



Escuela de Psicología

Formación y capacitación de personal en empresa Grupo Corporativo

Tres Erres Holding S.A.

Diana Colleene Borden Anariba

Alajuela, Costa Rica

Septiembre, 2019

DEDICATORIA

Mi práctica profesional quiero dedicársela a mi abuela Zonia Pedrina Locandro, quien partió hace 2 años, y hoy descansa en paz. A ella, por haber sido la persona que más creyó en mí y en mi capacidad. Por haberme enseñado a ser fuerte, a que si uno se cae debe levantarse y seguir adelante sin importar los obstáculos que se tengan por delante. Por todas sus enseñanzas, sus consejos y por todo su amor. Y más importante, por enseñarme a poner a Dios en todo lo que haga, a entregarle mis sueños, mis proyectos y confiar en el incondicionalmente. Ella no puede verme dar este paso tan importante para mí, pero sé que estaría muy orgullosa de mí.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero darle las gracias a Dios, solo él sabe todo el sacrificio que se hizo para que yo pudiese llegar hasta este momento de mi vida como profesional. Por abrir puertas, brindarme sabiduría, guiarme y poner su gracia sobre mí. Sin él nada de esto sería posible.

A mi familia, en especial mi mamá Yasmira Locandro, por todo su apoyo a lo largo de mi vida, por su amor, sacrificios, cuidado, sus palabras de aliento, y por siempre estar a mi lado. A mi papá John Barry Borden, por la oportunidad que me brindó de estudiar en otro país, por todo su sacrificio por darme lo mejor y por su amor. A mi hermano Joshua Borden, por ser la persona que me impulsaba a seguir adelante, por su apoyo, sus regaños y su cuidado a lo largo de mi vida y mi carrera profesional. A mi tío Samir Anariba, por sus oraciones y constante apoyo.

Así mismo quiero agradecer a mis compañeros, amigos y demás personas que me han brindado su apoyo a lo largo de mi vida y de mi carrera profesional.

Finalmente quiero agradecer a mi tutor, Mario Medina por aceptar este reto y guiarme no solamente durante el proceso de mi práctica profesional, sino también a lo largo de mi carrera profesional; y, a mis profesores muchas gracias por todo el conocimiento y apoyo brindado a lo largo de los años.

Tabla de contenido

| | |
|---|--------------------------------------|
| Introducción..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Descripción de la institución | 10 |
| Objetivos..... | 10 |
| Áreas de trabajo y de los servicios | 10 |
| Misión..... | 11 |
| Visión..... | 11 |
| Valores..... | 12 |
| Historia | 12 |
| Población meta de los servicios de atención | 15 |
| Objetivo general | 16 |
| Objetivos específicos:..... | 16 |
| Marco Teórico | ¡Error! Marcador no definido. |
| Antecedentes..... | 18 |
| Los primeros años (1900-1916)..... | 18 |
| Walter Dill Scott..... | 19 |
| Frederick W. Taylor..... | 20 |
| Hugo Münsterberg..... | 21 |
| Formación de Personal | 22 |
| Capacitación de personal | 24 |

| | |
|--|----|
| Inducción y Reinducción | 28 |
| Inducción. | 29 |
| Tipos de inducción y reinducción..... | 29 |
| Pasos para una inducción general y específica..... | 30 |
| Reinducción..... | 31 |
| Evaluación del desempeño | 31 |
| Tipos de evaluación del desempeño..... | 33 |
| Rotación de puestos | 35 |
| Ética del profesional de Recursos Humanos | 36 |
| Metodología Aplicada | 38 |
| Listado de personal..... | 39 |
| Convocatorias | 40 |
| Inducción | 40 |
| Evaluación de Personal..... | 41 |
| Colaboradores dentro de la empresa..... | 42 |
| Tipos de evaluaciones..... | 42 |
| Resultados de la evaluación..... | 45 |
| Colaboradores de nuevo ingreso..... | 45 |
| Reinducción | 45 |
| Rotación de personal | 46 |

| | |
|--|----|
| Población Atendida..... | 47 |
| Objetivo general del plan de inducción y reinducción aplicado..... | 47 |
| Desarrollo general..... | 47 |
| Alcances y Limitaciones..... | 48 |
| Reacción personal ante el proceso grupal..... | 49 |
| Procedimientos e intervenciones realizados | 49 |
| Primera etapa | 50 |
| Segunda etapa | 50 |
| Bienvenida..... | 50 |
| Reseña histórica..... | 51 |
| Servicios que se brindan..... | 51 |
| Misión y Visión..... | 51 |
| Valores..... | 51 |
| Organigramas..... | 51 |
| Funciones de cada departamento..... | 52 |
| Información general..... | 52 |
| Tercera etapa..... | 52 |
| Resultados..... | 53 |
| Cuarta etapa | 53 |
| Alcances y Limitaciones de la práctica | 54 |

| | |
|---|----|
| Alcances..... | 54 |
| Limitaciones | 54 |
| Conclusiones..... | 56 |
| Recomendaciones | 57 |
| Recomendaciones a la empresa | 57 |
| Recomendaciones a la Escuela de Psicología..... | 57 |
| Referencias | 58 |
| Apéndice..... | 61 |
| Anexo 1..... | 61 |
| Anexo 2..... | 62 |
| Anexo 3..... | 65 |
| Anexo 4..... | 68 |
| Anexo 5..... | 71 |
| Anexo 6..... | 75 |

La decisión de realizar la práctica profesional supervisada en la empresa Tres Erres Holding S.A. conlleva como fin primordial, el profundizar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Psicología, en el área laboral u organizacional, implementando procesos de inducción y reinducción de personal, enfoque que los trabajadores adquieran conocimiento general de la empresa, dentro del área de Recursos Humanos durante los meses de junio y julio del 2019, cumpliendo con el requisito de 320 horas.

Inicialmente se presenta una explicación amplia de la institución, se describe detalladamente los objetivos de la empresa, áreas de trabajo y de sus servicios, misión, visión, valores, reseña histórica del surgimiento y evolución de la organización, así mismo mencionando a la población a quien ira dirigido el proceso de Inducción y Reinducción.

Seguidamente se plantea un repaso acerca de la psicología como tal, y la creación de la psicología laboral, como una de sus ramas. Posteriormente se plantea el procedimiento correcto antes, durante y después de un proceso de inducción y reinducción en una organización. Así mismo se pretende describir cada uno de los pasos que se dan dentro de dicho proceso de acuerdo con el procedimiento en el manual de inducción interno en la empresa. También se mencionan los tipos de evaluación que existen y que se manejan dentro de la organización y el resultado que deja la rotación de puestos dentro de esta.

Siguiendo con la población atendida, ofreciendo datos generales de las sesiones de inducción y reinducción grupales, brindando el desarrollo general, objetivos, alcances y limitaciones, de cada uno de ellos.

Finalizando con una perspectiva personal de los alcances y limitaciones observados al momento de compartir con la empresa el periodo de la práctica profesional, así como las

conclusiones y recomendaciones de la misma. Buscando agregar valor a la organización y a todos los colaboradores que se encuentran dentro de ella.

Descripción de la institución

Objetivos

Según Grupo Corporativo Tres Erres Soluciones Integrales Automotrices (2019), como parte de su compromiso con los trabajadores expone los siguientes objetivos:

1. Cumplir con los acuerdos iniciales pactados con el cliente para de esa manera garantizar la satisfacción en el servicio.
2. Mantener la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, siendo consecuente con los actos, demostrando una conducta íntegra en el trabajo que se realiza, generando así un ambiente de confianza y respeto en todos los niveles de la organización y en la relación con el cliente.
3. Cumplir eficazmente el estándar de servicio y calidad fijado por la empresa, procurando realizar los trabajos con un mínimo de errores, garantizando alcanzar las expectativas del cliente.
4. Realizar cada una de las labores con dedicación y esfuerzo, atendiendo oportunamente los deberes laborales, siendo conscientes de la importancia de ellas y la incidencia de la misma en la satisfacción del cliente.

Áreas de trabajo y de los servicios

Tres Erres S.A. divide sus funciones en los siguientes departamentos: administrativo y de producción. De los cuales en el administrativo se encuentran primeramente la junta de accionistas y la junta directiva, la cual está compuesta por el comité ejecutivo y el comité de auditoría y riesgos. Seguidamente se encuentra la gerencia corporativa la cual está

constituida por la gerencia de recursos humanos, gerencia de tecnologías de la información (TI), gerencia de finanzas/administración (Grupo Corporativo Tres Erres S.A, 2019).

En el departamento de producción se encuentran principalmente las subdivisiones de departamentos como los de enderezado, pintura, pulido, control de calidad y armado.

En conjunto con el departamento de gerencia de recursos humanos, y siendo clara la necesidad establecida por la empresa de capacitación de personal, se ha brindado este servicio a los departamentos y subdivisiones de departamentos de la empresa y sus diferentes sucursales, en conjunto con la empresa hermana REMSA.

Misión

Tres Erres Soluciones Integrales Automotrices (2019), afirma que:

Somos un grupo enfocado en brindar soluciones integrales e innovadoras para el sector automotor e industrial, contamos con colaboradores motivados y comprometidos con un ambiente de trabajo de excelencia para garantizar un servicio de alta calidad a nuestros clientes y aprovechamos las sinergias de manera que se traduzca en una rentabilidad adecuada y sostenible. (parr. 3).

Visión

Tres Erres Soluciones Integrales Automotrices (2009), afirma "ser reconocida como la empresa líder en excelencia y calidad del sector de servicios para vehículos automotores con cobertura nacional y regional" (parr. 4).

Valores

Tres Erres S.A. cuenta con los siguientes valores: transparencia, responsabilidad, compromiso y excelencia. Buscando destacar y ser reconocida por la calidad de servicio ofrecido (Grupo Corporativo Tres Erres S.A, 2019).

Historia

Grupo Corporativo Tres Erres Soluciones Integrales Automotrices (2019), nace en el año 1958, producto del deseo de tres empresarios, que deseaban diversificar sus áreas de negocio, con la motivación de crear una empresa que se distinguiera en el mercado costarricense por la calidad de la reparación de vehículos y el servicio ofrecido. Dichos empresarios se dieron cuenta que sus apellidos iniciaban con la letra R, surgiendo de esa manera el nombre Tres Erres.

En 1958 Tres Erres S.A abre su primer taller en un pequeño garaje cerca de la Avenida 10 San José. Con el transcurrir de unos meses los tres empresarios se dieron cuenta que necesitaban de la ayuda de un administrador, en ese momento fue donde Don Carlos Valverde se integró como socio para administrar el taller (Grupo Corporativo Tres Erres S.A, 2019).

En 1963, don Carlos Valverde compró el negocio a los empresarios creadores, convirtiéndose en el único dueño de la empresa desde entonces. Para el año 1966, el taller se trasladó a un local más apropiado en la Uruca, donde ganó el reconocimiento como 3R. En 1990, abrió su actual planta de la Uruca, con más de 10,000 m² (Grupo Corporativo Tres Erres S.A, 2019).

Entre los servicios que brindan la empresa se encuentra enderezado y pintura de vehículos livianos y pesados, reparación y mantenimiento mecánico para vehículos livianos, pulido total de carrocería y vidrios, reparación y carga de aire acondicionado, reparación y limpieza de tapicería, alineamiento de dirección y balanceo de aros, lavado de carrocería, motor y chasis y, reconstrucción total de vehículos antiguos.

