

Universidad Nacional De Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Especialidad en Dirección de Recursos Humanos.



---

# LA INDUCCIÓN COMO PROCESO DE INSERCIÓN DEL NUEVO COLABORADOR.

---



Spiniello Mendieta Nadia Tatiana – DNI: 31548498

Tutora: Villaverde Florencia.  
Septiembre 2024

## **Introducción**

M&A es una compañía inaugurada en 1996 en Tucumán. Su principal objetivo es acompañar el crecimiento de comerciantes y emprendedores facilitando el acceso a equipamientos industriales y comerciales de última generación.

M&A son las siglas de Mónica Idiart y Eduardo “Cacho” Avellaneda, nombres y apellidos de los fundadores y actuales directores de la empresa, junto a sus hijos, Luis y Fabián.

Nuestra organización tiene una cultura activa centrada en la mejora continua, lo que nos permite crecer sostenidamente.

La visión de la organización, consiste ser la red de venta y servicio de equipamientos comerciales más valorada por los clientes a nivel nacional. Su misión, crear una conexión a través de increíbles experiencias de compra y asesoramiento, con servicios de calidad y rapidez. Y los valores que la identifican son: honestidad, simbiosis, pasión, desarrollo del talento, orientación al cliente e innovación.

Ingresé a esta empresa en el 2022 cuando la empresa contaba con 250 empleados, y en la actualidad, el número de personal supera los 400.

Su cultura organizacional se caracteriza por ser de tipo familiar en una etapa crítica de transición hacia la profesionalización. Históricamente, se ha basado en una estructura de cercanía y valores tradicionales, donde el 'saber hacer' se transmitía de forma oral y empírica.

Este proceso de cambio se aceleró notablemente a partir de 2022; al momento de mi ingreso, la visión de los fundadores se orientó hacia la profesionalización estructural con el firme objetivo de expandirse a nivel nacional.

Este crecimiento exponencial impulsó la formalización de la gestión mediante la creación de manuales de procedimientos, descripciones de puestos y circuitos operativos para las áreas de ventas, cobranzas y créditos. No obstante, el análisis de la dinámica interna revela una dualidad persistente: a pesar de contar con un directorio de jóvenes profesionales y

gerentes especialistas, la toma de decisiones estratégicas permanece centralizada en la figura del fundador. En la práctica, prevalece un estilo de liderazgo personalista y de carácter intuitivo, donde las disposiciones finales suelen responder más al instinto o percepciones individuales del dueño que a los procesos técnicos preestablecidos. Esta dependencia se vuelve más evidente ante su ausencia; incluso cuando sus hijos asumen el rol de relevo, las definiciones suelen postergarse hasta su regreso.

En este contexto, nuestra empresa no es ajena a los cambios del entorno socioeconómico, donde la rotación del personal presenta un comportamiento variable. Esta problemática no se circunscribe a un punto geográfico específico, sino que se observa de manera sistémica tanto en Tucumán (Casa Central y sucursal Concepción) como en todas las sucursales que la compañía posee en las provincias de Salta, Jujuy, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero y Buenos Aires.

Esta rotación de personal responde a diversos factores que este trabajo se propone indagar, pero fundamentalmente se atribuye a la falta de herramientas que permitan detectar, reaccionar y evitar que el empleado abandone la compañía (Uviz D'Agostino, S., 2019). La convivencia entre una 'estructura formal escrita' y una 'dinámica real basada en el instinto' genera un entorno de alta ambigüedad que dificulta la retención del talento.

Para comprender la magnitud de estos desafíos, es necesario analizar el escenario en el que la organización se desenvuelve, el cual responde a las características del denominado **Mundo VICA**, que hace referencia a ese ritmo de cambios constantes y tiempos difíciles que envuelve el contexto de los negocios y que podemos describir como volátil, incierto, complejo y ambiguo<sup>1</sup>.

Las cuatro dimensiones que implican son:

---

<sup>1</sup> <https://blog.bayton.com/mundo-vica-repensando-el-futuro-del-trabajo#:~:text=El%20mundo%20VICA%20hace%20referencia,%2C%20incierto%2C%20complejo%20y%20ambiguo.>

- **Volátil:** las organizaciones se enfrentan a procesos que provocan sacudidas violentas, dado que los directivos deben conducir actualizaciones recurrentes en las normativas y en las tecnologías.

