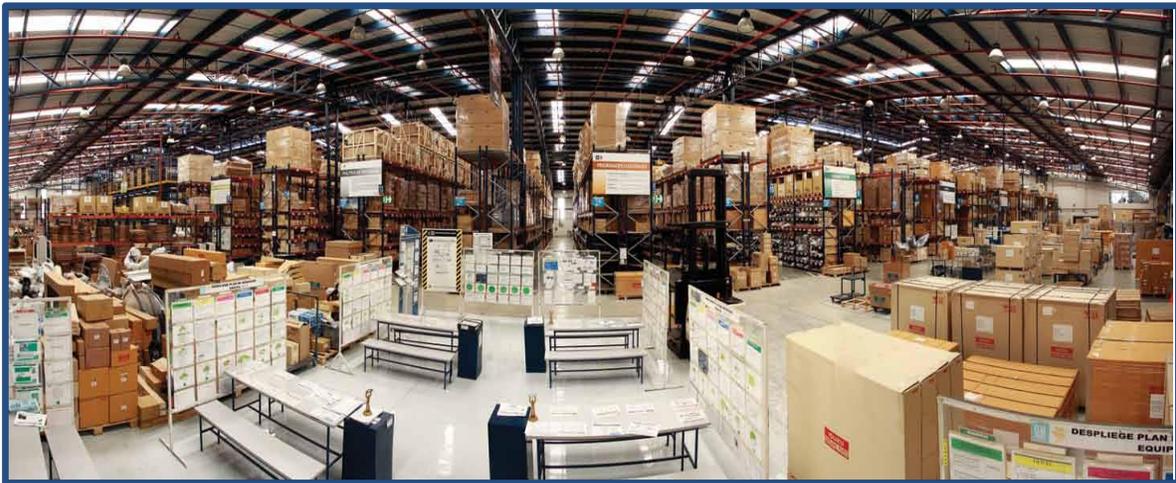
ÁREAS TOTALES	
Estas son las áreas totales de las diferentes instalaciones de GM OBB del Ecuador:	
QUITO	m²
Planta	55 465,49
Planta polímeros	4582,07
Patio Corsa	11 328,00
Patio Funasa	2353,00
Ingeniería Experimental	2330,00
Patio Norte	2184,00
Centro de Repuestos	46 000,00
Zona de almacenamiento (dentro del Centro de Repuestos)	8600,00
Oficinas OBB	968,78
Oficinas GM	1174,09
TOTAL	126 385,43

Fuente: GMOBB/Memoria de Sostenibilidad 2011
Elaborado por: GME
Año: 2013

La planta ensambladora se encuentra ubicada en el sector norte de Quito; estratégicamente en la zona industrial cerca de proveedores y mano de obra directa. Cuenta con un centro de repuestos ubicado en el Valle de los Chillos, zona fácilmente situada por la accesibilidad de los distintos puertos del país, además de contar con una infraestructura ampliamente edificada para el gran inventario de repuestos utilizados por la marca para almacenaje. De esta manera la distribución de los mismos se maneja de forma ágil y con rapidez a sus diferentes puntos de concesionarios.

El centro de repuestos cuenta con una tecnología de punta, la cual permite la administración del almacenaje y distribución en forma ordenada, y como resultado obtener de 100 pedidos, una disponibilidad del 93% de los productos listos para la entrega. Constituye también el seguimiento de productos de alta calidad; el mismo que alcanza al 99,99%. Fuente: GMOBB/Memoria de Sostenibilidad 2011.

Cuadro No. 3
Fotografía de la bodega de GM Ecuador
ubicada en Sangolquí, Pichincha



Fuente: GMOBB/Memoria de Sostenibilidad 2011
Elaborado por: GME
Año: 2013

Un breve análisis breve relacionado con: producto: Entre los productos ofertados al mercado ecuatoriano constan vehículos importados así como vehículos manufacturados por manos ecuatorianas, los cuales se han posicionado como la marca número por sus características únicas de calidad (utilizando materiales de la mejor calidad), sino sus precios son cómodos y accesibles para el consumidor ecuatoriano.

Teniendo en consideración vehículos livianos, pesados además de todas las versiones que cada uno de estos constituye: AC (aire acondicionado), STD (standard), Diesel, Full, por sus diferentes componentes, satisfaciendo a todas las necesidades del consumidor.

Cuadro No.4
Productos ensamblados en Ecuador
Vehículos: Pasajeros

<p>SIEMPRE CONTIGO</p>  <p>CHEVROLET</p>	<p>PRODUCTOS ENSAMBLADOS EN EL ECUADOR PARA PASAJEROS</p>	
	<p>Aveo Activo, Family, Emotion, Chevtaxi 12 versiones</p> 	<p>Sail 4 versiones Exportaciones a Colombia</p> 

Fuente: GMOBB/Memoria de Sostenibilidad 2011
 Elaborado por: GME
 Año: 2013

Cuadro No. 5
Productos ensamblados
-Todoterreno y Camionetas-

<p>PRODUCTOS ENSAMBLADOS EN TODOTERRENO</p>		<p>PRODUCTOS ENSAMBLADOS EN CAMIONETAS</p>	
<p>Vitara 1 versión Exportaciones a Colombia</p> 	<p>Grand Vitara 4 versiones Exportaciones a Colombia</p> 	<p>Grand Vitara SZ 6 versiones Exportaciones a Colombia</p> 	<p>Dmax 15 versiones Exportaciones a Colombia</p> 

Fuente: GMOBB/Memoria de Sostenibilidad 2011
 Elaborado por: GME
 Año: 2013

Cuadro No. 6
Productos importados

PRODUCTOS IMPORTADOS				
Camaro 1 versión Importación desde Canadá	Captiva 3 versiones Importación desde México	Tahoe 1 versión Importación desde EE. UU.	Silverado 2 versiones Importación desde EE. UU.	Optra 1 versión Importación desde Colombia
				

Fuente: GMOBB/Memoria de Sostenibilidad 2011
Elaborado por: GME
Año: 2013

Cuadro No. 7 - Productos importados

PRODUCTOS IMPORTADOS			
Spark 2 versiones Importación desde Corea	Cruze 2 versiones Importación desde Corea	Van N200 Pasajeros 1 versión Importación desde China	Camiones Importación desde Japón
Spark GT 1 versión Importación desde Corea		Van N300 Cargo 3 versiones Importación desde China	
			

Fuente: GMOBB/Memoria de Sostenibilidad 2011
Elaborado por: GME
Año: 2013

La marca del corbatín, mantiene su liderazgo, llegando al 45,4% de participación de mercado en el 2012 (anuario AEADE 2012). El 80% de sus ventas son CKD (Complete Knocked Down) y el restante 20% vehículos importados. Esta marca construye su share de mercado, ofreciendo sus productos en todos los segmentos: automóviles, SUVs, camionetas, camiones y buses. Chevrolet es

líder en el segmento de automóviles, SUVs, camionetas, camión, excepto buses, donde Hino es el líder.

Cuadro No. 8
Segmentación de productos en el mercado

SEGMENTO	2010	2011	2012
AUTOMOVILES	44,5%	50,4%	56,6%
SUVS	49,1%	44,2%	37,6%
CAMIONETAS	32,3%	31,0%	41,3%
VANS	21,6%	29,6%	31,4%
CAMION	29,9%	32,8%	29,4%
BUS	6,3%	6,5%	1,0%

Fuente: GME
 Elaborado por: Autora
 Año: 2013

Cuadro No. 9
Ubicación de concesionarios Chevrolet en Ecuador



Fuente: GME
 Elaborado por: GME
 Año: 2013

La segunda marca con mayores ventas es Hyundai con el 10,46% del mercado.

Los procesos se enfocan en la satisfacción del Cliente en la Venta y Posventa. Chevrolet tiene la red más grande de concesionarios. Al momento son 70 puntos de venta y 83 puntos de servicio.

- **Análisis interno de los procesos establecidos para la inducción y capacitación del personal**

Para identificar el proceso de inducción y capacitación del personal se debe comprobar que los pasos estén correctamente seleccionados. Se identificó que dentro del perfil del personal del área de talento humano cumpla los objetivos y metas planteados y dentro de estos se cuenta con:

1. Construir un clima laboral que aporte al desarrollo integral de cada uno de los colaboradores y de la compañía.
2. Involucrar herramientas de desarrollo individual que garanticen y potencialicen el recurso interno, facilitando el crecimiento dentro y fuera de la compañía.
3. Diseñar, implementar y evaluar proyectos de bienestar integral, e identificar su impacto en los objetivos organizacionales.
4. Promover el balance entre los objetivos de la compañía, del equipo y los propios; fomentar el equilibrio vida–trabajo.

La búsqueda del cumplimiento de los objetivos es llegar a ser “**el mejor lugar para trabajar**” con lo que se mantiene el ambiente laboral al punto óptimo para lograr motivación de sus empleados.

Cuadro No. 10
El mejor lugar para trabajar



Fuente: GME
Elaborado por: GME
Año: 2013

1.9 Desarrollo encuesta

- **Identificación de la población:** El presente trabajo se encuentra dirigido al personal administrativo de GM, por lo tanto se considera que:

Cuadro No. 11
Número de empleados en GM Ecuador
- año 2012 -

No. EMPLEADOS	TOTAL
OPERATIVOS/PLANTA	1200
ADMINISTRATIVOS	300
TOTAL EMPLEADOS	1500

Fuente: Autora
Elaborado por: Autora
Año: 2012

De los 1500 empleados de la Empresa, son 1200 empleados operativos que trabajan en planta, y los 300 empleados pertenecen al área administrativa, al cual está dirigido el presente proyecto:

Cuadro No. 12
Número de empleados en el área administrativa
- año 2012 -

No. EMPLEADOS	ROTACIÓN EMPLEADOS NUEVOS - 2012	CAMBIO POSICION - 2012
ADMINISTRATIVOS	15	5

Fuente: Autora
Elaborado por: Autora
Año: 2012

Se consideraron para la muestra de las encuestas a las 20 personas que en el año 2012 ingresaron a la Empresa (15 personas) y las personas que cambiaron de posición (5 personas).

Adicionalmente se realizaron entrevistas a los jefes de las áreas involucradas y obtener su opinión sobre las mejoras que se deben realizar durante los procesos de capacitación e inducción del nuevo personal. Considerando el número de personal a encuestar no es necesario formular un cálculo extra de este.