Al momento que ingresa un carro a la empresa, el proceso tradicional se da primeramente en el departamento de valoración, siendo los encargados de verificar y documentar los daños que se encuentran presentes en el vehículo y que se relacionen con la dinámica del accidente. Realizan los debidos levantamientos de daños y documentación de del mismo, aportando fotografías, avalúos por medio del sistema Auda Enterprise Gold (AEG), cotizando los daños del vehículo de forma personal, manteniendo una estrecha relación con todas las aseguradoras y generando las ordenes de trabajo para dar inicio a las reparaciones en el área de producción (Manual de Inducción de Tres Erres, 2019).

Según el manual de inducción de Tres Erres (2019), seguidamente los encargados de servicio al cliente realizan el proceso de recepción de vehículos, garantizando la excelencia en la experiencia del cliente para con la empresa. Posteriormente se encargan de entregar los vehículos a los clientes asegurándose que cumplan los estándares de calidad, brindando asesoría administrativa en el trámite de pólizas de seguros ya que son el canal de comunicación entre el cliente y el taller.

Luego que el carro ingresa y ha cumplido con los pasos anteriores, pasa a proveeduría y bodega, quién se encarga de suplir el área de producción de forma oportuna, de repuestos, piezas y otros suministros automotrices, además de encargarse de realizar las

cotizaciones y compra de cada uno de los bienes y servicios que se necesitan para el proceso de reparación de vehículos (Manual de Inducción de Tres Erres, 2019).

Finalmente se encuentra trámite y cobro, quien es el eslabón final en la cadena de valor del servicio que ofrece el taller. Estos son los encargados de emitir la facturación, realizar el proceso de cobro ante las aseguradoras y los clientes y, brindar seguimiento según sea el tipo de trabajo (Manual de Inducción Tres Erres, 2019).

Grupo Corporativo Tres Erres S.A. realiza sus operaciones a través de siete talleres ubicados en: Lindora, Curridabat, Tibás y en la Uruca. Así mismo incluye a las empresas hermanas REM S.A. la cual es la encargada de brindar herramientas a talleres de enderezado y pintura, y REYVA S.A. la cual brinda mantenimiento a jardines y áreas verdes (Manual de Inducción Tres Erres, 2019).

Grupo Corporativo Tres Erres S.A. (2019) tiene como objetivo ser reconocida como la empresa líder en excelencia y calidad de sector de servicios para vehículos automotores con cobertura nacional y regional.

Al ver el crecimiento de Tres Erres S.A., don Carlos Valverde visualizó la necesidad crear la empresa hermana REMSA, la cual nació en 1973 y se dedica a la comercialización de insumos y herramientas para talleres de enderezado y pintura. (Manual de Inducción Tres Erres, 2019).

Según el manual de inducción Tres Erres (2019), entre los servicios que brinda REMSA se encuentran los siguientes:

- Distribución y comercialización de equipos, repuestos y consumibles.

- Diseño de talleres.
- Capacitación.
- Consultorías.
- Asesorías técnicas.

Todos los productos que ofrece son de primera calidad, fabricados por las empresas líderes a nivel mundial para cada rama. También están homologados por los principales fabricantes de vehículos como material o equipo autorizado para la reparación de carrocerías. Actualmente se cuentan con cinco tiendas: Uruca, Curridabat, San Sebastián, Guadalupe y Heredia; con miras siempre en la expansión de abarcar otros espacios del territorio nacional (Manual de Inducción Tres Erres, 2019).

Población meta de los servicios de atención

Esta práctica profesional va direccionado a los diferentes colaboradores de la empresa divididos entre las diferentes sucursales de la Tres Erres S.A. y la empresa hermana REMSA. La población meta se encuentra entre los departamentos de administración y producción

Objetivo general

Desarrollar un proceso de inducción y formación para los colaboradores de Tres Erres S.A durante los meses de junio - julio del 2019, para el provecho y crecimiento de ambas partes.

Objetivos específicos:

1. Exponer un proceso de formación personal que involucre al área de producción, servicio al cliente, y administrativo, buscando mejorar el rendimiento laboral y motivar al personal.
2. Ejecutar el proceso de inducción y reinducción tanto a los colaboradores de nuevo ingreso como a los que ya se encuentran laborando en la empresa, por medio de las presentaciones o charlas, con el fin de que los trabajadores se familiaricen y conozcan más acerca de la empresa.
3. Establecer junto con el departamento de recursos humanos, el proceso de incorporación de los colaboradores nuevos, brindándoles un acercamiento a la institución, por medio de la inducción y reinducción, con la finalidad de una mejor adaptación al puesto y a la empresa.

La psicología es el estudio científico del pensamiento y la conducta. Ese estudio puede ser desarrollado de manera útil en una amplia cantidad de aspectos cotidianos del ser humano.

Así mismo es considerada una ciencia ya que los psicólogos utilizan el método científico para realizar investigaciones, de la misma manera que se hace en otras áreas de investigación. Dichas investigaciones pueden ser de naturaleza biológica y de naturaleza social.

Según Alonso (2014) la psicología laboral ve al hombre no solamente como individuo, sino también como sujeto social. De tal modo que la psicología laboral viene siendo una ciencia de carácter social, centralizando su análisis e intervención en el hombre y su diversidad de situaciones de trabajo.

Dentro de la psicología laboral se encuentran destacadas las siguientes funciones:

- Definición de las competencias y aptitudes del personal que requiere la organización.
- Análisis de puestos: base por la cual se establece con claridad, los requisitos y detalles del puesto por ocupar.
- Selección de personal y reclutamiento: toma de decisiones orientado a la incorporación de un trabajador a la empresa.
- Definición de salarios: este se fija por el departamento de recursos humanos, al momento en que la persona ingresa a la empresa.

- Capacitación y formación del personal para el desarrollo: herramienta utilizada para brindar conocimiento a los empleados, sobre un determinado puesto de trabajo, con el fin de lograr un mejor rendimiento en el personal.
- Inducción y Reinducción de personal: método utilizado por las empresas, con el fin de facilitar la incorporación de los empleados a la empresa.
- Evaluación del desempeño: este busca juzgar el desempeño del trabajador en su ambiente laboral.
- Resolución de conflictos laborales.

Antecedentes

Los primeros años (1900-1916).

Según Psicología Organizacional y su historia (2015), en sus inicios, lo que ahora se conoce como psicología laboral o de las organizaciones, ni siquiera tenía un nombre ya que era una confluencia de dos fuerzas que se encontraban tomando impulso en 1900. Una de esas fuerzas venía siendo la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas, por lo que en ese momento en su mayoría los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban deliberadamente el estudio de problemas que no se encontraran en los límites de la investigación pura.

Sin Embargo el psicólogo W. L. Bryan (1897) publicó un artículo acerca de cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban su habilidad en el manejo del código Morse. Poco después en 1904, expresó que los psicólogos deberían de estudiar las funciones y actividades concretas tal y como se dan en la vida cotidiana de las personas, centrándolo en un examen de las habilidades reales como la base para desarrollar una psicología científica.

Taylor y Gilbreth, se encargaron de rediseñar trabajos, desarrollar programas de entrenamiento y utilizaron métodos de selección para aumentar la eficacia de los empleados en su ambiente de trabajo. Combinando la psicología con intereses concretos, de esa manera surgió la psicología organizacional conocida también como psicología laboral. En 1910 se convierte en una especialidad de la psicología, haciéndose oficial hasta 1970 (Psicología Organizacional y su historia, 2015).

Walter Dill Scott.

Según Guillen y Guil (2007), Walter Dill Scott, un psicólogo quién fue persuadido a ofrecer una charla a varios dirigentes de Chicago acerca de la necesidad de la psicología en la publicidad. Su charla fue bien recibida y llevó a la publicación de dos de sus grandes obras *The Theory of Advertising* (1903) y *The Psychology of Advertising* (1908). El primer libro trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre los empleados y la gente en general. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la productividad y eficiencia humana utilizando tácticas tales como la capacitación, la competitividad, lealtad y la concentración. En 1911 Scott expandió sus áreas de interés y conocimientos publicando otros libros: *Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*. Ambos libros obtuvieron tanto éxito, que los métodos mencionados por Scott en ellos, fueron utilizados dentro de la Segunda Guerra Mundial en el ejército, comprobándose así la eficacia de sus postulados, influyendo grandemente en el aumento de consciencia publica hacia la psicología industrial y su credibilidad.

Frederick W. Taylor.

Según Alonso (2014), Frederick W. Taylor era un ingeniero de profesión. Logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y autocapacitación en ingeniería, a pesar de sus limitantes. En su carrera profesional logró ascender de obrero a supervisor, y finalmente a director de planta. A consecuencia de esto, Taylor logró rediseñar con éxito la situación laboral, para alcanzar mayor producción, como salarios más altos para los trabajadores. Este conocimiento lo llevó a que en 1911 publicara el libro *Principles of Scientific Management* de los cuales dichos principios eran:

- a. Ciencia por encima de la regla del pulgar: estudio científico del trabajo, definiendo procesos operativos más económicos.
- b. Selección científica y capacitación: esta se da tomando en cuenta las aptitudes y habilidades que tiene el trabajador, buscando como resultado un excelente candidato para el puesto de trabajo.
- c. La cooperación por encima del individualismo: se trata de que los trabajadores laboren aplicando el conocimiento científico recibido.
- d. División equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados: división de labores y responsabilidades entre el trabajador y su jefe.

Alonso (2014) afirma que, Taylor descubrió que los trabajadores mostraban mayor productividad si se les daban pequeños lapsos de descanso durante sus jornadas laborales, así mismo capacitándoles para saber cuándo trabajar y cuando tomar un tiempo de descanso; aumentando de esa manera la capacidad en peso por trabajador de 12.5 a 47 toneladas desplazadas por día (con informes de menos fatiga) dando como resultado un

aumento de salarios, y de esa manera la empresa redujo los costos de 9.2 centavos por tonelada a 3.9. Como consecuencia de esto, Taylor fue acusado de explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor, dejando como resultado a muchos obreros desempleados, ya que se necesitarían menos.

Finalmente sus métodos fueron investigados por la Comisión de Comercio Interestatal (ICC) y la Cámara de Representantes de Estados Unidos (U.S. House of Representatives). Taylor replicó la eficacia incrementada la cual llevaba a una prosperidad mayor, no menor, y que los obreros que no eran contratados para un trabajo serían llevados a otro que utilizaría mejor su potencial. Dichas discusiones nunca se dieron por concluidas hasta el estalló de la Primera Guerra Mundial fue que la polémica desvaneció (Alonso, 2014).

Hugo Münsterberg.

Aamodt (2010) afirma que, Münsterberg era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. William James, un colega Norteamérica, invito a Münsterberg a la Universidad de Harvard, donde aplicó sus métodos experimentales a una gran cantidad de problemas donde hizo inclusión de la percepción y la atención. A Münsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. En 1913 publico su libro "Psychology and Industrial Efficiency" dividiéndolo en tres partes: selección de trabajadores, diseño de situaciones de trabajo y, empleo de psicología en ventas.

Uno de los estudios más renombrados del alemán fue determinar cómo era posible formar un conductor seguro de tranvías. Primeramente, estudió sistemáticamente el puesto

de trabajo, seguidamente creó un laboratorio capaz de simular de un tranvía, llegando a la conclusión que un buen conductor debe ser capaz de apreciar y valorar todo lo que puede influir sobre el avance óptimo del vehículo. Algunos autores consideran a Münsterberg como el padre de la psicología industrial; psicólogos del siglo XX pueden seguir su influencia en la historia de este campo y ser guiados por sus enseñanzas (Aamodt, 2010).