- **Incierto:** las competencias de antaño y los métodos de gestión tradicionales ya no son suficientes para el desarrollo de las compañías.

- **Complejo:** el desarrollo de competencias y la organización de conocimiento suplantando las formas obsoletas de trabajo, por lo cual es necesario adaptarse para poder incorporar tecnología novedosa y afrontar los desafíos empresariales.

- **Ambiguo:** surgen contradicciones y equívocos que hay que superar de forma continua.

Este contexto no solo impacta en la organización, sino también en los empleados, quienes, en la búsqueda de mejores condiciones laborales, optan por renunciar. Esta situación genera pérdidas de tiempo y recursos económicos para la empresa, lo que requiere una intervención activa por parte del área de Recursos Humanos. En este sentido, resulta fundamental que el equipo adopte un enfoque preventivo, orientado a identificar y abordar las causas que originan la rotación de personal.

Todo esto se ve reflejado en las encuestas realizadas en el libro *“Tendencias en Capital Humano Global 2015”*, donde se desarrollan temas tales como cultura y compromiso, liderazgo y desarrollo. Estos aspectos han cobrado creciente importancia para los empleados; no obstante, la distancia entre sus expectativas y las posibilidades reales de las organizaciones para dar respuesta a dichas demandas es cada vez mayor. El 32% de los entrevistados consideró que el liderazgo es importante.

Solo el 6% de las compañías abordan los asuntos de liderazgo y el 10% se siente cómoda en el programa de sucesión.

Es interesante, que solamente el 7% de las empresas tienen programas para desarrollar líderes en la generación del milenio.

En cuanto al aprendizaje y desarrollo el patrón fue similar y las compañías luchan para rediseñar un ambiente de entrenamiento efectivo, incorporando nuevas tecnologías de aprendizaje y utilizando nuevas herramientas digitales.

El problema radica, muchas veces, en que las áreas y competencias de recursos humanos, no están a la altura de las necesidades del negocio, logrando con esto que mientras el negocio crece en forma exponencial, RRHH avanza, pero a una velocidad menor.

Las encuestas en 2018, relevan que más del 40% de los trabajadores informaron sentir un alto estrés en su trabajo, con impactos negativos en la productividad, la salud y la estabilidad familiar. El agotamiento es una experiencia común, con el 48% de los colaboradores y el 53% de los gerentes diciendo que sufren de síndrome de desgaste profesional y casi la mitad de los colaboradores millennials y de la Generación Z informan sentirse estresados toda o la mayor parte del tiempo. El estudio de Gallup 2023 State of the Global Workplace revela que el 59% de la fuerza laboral global está "renunciando en silencio"<sup>2</sup>.

En el 2024 cambió la concepción que tenemos del trabajo, el cual no es inamovible y las fronteras desaparecieron. El 33% de los encuestados mencionó que la incapacidad de la organización radica en no comprender el cambio de paradigma en el mundo, y continúan considerando a los empleados como costos en lugar de activos o adoptar practicas que prioricen la eficiencia de la actividad sobre el valor y los resultados.

La tendencia de este año consiste en valorar el rendimiento humano, lo que proporciona los lineamientos para cerrar la brecha entre el saber y el hacer.

### **Problema**

La empresa tiene la necesidad de lograr una inserción rápida por parte del empleado, para que pueda alcanzar sus objetivos de productividad en el menor tiempo posible.

---

<sup>2</sup> Human Capital Trend 2024.

La inducción de nuevos colaboradores en una empresa juega un papel fundamental en facilitar su integración efectiva, porque le permite conocer la empresa para posicionarse en la actitud y en la aptitud.

Este problema implica para la organización un costo significativo, tanto en términos financieros como en tiempo operativo. Asimismo, una inserción rápida y efectiva favorece la adaptación del ingresante a su entorno laboral, facilitando el logro de los resultados esperados por ambas partes. Esta nueva situación de trabajo suele representar un desafío: requiere tiempo para adquirir seguridad en las tareas, desempeñarse con eficacia y construir vínculos adecuados con pares y superiores, hasta finalmente sentirse parte de la organización y desarrollar sentido de pertenencia.

En este marco, el presente trabajo se propone analizar alternativas que permitan reducir costos y fortalecer los procesos de inclusión, evaluando la posibilidad de implementar las propuestas desarrolladas en el contexto organizacional propio.

Es un proceso que comprende la presentación detallada de la organización y sus políticas como así también, estructuración de módulos de capacitación adaptados al puesto específico del empleado.