- **Información primaria:**

Las técnicas primarias de recolección de información utilizadas fueron encuestas y entrevistas ya que al combinar este tipo de datos se obtiene información de alta calidad cubriendo todos los puntos de vista posibles puesto a que la una complementa a la otra.

- **Información secundaria:**

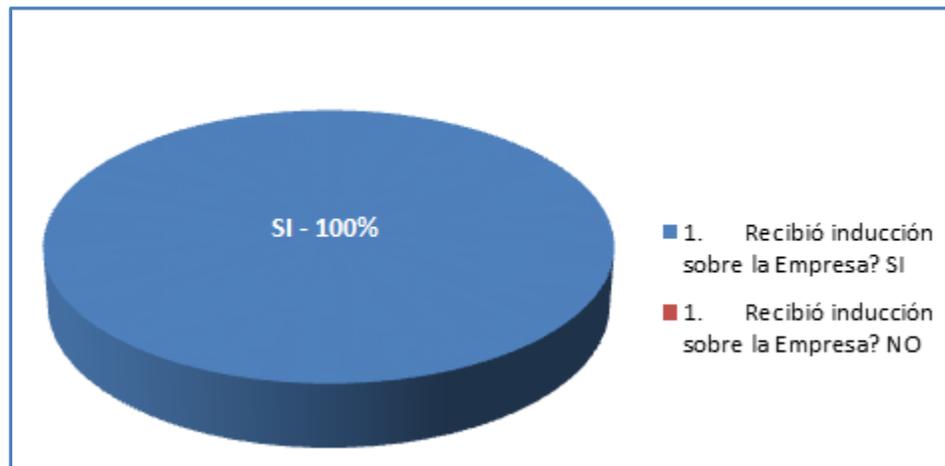
La información recolectada de datos existentes de la empresa como los objetivos y metas planteadas por el área de talento humano nos brinda los puntos en que debemos enfocarnos para mejorar los procesos para la inducción y capacitación del nuevo personal en sus diferentes posiciones.

- **Tabulación y análisis de la información:** Como parte del análisis detallamos los siguientes resultados:

Pregunta 1 - ¿Recibió inducción sobre la Empresa?

Resultado: Se indican que de los encuestados el 100% recibió inducción sobre la Empresa, y se identifica que este proceso se cumple.

Gráfico No. 1 - Pregunta No.1

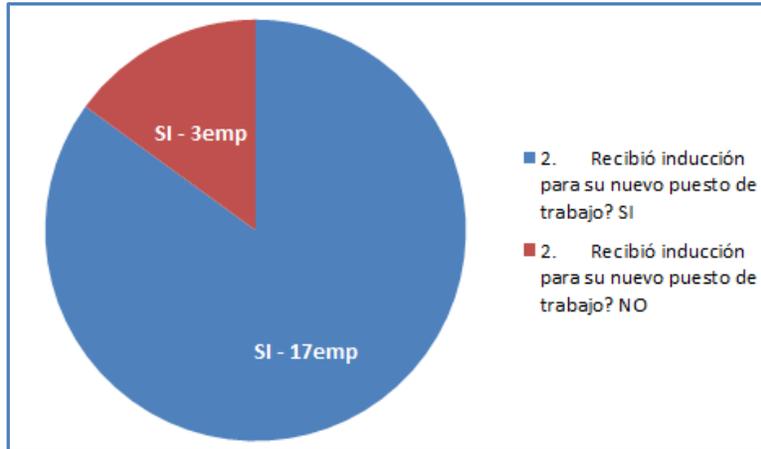


Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: La autora
Año: 2012

Pregunta 2 - ¿Recibió inducción para su nuevo puesto de trabajo?

Resultados: Indican que no todos recibieron su inducción sobre su nuevo puesto de trabajo. Estos empleados indicaron como nota adicional que desarrollaron su trabajo acorde al consejo de sus compañeros.

Gráfico No. 2 - Pregunta No. 2

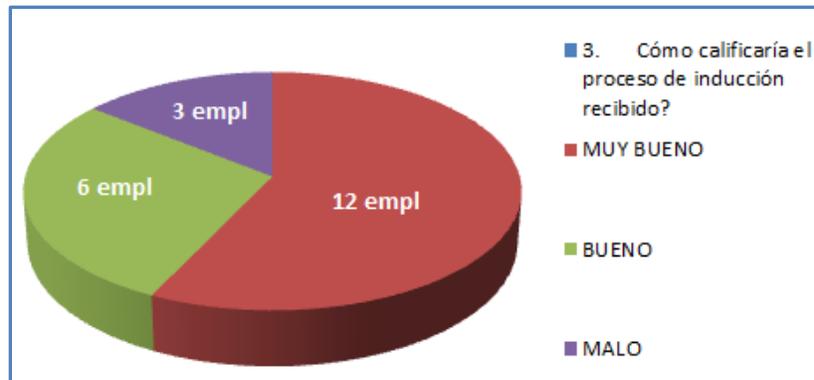


Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: La autora
Año: 2012

Pregunta 3 - ¿Cómo calificaría el proceso de inducción recibido?

Resultados: indicaron que no todos estuvieron satisfechos con su proceso de inducción, continuamos buscando las mejoras para que este proceso tenga satisfacción total del empleado. Al final de este trabajo lo que se busca es lograr la satisfacción del cliente interno, desde su inicio.

Gráfico No. 3 - Pregunta No. 3

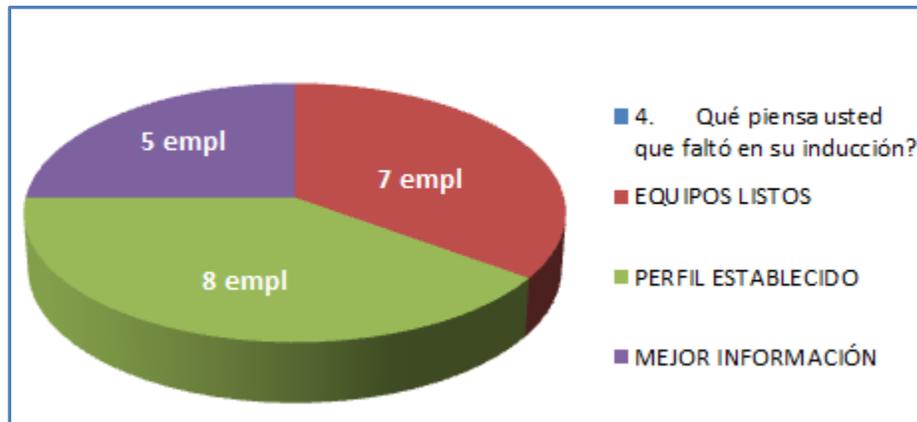


Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: La autora
Año: 2012

Pregunta 4 - ¿Qué piensa usted que faltó en su inducción?

Resultados: Siendo una pregunta con respuestas abiertas, nos da la posibilidad de conocer los verdaderos faltantes en el proceso de inducción. En este caso nos da los siguientes puntos de mejora: falta de equipos listos, no tener un perfil establecido al momento de la inducción del puesto, además de no contar con la información adecuada, por lo que se debe mejorar la información tanto la preparación de este: completo, ordenado, organizado.

Gráfico No. 4 - Pregunta No. 4

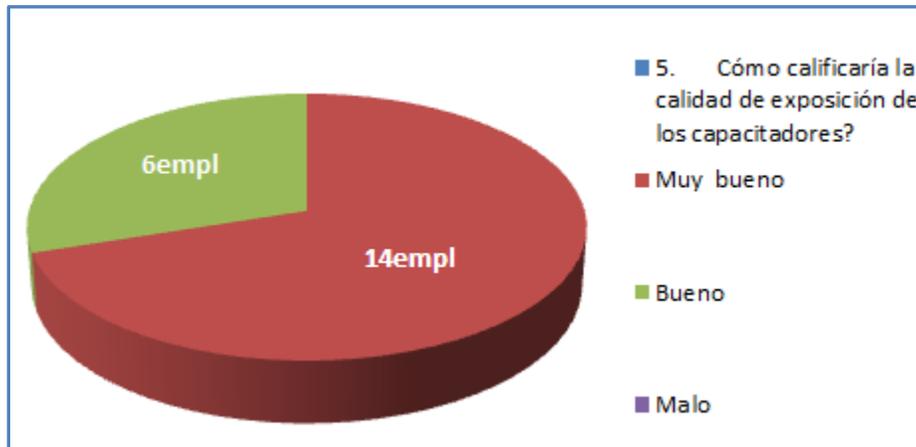


Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: La autora
Año: 2012

Pregunta 5 - ¿Cómo calificaría la calidad de exposición de los capacitadores?

Resultados: es de importancia conocer si la falla se encontraba en la calidad del expositor y dar capacitación suficiente al personal. Sin embargo indica que la exposición de nuestros capacitadores es aceptable, sin embargo existe falta de coordinación ya que existió el caso de personas que no tuvieron inducción correcta ya que sus líderes se encontraban de viaje y esta inducción no fue realizada a tiempo, lo que impactó en forma negativa al nuevo empleador. En el caso de los empleados existentes, la inducción que recibieron de compañeros y no de sus jefes inmediatos como debió pasar en la inducción normal de un proceso. Algunos pasos no están confirmados por parte del área de RRHH en coordinación con los jefes de área involucrados, de esta manera el proceso se lo realiza en forma desordenada y sin el correspondiente seguimiento del mismo proceso.

Gráfico No. 5 - Pregunta No. 5



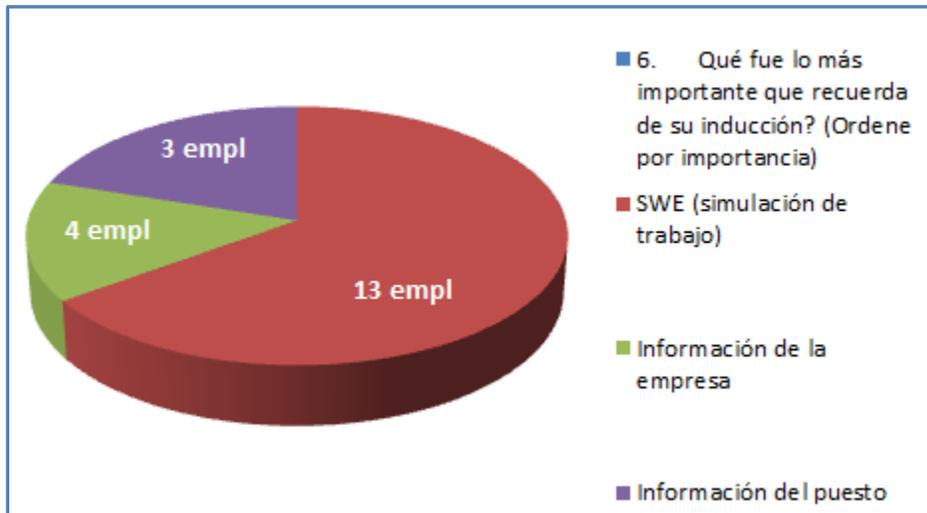
Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: La autora
Año: 2012

Pregunta 6 - ¿Qué fue lo más importante que recuerda de su inducción? (Ordene por importancia)

Resultados: es importante conocer del proceso de inducción qué paso fue más impactante y trabajar en aquellos que no lo son para reforzarlos y mejorarlos. Por lo tanto el SWE (simulación de trabajo en planta) realizado una vez para conocer el funcionamiento de la planta así como el trabajo y esfuerzo que se realiza para trabajar en equipo, fue el punto de inducción más recordado.