Formación de Personal

La educación constituye una parte fundamental en la formación de personal, ya que es la base por la cual el individuo obtiene el conocimiento necesario para la vida profesional. Por medio de ella se llega a la formación profesional, siendo la educación recibida institucionalizada o no, llega a preparar al ser humano para la vida laboral.

Según la Escuela de Organización Industrial (2015) la formación de personal constituye a uno de los procesos de Recursos Humanos que mayor valor llega a aportar a la empresa. Con el avance del tiempo y la competencia, los directivos y responsables de los departamentos de gestión humana se están concientizando del valor que dicho proceso aporta a la empresa y a la consecución de sus objetivos.

Al realizar una formación de personal se llega a potenciar las habilidades y fortalezas de los empleados, de esa manera se abren nuevas oportunidades de mejora y crecimiento no solamente para ellos sino también para la empresa en la que se encuentran laborando, ya que existe un aumento de productividad.

Según Grupo Qualia (2016), algunas de las ventajas de la formación de personal, para las empresas y los trabajadores son:

Ventajas para las empresas:

- Mejora la cualificación de los trabajadores.
- Aumenta el nivel de competitividad y rentabilidad de la empresa.
- Aumenta la calidad de los productos y/o servicios y permite la investigación e innovación en nuevos productos.
- Favorece los procesos de gestión de calidad en las organizaciones.
- Incrementa el compromiso del personal con la empresa.

Ventajas para los trabajadores:

- Adquieren nuevos conocimientos, destrezas y habilidades.
- Favorece su satisfacción, motivación, y su integración en la empresa.
- Activa la participación.
- Posibilita el conocimiento de nuevas tecnologías y formas de trabajar.
- Aumenta la seguridad en el empleo.
- Reduce el número de accidentes laborales.
- Mejora el nivel de eficiencia en su área (mejora de procesos).
- Permite al trabajador prepararse para la asunción de responsabilidades, la toma de decisiones eficientes y la resolución de problemas. (parr. 9 – 10)

La Escuela de Organización Industrial (2015) afirma que, para llevar a cabo un proceso de formación de personal exitoso, es necesario seguir los siguientes procedimientos:

- Hacer un levantamiento de las necesidades de formación de los empleados, viendo las mismas desde el punto de vista de la organización, de las personas y de cada puesto.
- Elaborar un plan de formación en el cual se contemplen y planifiquen las acciones formativas que se llevarán a cabo en un período de tiempo específico y alineado siempre al logro de objetivos de la empresa.
- Impartir las acciones formativas, encontrándose diferentes técnicas y métodos para esto, además de poder realizarse con personal externo o interno a la institución.
- Dar seguimiento y evaluar el proceso. No basta con que los empleados realicen, por ejemplo, un curso, es necesario medir cómo este ha mejorado su desempeño, cómo ha modificado su perfil competencial y comparar este con el del puesto.

Capacitación de personal

La capacitación es considerada una actividad planeada que se da continuamente en las empresas, buscando brindar el conocimiento necesario y que se desarrollen las habilidades necesarias. De esa manera lograr que las personas puedan desarrollar sus funciones y responsabilidades de la manera más eficiente.

Conexionesan (2016), afirma que:

Algunos de los beneficios que brinda la capacitación a la organización son:

- Genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo.
- Incrementa la rentabilidad de la organización.
- Levanta la moral de los trabajadores.
- Ayuda a resolver problemas concretos en el día a día.

- Disminuye la necesidad de supervisión.
- Contribuye a prevenir los accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Propende a que el personal se sienta identificado con la empresa.

En el campo individual, la capacitación presenta beneficios como los siguientes:

- Ayuda a las personas a resolver problemas y a tomar decisiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas de las personas.
- Permite el logro de metas individuales.
- Aumenta la confianza en sí mismo, eliminando los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual. (parr. 5 – 7)

La capacitación es una herramienta utilizada para los puestos existentes y el posible desarrollo de puestos futuros en la empresa. Ayudando a los empleados a desempeñar su trabajo de manera eficaz, y los beneficios de esta pueden extenderse a la vida profesional de la persona, desarrollándola para responsabilidades futuras (García, 2011).

Chiavenato (2011) afirma que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (pág. 322).

Muchas empresas consideran las capacitaciones como un gasto, por lo que no se realizan con la frecuencia que correspondería. Pero en realidad se deberían de realizar

constantemente ya que, es una inversión que la organización hace para lograr un mejor rendimiento en la persona, incrementar su conocimiento, y de esa manera maximizar la ganancia de la empresa y del individuo.

Chiavenato (2017), expone los tipos de contenido que puede tener una capacitación, los cuales vienen siendo:

1. Transmisión de información: lo esencial para una capacitación es el contenido a brindar. Brindando información sobre aspectos generales de la empresa como ser sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos.
2. Desarrollo de habilidades: se encuentra orientada a las tareas y operaciones que se van a realizar, sobre todo las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o posibles funciones futuras.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se trata de modificar las actitudes negativas de los trabajadores, convirtiéndolas en algo favorable, aumentando la motivación y desarrollando la sensibilidad del personal de gerencia y supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las personas.
4. Desarrollo de conceptos: esta busca elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías que mantiene el individuo.
5. Competencias individuales: por medio de este se busca desarrollar competencias individuales duraderas, de manera que el individuo sepa hacer, juzgar y decidir por sí mismo.

Toda capacitación que se efectúe en una empresa o en cualquier lugar debe proponerse objetivos, velando porque se lleven a cabo durante cada una de las sesiones por realizar.

Chiavenato (2017) afirma que:

Algunos de los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en los puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (pág. 332).

La capacitación se da con el objetivo de que las personas que se encuentran en un ámbito laboral crezcan profesionalmente y aumenten su productividad dentro de ella. Buscando mantener la motivación en cada uno de ellos, proporcionándoles las herramientas que permitan el ampliar su aprendizaje para de esa manera aplicarlo a su vida laboral y cotidiana.

En cada empresa se debería de capacitar al personal cada año, ya sea para algún puesto determinado, para crecimiento personal del trabajador, o para satisfacer alguna necesidad específica establecida por la empresa.

Según Chiavenato (2017), el proceso de capacitación se da por medio de un modelo de sistema abierto que tiene los siguientes componentes:

1. Insumos (entradas o inputs): se refiere a la información que la organización brinda al empleado, desde el momento en que ingresan a la empresa.
2. Proceso u operación (throughputs): son los procesos que se efectúan hacia el individuo que se encuentra dentro de la empresa, buscando el crecimiento de la persona en la organización.
3. Productos (salidas u outputs): estos se refieren al personal después de la capacitación, el conocimiento que adquirió, y ponerlo en práctica.
4. Retroalimentación (feedback): es una forma de evaluar los procedimientos y resultados de la capacitación.

Inducción y Reinducción

La inducción y reinducción son métodos utilizados por las empresas para facilitar la integración de los nuevos colaboradores a la organización, y a los que ya se encuentran dentro. Buscando una rápida acomodación a las labores diarias de trabajo, garantizando una mejor adaptación a su puesto de trabajo y al entorno laboral.

Chiavenato (2017) explica que el concepto de desarrollo organizacional se vincula a los conceptos de cambio y a la capacitación que tiene la persona de adaptación al cambio de la organización.

Así mismo afirma que el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y éstas pueden permanecer inactivas si el entorno laboral en el que se encuentra es restrictivo y hostil. Mencionando también que los científicos Maslow y Herzberg hacen énfasis en que si

la organización fuera un contexto capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos mismos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción y realización personal al promover los objetivos de la organización en la que se encuentren.

Inducción.

Según López (2016), la inducción dentro de las organizaciones es considerada como un proceso necesario que maximiza las fortalezas con el fin de ver que habilidades y destrezas se pueden desarrollar; además, con dicho proceso se pretende que el nuevo personal tenga acceso a información general, permitiendo que la ubicación del empleado y su papel dentro de la organización se pueda realizar de manera autónomo.

La inducción es una actividad dirigida al personal por ingresar a la empresa. Se toma en consideración que no solamente los colaboradores nuevos son beneficiados, sino también la organización, ya que inicialmente, ellos desconocen de la información general de la empresa, pero por medio de esta herramienta se brinda un amplio conocimiento a los aspectos institucionales dentro de esta misma.

Tipos de inducción y reinducción.

López (2016) hace mención que el proceso de inducción se puede dar de dos maneras, estas son:

- En el ámbito institucional se encuentra la generalizada, que comprende toda la información general de la institución.
- A nivel específico se encuentra la especializada, el cual comprende el puesto de trabajo, ubicación física, información específica, líneas de autoridad y adaptación al nuevo cargo asignado.

Generalizada.

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizar esta clase de inducción, ya que esta se aplica solamente a los colaboradores de nuevo ingreso. En este tipo de inducción se brindan los aspectos generales de la organización como ser, la historia y evolución, su estado actual, objetivos y, reglamentos y códigos internos de la empresa.

Especializada.

Este tipo de inducción puede llevarse a cabo por el Departamento de Recursos Humanos o por el jefe inmediato del individuo, ya que por medio de esta se conoce con mayor profundidad el puesto que tendrá la persona en la organización.

Pasos para una inducción general y específica.

López (2016) afirma que una inducción generalizada se da bajo los siguientes pasos:

- Reseña histórica.
- Políticas que regulan la entidad.
- Funciones.
- Misión, visión, principios corporativos, valores.
- Derechos, deberes y prohibiciones.
- Estructura orgánica.
- Pago de nómina.
- Horario.
- Plan de bienestar social.
- Salud ocupacional.

Así mismo continúa explicando los pasos que se dan en una inducción específica:

- Puesto de trabajo que va a ocupar.
- Funciones a desempeñar.
- Ubicación física.
- Líneas de autoridad.
- Presentación a los demás colaboradores.

Reinducción.

La reinducción de personal se da luego de finalizar el proceso de inducción, y se imparte a todos los colaboradores que ya se encuentran dentro de la empresa, con el fin de actualizarlos en relación a políticas y reorientar su integración a la organización; así mismo busca informar acerca de las reformas que se producen dentro de la organización, en la estructura y en el puesto de trabajo (López, 2016).

Cada proceso de inducción y reinducción lleva un orden, este se efectúa dependiendo del tipo que se vaya a realizar como los mencionados anteriormente.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta utilizada por las organizaciones, para lograr comprobar que el empleado se encuentre cumpliendo los objetivos de la empresa. Por medio de este método se logra ver el desempeño y efectividad que ha logrado obtener la persona dentro de la empresa durante un tiempo establecido.

Así mismo se logra un mayor conocimiento del desenvolvimiento del individuo en su puesto de trabajo, lo cual es de mucha ayuda para la toma de decisiones en cuanto a si el desempeño de grado es inferior, satisfactorio o superior a lo establecido al momento en que ingresó a la empresa, y de esa forma realizar las debidas acciones correctivas.

Según Pérez (2014), algunos de los beneficios y mejoras que ofrece la evaluación a las empresas, son:

- Establece estándares de desempeño individual de cada uno de los miembros de la organización.
- Alinea las metas individuales, con las de cada departamento y estas a su vez con las de la empresa.
- Optimiza los niveles de desempeño.
- Reconoce el desempeño sobresaliente y así mismo el desempeño débil de los colaboradores.
- Identifica las oportunidades de crecimiento y desarrollo según las habilidades de competencia de los colaboradores.
- Recompensa el esfuerzo.
- Conoce las áreas de oportunidad de cada departamento.
- Logra el compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la empresa.