- En el texto Maya Aguiar<sup>3</sup>, que escribió para la Diplomatura superior en Psicología del trabajo y las organizaciones, para el módulo Proceso de selección y evaluación, menciona que uno de los conceptos a tener en cuenta durante esta etapa es el de Contrato Psicológico el cuál comienza a nombrarse en 1960 por parte de Argyris, quien lo define como **“las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El**

---

<sup>3</sup> Aguiar Marteau, Maya. *Dossier Módulo IV: Proceso de selección y evaluación*. Diplomatura superior en psicología del trabajo y las organizaciones.

**contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”.**

Emerge como un concepto complementario a los contratos laborales. Edgar Schein<sup>4</sup> lo define como **“el conjunto de expectativas, no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización”.**

Según señalan E. B. Franklin y M. J. Krieger (2012)<sup>5</sup>, el contrato psicológico tiene cuatro niveles: a nivel organizacional, nivel sectorial, nivel grupal y en relación con el líder y los compañeros de trabajo.

Luego de una evaluación realizada a través de observaciones, entrevistas con los ingresantes y evaluaciones de desempeño, encuentro que las oportunidades de mejora se dan en los siguientes puntos:

- Falla por parte del equipo de recursos humanos, por no organizar adecuadamente el proceso de inducción.
- Los capacitadores no tienen en claro la importancia y relevancia del proceso de inducción en la instancia del ingreso del nuevo empleado.
- En el caso de los capacitadores, la ausencia de habilidades de comunicación y transmisión de la información para poder expresar en forma clara y concisa cuales son los objetivos, que es lo que se espera del empleado y la relación entre los distintos departamentos.
- También, cabe mencionar, la falta de un dossier completo para que el empleado tenga en claro la visión, los objetivos de la empresa, procesos básicos de los diferentes departamentos y lo que se espera de él en su puesto.

---

<sup>4</sup> Schein, E.H. (1982). Psicología de la organización (V.E. Cruz Cardona, Trad.; 3° ed). Prentice- Hall Hispanoamericana.

<sup>5</sup> E.B. Franklin y M.J. Frierger (2012). Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina. Pearson Educación.

El propósito de este trabajo es establecer lineamientos claros para el proceso de inducción, reconociendo la importancia del contrato psicológico como un elemento central en esta etapa. Este enfoque permite clarificar las expectativas tanto de la organización como del empleado. En este sentido, el profesional de Recursos Humanos debe facilitar una integración ordenada y efectiva, que contribuya al desarrollo del empleado y fortalezca el desempeño del equipo.

**Preguntas:**

- ¿El proceso de inducción vigente es adecuado en cuanto a los objetivos que se propone?
- ¿Qué estrategias implementaría para incentivar el aprendizaje efectivo y eficaz, en los tiempos necesarios y con los resultados requeridos?
- ¿Qué herramientas pueden utilizarse para evaluar la inducción?
- ¿Es necesario interpelar la cultura institucional de la empresa para lograr las habilidades necesarias de comunicación organizacional?

**Objetivo general:**

- Diseñar un programa de inducción integral para la empresa M&A que facilite la inserción de nuevos colaboradores, reduciendo la brecha de aprendizaje y mejorando el sentido de pertenencia.

**Objetivos específicos:**

- Diseñar un programa de inducción exhaustivo con toda la información pertinente a la compañía, que atraviese todos los aspectos relevantes de la empresa y sus políticas internas.
- Implementar mecanismos de evaluación periódica durante el proceso de inducción que sirvan de retroalimentación y autoevaluación (feedforward) para la mejora continua del nuevo empleado.

### **Marco teórico.**

Una organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. Como sistema, se compone de diversas partes o subsistemas interrelacionados donde la estabilidad depende de que cada uno de sus participantes cumpla adecuadamente con el rol que desempeña, destinando sus esfuerzos y energía para cumplir con el cargo en los términos del contrato acordado (Chiavenato, 2020). En este escenario, la administración actúa como la guía y el control de los esfuerzos de un grupo humano hacia una meta común (Neuman, 1963). Para que este sistema sea efectivo, la gestión de Recursos Humanos debe asumir roles múltiples que trasciendan lo operativo. Como sostiene Dave Ulrich en *Recursos Humanos Champions*<sup>6</sup>, estos roles deben ser tanto estratégicos como operativos, centrándose en alinear las estrategias de las personas con las del negocio, administrar la infraestructura, fomentar la contribución de los empleados y liderar los procesos de transformación y cambio cultural.