La información indicada de la empresa así como las funciones del nuevo puesto no fueron recordadas con mayor importancia, a lo que nos lleva esto puntos son las oportunidades que se tiene para la mejora en el procedimiento de inducción.

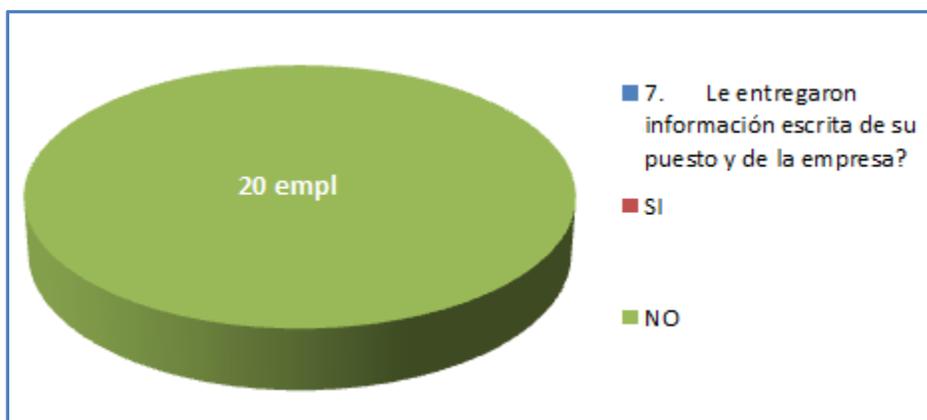
Gráfico No. 6 - Pregunta No. 6



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: La autora
Año: 2012

Pregunta 7 - ¿Le entregaron información escrita de su puesto y de la empresa?
Resultados: Ninguno de los encuestados confirmó haber recibido información escrita de la empresa, un punto muy importante para considerar dentro del proceso de inducción.

Gráfico No. 7 Pregunta No. 7



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: La autora
Año: 2012

Pregunta 8 - ¿Que inconvenientes tuvo el momento de la entrega de su puesto de trabajo?

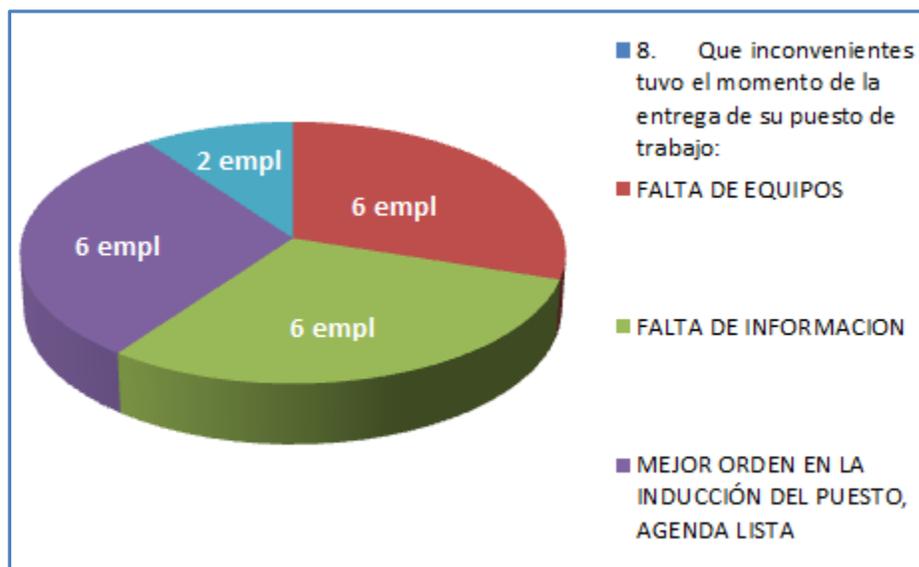
Resultados: nuevamente con esta pregunta se logró conocer más detalles con los que los nuevos empleados consideran puntos faltantes durante el proceso de inducción.

Los encuestados están de acuerdo que no tienen los equipos completos para realizar sus funciones, y la entrega se demora hasta dos semanas.

Se considera que hace falta información de sus puestos de trabajo

Se indica que no se cuenta con una agenda de inducción con la que contar para el proceso. Tuvieron inconvenientes con el personal del área ya que no tuvieron inducción a tiempo con sus líderes directos y la inducción no fue a tiempo.

Gráfico No. 8 - Pregunta No. 8



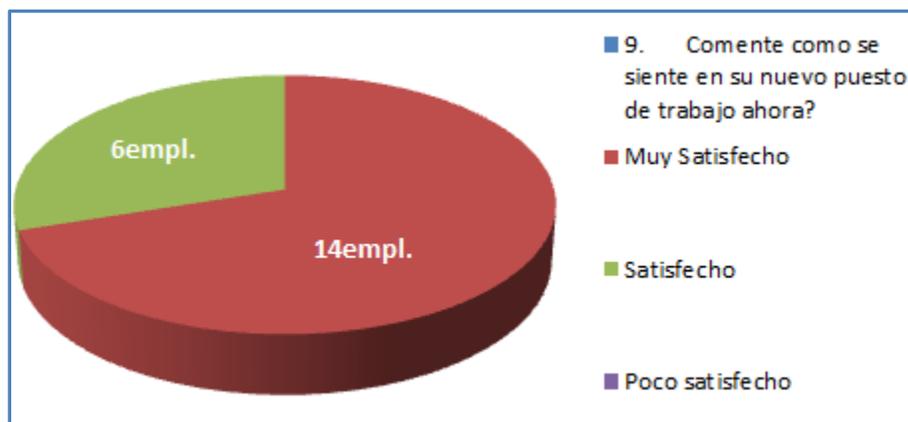
Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: La autora
Año: 2012

Pregunta 9 - ¿Comente cómo se siente en su nuevo puesto de trabajo ahora?

Resultados: es fundamental conocer el grado de satisfacción en la que se encuentra el empleado en sus funciones. De esta forma, se deduce qué tan comprometido se encuentra el empleado como cliente interno de la Empresa.

Los resultados indican que los empleados se encuentran muy satisfechos, adicionalmente existen empleados que se encuentran satisfechos y esperando que con los cambios de mejora a realizar su sentir cambie a muy satisfactorio.

Gráfico No. 9 - Pregunta No. 9

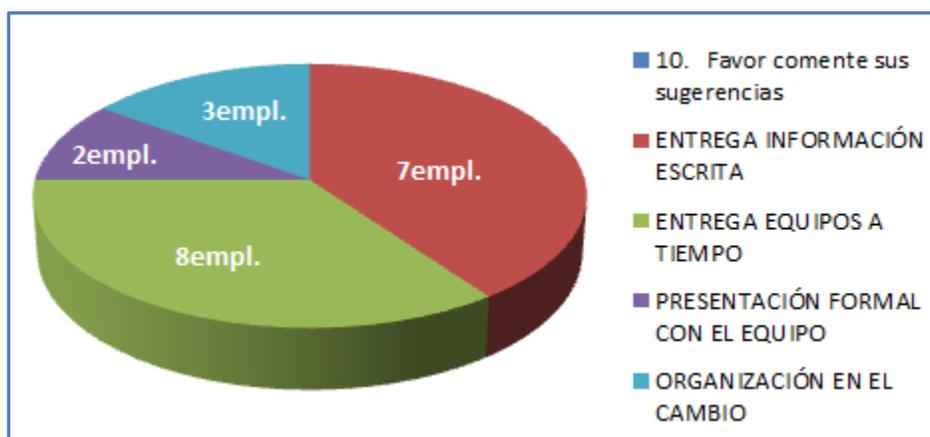


Fuente: Encuesta realizada
Elaborador por: La autora
Año: 2012

Pregunta 10 - Favor comente sus sugerencias

Resultados: Con la formulación de esta pregunta se fortaleció las respuestas obtenidas anteriormente y las que nos servirán para la formulación de mejoras en el proceso de inducción, como son: entrega a tiempo de equipos, información escrita y completa de la empresa, el perfil del puesto, así como la presentación formal ante el equipo de trabajo, y la organización que hubo al momento de cambiar su puesto con toda la información que este lleva.

Gráfico No. 10 - Pregunta No. 10



Fuente: Encuesta realizada
Elaborador por: La autora
Año: 2012

Análisis de la entrevista realizada al Dpto. de Sistemas: se resume que la responsabilidad de entrega de equipos informáticos empieza con el personal de talento humano, y con su solicitud el área de sistemas puede trabajar en la obtención del equipo necesario (programas y sistemas). Lastimosamente el proceso empieza una semana antes por lo que no facilita el proceso de entrega, este debe ser por lo menos dos semanas antes del ingreso del nuevo personal. Adicionalmente, la información con respecto a la dirección de correo electrónico es enviada a Brasil en donde se encuentra la oficina principal y este proceso se demora tres días laborales.

Se sugiere que el proceso empiece dos semanas antes de ingreso, para cumplir con los demás pasos establecidos en referencia a firmas de autorización y aprobación de la región.

Análisis de la entrevista realizada al Dpto. de Talento Humano: en relación a la entrevista realizada al encargado de este proceso se indica en primer lugar que el proyecto de mejora en la inducción es viable ya que ayudaría al primer impacto ha causado en el empleado nuevo, brindando un sentido de pertenencia a la empresa y provocará un mejor desarrollo para sus funciones.

1.10 Análisis Externo:

Realizar un análisis externo de la empresa para determinar las diferentes variables en las que se desarrolla la industria automotriz.