Chiavenato (2017) hace mención a que "el desempeño (performance) es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización" (pág. 206).

La evaluación del desempeño constituye a una herramienta establecida por la organización administrativa de cada organización, con el fin de localizar los problemas internos a tiempo y de esa manera poder disminuirlos o erradicarlos.

La evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo de esa manera se podrá saber si la persona verdaderamente está cumpliendo con lo que el puesto ocupa (Alles, 2010).

Chiavenato (2017), afirma que el interés de evaluar el desempeño de un puesto, se encuentra primordialmente en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional.

Seguidamente explica que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña la persona en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo. La responsabilidad de la evaluación de cada uno de los empleados, se encuentra a cargo de su jefe inmediato, este es el encargado de observar cómo se desenvuelve el individuo en el puesto de trabajo, para de esa manera saber si es apto para el puesto de trabajo o no.

Tipos de evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2017), la responsabilidad de la evaluación del desempeño se encuentra dividida en las siguientes partes:

1. El jefe: el jefe de línea asume la responsabilidad del desempeño de los miembros de su equipo, así mismo de su evaluación.
2. La propia persona: el individuo como tal es responsable de su propio desempeño y de su propia evaluación.
3. El individuo y el jefe: el jefe y el individuo son responsables del desempeño del individuo. Actualmente las organizaciones se encuentran adoptando un esquema, avanzado y dinámico de la administración del desempeño. Esta resurge como la

antigua Administración Por Objetivos (APO), siendo ahora una esencia democrática se orienta por los siguientes caminos:

- Formulación de objetivos mediante consenso.
 - Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo.
 - Acuerdo y negociación con el jefe respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
 - Desempeño.
 - Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos.
 - Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta.
4. El equipo de trabajo: el propio equipo de trabajo puede evaluar el desempeño realizado por sus miembros y que, con cada uno de ellos se tomen las medidas necesarias para mejorar cada vez más.
 5. El área de recursos humanos: esta opción es utilizada para que el área de recursos humanos evalúe el desempeño de todas las personas que se encuentran dentro de la organización.
 6. La comisión de evaluación: se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. Suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos de la organización, teniendo miembros que pueden llegar a ser transitorios o permanentes.
 7. Evaluación 360°: Es una evaluación integral utilizada para medir las competencias de los colaboradores de la empresa. Comprende el contexto externo que rodea a

cada persona. Permitiendo identificar las fortalezas que presenta la persona evaluada, al llevar a cabo sus actividades laborales.

La evaluación le permite a las organizaciones observar innumerables demostraciones a favor y en contra del desempeño en general de una persona en su puesto de trabajo. Así mismo permite evaluar el potencial a corto, mediano y largo plazo, que posee el individuo en la empresa. Identificando los empleados que necesiten rotarse o perfeccionarse en alguna área o departamento.

Rotación de puestos

La rotación del personal es una herramienta utilizada por el departamento de recursos humanos, para definir el movimiento de personal entre una organización y su ambiente, es decir la cantidad de personas que se encuentren ingresando y saliendo de la empresa. En muchas ocasiones es utilizada como una estrategia para la productividad al momento de la retención de personal, creando ventajas competitivas en el mercado; y en otras como una forma de disminución de costos para la organización.

Andrade (2010) afirma que la rotación de personal puede ser de la siguiente manera:

- De carácter general: son los que se manifiestan independientes de la empresa y de cada persona.
- De carácter empresarial: se encuentran ligadas a la implantación de la política de personal.
- De carácter personal: estrechamente relacionadas al individuo.

Ética del profesional de Recursos Humanos

La ética es el estudio de la conducta humana en cuanto a la moral. Desde el punto de vista filosófico la ética es la ciencia que estudia los valores y principios morales que tiene una persona como individuo, comunidad o sociedad.

“La ética es un conjunto de valores morales y principios que orientan la conducta humana en la sociedad en el sentido de que haya un equilibrio en el contexto social, posibilitando que nadie salga perjudicado” (Chiavenato, 2017, pág. 398).

Carvajal (2015) explica que la ética es un conjunto de normas morales que rigen la conducta humana, desde el enfoque empresarial y, en conjunto con la filosofía de principios, valores, visión y misión, sirve de fundamento para la creación de códigos y normas, cuya función es guiar el comportamiento de las personas en su trabajo diario.

La incorporación de la ética a la gestión de recursos humanos implica que los deberes éticos como profesionales de RRHH deben ser inherentes al liderazgo transformador, manteniendo un equilibrio en el clima organizacional, poniendo en práctica la habilidad de escuchar y de saber comunicarse de manera oportuna con el personal, así mismo, la capacidad de direccionar las estrategias gerenciales y desarrollar un alto espíritu de compromiso y lealtad con la empresa y sus colaboradores, conservando los principios y comportamientos apropiados ante la complejidad de diversas situaciones que puedan persistir (Carvajal, 2015).

Chiavenato (2017) explica que la gestión de Recursos Humanos se encarga de la organización e introducción de ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo,

difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales que se muestran necesarias para el éxito del negocio.

El departamento de recursos humanos pretende garantizar y fomentar su contribución, a la responsabilidad que se debe tener en la organización, comprobando su desempeño y resultados como tal. Manteniendo un control sobre la eficiencia y eficacia de los colaboradores de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la institución y del individuo como tal.

Según Chiavenato (2017) tres aspectos por los cuales las normas éticas en los negocios mejoran la salud organizacional, son:

1. Mejora la productividad: los trabajadores de una organización son afectados por prácticas administrativas, por lo que cuando la administración actúa éticamente ante sus grupos de interés, los trabajadores se ven beneficiados directa y positivamente. De esa manera al asegurar la salud y bienestar de los mismos, se contribuye a lograr mayor productividad.
2. Mejora las prácticas administrativas: es un beneficio brindado a los grupos de interés externos, siendo estos los proveedores y clientes de la organización. Creando una imagen pública positiva atrayente a nuevos consumidores.
3. Reducción de la normativa gubernamental: confiando en que las organizaciones actúan de forma ética, la sociedad deja de presionar para que se refuercen las exigencias legales o para promulgar leyes que regulen los negocios de manera más estricta.

La persona encargada del departamento de recursos humanos debe mantener una postura de objetividad y transparencia, velando por el bienestar de la organización y del individuo como parte de esta. Enfocándose en brindar las herramientas adecuadas para la satisfacción de ambas partes y así lograr, de manera eficiente, el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de todos sus colaboradores.

Metodología Aplicada

El Proceso de Formación y Capacitación de personal llega a ser una parte importante dentro de la organización, ya que por medio de este, el trabajador obtiene un mayor conocimiento acerca de la empresa, y así mismo se da a conocer la eficacia del colaborador.

En el consorcio Tres Erres S.A., luego de cada proceso de reclutamiento se debe impartir uno de inducción a todos los nuevos colaboradores. Debido a la disminución en el personal del departamento de recursos humanos, salió a relucir el hecho que no se había impartido el proceso adecuado de inducción laboral en el rango de un año. Creando una necesidad en la empresa de este mismo, por tanto se determinó que el proceso de inducción se debe impartir a todo colaborador que se encuentre ingresando a la empresa, así mismo una reinducción a los colaboradores que ya se encuentran dentro de la organización.

Iniciando por un estudio general de la empresa. En la entrevista con la gerente del departamento de recursos humanos, se logró obtener mayor información de la misma y se realizó un recorrido por todos los departamentos de la empresa.

Durante el recorrido, un objetivo fue conversar con los jefes inmediatos de cada departamento al que se visitaba. Estableciendo contacto con los colaboradores y obteniendo mayor conocimiento sobre cada uno de ellos y de su función y desempeño en la empresa.

Listado de personal

Se le llama personal, a la cantidad de colaboradores que se encuentran laborando dentro de una organización. Distribuidos en todos los departamentos que se encuentran en una empresa, en un periodo desde su contratación, hasta su salida.

Con el apoyo del departamento de recursos humanos, se obtuvo un listado del personal activo de cada una de las sucursales de la empresa y, de la empresa hermana REMSA, desde sus inicios hasta la actualidad.

Con la obtención del listado se procedió a realizar una división de los trabajadores que ingresaron a la empresa en el tiempo de junio 2018 a junio 2019. De las cuales se contaba con aproximadamente setenta colaboradores sin incluir a los que estaban en proceso de reclutamiento.

Con la cantidad de colaboradores por recibir la inducción inicial establecida, se realizó una división por grupos, de las cuales se seleccionaron trabajadores de cada sucursal para participar de dicha inducción. En la formación de los grupos, se seleccionó una persona de cada departamento, obteniendo como resultado el total de diez grupos conformado por siete a ocho colaboradores.

Convocatorias

Las convocatorias son anuncios que se brindan por escrito o de forma digital, dirigida a un individuo en particular o un grupo, con el fin de dar a conocer un evento o acontecimiento que se estará realizando.

Para la realización de la inducción y reinducción, se prosiguió a hacer las cartas de invitación a este mismo, a cada uno de los colaboradores que se encontrarían participando de tal (anexo 1).

Dando mención a los grupos establecidos anteriormente, para cada uno de ellos se estableció una fecha. Las convocatorias fueron realizadas de forma digital y enviadas vía email a cada uno de los colaboradores tres días antes de su realización, de acorde con la fecha establecida. Así mismo fue enviado a sus jefes inmediatos, para que de esa manera no se presentaran problemas al momento de que salieran el trabajo para asistir a la inducción.

Inducción

La inducción es un método empresarial, utilizado para la facilitación de la integración de nuevos colaboradores a la organización.

Como se mencionó anteriormente Tres Erres S.A., desde hace un año, no se encontraba realizando inducciones de personal, evidenciando esta necesidad en la empresa. Por lo que al momento de realizarla se tuvo que actualizar la presentación power point del manual de inducción de la empresa (anexo 6).

La inducción se realizó de manera general, ya que cada grupo se encontraba conformado por colaboradores de diferentes departamentos, buscando ayudar a los colaboradores de nuevo ingreso a conocer los trabajadores que ya se encontraban laborando

en la empresa, ayudándoles a interactuar con personas de diferentes departamentos de la empresa, para una mejor adaptación a la organización.

Tres Erres S.A. cuenta con un manual de inducción en el cual se encuentra establecido los pasos que esta debe tener, este se toma como base para el proceso, como son:

1. Bienvenida: presentación general de la persona que realizara la inducción y de sus colaboradores.
2. Reseña histórica: historia y evolución de la empresa.
3. Servicios que brindan: cada uno de los servicios con los que cuenta la empresa y que brinda a sus clientes.
4. Misión y visión: explicación de los objetivos de la empresa.
5. Valores: presentación de estos buscando que los colaboradores de la empresa vivan cada uno de ellos dentro y fuera de la organización.
6. Organigrama: jerarquía de la empresa.
7. Funciones de cada departamento: presentación de cada departamento con cada una de las funciones que ellos cumplen.
8. Información general: detalles más específicos de los derechos y deberes que tienen como trabajadores dentro de la organización.

Evaluación de Personal

La evaluación de personal es una herramienta que se utiliza para comprobar el cumplimiento de los objetivos de la organización, logrando observar el desempeño, eficacia y efectividad del colaborador en la empresa.