Este enfoque estratégico exige que el responsable del área no solo posea formación técnica, sino que domine el lenguaje y los procesos del negocio. Solo a través de este conocimiento es posible agregar valor real, permitiendo que Recursos Humanos participe en la toma de decisiones al más alto nivel, mensurando riesgos y desarrollando una gestión proactiva que encuentre ventajas competitivas duraderas. Una de estas ventajas reside en la capacidad de la organización para gestionar el aprendizaje y el desarrollo, entendiendo que del éxito de estos procesos dependerá el futuro de la compañía. En este punto, cobra especial relevancia el ingreso del personal, ya que es el momento donde el aspirante debe comenzar a profesionalizar su labor a través de un aprendizaje guiado que reduzca los déficits de habilidades que suelen impedir la ejecución de las estrategias de negocio.

Sin embargo, cuando una persona se integra a una nueva estructura, no lo hace en un vacío técnico, sino que ingresa con temores, inquietudes y expectativas que deben ser

---

<sup>6</sup> Ulrich, Dave (2006). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica.

gestionadas mediante un proceso de socialización organizacional. Se entiende por socialización el proceso mediante el cual el ser humano aprende e integra los elementos socioculturales de su medio ambiente a la estructura de su personalidad bajo la influencia de agentes sociales. Al respecto, Stephen Robbins (2017)<sup>7</sup> advierte que ninguna organización puede confiar plenamente en que los nuevos empleados se ajusten de inmediato a su cultura. La socialización actúa entonces como una herramienta de mantenimiento cultural que ayuda a los empleados a adaptarse a la cultura predominante. Este proceso es crítico para reducir la incertidumbre y la ansiedad del ingresante, quien en su etapa de "encuentro" suele enfrentar expectativas poco realistas y temores de aceptación. Un programa estructurado permite que el individuo internalice los valores de la compañía —como la honestidad, la simbiosis y la pasión en el caso de M&A—, facilitando la transición desde la "prelegada" hasta la "metamorfosis" final, donde el nuevo miembro adopta las normas del grupo como propias.

Como herramienta fundamental para acelerar esta socialización y acortar los tiempos de adaptación, aparece el concepto de inducción o onboarding. Según Lourdes Münch, la inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse y tener un comienzo productivo. Los beneficios de una inducción reglada son múltiples: aumenta la motivación y productividad, reduce los periodos de aprendizaje, mejora el clima laboral al evitar malentendidos y, fundamentalmente, potencia la retención del talento. En un entorno donde la rotación de personal es fluctuante y el poder ha pasado del empleador al empleado, retener a la gente debe ser la prioridad número uno. Como señala Silvina Uviz D'Agostino, la organización debe desarrollar una "respuesta inteligente" y un estado de alerta que evite el abandono de la compañía, logrando que el empleado deje de sentirse un dato estadístico para sentirse parte integral de la misma.

Finalmente, para facilitar este tránsito y responder a la necesidad de reinventar la experiencia de aprendizaje, surge la gamificación como una técnica innovadora. Esta consiste

---

<sup>7</sup> Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017) *Comportamiento organizacional* (17º edición). Pearson Educación.

en el uso de dinámicas y elementos propios de los juegos en entornos serios o no recreativos para convertir tareas consideradas monótonas en actividades motivadoras. Al insertar componentes lúdicos, se disminuye la tensión del candidato y aumenta su comodidad, permitiendo que la empresa obtenga información más valiosa y profunda del ingresante. Según el experto Yu-Kai Chou, el éxito de la gamificación radica en actuar sobre impulsos psicológicos como la recompensa, el progreso, la competitividad, el reconocimiento y la diversión. Al implementar estos elementos, Recursos Humanos no solo mejora los procesos de onboarding, sino que saca lo mejor de cada persona, elevando el compromiso y transformando la cultura organizacional desde el primer contacto del colaborador con la empresa.