La situación actual de la industria automotriz está muy ligada con la situación política económica que atraviesa el país actualmente: especialmente de gobierno. Es importante mencionar que la industria no solo beneficia la situación económica sino el desarrollo de la población en sus distintas áreas: en el ámbito social ofreciendo empleo a más de cinco mil personas relacionadas al sector y se debe destacar que la industria automotriz ha impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos. De este modo, el sector automotriz integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas; así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena. (ProEcuador-2011)

En la actualidad, la presencia de empresas multinacionales en Ecuador, han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas de autopartes y de ensamblaje de automóviles, lo cual se ve reflejado en el desarrollo tecnológico alcanzado por la industria automotriz ecuatoriana.

De esta manera, la industria de ensamblaje ha brindado la oportunidad de la producción local de componentes, partes, piezas e insumos en general lo que genera a su vez un encadenamiento productivo en la fabricación de otros productos relacionados a los automotores, maquinarias y herramientas necesarias para producirlos. (ProEcuador-2011).

- **Análisis de las variables político-económicas:**

Es necesario realizar un análisis de las diferentes variables del macro ambiente para conocer su desarrollo en la industria:

Es una variable muy importante ya que en los últimos cuatro años ha llevado a grandes cambios que ha afectado principalmente al sector automotriz relacionado con los cambios arancelarios y la asignación de cupos de importación y exportación impuestos por el Gobierno de la Revolución Ciudadana.

Las reformas tributarias en el sistema financiero y la extensión de los cupos a la importación de vehículos durante los dos años anteriores dejaron mucha incertidumbre al sector automotor.

En este último punto, el Comité de Comercio Exterior (Comex) determinó la tabla de cupos, por marca, para los importadores ecuatorianos para el 2013.

Esta medida fue renovada en la resolución como sigue: Según Clemente Ponce, director Ejecutivo de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade), el impacto sería mayor que en el 2012, ya que la lista es más pura, es decir, ya no contemplan las licencias que extendió el Ministerio de Industrias y que permitió ingresar más unidades.

La industria automotriz ecuatoriana consigue su punto más alto en el año 2011. En el año 2012, el Gobierno establece el esquema de cupos, tanto para vehículos importados como para ensamblados, basados en las importaciones del 2010. Esto reduce al mercado en un 30% aproximadamente. El 2012 cierra con ventas de 120.000 unidades aprox (AEADE 2012).

Cuadro No. 13 - Ventas anuales por tipo de vehículo

VENTAS ANUALES POR TIPO DE VEHÍCULO						
AÑO	AUTOMÓVILES	CAMIONETAS	SUVS	VANS	CAMIONES Y BUSES	TOTAL
2001	22.936	13.765	13.541	1.431	5.277	56.950
2002	29.296	16.103	12.910	2.664	8.399	69.372
2003	27.565	14.113	9.050	2.947	4.420	58.095
2004	28.474	14.198	10.009	2.372	4.098	59.151
2005	41.695	17.734	12.647	2.054	6.280	80.410
2006	42.932	19.251	15.968	1.563	9.844	89.558
2007	38.565	20.660	19.769	1.917	10.867	91.778
2008	46.846	27.963	22.710	2.207	12.958	112.684
2009	35.869	21.336	24.727	1.895	8.937	92.764
2010	57.278	27.808	32.972	3.702	10.412	132.172
2011	62.585	27.469	31.712	5.678	12.449	139.893

Fuente: Anuario AEADE 2012
Elaborado por: AEADE
Año: 2012

Los vehículos armados pagan un arancel ad-valorem, dependiendo de su país de origen.

Ecuador mantiene acuerdos comerciales con la CAN (Comunidad Andina de Naciones), MERCOSUR y ALADI. Con el primero el arancel es 0%, mientras que con MERCOSUR y ALADI mantiene preferencias arancelarias.

Al momento, los vehículos armados pagan un 40% de arancel, exceptuando los de MERCOSUR y ALADI. Ecuador importa vehículos de México, a través del sistema de ALADI. (ALADI Asociación Latinoamericana de Integración)

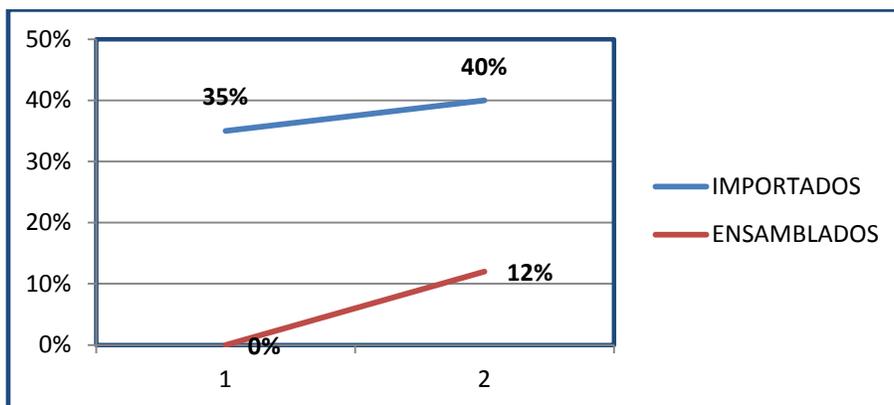
Ecuador en productos CKD no pagaba aranceles. En Junio del 2012, el Gobierno estableció un arancel basado en el contenido local. Hasta antes de esta medida, para que un vehículo sea considerado nacional, debía tener un contenido regional del 24%. De acuerdo al porcentaje de contenido local que tenga un vehículo, está ligado su pago de arancel.

El incremento de aranceles impactó en el precio de vehículos, encareciendo su precio. Los vehículos importados incrementaron un 5% en su arancel, mientras que el CKD un 12%. Este último constituye un promedio, ya que la metodología de

cálculo aún no se establece, y al día de hoy, el CKD paga un 5% de arancel transitorio.

- **Incremento arancelario y fijación de cupos**

Gráfico No. 11 - Incremento arancelario



Fuente: Autora
Elaborado por: Autora
Año: 2012

- **Fijación de cupos**

El Gobierno estableció la restricción de importaciones debido a la salida de divisas. El sostenido crecimiento del mercado automotriz generó un incremento en la salida de dólares, lo que impacta directamente en la balanza comercial.

La resolución 64 y 65 establece un volumen de importaciones, por empresa, tanto para CKD como para vehículos importados. La base es el 2010. Los cupos se establecen para el 2012, 2013 y 2014. El efecto es una disminución de aproximadamente el 30% de la oferta de vehículos en el mercado. Los cupos están fijados, tanto en FOB como en unidades.

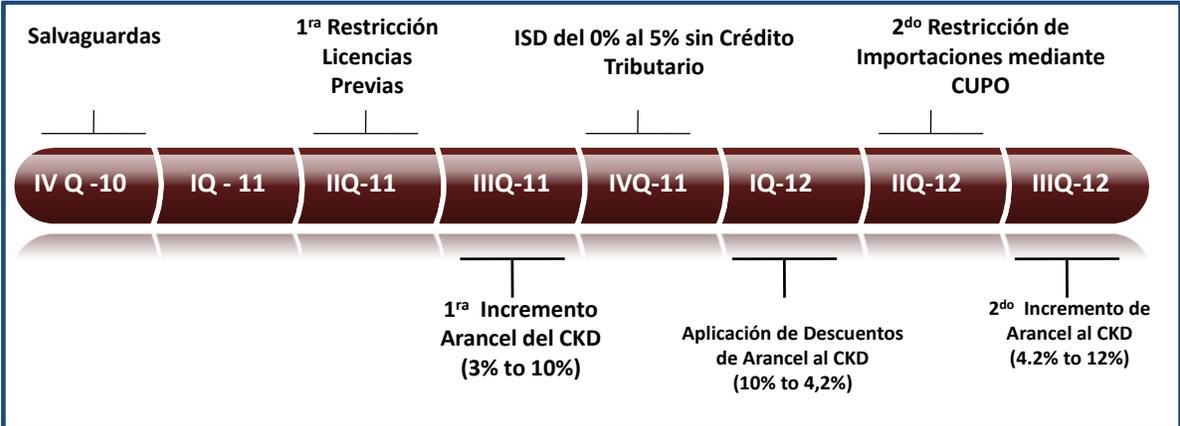
Estas medidas generaron varios efectos en el mercado:

- Incremento de precios de los vehículos;
- Disminución de la oferta de vehículos en el mercado;
- Limitación en el crecimiento de la industria automotriz.

Este último efecto da como resultado, la no apertura de nuevos puntos de venta, la disminución en el tamaño de las operaciones, lo que generó eventuales despidos en el sector.

La oferta de vehículos se encuentra limitada por 3 años. El mercado únicamente puede crecer con nuevos proyectos, previamente calificados por el Gobierno. Este es el caso de la nueva planta de ensamblaje de Great Wall, ubicada en Ambato, por ejemplo:

Cuadro No. 14 - Fijación de cupos



Fuente: GME
 Elaborado por: GME
 Año: 2012

- **Aportación de impuestos**

El sector genera varios impuestos en su conjunto, siendo el principal el IVA y los aranceles. Además el sector automotriz genera impuestos “indirectos”, tales como los relacionados con la matriculación.