Durante el tiempo en que se efectuó de forma general, la inducción y reinducción al personal, se les solicito a los jefes inmediatos de los trabajadores que participaban en la reinducción, dar a conocer el desempeño de cada uno de ellos, en el tiempo que tienen de laborar en la empresa. Facilitándole a cada jefe inmediato, la evaluación correspondiente a su departamento, que debía llenar de cada trabajador que se encontrase llevando a cabo la reinducción.

Tres Erres S.A. y la empresa hermana REMSA cuenta con una evaluación detallada del desempeño de los colaboradores de la empresa ya sea de los departamentos de producción y administrativos (anexos 2 – 5).

Colaboradores dentro de la empresa.

Los colaboradores dentro de la empresa, son aquellos que ya se encuentran laborando dentro de la organización.

Con respecto a los colaboradores que no recibieron la inducción inicial, se habló con su jefe directo brindándoles una de las guías de evaluación del colaborador que se maneja en la empresa. Esto con el fin de que se logre, de manera objetiva, una correcta evaluación del desempeño del trabajador, buscando el área en que se necesite un mayor refuerzo, para brindárselo por medio de la inducción y reinducción.

Dicha evaluación estará a cargo del jefe inmediato del colaborador ya que es quien convive diariamente con él y quien observa el trabajo y el desempeño de este mismo.

Tipos de evaluaciones.

Las evaluaciones con las que cuenta Tres Erres S.A. son las siguientes:

Operativos.

El término operativo se utiliza para referirse al departamento de producción. Los evaluadores son los jefes inmediatos y supervisores, y los evaluados son todos los colaboradores que forman parte del departamento de producción. Para esta evaluación se toman en consideración los siguientes puntos:

- Orden y seguridad: en cada puesto de trabajo se pretende que el individuo lo desempeñe de manera ordenada y con el debido cuidado.
- Comunicación: establecer la debida comunicación con sus compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos al momento de realizar la labor.
- Compromiso: actuar de forma adecuada, eficaz y responsable.
- Calidad de trabajo: cumplimiento y eficiencia al momento de desempeñar las labores.
- Disciplina laboral: respeto, responsabilidad y eficiencia en cada aspecto del puesto de trabajo.

Supervisores y Jefes.

Esta evaluación es dirigida a los jefes inmediatos, gerenciales y supervisores de cada departamento, los evaluadores son los colaboradores de producción y administrativos.

Para este se toman en consideración los siguientes puntos:

- Dominio técnico: conocimiento técnico de su área laboral.
- Comunicación: comunicación asertiva.
- Compromiso: responsabilidad en su área de trabajo.
- Calidad de trabajo: cumplimiento en la productividad del área laboral.

- Desarrollo de equipos de trabajo: resolución de conflictos efectiva.

Administrativos.

Esta evaluación es dirigida a los colaboradores que se encuentran en un puesto administrativo dentro de la organización, y los evaluadores son los jefes gerenciales e inmediatos de cada departamento. Para este se toman en consideración los siguientes puntos:

- Orientación al cliente: desarrollo del trabajo comprendiendo y velando por los deseos del cliente.
- Comunicación: claridad al comunicarse.
- Compromiso: dedicación y responsabilidad en el trabajo.
- Proactividad: planificación, dinamismo y resolución de problemas.
- Disciplina laboral: respeto por las políticas de la empresa.

Operativos de REMSA.

Como se mencionó anteriormente, el término operativo se utiliza para referirse al departamento de producción. Los evaluadores son los jefes inmediatos y supervisores, y los evaluados son todos los colaboradores que forman parte el departamento de producción de la empresa hermana REMSA. Para este se toman en consideración los siguientes puntos:

- Rendición de cuentas: dominio, responsabilidad y asunción de consecuencias, sean estas negativas o positivas.
- Comunicación: claridad al comunicarse.
- Compromiso: responsabilidad, esfuerzo y disposición.
- Proactividad: planificación, dinamismo y anticipación de necesidades.

- Trabajo en equipo: interés por trabajar con otras personas, impulsando y apoyando a los demás.

Resultados de la evaluación.

La evaluación es la verificación del cumplimiento de los objetivos de la empresa, así mismo la comprobación del desempeño y la eficacia del colaborador. Una vez aplicadas las evaluaciones, se obtuvieron los resultados de estas mismas, las cuales fueron realizadas por jefe inmediato de cada departamento, con el fin de efectuar el correcto reforzamiento de las áreas que se mostraron débiles en dichas pruebas, por medio de la inducción y reinducción de personal.

Colaboradores de nuevo ingreso.

Los colaboradores de nuevo ingreso, son los trabajadores que se encuentran ingresando a la organización por primera vez.

En su mayoría se encuentran en un periodo de prueba de tres meses, por el cual, luego de concluir ese tiempo, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa deberá aplicar la prueba al jefe inmediato para evaluar el desempeño realizado durante ese periodo, y de esa manera determinar si puede o no continuar siendo parte de la organización.

Reinducción

La reinducción es un método empresarial utilizado para reforzar el conocimiento general de la empresa, adquirido inicialmente por medio de la inducción.

La reinducción fue realizada en conjunto con la inducción ya que se hizo de manera general, buscando que los colaboradores que se encontraban ingresando por primera vez a la empresa, conocieran a colaboradores que ya se encontraban dentro de esta, permitiendo

así que todos los colaboradores participaran sin cohibirse y se sintieran cómodos y parte de la organización.

Como se mencionó anteriormente, se realizaron evaluaciones que involucraban al personal que ya se encontraba dentro de la organización y que fueron seleccionados para la inducción y la reinducción. De esa manera se dio un seguimiento del rendimiento que ha tenido el empleado dentro de la empresa, en el tiempo en que se ha encontrado laborando. Se buscó por medio de esta herramienta, brindarles un reforzamiento de información general de la empresa y de su función como parte de ella.

Rotación de personal

Como se mencionó anteriormente en el listado de personal, se le llama personal, a la cantidad de colaboradores que se encuentran laborando dentro de una organización. En este caso la rotación de personal es una herramienta utilizada por el departamento de recursos humanos para definir el movimiento de personal que se encuentra entre una organización y otra, es decir, la cantidad de personas que se encuentren ingresando y saliendo de la empresa.

Anualmente Tres Erres S.A. consta de temporadas altas y bajas en ventas. La empresa encuentra en la temporada baja, por lo que durante los meses de mayo a julio la empresa se ha encontrado realizando recortes de personal.

A consecuencia de esto se tuvieron que reestructurar algunos de los grupos de inducción, eliminando a ciertas personas de la lista y agregando a otros que vayan ingresando.

Población Atendida

A lo largo del desarrollo de la Práctica Profesional Supervisada, realizada en Tres Erres Holding S.A, se tuvo la oportunidad de dirigir el proceso de inducción y reinducción, a los colaboradores que ya se encontraban dentro de la organización, y a los de nuevo ingreso, durante los meses de junio a julio del 2019. Dividiéndose en los departamentos de administración y producción. Dentro del departamento de producción se tomaron en cuenta los siguientes sub-departamentos: alistado y pintura, detalle, preparación, producción, proveeduría y bodega, repuestos, servicio al cliente, técnico, trámite y cobro, valoración, y ventas. Ubicados en las diversas sucursales de la 3R siendo estas la Uruca, Tibás, Curridabat, Lindora, y la empresa hermana REM S.A.

Debido a la cantidad de colaboradores en la empresa, se realizó una división total de diez grupos, conformado por trabajadores de cada departamento de las diversas sucursales, con un aproximado de siete a ocho personas en cada uno de ellos.

Objetivo general del plan de inducción y reinducción aplicado

Explicar a profundidad el surgimiento, la función y las políticas de la empresa, a través del proceso de inducción, para que cada uno de los colaboradores logre obtener un mayor conocimiento de la organización.

Desarrollo general

Cada una de las sesiones se realizó en la sala de capacitaciones de la Tres Erres S.A Uruca, donde se inició dando la bienvenida a cada uno de los colaboradores que se encontraban presentes. Se procedió a explicar brevemente la reseña histórica sobre el surgimiento de la empresa Tres Erres S. A. y la empresa hermana REMSA, su desarrollo y

expansión a lo largo de los años, mencionando también los servicios que brindan cada una de ellas. Así mismo se dio a conocer la misión, visión y valores de ambas empresas.

Presentándose también el organigrama perteneciente al Grupo Corporativo 3R Holding S.A.

Se presentaron las funciones de la empresa Tres Erres S.A. por cada departamento siendo estos valoración, servicio al cliente, proveeduría y bodega, trámite y cobro. Se mencionan también las funciones de producción y de sus departamentos como lo son enderezado, pintura, pulido, control de calidad y armado.

También se presentaron las políticas internas y externas que se encuentran dentro de la organización. Al finalizar se abrió un espacio de preguntas en el cual los colaboradores tienen derecho a expresar sus consultas o dudas de cualquiera de los temas expuestos.

Se finalizó con un recorrido por el plantel con el objetivo primordial de obtener un mejor conocimiento de la ubicación de cada uno de los departamentos de la empresa.

Alcances y Limitaciones

En cada una de las sesiones grupales realizadas, los colaboradores lograron obtener un conocimiento general de la empresa, así como las instalaciones en las que se encuentran laborando. Se lograron aclarar dudas que algunos de los trabajadores mantenían acerca de su puesto y de las políticas internas que se encuentran dentro de la organización.

Como limitaciones se puede resaltar que en dos casos específicos los jefes de departamentos, a pesar de recibir la convocatoria con los tres días de anticipación que se requieren, no posibilitaron que los trabajadores participaran del proceso de inducción, ya

que, según su criterio o valoración, eso disminuía el proceso de trabajo y lo consideraban como una carga para los demás compañeros que no habían sido convocados.

Por lo tanto, aunque el departamento de recursos humanos facilite el proceso de inducción por medio de las convocatorias anticipadas, si el jefe inmediato se niega a permitir que el colaborador participe, no se puede hacer nada al respecto.

Reacción personal ante el proceso grupal

Los colaboradores se mostraron satisfechos después del proceso de inducción y reinducción, y agradecidos por darles a conocer sus derechos como trabajadores de la organización, el ambiente empresarial, y el funcionamiento de la misma.

Personalmente, se mantiene un sentimiento de gratitud hacia todos los colaboradores que asistieron al proceso, ya que se mostraron atentos e interesados en lo que se estaba exponiendo. Así mismo con el departamento de recursos humanos, ya que brindó el apoyo necesario para que se lograra todo el proceso.

Finalmente se logró que la empresa como tal apreciara a profundidad lo valioso que es el proceso de inducción y reinducción, no solo para la organización sino también para todos los colaboradores que se encuentran dentro de ella, ya que por medio de este se les brinda la información adecuada y se lograron aclarar dudas.

Procedimientos e intervenciones realizados

Los procedimientos e intervenciones realizadas se encuentran divididas en las siguientes etapas:

Primera etapa

Esta se da como antelación a la inducción y reinducción, iniciando con la división de grupos y de la cantidad de colaboradores que se encontrarán dentro de estos

Seguidamente se lleva a cabo la actualización de la presentación Power Point del manual de inducción de la empresa, la cual será presentada a todos los trabajadores participantes. Así mismo se realizan las debidas invitaciones para cada uno de los colaboradores.

Finalizando con las convocatorias enviadas vía email tres días antes de la inducción, a los colaboradores que sean parte de la inducción y reinducción y, a los jefes inmediatos de estos mismos.