### **Metodología**

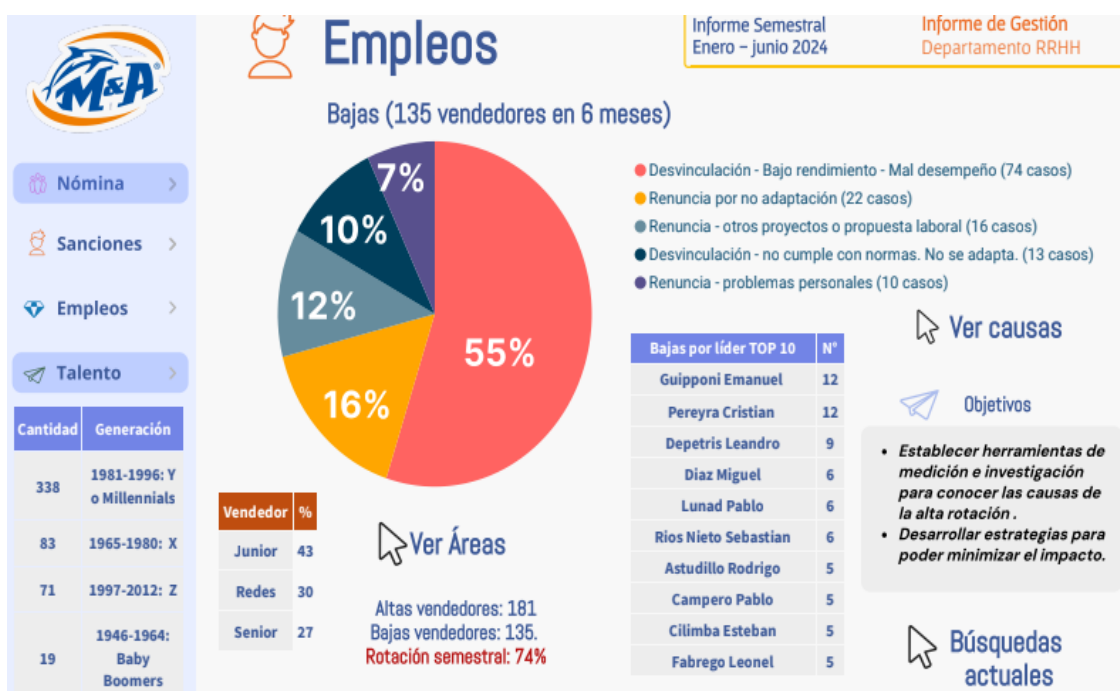
Para el desarrollo del presente trabajo, he adoptado un enfoque cualitativo, centrado en la comprensión de las experiencias y percepciones de los colaboradores en su proceso de inserción a M&A, y en datos cuantitativos, obtenidos del análisis realizado para el informe semestral. Mi posición dentro de la organización desde el año 2022 me ha permitido realizar una observación participante continua, viviendo en primera persona la transición de la compañía y detectando las brechas entre los procesos formales y la práctica cotidiana.

La investigación es de alcance descriptivo-propositivo. En una primera etapa, me propuse diagnosticar la situación de la empresa, motivada por la notable rotación de personal que observé desde mi ingreso percibiendo una dinámica de ingresos y egresos constantes que afectaba el clima y la productividad. Esto me llevó a realizar una investigación sistemática entre los meses de enero y junio de 2024, utilizando las siguientes herramientas de recolección de datos:

- **Entrevistas de egreso y diálogos de seguimiento:** mantuve conversaciones con los colaboradores que decidían desvincularse y con aquellos que la empresa dejaba cesantes. En estos encuentros, pude escuchar de manera directa el sentimiento de

frustración de quienes, al no haber contado con una guía clara, no lograban adaptarse a la cultura ni comprender los circuitos operativos.

- **Análisis de indicadores de rotación:** procesé los datos de altas y bajas del primer semestre de 2024 para darle una magnitud real a mis observaciones. Identifiqué que, de 181 altas en el área de ventas, se produjeron 135 bajas. Al analizar los motivos descubrí que el 55% de los egresos se debían a bajo rendimiento y un 16% a la falta de adaptación a las normas, cifras que confirman la falla en el proceso de inserción inicial.
- **Monitoreo del onboarding actual:** a través de mi gestión en el área, realicé un seguimiento del progreso de los nuevos integrantes, evaluando cómo se vinculaban con sus jefes y compañeros. Observé que, aunque el jefe directo intentaba brindar apoyo, la estructura actual lo sobrepasaba, dejando al ingresante en un estado de desorientación técnica y emocional.