Cuadro No. 15 - Aporte tributario

APORTE TRIBUTARIO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ 2010 -2011								
	Recaudación 2010			Recaudación 2011			Variación 2010 - 2011 Automotriz	
	Automotriz USD	Total USD	Aporte sector%	Automotriz USD	Total USD	Aporte sector%	USD	%
ICE	184.028.572	540.845.864	34,03%	206.249.078	617.870.641	33,38%	22.220.506	12,07%
IVA	313.782.887	4.258.377.726	7,37%	352.526.408	4.957.904.687	7,11%	38.743.521	12,35%
ARANCEL	293.531.932	960.831.116	30,55%	346.184.769	1.077.787.770	32,12%	52.652.837	17,94%
ISD	49.231.835	378.741.239	13,00%	43.931.428	491.417.135	8,94%	- 5.300.406	-10,77%
TOTAL	840.575.226	6.138.795.945	13,69%	948.891.683	7.144.980.232	13,28%	108.316.458	12,89%

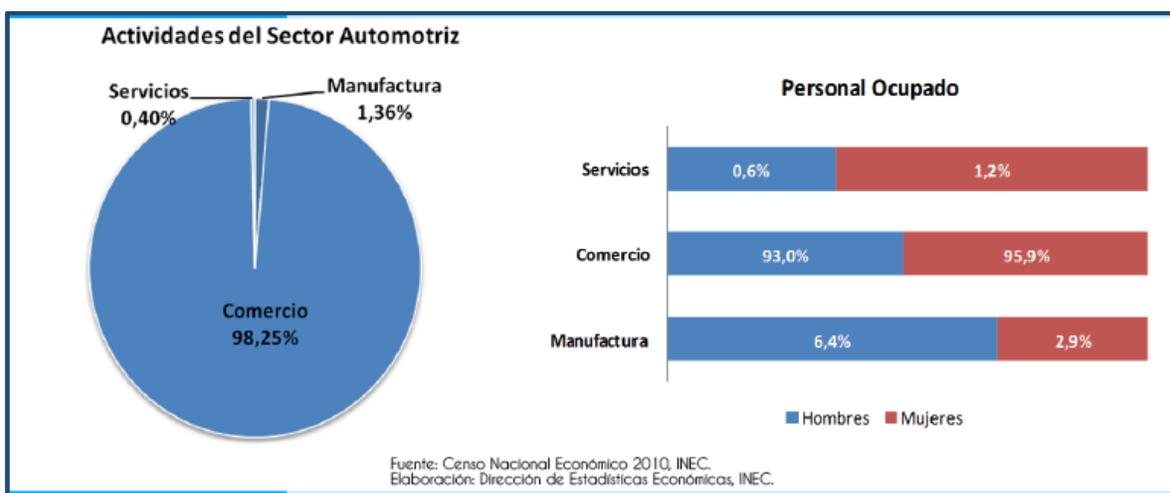
Fuente: Anuario AEADE 2012
Elaborado por: AEADE
Año:2012

- **Variable Social:**

Según las recientes investigaciones realizadas por el INEC en 2012, indican que las actividades relacionadas al sector automotriz son una fuente importante de plazas de empleo. El sector automotriz cuenta con 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% son mujeres. Específicamente en el sector de manufactura son 5.194 personas empleadas. Y la mayoría se encuentran en Guayas con el 27% y Pichincha con el 17%.

Gráfico No. 12

Actividades laborales en el sector automotriz



Fuente: Anuario INEC 2012
Elaborado por: INEC
Año: 2012

1.11 Análisis FODA

➤ Fortalezas

F1. La Empresa es pionera en la industria automotriz ecuatoriana en el ensamblaje de vehículos livianos

F2. Empresa fuertemente establecida en el Ecuador con el 45.5% de participación del mercado ecuatoriano.

F3. Es una empresa que cumple con altos estándares de calidad

F4. La Empresa trabaja basado en el mejoramiento continuo de sus procesos así como los del desarrollo del talento humano de su empresa.

➤ Debilidades

D1. Hace falta mejoramiento en el proceso de inducción del personal

D2. Se requiere mejoras en brindar información de las facilidades que presta la organización

D3. Se necesita contar con la información a tiempo y equipos suficientes para el desempeño del personal en el nuevo puesto de trabajo.

➤ Oportunidades

O1. Formalizar el momento de inducción del personal bajo nuevos parámetros y procesos

O2. Capacitar al personal del área de talento humano para el correcto proceso de inducción del personal nuevo o del personal existente que fue ascendido a nuevos puestos

➤ **Amenazas**

A1. Empresas del mismo sector automotriz que cuente con mejores procesos de inducción y entrenamiento que cause mayor impacto desde el momento inicial del desarrollo de su puesto.

A2. Los diferentes cambios regulatorios por el Gobierno como aranceles, impuestos, etc.

A3. Los empleados no sientan satisfacción por sus nuevos puestos de trabajo y cause malestar desde el inicio de sus funciones

A4. Causar mala imagen de una organización desordenada.

Cuadro No. 16 - Análisis FODA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
F O R T A L E Z A S	Mejorar el proceso de inducción el mismo que cumpla con los estándares de calidad, y la satisfacción de los empleados nuevos, de esta manera no preocuparse por las empresas competidoras de la misma industria	Estandarizar la entrega de equipos, junto con la información completa de cada posición para los nuevos empleados en la Empresa
D E B I L I D A D E S	Aprovechar los procesos establecidos y buscar la satisfacción del cliente interno desde su ingreso	Realizar encuesta de satisfacción de inducción de nuevo puesto a los tres meses y revisar mejoramiento continuo

Fuente: La autora
Elaborado por: La autora
Año: 2012

1.12 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNOSTICO

Considerando toda la información recolectada en base a las encuestas realizadas a los empleados nuevos sobre su experiencia durante el proceso de inducción en su puesto de trabajo, se determina que durante este proceso existen pérdidas de un valioso tiempo en que el empleado obtenga la información correcta de la Empresa, de sus funciones y actividades.

Por lo que se deberá replantear un proceso más práctico en relación a la entrega de información de las actividades de la Empresa y las tareas y actividades a realizar.

Para cumplir con uno de los objetivos de toda empresa el que es “ser competitivo”, se determina que al diseñar el proceso de inducción en la empresa, el empleado tendrá motivación en su nuevo lugar de trabajo desde el primer día de trabajo, comprometiéndose a cumplir no solo los objetivos de la empresa sino los objetivos personales.

Generando un ente diferenciador con las demás empresas, y más aún aquellas de la misma industria

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

2.1 Objetivo General:

Estructurar las bases teóricas científicas

2.2 Objetivo específico:

Definir los conceptos fundamentales a utilizar en el desarrollo del proyecto

Manual de procesos: Concepto de procesos: Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos>

Para el desarrollo del presente proyecto es de importancia conocer los diferentes procesos que llevarán al mejoramiento de la inducción del nuevo personal durante su capacitación. Mejorar los pasos del proceso de inducción para identificar los puntos de mejora.

Manual de procedimientos: El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan. Complementando al manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos.](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)

El manual de procesos nos dará una guía para seguir los pasos adecuados del proceso de inducción del nuevo personal y realizar los cambios necesarios según se hayan identificado.

Administración del desempeño: Proceso de crear un ambiente de trabajo en que las personas puedan desempeñarse al máximo de sus capacidades. [George Bohlander * Scott Snell, Administración de recursos humanos, 14ª edición, Octubre 2012, México, Página 753.](#)

Uno de los objetivos de la Empresa es crear un ambiente de trabajo en donde el empleado se sienta cómodo y a gusto con sus labores, y ese es el principal objetivo de la tesis: mejorar en el último proceso del reclutamiento de personal: inducción del nuevo puesto de trabajo - que el nuevo empleado tenga toda la información y equipos necesarios y completos, de esta forma el empleado se sentirá satisfecho por ser parte de una empresa ordenada y que piense en la importancia del ambiente de trabajo que ofrece a sus empleados, y al final su satisfacción se verá reflejado en el desempeño de sus labores y responsabilidades, así logrará dar lo mejor de si para cumplir sus objetivos de su puesto así como los de la Empresa.

Procedimientos administrativos: El Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimientos_administrativos

Procedimientos de gestión de calidad: Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al

cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

El presente trabajo se basa en los procesos bajo el sistema de gestión de calidad, logrando de esta forma el servicio interno al cliente (empleado) sea satisfactorio con la finalidad que pueda sentirse parte de una organización que cumple los procesos en forma ordenada a fin de cumplir las metas y los objetivos planteados por la alta gerencia.

Gestión de talento humano: Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograrán obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_\(aptitud\)#Gesti.C3.B3n_del_talento_humano_en_las_empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud)#Gesti.C3.B3n_del_talento_humano_en_las_empresas)

Obtener mejoras en los distintos procedimientos de la gestión de talento humano, se basa en el desarrollo de la capacitación y mejoramiento del personal existente para lograr un desarrollo competitivo no solo para la empresa como sector industrial automotriz sino al talento humano que labora en la Empresa en la búsqueda de su desarrollo personal para su beneficio y satisfacción.

Administración de recursos humanos: proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización. [George Bohlander * Scott Snell, Administración de recursos humanos, 14ª edición, Octubre 2012, México, Página 753.](#)

Se realizará un breve análisis del proceso administrativo del talento humano en la inducción, como parte del diagnóstico de este proyecto es muy importante conocer los puntos de mejora de este proceso, y cómo mejorar el o los procesos que intervienen hasta llegar al punto clave del presente proyecto como lo es la inducción a nuevo puesto.

Reglamento interno: es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

El reglamento interno del trabajo, se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes. <http://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>

El reglamento interno en el caso de la Empresa se basa para el beneficio mutuo tanto de la Empresa como el empleador, convirtiéndose en una guía que regula las acciones del empleador bajo las normativas de la Empresa. Bajo estas premisas el empleador debe cumplir las diferentes actividades y normas de conducta requeridas por GM.

Organigrama organizacional: este instrumento es de gran utilidad para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.

- Reflejar los cambios organizativos.

<http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

El organigrama organizacional es una herramienta fundamental que nos guiará para determinar posiciones, y principalmente la estructura de cada departamento/área así determinar los procedimientos específicos de cada actividad realizada y de esta manera poder mejorarlos.

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

Es importante reconocer la diferencia entre capacitación e inducción, pues la capacitación se enfoca más en el desarrollo de conocimientos del individuo para el desarrollo de su posición dentro de la Empresa como beneficio personal y del crecimiento de la Empresa.

Inducción: La inducción dentro del proceso del talento humano es proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

<http://induccionsrrhh.blogspot.com/>

Durante el proceso del presente proyecto es importante considerar el proceso de inducción sobre las actividades que GM está desarrollando para brindar la información correspondiente a la Empresa, tales como su misión, visión, prioridades, cultura organizacional y políticas internas.

Mejora continua: El Proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una

organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua

Precisamente la base de este proyecto se trata de asegurar los procesos para mejorar la productividad y el desarrollo. De esta misma forma identificar las posibilidades de que el proceso de inducción del nuevo personal sea de satisfacción total para el empleado como cliente interno de la empresa, y desde su primer momento tenga plena satisfacción de su nuevo puesto de trabajo con la información adecuada y completa, sus equipos de trabajo listos para comenzar su labor. Identificar que los procesos sean los correctos y adecuados para su trabajo.

Actividades: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada. <http://www.definicion.org/actividad>

En efecto realizaremos análisis de varias actividades que conforman el proceso de inducción del nuevo personal para definir aquellas actividades o tareas que tal vez entorpezcan el desarrollo de este o definir si es necesario actividades que sean

necesarias completar para que el proceso de inducción sea adecuado y como resultado una productividad alta en el desempeño de cada una de las actividades del perfil de los empleados.