Segunda etapa

En esta etapa se realiza la inducción y reinducción de personal. Tres Erres S.A. cuenta con un manual de inducción general dentro de la organización, bridado por el Departamento de Recursos Humanos, por medio del cual se pretende desglosar cada uno de los pasos y procedimientos que debe llevar este proceso dentro de la organización. A continuación se detallan cada uno de estos:

Bienvenida.

Se da a conocer a la persona quien estará brindando la inducción laboral, siendo este parte del área de Recursos Humanos de la empresa. Seguidamente se brinda un espacio de tiempo para que todos los que se encuentran dentro de la capacitación se presenten, ya que a cada una de las inducciones generales, se convocan colaboradores de todas las sucursales de la organización.

Reseña histórica.

Se brinda un mayor conocimiento del surgimiento de la empresa, quienes fueron sus fundadores, el primer lugar donde se originó. Así mismo se explica cómo se ha ido expandiendo a lo largo de los años, creando diversas sucursales en el país.

Servicios que se brindan.

Se da a conocer cada uno de los servicios que la empresa brinda, siendo estos de vital importancia para el colaborador que esté a punto de cubrir el puesto. Esto permite garantizar un orden y una mejor atención para cada uno de los clientes con los que cuenta la empresa.

Misión y Visión.

Se dan a conocer ambas, explicando que fueron establecidas desde el surgimiento de la empresa, bajo la proyección de sus fundadores iniciales.

Valores.

Se muestran los valores por los cuales se rige la empresa, como parte del compromiso de los colaboradores del Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A., buscando que sean aplicados cotidianamente.

Organigramas.

Los organigramas son una herramienta utilizada para dar a conocer el orden jerárquico de la organización. Por lo cual este método es de mucha ayuda para cada colaborador que se encuentre ingresando a la empresa, ya que logra conocer quiénes serán sus jefes directos, y los gerentes administrativos de la organización.

Funciones de cada departamento.

Las funciones de cada departamento se dan a conocer con el fin de que los colaboradores lleguen a una mejor comprensión del puesto que se encuentran realizando en la organización. En las inducciones se encuentran trabajadores de cada departamento, por lo cual se considera de suma importancia la explicación de todas las funciones.

Información general.

Se da a conocer la información básica de la organización, como son:

- Horario administrativo y de producción.
- Tiempos de descanso y alimentación.
- Formas de pago.
- Beneficios de la empresa.
- Servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos.

Tercera etapa

Se realizó una evaluación del desempeño a los colaboradores que ya se encontraban dentro de la empresa, brindándoles, a los jefes inmediatos de cada departamento, la hoja de evaluación correspondiente. Estos son los encargados de evaluar al colaborador que se encuentre dentro de su departamento, para luego realizar la revisión de este y determinar en qué áreas se necesita reforzamiento.

También por medio de las evaluaciones se pretende un mejor conocimiento del desempeño del colaborador durante el tiempo laborado, ya que, al tener claras las áreas que se encontraban debilitadas, se puede producir una mejora por medio de la inducción y reinducción.

Resultados.

En la mayoría de las pruebas efectuadas los resultados fueron positivos. Sin embargo, se obtuvieron hallazgos en los cuales salió a relucir que el área que requería refuerzo era la de compromiso.

Cuarta etapa

En el momento en que finalizó el proceso de inducción y reinducción, se llevó a los colaboradores que participaron a realizar un recorrido por las instalaciones; buscando que los trabajadores de nuevo ingreso se logran familiarizar con su nuevo ambiente laboral y conocieran a los que ya se encontraban laborando, para así no cohibirse al momento en que se realicen las tareas cotidianas que se requieren de su puesto de trabajo.

Alcances y Limitaciones de la práctica

Alcances

Actualización de la presentación power point teniendo como base el manual de inducción de la empresa y, así mismo agregando información recolectada de la página web de Tres Erres S.A. y REMSA.

La empresa facilitó el uso de la sala de capacitaciones que se encuentra en Tres Erres S.A. Uruca, para impartir la inducción general ya que este contaba con todo lo necesario para realizarlo como ser: video beam, proyector de sonido, entre otros.

A través del proceso de inducción y reinducción se realizó la debida formación y capacitación de personal de manera general, brindando la debida información de la empresa para un mejor rendimiento y adaptación del puesto.

Se realizó el proceso de evaluación de personal por medio del jefe inmediato del colaborador a quien se evaluó, logrando reforzar algunas de las áreas que se encontraban débiles por medio de la inducción y reinducción.

Se logró poner en práctica el amplio aprendizaje y experiencia en el ámbito de Psicología Laboral, aplicando lo aprendido en cuando a las herramientas utilizadas como ser la inducción y reinducción, logrando brindar una base más completa en cuanto al proceso de Formación y Capacitación de Tres Erres Holding S.A. y la empresa hermana REMSA.

Limitaciones

Durante el proceso de inducción, en su mayoría los limitantes fueron:

Tiempo: los colaboradores tenían permitido salir de su área de trabajo por determinado tiempo durante el día.

Estilo de liderazgo: los jefes inmediatos deciden si permiten o no a los colaboradores que se encuentren bajo su cargo salgan del puesto de trabajo. En algunas ocasiones estos no lo permitieron, ya que para ellos representaba en una disminución de productividad y aumento de trabajo para los demás compañeros.

Ubicación: los colaboradores de las diversas sucursales de Tres Erres S.A. y de la empresa hermana REMSA, debieron movilizarse, ya que el proceso de inducción y reinducción se realizó en la sucursal ubicada en la Uruca, dificultándose que llegaran a tiempo e impidiendo que otros se presentasen.

Durante el proceso de práctica:

Tiempo: como psicóloga dentro de la empresa, se dificultó el hecho de querer realizar más dentro de la empresa, pero no poder hacerlo por el límite de tiempo que existía.

Conclusiones

Se logró poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de carrera de Psicología, en el área laboral u organizacional, utilizando la inducción y reinducción como herramientas para una correcta incorporación y capacitación del personal en la Tres Erres S.A. durante los meses establecidos inicialmente.

Con la actualización de la presentación power point del manual de inducción de la empresa, se facilitó el involucramiento del área de producción y administrativo de la organización, en el proceso de inducción y reinducción.

Se enriqueció y fortaleció en conjunto con el departamento de recursos humanos el correcto seguimiento de personal, por medio de la evaluación del desempeño dirigida a los colaboradores que ya se encontraban dentro de la empresa.

Por medio de la evaluación del desempeño efectuada por los jefes inmediatos de cada departamento, se logró identificar que el área en que se necesitaba un reforzamiento dentro de la empresa, es de compromiso, ya que en su mayoría se encuentran colaboradores con llegadas tardías injustificadas.

Recomendaciones

Recomendaciones a la empresa

Nombrar una persona encargada de realizar el proceso de inducción y reinducción de la empresa que sea parte del área de recursos humanos.

Efectuar la incorporación de otro profesional de psicología al Departamento de Recursos Humanos, para enriquecer el área y ejecutar todos los procesos pendientes como ser inducciones y evaluaciones.

Facilitarles a todos los trabajadores el manual de políticas de la empresa, para que de esa forma, ellos lleguen a una mejor comprensión del puesto de trabajo, sus responsabilidades y derechos que se tienen dentro de la organización.

Motivar a las jefaturas administrativas a expresar las necesidades y expectativas que se tienen, a nivel general y de cada uno de los departamentos dentro de la empresa.

Recomendaciones a la Escuela de Psicología

Mantener la cooperación con esta empresa para futuras práctica profesionales pues ofrece un campo enriquecedor para los futuros profesionales y además permite el enriquecimiento de la empresa, a través del aporte de los estudiantes.

Crear convenios con diferentes organizaciones, expandiendo las oportunidades para el estudiante de realizar su práctica profesional.

Que la metodología de las materias del área laboral, impulse a los estudiantes a preparar talleres y seminarios prácticos, para facilitar su desenvolvimiento a la hora de pasantías o prácticas como la presente.

Referencias

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias. Evaluación 360*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Alonso, H. (2014). *Psicología Laboral. Universidad Nacional de La Plata*. Recuperado el 3 de Julio del 2019 de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/programas/pp.5713/pp.5713.pdf>
- American Psychological Association. (2009). *Manual de publicaciones*. 6ta ed. México. Manual Moderno.
- Andrade, M. (2010). *Análisis de la Rotación del Personal y Elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca 2009. Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado el 18 de Julio del 2019 de, <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Carvajal, Y. (2015). *Ética en la gestión de recursos humanos. Gestipolis*. Recuperado el 21 de Julio del 2019 de, <https://www.gestipolis.com/etica-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Editorial McGraw Hill.

Formación de personal: proceso de RRHH fundamental para el éxito de la empresa. (2015). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 15 de Julio del 2019 de, <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/formacion-de-personal-proceso-de-rrhh-fundamental-para-el-exito-de-la-empresa/>

García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar del desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Eumed*. Recuperado el 24 de Junio del 2019, de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>

Guillén, C., & Guil, R. (2007). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. México: McGraw Hill.

La importancia de la capacitación en la empresa. (2016). *Conexionesan*. Recuperado el 15 de Julio del 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>

López, L. (2016). Proceso de Inducción y Reinducción como práctica en la Gerencia del Talento Humano en las Entidades Públicas. *Universidad de Manizales*. Recuperado el 18 de Julio del 2019 de, http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2657/Lopez_Lopez_Maria_Paula_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manual de Inducción Tres Erres. Departamento de Recursos Humanos, Grupo Corporativo Tres Erres Holding S.A. 2018.

Pérez, O. (2014). Beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa. *People*

Next. Recuperado el 15 de Agosto del 2019 de,

<https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

Tres Erres Soluciones Integrales Automotrices. (2019). Quiénes somos. *3R*. Recuperado el

12 de Junio del 2019, de <http://www.3r.cr/quienes-somos>

Unidad I. Psicología Organizacional y su Historia. (2015). Recuperado el 5 de Julio del

2019 de, <https://luiscasasvilchis.files.wordpress.com/2015/12/fpo-u-i-psicologia-organizacional-historia.pdf>

Ventajas de la formación para empresas y trabajadores. (2016). *Grupo Qualia*. Recuperado

el 15 de Agosto del 2019, de <https://www.grupoqualia.net/blog/ventajas-de-la-formacion-para-empresas-y-trabajadores/>

Apéndice

Anexo 1



EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS TIENE EL PLACER DE
INVITARTE A LA INDUCCION
EMPRESARIAL 2019

Lugar:
Fecha:
Hora:

NOMBRES DE CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES

Anexo 2

Grupo Corporativo 3R Holding S.A.