A partir de este diagnóstico construido desde mi práctica profesional y el contacto directo con los protagonistas, surge como problema central la falta de un proceso de inducción reglamentado. Las entrevistas me permitieron concluir que la información que se brinda al ingresar no se afianza con el tiempo, lo que genera que el empleado se sienta "ajeno" a la organización. Por ello, mi propuesta busca transformar esta realidad mediante una

herramienta que no sólo transmita datos, sino que logre la socialización efectiva del colaborador desde su primer día.

### **Programa de inducción.**

A continuación, se detalla el plan de acción diseñado para M&A, el cual se divide en tres instancias. Este programa busca estandarizar la recepción del colaborador para que, independientemente de la sucursal o el área, la experiencia de ingreso sea profesional y contenedora.

#### **Instancia 1: Inducción (RR.HH.)**

Esta se enfoca en la identidad corporativa y las normas generales de la compañía. Tiene una duración estimada de una mañana.

- **Bienvenida e Identidad (1.5 horas):** es el primer contacto formal. Se busca que el empleado experimente confianza y compromiso. Se relata la historia de M&A y su evolución hasta la expansión actual. Se presenta el organigrama, haciendo especial énfasis en indicarle en qué parte del proceso se sitúa su puesto y la importancia estratégica de este para las metas futuras.
- **Lineamientos y Beneficios:** se explican las normas de la empresa: horarios, tiempos de comida, descansos, uso de reloj de entrada/salida, fechas de pago, entre otras. Se aclara el procedimiento ante ausencias y la gestión de licencias o vacaciones.
- **Higiene y Seguridad:** instrucción sobre el uso del botiquín y extintores.
- **Recorrido por la Empresa (2 horas):** visita física por los sectores (oficinas, áreas restringidas y rutas de evacuación, presentación de los distintos equipos de trabajo y su función dentro de la empresa). Se incluye una reunión con su propio equipo de trabajo, donde se lo presenta de forma afable, asignando a un compañero para que le dé la bienvenida formal al grupo.

## **Instancia 2: Inducción Específica al puesto**

Se enfoca en el "saber hacer" técnico. Se desarrolla durante la primera semana de ingreso.

- **Ubicación en el Puesto (4 horas):** el jefe inmediato explica las tareas a cargo, la conducta esperada y la forma en que se evaluará su desempeño. Toda esta información se entrega concentrada en el *Manual de Funciones*. Se refuerza el concepto de "puertas abiertas" para cualquier duda técnica.
- **Circuitos Departamentales:** para evitar que el empleado trabaje "aislado", se establece que acceda a cada departamento vinculado a su tarea (Ventas, Administración, Cobranzas) en lapsos de 2 a 4 horas por sector, según corresponda. El objetivo es que el colaborador comprenda el flujo completo del negocio, el circuito del proceso que lo incluye y sepa a quién recurrir ante cada eventualidad, no solo en su departamento, sino también en los otros.

## **Instancia 3: Seguimiento y Onboarding**

Responde a la necesidad de "afianzar" la información con el correr de las semanas, evaluar la forma en la que se brindaron los conceptos técnicos y evitar la desorientación detectada en el diagnóstico.

- **Seguimiento semanal** (durante el primer mes): breves encuentros entre RR.HH. y el colaborador para evaluar si la información recibida es la adecuada a esta instancia, si la misma está siendo correctamente comprendida y aplicada y si el jefe directo está logrando cubrir las dudas operativas.
- **Evaluación integral de adaptación:** se utiliza el proceso de onboarding para verificar el progreso según el cronograma armado. Finalizado el primer mes, los encuentros se realizarán una vez al mes, durante los primeros tres meses, siguiendo el mismo lineamiento antes mencionado.

### **Desarrollo del proceso de inducción.**

En la inducción se planteará al ingresante la importancia para él y para la empresa, de los resultados obtenidos a corto plazo. Para esto, se realizaría una exposición digital donde se presentaría a la organización con la visión, misión y valores de la misma. Además, se mostraría las diferentes estructuras de la compañía comentando quienes son los integrantes de cada una, la historia de la empresa, hitos, beneficios, normas, entre otras cuestiones. Será de gran valor establecer un diálogo con los ingresantes, donde relaten su experiencia en trabajos anteriores, con la libertad de exponer lo positivo y lo negativo.

Para asegurarse que el colaborador comprendió la información recibida en este primer encuentro, la cual, puede ser abrumadora, al finalizar la misma, se realizará un juego de preguntas y respuestas, indagando los temas vistos. Este juego será al estilo del Juego de la Oca, con un camino a recorrer y preguntas con “premios y castigo”.