Cultura organizacional: La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros. http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

General Motors tiene definido su cultura organizacional en base de sus valores corporativos como son:

- Entusiasmo del cliente
- Mejora continua
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Respeto y responsabilidad

Encuesta: La encuesta es una técnica basada en entrevistas, a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios, que mediante preguntas, efectuadas en forma personal, permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, conocimientos, modos y calidad de vida, situación ocupacional, cultural, etcétera, dentro de una comunidad determinada. Puede hacerse a grupos de personas en general o ser seleccionadas por edad, sexo, ocupación, dependiendo del tema a investigar y los fines perseguidos. La elaboración de una encuesta consta de dos etapas: la primera es la obtención de datos estadísticos. Para ello se deben confeccionar las preguntas sobre el tema que se desea indagar, y otros sobre datos personales del entrevistado. Las respuestas deben ser breves, y a veces se hallan preestablecidas mediante

opciones. En otras, las preguntas se responden por sí o por no, y en otros casos, se preguntan aspectos muy específicos. La segunda etapa consiste en la lectura e interpretación de la información recogida, para lo cual será necesario organizar la información en distintos gráficos como los gráficos de barra o los gráficos torta. Una vez obtenidos los valores cuantitativos en base a la lectura de la información obtenida, se debe interpretar la información mediante una evaluación relacional entre los datos, y las personas encuestadas. La finalidad de las encuestas puede ser comercial, académica, de investigación científica, económica, política, etcétera. <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/encuesta#ixzz2SqyLgGXp>

Se realizarán encuestas en base a la población identificada principal, en este caso serán los empleados nuevos, aquellos que ingresan a la Empresa y también aquellos que cambian de puesto internamente por ascensos o cambios y forman parte de la encuesta a realizar. Principalmente se necesita conocer cómo se sintieron al momento de su inducción, de esta forma conoceremos cuáles son los puntos de mejora en los que debemos trabajar.

Adicionalmente, al realizar el análisis de las preguntas encuestadas conoceremos el sentir de cada uno de ellos en relación a la satisfacción de este proceso específico, inducción de nuevo personal. Herramienta de gran importancia en el proyecto pues nos dará la pauta para mejorar este procedimiento.

Empresa: una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

Nos referimos a Empresa a GM OBB del Ecuador que es la planta de ensamblaje automotriz más grande del país con la marca Chevrolet que comercializa vehículos ensamblados 100% con manos ecuatorianas.

Análisis FODA: Comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para propósitos de formulación estratégica. [George Bohlander * Scott Snell, Administración de recursos humanos, 14ª edición, Octubre 2012, México. Página 753.](#)

Es parte fundamental para el presente proyecto identificar los distintos aspectos internos y externos que afectan al sector automotriz, por lo que es parte importante realizar el análisis FODA como parte del diagnóstico inicial y buscar puntos de mejora continua.

Auditoría de procesos: determinar si el sistema de trabajo de alto desempeño ha sido implementado como se diseñó. [George Bohlander * Scott Snell, Administración de recursos humanos, 14ª edición, Octubre 2012, México. Página 753.](#)

Para el proceso de inducción de nuevo personal, se ha determinado la revisión del proceso actual así como el diseño de un nuevo proceso mejorando su implementación. Como cada procedimiento, el mismo deberá ser revisado cada cierto tiempo por lo que requerirá de una auditoría de cumplimiento y mejora.

Ganar una ventaja competitiva sostenible: las empresas buscan maneras de competir en el mercado que sean perdurables y que los competidores no puedan imitar con facilidad. Muchas empresas de éxito consideran que sus empleados son activos que deben ser administrados de forma consciente y acorde con las necesidades de la organización. [George Bohlander * Scott Snell, Administración de recursos humanos, 14ª edición, Octubre 2012, México. Página 753.](#)

Todas las empresas buscan un elemento diferenciador en el mercado y sobretodo con la competencia, por lo que este proyecto busca demostrar que durante el proceso de inducción el empleado como la Empresa deben ganar mucho tiempo brindando toda la información posible en el menor tiempo que dure la inducción con la finalidad de que el empleado logre desempeñar sus funciones de la mejor

manera posible, comprometiéndose a cumplir con los objetivos de su área, de la Empresa y los mismos objetivos personales.

CAPÍTULO 3

Propuesta Estratégica

3.1 Objetivo General:

Mejorar el procedimiento de la inducción al nuevo personal de GME basado para la mejora continua.

3.2 Objetivo específico:

Diseñar el proceso de inducción del personal en sus nuevos puestos de trabajo.

- **La Empresa**

General Motors del Ecuador S.A. y Omnibus BB Transportes S.A.

- **Nombre o Razón Social**

General Motors del Ecuador es una Sociedad Anónima

- **Tipo de Empresa**

Sector automotriz

- **Base Filosófica**

- **Misión:**

“Compañía ecuatoriana que contribuye industrial y socialmente al desarrollo del país, ofreciendo soluciones de movilidad y transporte, con alta satisfacción para los clientes” www.chevrolet.com.ec

- **Visión:**

“Diseñar, construir y vender los mejores vehículos del mundo”

Principios y Valores:

Valores corporativos:

- Entusiasmo del cliente
- Mejora continua
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Respeto y responsabilidad

Prioridades Culturales

- Responsabilidad
- Velocidad
- Toma de riesgos
- Enfoque en el cliente y los productos”

www.chevrolet.com.ec

• **Organigrama Estructural actual**

Cuadro No. 17 - Organigrama estructural actual



Fuente: GME
Elaborado por: GME
Año. 2013

- **Diseño del manual de procedimientos para la inducción del nuevo personal**

→ **Lineamientos generales para la elaboración del manual de procedimiento de inducción del nuevo personal al área de trabajo.**

Los lineamientos a seguir deberán ser especificados para todos los miembros del área responsable de recursos humanos así como para todos los integrantes de las áreas involucradas en el momento al momento de presentarse la necesidad de nuevo personal en sus áreas de trabajo.

Identificar los objetivos principales para la elaboración del manual de procedimientos de inducción del nuevo personal al área de trabajo.

Los procedimientos deben ser claros, ordenados y específicos para determinar las personas responsables de cada paso a seguir.

El proceso de inducción es necesaria e importante ya que el empleado debe ser adaptado lo más pronto a su nuevo puesto y ambiente de trabajo en forma eficaz y eficiente. Para esto deberá contar con toda la información necesaria de este modo sus actividades futuras serán influenciadas en su desempeño y su desarrollo guiará a la lealtad por la Empresa.

La inducción deberá ser detallada en forma estandarizada para todos los empleados nuevos en su puesto de trabajo, sean aquellos que ingresan a la empresa por primera vez y aquellos que actualmente trabajan en la Empresa y son asignados a nuevos puestos o posiciones.

- **Elementos que integran el manual**

Los elementos para el manual de procedimientos de inducción de nuevo personal son:

* Antecedentes: deberá identificar las necesidades del manual a realizarse.

* Objetivo: el mismo que indicará la importancia del manual de procedimientos de inducción de nuevo personal

* Responsables: deberá identificar las personas responsables del manual, así como son responsables de la revisión constante para mejora continua del mismo.

* Procesos: los diferentes procedimientos que integran el manual de inducción de nuevo personal. Los mismos que deberán ser claros y precisos.

* Formatos: los documentos que serán necesarios para complementar el proceso de inducción:

- Carta de bienvenida a la Empresa

- Generalidades e información general de la Empresa

- Reglamento de la Empresa

- Organigrama principal de la Empresa

- Organigrama del área

- Funciones del puesto a desempeñar

- Cursos/políticas que debe seguir el nuevo empleado

- Cronograma de actividades realizadas con los diferentes departamentos para conocer mejor la Empresa y el giro de negocio.

- Plan de carrera

- Copia de la carta de recepción de equipos, maquinarias, vehículo (si fuera el caso), teléfono celular, etc. asignados para el puesto de trabajo

- Cuaderno y esferográfico con logotipo de la Empresa

* Fecha de inclusión: deberá contener la fecha en la que será aprobado para su funcionamiento interno.

* Firmas de aprobación: incluirá las firmas de las personas autorizadas para la aprobación y ejecución del mismo.

• **Procedimiento para el manual de inducción del nuevo personal**

Cuadro No. 18

Procedimientos para la Inducción del nuevo personal



Fuente: La Autora
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

- **Identificación de los procedimientos**

Cuadro No. 19 - Identificación de procedimientos

GENERAL MOTORS DE ECUADOR S.A				
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA INDUCCIÓN DEL NUEVO PERSONAL				
Fecha emisión: Junio 15, 2013				
Versión: 1				
No.	Proceso	Actividad General	Actividades Específicas	Area Responsable
1	BIENVENIDA	ENTREGA DE INFORMACIÓN	ENTREGAR LA CARPETA PERSONAL SEGÚN LA POSICIÓN, CON LA INFORMACIÓN DEL PERFIL CORRESPONDIENTE	RECURSOS HUMANOS
		REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	REALIZAR UNA BREVE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LA CARPETA: GENERALIDADES, REGLAMENTO, ORGANIGRAMAS, CURSOS A SEGUIR, POLÍTICAS, CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, PLAN DE CARRERA	RECURSOS HUMANOS
		REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS	ANALIZAR LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA	CADA ÁREA RESPONSABLE: RRHH, CONTROL INTERNO, SEGURIDAD, AMBIENTAL
		ENTREGA DE UNIFORMES	INDICAR EL PROCESO DE ENTREGA DE UNIFORMES	RECURSOS HUMANOS
		ENTREGA DE IDENTIFICACIÓN	TOMAR LA FOTOGRAFIA, VERIFICACIÓN DE DATOS Y ENTREGA DE CARNET	RECURSOS HUMANOS Y SEGURIDAD
2	ENTREGA DEL PUESTO FÍSICO	RECONOCIMIENTO DEL PUESTO	VISITA Y ENTREGA DEL PUESTO EN EL AREA DE TRABAJO	RECURSOS HUMANOS, AREA CORRESPONDIENTE
		REVISIÓN CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN	INDICAR EL CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN DE ACUERDO AL CARGO, EL CUAL DEBE ESTAR CONFIRMADO	RECURSOS HUMANOS, AREA CORRESPONDIENTE
		PRESENTACIÓN AL AREA	BREVE INTRODUCCIÓN AL PERSONAL DEL AREA	RECURSOS HUMANOS, AREA CORRESPONDIENTE
		RECONOCIMIENTO DEL AREA	PRESENTACIÓN AL PERSONAL DEL ÁREA GENERAL DE TRABAJO, RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN EL EDIFICIO	RECURSOS HUMANOS, AREA CORRESPONDIENTE
3	ENTREGA DE EQUIPOS	ENTREGA DE ESCRITORIO Y ESPACIO FÍSICO	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO FÍSICO, ENTREGA DE COMPUTADORA, IMPRESORA, TELÉFONO DE ESCRITORIO (EXTENSIÓN/CLAVE)	SISTEMAS, RECURSOS HUMANOS
		UTILES DE OFICINA	ENTREGA E IDENTIFICACIÓN DE UTILES DE OFICINA PARA EL PUESTO: GRAPADORA, CLIPS, ESFEROS, PERFORADORA,	RECURSOS HUMANOS
4	INDUCCIÓN DEL PUESTO	INDICACIONES DEL JEFE	INDICACIONES GENERALES, OBJETIVOS DEL ÁREA, NECESIDADES ESPECIFICAS SEGUN EL PERFIL DEL PUESTO	AREA RESPONSABLE
		INDUCCIÓN DE UN PAR	SI ES EL CASO, DEBERÁ UN PAR O PERSONA DE IGUAL CARGO, CAPACITAR AL NUEVO PERSONAL EN SUS FUNCIONES	AREA RESPONSABLE