Evaluación del Desempeño - Puestos Operativos -



3R Junio 2019

OP

Nombre del Colaborador _____

Puesto _____

Nombre del evaluador _____

Dpto: _____

Objetivo: Medir el desempeño del colaborador con el fin de brindar realimentación y así mejorar la productividad del mismo

Escala de valoración:

- TD: Totalmente en desacuerdo (1)
- ED: En desacuerdo (2)
- DA: De acuerdo (3)
- TDA: Totalmente de acuerdo (4)
- NC: No es constante (2,5)

| 1 | Orden y Seguridad | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|---|---|---|---|---|-----|
| 1.1 | Es cuidado en la realización de su trabajo | | | | | |
| 1.2 | El orden caracteriza su área de trabajo. | | | | | |
| 1.3 | Mantiene los equipos y herramientas en buen estado de funcionamiento y limpios. | | | | | |
| 1.4 | Aplica y respeta las normas de salud ocupacional en su trabajo | | | | | |
| 1.5 | Utiliza el equipo de protección personal asignado a su puesto de trabajo | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 2 | Comunicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---|--------------|---|---|---|---|-----|
|---|--------------|---|---|---|---|-----|

| | | | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 2.1 | De acuerdo a la naturaleza de su trabajo comunica ideas de forma oportuna y con claridad | | | | | | |
| 2.2 | Tiene capacidad de escucha (atiende con detenimiento las instrucciones y lineamientos recibidos) | | | | | | |
| 2.3 | Su trabajo no se ve afectado por problemas de falta de comunicación. | | | | | | |
| 2.4 | Le comunica oportunamente a su jefatura los problemas que afectan su trabajo | | | | | | |
| 2.5 | La comunicación con sus compañeros es transparente y fluida | | | | | | |
| Total: | | | | | | | |

| 3 | Compromiso | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|--|---|---|---|---|-----|
| 3.1 | Es responsable en el ejercicio de sus funciones y en el trabajo asignado | | | | | |
| 3.2 | Mantiene una buena actitud y disposición hacia el trabajo | | | | | |
| 3.3 | Cuando se requiere un esfuerzo adicional siempre esta dispuesto(a) a realizarlo. | | | | | |
| 3.4 | Muestra compromiso personal, con la jefatura, su departamento y la empresa | | | | | |
| 3.5 | Dedicado a su trabajo y consciente de la buena utilización del tiempo | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 4 | Calidad de Trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|-----|---|---|---|---|---|-----|
| 4.1 | Cumple con el nivel de productividad adecuado para su puesto de trabajo (cantidad de horas) | | | | | |
| 4.2 | Demuestra el conocimiento técnico adecuado para desarrollar su trabajo. | | | | | |
| 4.3 | Lee la OT y verifica el alcance de los trabajos. | | | | | |
| 4.4 | Realiza su trabajo con el mínimo de errores y reprocesos | | | | | |

| | | | | | | | |
|---------------|---|--|--|--|--|--|--|
| 4.5 | Busca oportunidades de mejora continua y eficiencia en todo lo que hace | | | | | | |
| Total: | | | | | | | |

| 5 | Disciplina Laboral | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|---|---|---|---|---|-----|
| 5.1 | Respeto todas las políticas y directrices de la compañía | | | | | |
| 5.2 | Porta el uniforme adecuadamente | | | | | |
| 5.3 | Es respetuoso con sus compañeros y jefaturas | | | | | |
| 5.4 | Cumple adecuadamente con el horario de trabajo (puntualidad, asistencia general, tiempos de descanso) | | | | | |
| 5.5 | Atiende oportunamente las indicaciones que se le dan. | | | | | |
| Total: | | | | | | |

CALIFICACIÓN FINAL: _____

| Retroalimentación | |
|---|-------|
| Fortalezas | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Puntos de mejora | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Plan de acción (notas inferiores a 70) | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Comentarios generales | |
| | |

Firma del evaluador: _____ Firma del colaborador: _____

Fecha: _____

Anexo 3

Grupo Corporativo 3R Holding S.A.
Evaluación del Desempeño - Puestos de Supervisión y Jefaturas



3R Junio 2019

JE

Nombre del Colaborador _____ Puesto _____

Nombre del evaluador _____ Dpto: _____

Objetivo: Medir el desempeño del colaborador con el fin de brindar realimentación y así mejorar la productividad del mismo

Escala de valoración:

- TD: Totalmente en desacuerdo (1)
- ED: En desacuerdo (2)
- DA: De acuerdo (3)
- TDA: Totalmente de acuerdo (4)
- NC: No es constante (2,5)

| 1 | Dominio Técnico | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|--|---|---|---|---|-----|
| 1.1 | Demuestra un conocimiento técnico del área bajo su responsabilidad. | | | | | |
| 1.2 | Aplica coherentemente habilidades técnicas en soluciones prácticas (demuestra experiencia) | | | | | |
| 1.3 | Toma decisiones efectivas aplicando su nivel de conocimiento y experiencia | | | | | |
| 1.4 | Busca la mejora continua de su área de trabajo siempre | | | | | |
| 1.5 | Ha demostrado capacidad para aprender y poner en práctica nuevos conocimientos | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 2 | Comunicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---|--------------|---|---|---|---|-----|
|---|--------------|---|---|---|---|-----|

| | | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|--|
| 2.1 | Comunica asertivamente los objetivos de su área y apoya a su equipo a alcanzarlos | | | | | |
| 2.2 | Tiene capacidad de escucha (atiende con detenimiento las instrucciones y lineamientos recibidos) | | | | | |
| 2.3 | Escucha y atiende adecuadamente las necesidades de su personal a cargo | | | | | |
| 2.4 | Le comunica oportunamente a su jefatura los problemas que afectan su trabajo | | | | | |
| 2.5 | La comunicación con sus compañeros es transparente y fluida | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 3 | Compromiso | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|---|---|---|---|---|-----|
| 3.1 | Se responsabiliza por los resultados conjuntos de su departamento | | | | | |
| 3.2 | Asume las consecuencias de las decisiones que toma sean estas positivas o negativas | | | | | |
| 3.3 | Cuando se requiere un esfuerzo adicional siempre esta dispuesto(a) a realizarlo. | | | | | |
| 3.4 | Motiva a su personal a que esté comprometido con la empresa y con el trabajo | | | | | |
| 3.5 | Contribuye al logro de las metas y objetivos de la empresa | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 4 | Calidad de Trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|-----|--|---|---|---|---|-----|
| 4.1 | Cumple con el nivel de productividad adecuado de su área de trabajo | | | | | |
| 4.2 | Es una persona que realiza sus labores según los estándares de la compañía. | | | | | |
| 4.3 | Anticipa las necesidades y busca métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente | | | | | |
| 4.4 | Los trabajos de su área de trabajo se ejecutan con el mínimo de errores y reprocesos | | | | | |
| 4.5 | Busca oportunidades de mejora continua y eficiencia en todo lo que hace | | | | | |

| | | |
|---------------|--|--|
| Total: | | |
|---------------|--|--|

| 5 | Desarrollo de Equipos de Trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|--|---|---|---|---|-----|
| 5.1 | Involucra a todo su personal al logro de objetivos y metas | | | | | |
| 5.2 | Sabe identificar en sus colaboradores aquellas competencias claves y fortalezas y busca como maximizarlas | | | | | |
| 5.3 | Es eficaz en la resolución de conflictos en su departamento y entre colaboradores | | | | | |
| 5.4 | Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno laboral de una forma positiva, al trabajo en equipo | | | | | |
| 5.5 | Realimenta a su personal a cargo sobre como realiza su trabajo de forma asertiva | | | | | |
| Total: | | | | | | |

CALIFICACIÓN FINAL:

| Retroalimentación | |
|---|-------|
| Fortalezas | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Puntos de mejora | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Plan de acción (notas inferiores a 70) | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Comentarios generales | |

Firma del evaluador: _____

Firma del colaborador: _____

Fecha: _____

Anexo 4

Grupo Corporativo 3R Holding S.A.
Evaluación del Desempeño - Puestos Operativos -



3R Junio 2019

AD
M

Nombre del Colaborador _____

Puesto _____

Nombre del evaluador _____

Dpto: _____

Objetivo: Medir el desempeño del colaborador con el fin de brindar realimentación y así mejorar la productividad del mismo

Escala de valoración:

- TD: Totalmente en desacuerdo (1)
- ED: En desacuerdo (2)
- DA: De acuerdo (3)
- TDA: Totalmente de acuerdo (4)
- NC: No es constante (2,5)

| 1 | Orientación al Cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|---|---|---|---|---|-----|
| 1.1 | Su trabajo atiende oportunamente las necesidades de los clientes (internos y/o externos) | | | | | |
| 1.2 | Desarrolla su trabajo con enfoque en las necesidades de los clientes de los procesos a su cargo | | | | | |
| 1.3 | Se esfuerza por dar un buen servicio y atención a clientes internos y externos | | | | | |
| 1.4 | Muestra facilidad para comprender lo que el cliente desea. | | | | | |
| 1.5 | Le brinda a los clientes un trato respetuoso y amable | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 2 | Comunicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---|--------------|---|---|---|---|-----|
|---|--------------|---|---|---|---|-----|

| | | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|--|
| 2.1 | De acuerdo a la naturaleza de su trabajo comunica ideas de forma oportuna y con claridad | | | | | |
| 2.2 | Tiene capacidad de escucha (atiende con detenimiento las instrucciones y lineamientos recibidos) | | | | | |
| 2.3 | Su trabajo no se ve afectado por problemas de falta de comunicación. | | | | | |
| 2.4 | Le comunica oportunamente a su jefatura los problemas que afectan su trabajo | | | | | |
| 2.5 | La comunicación con sus compañeros es transparente y fluida | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 3 | Compromiso | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|--|---|---|---|---|-----|
| 3.1 | Es responsable en el ejercicio de sus funciones y en el trabajo asignado | | | | | |
| 3.2 | Mantiene una buena actitud y disposición hacia el trabajo | | | | | |
| 3.3 | Cuando se requiere un esfuerzo adicional siempre esta dispuesto(a) a realizarlo. | | | | | |
| 3.4 | Muestra compromiso personal, con la jefatura, su departamento y la empresa | | | | | |
| 3.5 | Dedicado a su trabajo y consciente de la buena utilización del tiempo | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 4 | Proactividad | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|-----|---|---|---|---|---|-----|
| 4.1 | Planifica su trabajo de forma tal que puede atender con anticipación situaciones esperadas. | | | | | |
| 4.2 | Ante eventos inesperados actúa con inmediatez y pensando en dar soluciones. | | | | | |
| 4.3 | Tiene sentido de urgencia ante las necesidades planteadas | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|--|
| 4.4 | Es una persona que aporta dinamismo y agilidad a la organización. | | | | | |
| 4.5 | Anticipa las necesidades y busca métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 5 | Disciplina Laboral | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|---|---|---|---|---|-----|
| 5.1 | Respetar todas las políticas y directrices de la compañía | | | | | |
| 5.2 | Portar el uniforme adecuadamente | | | | | |
| 5.3 | Es respetuoso con sus compañeros y jefaturas | | | | | |
| 5.4 | Cumple adecuadamente con el horario de trabajo (puntualidad, asistencia general, tiempos de descanso) | | | | | |
| 5.5 | Atiende oportunamente las indicaciones que se le dan. | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| Retroalimentación | |
|---|-------|
| Fortalezas | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Puntos de mejora | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Plan de acción (notas inferiores a 70) | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Comentarios generales | |
| | |

Firma del evaluador: _____ Firma del colaborador: _____

Fecha: _____

Anexo 5

Grupo Corporativo 3R Holding S.A.