Otro punto, es la presentación directa de los diferentes sectores, donde los gerentes de departamento se presenten a sí mismos y a su equipo, explicando que hace cada uno e interactuando con el nuevo colaborador indagando también sus experiencias anteriores e intercambiando algunos intereses, cuidando todos los detalles para conseguir una buena impresión y lograr motivar a los recién llegados, apreciando el aspecto humano de tal manera que al terminar el primer día de trabajo el empleado este feliz.

El cronograma previamente diseñado para cada posición, establecería que áreas formarían parte del circuito, los temas que deberían tratar y el tiempo estimado de duración.

Finalizada la presentación, el esquema continuará con el cronograma de capacitación previamente diseñado con cada sector que se vincule al puesto. Conforme a esto, se definirán las áreas intervinientes y los tiempos asignados a cada uno.

Cada gerente deberá tener un protocolo de presentación, el cual incluya las principales tareas del sector, circuitos que los involucran y un dossier que explicita todo lo que aquí se

desarrolla y le permita al ingresante tener a mano los apuntes a los cuales recurrir en caso de necesidad sobre los lineamientos del área y de la empresa.

El dossier debe tener el organigrama de la empresa, la visión, misión, valores, normas y los circuitos relevantes, con espacio suficiente para realizar anotaciones que el colaborador considere pertinente y eventualmente, realice devoluciones al equipo de RRHH respecto a este circuito.

Tener un detalle con los nuevos empleados puede marcar la diferencia entre un proceso de inclusión memorable y uno normal; por ejemplo, la invitación a un desayuno podría hacer que se sientan especiales.

Dependiendo del departamento al que ingrese, este proceso puede durar entre tres y cinco días y debe ser aplicable virtualmente a la distancia, para que todos los nuevos empleados puedan acceder a dicho circuito.

Al finalizar la inducción, el postulante tomara la posesión de su cargo, realizando previamente, una devolución del circuito a RRHH por medio de una encuesta semi abierta (Anexo I).

La primera semana es vital para conseguir un aterrizaje exitoso del ingresante. Cinco días dan para mucho y en este tiempo el trabajador debe ser capaz de conocer el funcionamiento general de su departamento, los objetivos y comenzar a trabajar de forma autónoma, estableciendo relaciones personales y sintiéndose identificado con la misión de su empresa.

Uno de los puntos a tener en cuenta para lograr esto es la dosificación de la información, ya que uno de los errores más frecuentes, es dar mucha información en poco tiempo. Hay que considerar que los empleados acaban de llegar a una empresa que no conocen: dosificar la información con sesiones cortas de presentación y mezclando las actividades sociales con otras más instructivas.

El rol de cada gerente es relevante: asegurarse que el mismo hable con los recién llegados cinco minutos todos los días y que haga un balance al final de la semana. Cinco o diez minutos, tal vez a primera hora, mostrando interés por los ingresantes y respondiendo a sus dudas es garantía de un onboarding (proceso de acogida) exitoso. Al final de la semana hacer una sesión de feedback.

Es importante que los recién llegados conozcan a todos los departamentos de la compañía. Esto se logra organizando una o dos sesiones diarias con los responsables de cada uno de los equipos, ampliando el círculo social conociendo la estructura completa de la empresa.

Una semana después, RRHH se comunicará con el ingresante para evaluar su desempeño a través de una entrevista.

El proceso de onboarding no termina allí. En los siguientes meses necesitarán de otro tipo de actividades para completar la integración de los empleados. Para ello, es necesario personalizar este proceso respondiendo a las características particulares de cada empleado.

### **Cronograma de capacitación.**

El siguiente, es un ejemplo del cronograma de inducción de un gerente de sucursal, siguiendo el manual de funciones (Anexo III), según este puesto.