5	PRESENTACIÓN FORMAL A LA EMPRESA Y EXTERNOS	INFORMACIÓN DEL NUEVO PERSONAL A LA EMPRESA	MEDIANTE CORREO ELECTRÓNICO SE DEBERÁ INFORMAR A TODO EL PERSONAL LA ENTRADA DEL NUEVO PERSONAL, CON UN PEQUEÑO RESUMEN DE SU HOJA DE VIDA INCLUIDA UNA FOTOGRAFIA ACTUAL	AREA RESPONSABLE, RECURSOS HUMANOS
		INFORMACIÓN DEL NUEVO PERSONAL AL EXTERIOR	SI ES EL CASO, SE DEBERÁ PRESENTAR AL NUEVO EMPLEADO EN FORMA PRESENCIAL Y FORMAL A TODOS LOS RELACIONADOS CON EL PUESTO DE TRABAJO FUERA DE LA EMPRESA	AREA RESPONSABLE
6	EVALUACIÓN	ENTREVISTA SOBRE LA INDUCCIÓN Y EL PUESTO DE TRABAJO	A LOS TRES MESES DE INGRESAR A LA EMPRESA REALIZAR UNA ENTREVISTA SOBRE SU PROCESO DE INDUCCIÓN Y SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	AREA RESPONSABLE Y RECURSOS HUMANOS
		REVISIÓN DE LOS RESULTADOS	ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	RECURSOS HUMANOS, AREA RESPONSABLE
		EVALUACIÓN DEL PROCESO Y MEJORAS	REVISAR LOS PUNTOS DE MEJORA Y ANALIZARLOS PARA CORREGIR EN EL MANUAL DE PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL	RECURSOS HUMANOS
<p>OBSERVACIONES: TODO PROCESO DEBE ESTAR DEBIDAMENTE REGISTRADO CON FIRMAS DE RESPONSABILIDAD TANTO EL ÁREA RESPONSABLE COMO EL EMPLEADO DEBERÁ TENER UNA COPIA DE ESTE REGISTRO EN SU CARPETA PERSONAL</p> <p>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</p>				
REVISADO POR: _____			APROBADO POR: _____	

Fuente: La Autora
 Elaborador por: La Autora
 Año: 2013

1 • Bienvenida

En el primer proceso se realizará la bienvenida a los nuevos empleados, en la que se deberá entregar toda la información correspondiente a la Empresa: su misión, visión, valores corporativos, etc., además de la información relevante al perfil del puesto a desempeñar; dicha carpeta será personal y dirigida a cada posición, por lo que contendrá información del nuevo empleado.

La información deberá ser precisa y concreta y será revisada conjuntamente con una diapositiva que contenga la información para mejor entendimiento del empleado. La información será dirigida por las áreas responsables como: recursos

humanos principalmente. Hay que tener en cuenta que en cada paso se debe dar la oportunidad a cada empleado de cada área para que brinde la información correspondiente, de esta forma todos los empleados tendrán exposición de sus capacidades y dar a conocer su orgullo por trabajar en General Motors del Ecuador.

Se deben revisar todos los puntos del cronograma, de esta manera validarla para que no quede vacíos de la información brindada.

En el primer día se entregarán los uniformes de cada empleado, así como la entrega de las identificaciones correspondientes como: identificación, verificación de datos.

- **Inducción sobre los lineamientos y reglamentos de la Empresa**

El área de recursos humanos dirigirá la inducción sobre los lineamientos, reglamentos y políticas por las que se rige la Empresa.

Para dar a conocer esta información es importante entregar al nuevo funcionario su libro de reglamentos y revisarlos en forma conjunta para resolver cualquier inquietud que tengan y resolverlos inmediatamente, de esta forma se aclararán todas las dudas que tengan.

- **2 • Entrega del puesto físico**

Se realizará el reconocimiento del puesto físico y la entrega del mismo, además que se realizará la visita al área de trabajo asignado. La presentación informal con sus compañeros de trabajo se realizará inmediatamente en conjunto con el organigrama de su área para que tenga conocimiento de la gente y del ambiente de trabajo.

Cabe recordar que la presentación será informal ya que la presentación formal será en un paso siguiente tanto interna como presentación externa, en la que detallará más información del nuevo empleado.

Este proceso deberá estar a cargo de una persona de recursos humanos, así como un representante del área al que va a pertenecer.

Se debe tener en cuenta que para cada proceso es importante rotar la responsabilidad a cada uno de los empleados de las áreas involucradas considerando que este ejercicio forma parte de su desarrollo.

3 • Entrega de equipos

En la entrega de equipos deberá estar presente un representante del área de Sistemas con los equipos necesarios para la entrega respectiva en base al perfil que vaya a desarrollar, en este caso puede ser: laptop o computadora de escritorio con las claves correspondientes y los sistemas necesarios acorde a su perfil; el celular con las aplicaciones que se necesite (internet), Ipad en casos que se considere.

Todo el equipo deberá ser entregado con una hoja recepción de estos y tanto el nuevo empleado como el representante del área de sistemas deberá tener una copia del mismo.

Es muy importante cumplir con este proceso satisfactoriamente, ya que la entrega de equipos a tiempo es uno de los inconvenientes que existe actualmente, por lo que se debe considerar mejorar principalmente el tiempo de entrega, por lo que tanto Recursos Humanos y Sistemas deben tener una comunicación constante hasta cumplirlo. El responsable de iniciar el proceso es Recursos Humanos quien enviará la información total y completa al departamento de Sistemas, acorde al perfil del nuevo empleado, con el tiempo suficiente para que se puedan completar los equipos que se necesita, así el tiempo que se obtiene por la entrega de equipos es valioso para completar el proceso de inducción de los nuevos

empleados y seguir con el cronograma establecido con las herramientas necesarias para hacerlo. Se debe tomar en consideración que al ser una empresa multinacional la base principal para incorporar personal nuevo toma no menos de dos a cinco días en el mejor de los casos, pues existe un protocolo interno que se debe considerar. Por lo que el tiempo y sobretodo la comunicación que exista entre las dos áreas es muy importante.

- **Entrega de vehículo**

Si estuviera dentro del perfil, la entrega del vehículo será acorde a sus necesidades. De la misma forma, la entrega será detallada considerando la responsabilidad de tener a cargo un vehículo que pertenece a la Empresa.

Dentro de las políticas de seguridad: será necesario considerar el curso de manejo interno, requisito que debe cumplir para utilizar un vehículo de la Empresa y obtener el permiso de manejo, muy parecido a una licencia interna.

Así mismo, debe constar en el perfil de empleado si es necesario que el empleado acorde a su perfil, maneje un vehículo de la compañía.

- **Entrega de material de oficina**

Este punto podría ser considerado no importante dentro del proceso de inducción, pero es todo lo contrario, es muy importante considerarlo, pues como empleado nuevo se espera que la llegada a la empresa sea importante pues es valioso contar con un empleado y su llegada debe ser importante. Como resultado, se obtendrá que el nuevo empleado valore su puesto desde los primeros momentos de iniciar su labor.

Por lo que será un representante del área quien entregue el puesto físico con los materiales de oficina que necesite para empezar su trabajo. Para este proceso no es necesario firmar una copia de entrega-recepción de los materiales, a menos que sean considerados y se requiera hacerlo.

4 • Inducción del jefe inmediato

Una vez instalado y con las herramientas necesarias, y acorde el cronograma se sigue el siguiente paso que es la inducción con el jefe inmediato del área.

Es importante que el jefe tenga programado todos los puntos importantes que el empleado debe conocer: objetivos del área, sus funciones, metas que desea alcanzar como área con el aporte del empleado, explicar el funcionamiento del área y todos quienes intervienen en los diferentes procesos que desarrolla.

El área de recursos humanos es el encargado de hacer cumplir al nuevo empleado su cronograma de actividades para la inducción y capacitación de su nueva posición. Para esto al momento de entregar su carpeta personal de bienvenida, su cronograma de inducción deberá contener las citas programadas y confirmadas de esta manera el nuevo empleado no se sentirá perdido o confundido ni de sus funciones, las personas que debe conocer y recibir la inducción adecuada.

Para que la información que el nuevo empleado asimile de la mejor manera y sobretodo lo más pronto posible, deberá ser bien organizada, y que ésta esté confirmada para no retrasar el proceso de inducción.

El área al que pertenece el nuevo empleado, su jefe inmediato será el encargado de solicitar y justificar los cursos adicionales que el nuevo empleado requiera seguir para un mejor cumplimiento de sus funciones, además de verificar su presupuesto para lograr este fin, este puede ser un curso nacional o internacional. Esta información deberá ser aprobada por su jefe inmediato, según sea necesario para el cumplimiento de sus funciones.

- **Inducción de un par**

En algunos casos se puede contar con la inducción de un par, es decir con un empleado con similar perfil en otra área de la empresa, quien podrá facilitar la inducción del nuevo empleado.

5 • Presentación formal

El área de recursos humanos es responsable de presentar al nuevo funcionario a sus demás compañeros de trabajo, para este fin deberá enviar una comunicación interna (vía electrónica es la más utilizada), la cual deberá incluir un pequeño resumen de su carrera de trabajo, el nuevo puesto al que está asignado, en forma general sus nuevas funciones, el área de trabajo, su jefe inmediato, y la fecha inicial de sus funciones. Además de colocar una fotografía reciente. Para presentar a los clientes externos, deberá ser su jefe inmediato o encargado del área deberá ser el responsable de introducirlo a todos los proveedores y clientes, inclusive dependiendo del área de trabajo la competencia. De la misma forma, puede hacerlo a través de correo electrónico o lo más indicado en forma personal.