**Evaluación del Desempeño - Puestos Operativos -
Remsa Junio 2019**



Nombre del Colaborador _____ Puesto _____

Nombre del evaluador _____ Dpto: _____

Objetivo: Medir el desempeño del colaborador con el fin de brindar realimentación y así mejorar la productividad del mismo

Escala de valoración:

- TD: Totalmente en desacuerdo (1)
- ED: En desacuerdo (2)
- DA: De acuerdo (3)
- TDA: Totalmente de acuerdo (4)
- NC: No es constante (2,5)

| 1 | Rendición de cuentas | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|-----|---|---|---|---|---|-----|
| 1.1 | Muestra un dominio total del trabajo bajo su responsabilidad. | | | | | |
| 1.2 | Asume las consecuencias de las decisiones que toma sean estas positivas o negativas | | | | | |
| 1.3 | Enfoca su trabajo en el logro de los objetivos de la organización | | | | | |
| 1.4 | Muestra dominio del trabajo bajo su responsabilidad. | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------|---|--|--|--|--|--|
| 1.5 | Se responsabiliza por los resultados conjuntos de su departamento | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 2 | Comunicación | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|--|---|---|---|---|-----|
| 2.1 | De acuerdo a la naturaleza de su trabajo comunica ideas de forma oportuna y con claridad | | | | | |
| 2.2 | Tiene capacidad de escucha (atiende con detenimiento las instrucciones y lineamientos recibidos) | | | | | |
| 2.3 | Su trabajo no se ve afectado por problemas de falta de comunicación. | | | | | |
| 2.4 | Le comunica oportunamente a su jefatura los problemas que afectan su trabajo | | | | | |
| 2.5 | La comunicación con sus compañeros es transparente y fluida | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 3 | Compromiso | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|-----|--|---|---|---|---|-----|
| 3.1 | Es responsable en el ejercicio de sus funciones y en el trabajo asignado | | | | | |
| 3.2 | Mantiene una buena actitud y disposición hacia el trabajo | | | | | |
| 3.3 | Cuando se requiere un esfuerzo adicional siempre esta dispuesto(a) a realizarlo. | | | | | |
| 3.4 | Muestra compromiso personal, con la jefatura, su departamento y la empresa | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------|---|--|--|--|--|--|
| 3.5 | Dedicado a su trabajo y consciente de la buena utilización del tiempo | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 4 | Proactividad | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|---------------|--|---|---|---|---|-----|
| 4.1 | Planifica su trabajo de forma tal que puede atender con anticipación situaciones esperadas. | | | | | |
| 4.2 | Ante eventos inesperados actúa con inmediatez y pensando en dar soluciones. | | | | | |
| 4.3 | Tiene sentido de urgencia ante las necesidades planteadas | | | | | |
| 4.4 | Es una persona que aporta dinamismo y agilidad a la organización. | | | | | |
| 4.5 | Anticipa las necesidades y busca métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente | | | | | |
| Total: | | | | | | |

| 5 | Trabajo en Equipo | 1 | 2 | 3 | 4 | 2,5 |
|-----|---|---|---|---|---|-----|
| 5.1 | Su conducta diaria demuestra un interés por trabajar con otras personas. | | | | | |
| 5.2 | Enfoca su trabajo pensando en las necesidades de sus compañeros(as) de trabajo. | | | | | |
| 5.3 | Promueve espacios y/o participa de ellos con una conciencia de objetivos comunes. | | | | | |

| | | | | | | | |
|---------------|---|--|--|--|--|--|--|
| 5.4 | Impulsa a otras personas a trabajar en conjunto. | | | | | | |
| 5.5 | Es una persona que promueve y apoya el trabajo en equipo. | | | | | | |
| Total: | | | | | | | |

| Retroalimentación | |
|---|-------|
| Fortalezas | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Puntos de mejora | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Plan de acción (notas inferiores a 70) | |
| 1 | _____ |
| 2 | _____ |
| Comentarios generales | |
| | |

Firma del evaluador: _____ Firma del colaborador: _____

Anexo 6



Historia...

- Tres Erres, S.A. nació en 1958, producto del deseo de varios empresarios que deseaban diversificar sus áreas de negocio, estableciendo un taller de enderezado y pintura cerca de la Capilla de las Ánimas, en el centro de San José. Don Carlos Valverde se integró como socio para administrar el taller.



- Para 1963, don Carlos compró el negocio a los empresarios y se convirtió en el único dueño desde entonces.
- En 1966, el taller se trasladó a un local más apropiado en la Uruca, donde ganó el nombre y reputación 3R.



¿Quiénes conforman el Grupo Corporativo?



Core de Servicios

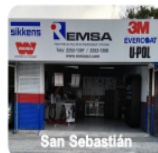


TRÉS ERRES SOLUCIONES INTEGRALES AUTOMOTRICES

¿Quiénes conforman el Grupo Corporativo?



Core Comercial



Servicios que se Brindan

| | |
|--|---|
| | Enderezado y pintura de vehículos livianos y pesados |
| | Reparación y mantenimiento mecánico para vehículos livianos |
| | Pulido total de carrocería y vidrios. |
| | Reparación y carga de aire acondicionado. |
| | Reparación y limpieza de tapicería. |
| | Alineamiento de dirección y balanceo de aros. |
| | Reconstrucción total de vehículos antiguos |

Alianzas Comerciales

Consisten en una clase de convenio ganar-ganar en el que la agencia envía los vehículos que necesitan algún servicio de enderezado y/o pintura a 3R; a cambio 3R se compromete a dar calidad en el acabado del producto que se entrega.



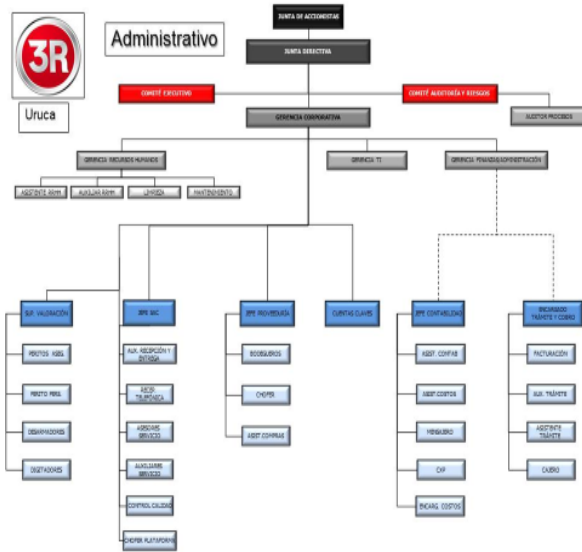
TRÉS ERRES SOLUCIONES INTEGRALES AUTOMOTRICES

Organigrama

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.



TRÉS ERRES SOLUCIONES INTEGRALES AUTOMOTRICES



Cadena de Valor



Valoración

- Verificar y documentar los daños presentes en el vehículo que se relacionen con la dinámica del accidente.
- Realizar el levantamiento de los daños y documentar los mismos con fotografías.
- Realizar los avalúos por medio del sistema A.E.G.
- Cotizar los daños en los vehículos de forma personal.
- Mantener una estrecha relación con todas las aseguradoras.
- Generar las órdenes de trabajo para dar inicio a las reparaciones en el área producción.



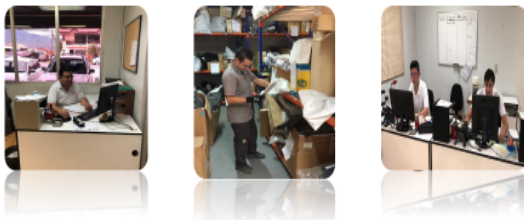
Servicio al Cliente

- Realizar el proceso de recepción de vehículos.
- Garantizar la excelencia en la experiencia del cliente para con la empresa.
- Entregar los vehículos a los clientes asegurándose que cumplan los estándares de calidad.
- Brindar asesoría administrativa en el trámite de pólizas de seguros.
- Ser el canal de comunicación entre el cliente y el taller.



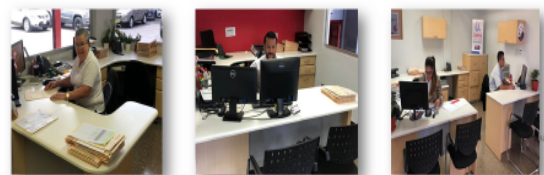
Proveeduría y Bodega

- Es el encargado de suplir al área de producción de forma oportuna, de repuestos, piezas y otros suministros automotrices, además de encargarse de realizar las cotizaciones y compra de cada una de los bienes y servicios que se necesiten en el proceso de reparación de los vehículos, siempre velando por brindar una respuesta lo más eficiente posible y sobretodo salvaguardando siempre de forma oportuna los recursos de la empresa, sin poner en riesgo la calidad.



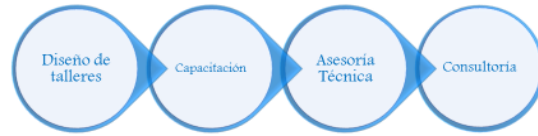
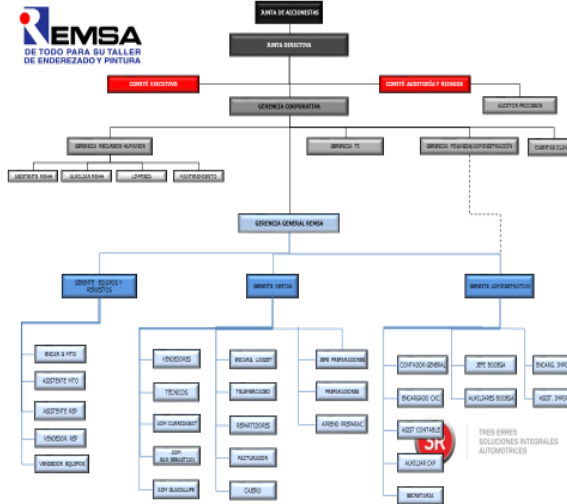
Trámite y Cobro

- Este es el eslabón final en la Cadena de Valor del servicio que ofrece el Taller. Una vez finalizadas las labores de las diferentes áreas del taller; Trámite y Cobro debe emitir la facturación, realizar el proceso cobro ante las aseguradoras y los clientes y brindar seguimiento según sea el tipo de trabajo (corporativo, asegurado y/o personal). Es la etapa donde se materializa todo el esfuerzo realizado en los diferentes departamentos que intervienen en el proceso de reparación, a través de ingresos en el flujo de caja para nuestra empresa.



Naturaleza de la Empresa

Distribución y comercialización de:



MISIÓN

"Nuestra misión es proveer a nuestros clientes la mejor combinación de productos para repintado, así como herramientas y equipos, todo con un soporte técnico superior, buscando maximizar la productividad en sus operaciones de servicio automotor"

VISIÓN

"Ser la empresa líder en la distribución de pinturas, equipos y otros suministros especializados, con una alta rentabilidad en los segmentos automotor e industrial de Centroamérica y Panamá"

Valores Corporativos



Recorrido Inicial



Relaciones Laborales



Horarios

Taller Uruca

Personal Operativo L-V 7:00 am a 5:00 pm
Personal Administrativo L-V 7:30 am a 5:30pm

Talleres 3R Curridabat, Lindora, Tibás

Personal Operativo y Administrativo L-V 7:00 am a 5:00 pm

REMSA:

Personal Administrativo L-V 7:30 am a 5:30 pm
Personal de Ventas y Bodega L-V 7:00 am a 5:00 pm

Tiempos de descanso y alimentación:

- 15 minutos para el café en la mañana
- 1 hora de almuerzo



Forma de pago

▶ 15 y 30 de cada mes.

- El pago de salario se hará por medio de la tarjeta de Débito del Banco Nacional de Costa Rica.



Beneficios



Período de Prueba

- Le aplica a los Ingresos, ascensos o traslados de puesto definitivos.
- Dos meses y dos semanas tras el ingreso, ascenso o traslado, Recursos Humanos enviará un recordatorio escrito al jefe inmediato para que envíe la evaluación global del proceso.



A partir de este momento usted forma parte de nuestra gran familia.

Que cada día en 3R sea como tú primer día de trabajo.

Ayúdanos a construir nuestros próximos **60 años**