6 • Evaluación del procedimiento de inducción

Es preciso dar seguimiento del proceso de inducción del nuevo funcionario pues después de haber seguido todos los pasos anteriores, la retroalimentación del funcionario es necesaria para conocer como fue el proceso que siguió, su impresión de este, y finalmente el impacto que causó para el mejor desempeño de sus funciones.

De esta forma se realizará las mejoras necesarias que necesitaría el proceso.

Por lo que a los tres meses de su ingreso, el área de recursos humanos podría realizar una pequeña entrevista de satisfacción de su proceso de inducción. Este deberá ser muy corto, preciso.

Así el proceso queda terminado, de tal forma que se cumplirá con satisfacción la mejora continua de calidad del proceso de inducción del nuevo personal.

- **Gestión de calidad**

Cuadro No. 19 Gestión de calidad



Fuente: La Autora
 Elaborado por: La Autora
 Año: 2013

Es primordial cumplir en cada proceso con controles de calidad y mejora continua, así el proceso de inducción garantizará calidad en todo el procedimiento, el resultado es que cada empleado nuevo trabaje identificado en su puesto, y el proceso de inducción sea un punto diferenciador en la empresa, haciendo que sus empleados sientan que orgullosos por pertenecer a una empresa que no sólo se preocupa de obtener rentabilidad sino que sus empleados estén orgullosos por trabajar para obtenerlo.

CAPÍTULO 4

Impactos

4.1 Objetivo General

Determinar los principales impactos: cultural, organizacional, operativo y económico que se generarán bajo la aplicación del presente proyecto

4.2 Objetivo Específico

Identificar el nivel de impacto al realizar el presente proyecto

→ Impacto cultural:

Uno de los impactos positivos que generaría el presente proyecto es dentro del aspecto cultural, ya que estamos aplicando una nueva política dentro de la Empresa, que podría en algún momento ser un modelo dentro de la organización es que podría también ser aplicada a su red de concesionarios. Es un esquema ordenado en el que permitirá generar una cultura organizacional y el que dará un sentido de pertenencia desde el comienzo que el nuevo personal ingresa a la Compañía.

→ Impacto organizacional:

Este estudio permitirá elaborar y diseñar una mejor estructura dentro de la organización y establecer a los distintos perfiles de cada puesto. Así como el mejoramiento continuo en el proceso de la gestión de talento humano en las diferentes etapas involucradas en este proyecto y el mejoramiento continuo en la gestión del sistema de calidad.

→ **Impacto operativo:**

Al reducir los tiempos ociosos, se logrará eficiencia y mayor productividad en el desarrollo de estos empleados, puesto que tendrán todas las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones. De igual forma, el direccionamiento ordenado y organizado permite trabajar con facilidad y sin retrasos.

→ **Impacto económico:**

Todos aquellos costos que podrán beneficiar a la empresa al término del presente estudio

Cuadro No. 20 - Impactos



Fuente: La Autora
Elaborado por: La Autora
Año: 2013

Conclusiones:

- Al final de este proyecto, como conclusión podría indicar que al organizar de mejor forma el proceso de inducción y darle la importancia que corresponde, se gana mucho en la persona que entra a una empresa. El sentido de pertenencia y el sentimiento de orgullo al pertenecer en una empresa organizada y planificada sería determinante para que en conjunto con sus compañeros de área los objetivos de la empresa.
- El tiempo es valioso y se lo debe planificar para que cada empleado no tenga tiempo vacío al no contar con el equipo correcto, la información completa, los sistemas adecuados, las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo productiva y eficazmente. El proceso no se lo realiza todos los días, pero el momento de hacerlo una o dos veces al mes, se lo debe planificar con antelación para cubrir los horarios.
- El proyecto es viable, y lo que necesita es organización y planificación por parte de todas las áreas involucradas. Definitivamente, se puede mejorar el proceso de inducción a un proceso indispensable al que se debe considerar y prestar atención al momento que un nuevo integrante forme parte de la nueva familia GM.

Recomendaciones

- Para que se pueda lograr que toda la compañía esté al tanto de este nuevo cambio, es recomendable una campaña de comunicación interna dándole la importancia de este cambio, pues no solo se habrá dado a conocer este proceso sino que todos los empleados ya existentes fortalezcan el por qué trabajar en GME es importante y le diferencia del resto de la industria.
- Es necesario además reforzar el orden y planificación de las actividades y tareas a realizar por cada área con el objetivo de realizar los procesos adyacentes y planes de acción secundarias con tiempo, de esta forma se evitará el reproceso e inclusive tiempos perdidos en cada uno de ellos.
- Se debería tomar en consideración la utilización de una carpeta personal en donde cada uno de los empleados podrá colocar la información de su puesto y de la Empresa: todos los documentos antes mencionados: carta de bienvenida, perfil del puesto, organigrama de su puesto, contrato inclusive, reglamento, copias de acta de entrega de maquinaria, equipos electrónicos, equipos celulares, cartas de aumento de sueldo, entre otras que son de información valiosa para el empleado y le sirva como herramienta para todos los documentos importantes de su puesto y de la Empresa.

Bibliografía

- a) Humberto Gutiérrez Pulido, Calidad Total y Productividad, Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., Tercera Edición, 2010, México D.F.

- b) Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Administración Un enfoque basado en Competencias, Cengage Learning Editores S.A., Undécima Edición, 2011, México D.F.

- c) Dennis Coon y John O. Mitterer, Introducción a la Psicología, Cengage Learning Editores S.A., Duodécima Edición, 2012, México D.F.

- d) Jorge Olmos Arrayales, Tu Potencial Emprendedor, Pearson Educación, Primera Edición, 2007, México.

- e) George Bohlander & Scott Snell, Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning Editores S.A., 2012, México D.F.

- f) Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, Editorial Granica, 2012, Argentina

- g) Martha Alles, Desempeño por Competencias: Evaluación 360 Grados, Editorial Granica, 2002, Argentina

- h) HayGroup SAP, FactGroup Recursos Humanos, Editorial Aranzadi, 2006, España

- i) Joel Dutra, Administración de Carreras: Una forma de repensar la gestión de persona, Editorial Atlas, 2004, Brasil

- j) Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Editorial Quebecor World, 2005, Bogotá

- k) GMOBB/Memoria de Sostenibilidad 2011

- l) ProEcuador-2011
- m) Anuario AEADE 2012
- n) Anuario INEC 2012
- o) George Bohlander, Scott Snell, Administración de recursos humanos, 14ª edición, Octubre 2012, México, Página 753

Lincografía

Wikipedia

<http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/info7.pdf>

<http://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>

<http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

<http://induccionrrhh.blogspot.com/>

<http://www.definicion.org/actividad>

<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/encuesta#ixzz2SqyLgGXp>

- www.chevrolet.com.ec

- es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

- www.gestiopolis.com/.../administracion-de-recursos-humanos-.htm

- www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_3.pdf

- www.puromarketing.com > ... > Marketing móvil

- www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/.../difsemclie.ht.

- aprendizajeorganizacional.com/...alcliente/programa_atencion.pdf

- es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

- es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

www.degerencia.com › ... › Recursos Humanos y Organización

www.utn.edu.ec/biblioteca/

www.elprisma.com/apuntes/administracion_de.../climaorganizacional

es.wikipedia.org/wiki/Encuesta

ANEXO No. 1

ENCUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

1. Recibió inducción sobre la Empresa?
SI _____ NO _____

2. Recibió inducción para su nuevo puesto de trabajo?
SI _____ NO _____

3. Cómo calificaría el proceso de inducción recibido?
Muy bueno _____ Bueno _____ Malo _____

4. Qué piensa usted que faltó en su inducción?

5. Cómo calificaría la calidad de exposición de los capacitadores?
Muy bueno _____ Bueno _____ Malo _____

6. Qué fue lo más importante que recuerda de su inducción? (Ordene por importancia)
SWE (simulación de trabajo) _____
Información de la empresa _____
Información del puesto _____

7. Le entregaron información escrita de su puesto y de la empresa?
SI _____ NO _____

8. Que inconvenientes tuvo el momento de la entrega de su puesto de trabajo:

9. Comente como se siente en su nuevo puesto de trabajo ahora?
Muy Satisfecho _____ Satisfecho _____

10. Favor comente sus sugerencias

ANEXO No. 2

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Título del Cargo: Asistente de Ventas			
División:		Área: Ventas	
Jefe Inmediato: Gerente Nacional de Ventas		Supervisa: N/A	
<p>Misión</p> <p>Satisfacer las necesidades administrativas tanto del cliente interno como externo, garantizando calidad mediante el trabajo en equipo, apoyando de esta manera a la consecución de los objetivos del área.</p>			
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD A[Gerente Nacional de Ventas] --- B[Asistente de Ventas] </pre>			
<p>Funciones Principales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 			
Emitido por: Recursos Humanos	Revisado por:	Fecha Emisión:	Página No. : 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
Perfil del puesto			
Educación Formal:			
Titulo superior en Administración de Empresas			
Conocimientos Requeridos:			
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete utilitario avanzado • Inglés básico • De preferencia conocimiento de SAP 			
Experiencia:			
3 años en cargos similares			
Competencias Técnicas	Grado		
	A	B	C
Técnicas en relaciones interpersonales			X
Conocimientos de Marketing		X	
Conocimientos de Ventas		X	
A: Avanzado B: Intermedio C: Básico			

Emitido por: Recursos Humanos	Revisado por:	Fecha Emisión:	Página No. : 2
---	----------------------	-----------------------	-----------------------

ANEXO No. 3
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN

AGENDA INDUCCIÓN: Paulina Ibarra

CARGO: Asistente Area Comercial

DÍA	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AREA	FIRMA
Miércoles 10 de agosto	09h00 - 10h30	CD Inducción Corporativa		RRHH	
	10h30 - 11h30	Inducción Control Interno		Finanzas	
	11h30 - 12h30	Overview Médico		Dirección Médica	
	14h30 - 16h30	Políticas y Reglamentos		RRHH	
Jueves 11 de agosto	09h00 - 11h00	Objetivos Area Comercial		Comercial	
	11h00 - 12h00	Seguridad interna		Seguridad	
	14h30 - 15h30	Entrega equipos		RRHH y Sistemas	
	15h30 - 17h00	Acompañamiento		Comercial	