<b><i>Inducción gerente de sucursal</i></b>			
Primera semana - 16/9 al 21/9			
<b>Horario</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>	<b>Temas</b>
9 a 11:30	16-sep	<b>RRHH (Anexo IV)</b>	Introducción a la empresa. Historia. Misión, visión, valores. Filosofía de trabajo. Presentación del organigrama. Video institucional. Juego para evaluar lo aprendido. Presentación de la

			infraestructura de la empresa y de los sectores que en ella se encuentran. Presentación al directorio.
11:45 a 13:30			Presentación de las integrantes del sector. Circuito de selección de personal y desvinculaciones. Proceso de sanciones y ausentismo. Solicitud de herramientas de trabajo: digitales y mobiliario. ART.
13:30 a 15			Almuerzo
15 a 18		<b>Comercial</b>	Presentación de los integrantes del departamento comercial. Viajes. Metodologías de ventas. Auditorías. Facturación. Utilización de herramientas digitales y del sistema. Stock y mercadería. Clientes. Autorizaciones y entregas. Relación con los departamentos de créditos y administración. Fuerzas de venta. R5P y R17P.
9 a 12	17-sep	<b>Créditos y cobranzas</b>	Presentación de los integrantes del departamento de créditos y cobranzas. Autorizaciones de notas de pedido. Cheques y e-cheq- Circuitos de créditos. Procesos de contra entrega. Ambientales. Devoluciones. Gestión de mora. Cobranzas. Cambios en las

			ventas. Gestión del equipo de crédito y de cobranzas.
12 a 13:30		Almuerzo	
13:30 a 18		<b>Administración</b>	Presentación de los integrantes de administración. Auditoría de caja. Arqueos. Facturación. Circuitos de entrega. Cheques y e- cheq. Devoluciones. Cobranza. Acreditaciones bancarias. Tesorería. Uso del link de pago. Registros.
9 a 12	18-sep	<b>Contaduría y finanzas</b>	Presentación de los integrantes del equipo. Circuito de anticipos y pago de sueldo. Acreditaciones bancarias. Verificación de casos de e- cheq. Tarjetas de créditos, cupones. Trato con proveedores. Control de cheques físicos. Depósitos.
12 a 13:30		Almuerzo	
13:30 a 18		<b>Abastecimiento</b>	Presentación de los integrantes del equipo. Disponibilidad del stock. Cronograma de logística interna. Circuito de posventa. Orden de reparación. Control de los depósitos virtuales. Cambio en las fechas de entrega. Ingreso de mercadería en las áreas. Control del estado de la

			<p>mercadería. Transferencia entre locales y depósitos. orden y clasificación de los productos. Remitos manuales. Reservas. Hoja de ruta.</p>
9 a 12	19-sep	<b>Logística</b>	<p>Presentación del equipo de auditores (son quienes viajan a las sucursales). Coordinación de logística interna junto al encargado de depósito (función del encargado de depósito). Logística externa, coordinación con los choferes de la flota interna. Control de documentación para la entrega de la mercadería. Control de logística interna al regreso del chofer (documentación, dinero por el cobro del envío en el caso de corresponder, mercadería con los remitos correspondientes si no lo hubieran atendido). Cotización de envío en la provincia y al resto del país. Coordinación con logística externa. Ambientales. Control mecánico y de documentación de los vehículos.</p>
12 a 13:30			<b>Almuerzo</b>
13:30 a 15:30		<b>Sistemas y desarrollo</b>	<p>Presentación de los equipos de sistemas y desarrollo. Función que cumple cada departamento. Circuito</p>

			para solicitar herramientas informáticas o arreglo de las mismas. Circuito para presentar proyectos al departamento de desarrollo.
15:30 a 18		<b>Marketing</b>	Presentación del equipo. Solicitud de placas con productos para difusión. Guía de ejecución de las campañas en local (layout, organización de los productos). Ventas a través del link de pago. Campañas publicitarias y folletos. Soporte para el contenido multimedia. Calendario de publicaciones digitales.
9 a 17	20-sep	<b>Gerente de sucursal de Tucumán capital</b>	Pasa el día con el gerente de la sucursal de Tucumán capital para observar cómo es una jornada de trabajo.
17 a 18		<b>RRHH</b>	Entrevista semidirigida para consultar como fue la semana, aprendizaje de la misma, puntos a reforzar.

<b>Segunda semana</b>			
9 a 13	23-sep	<b>Comercial</b>	Trabajo en terreno acompañando a los vendedores. Observar estrategia de los mismos al momento de vender. Repaso de las R5P (modelo de venta la empresa).
13 a 14:30			<b>Almuerzo</b>

14:30 a 18		Capacitación de productos de los rubros principales.
9 a 18	24 y 25	Venta en terreno
9 a 18	26 y 27	Círculo de ventas por redes sociales. La última hora del día 27, se organiza la reunión con RRHH, quienes evaluarán la segunda semana y despedirán al ingresante quien regresa a su sucursal.
<b>Tercera semana</b>	Comenzará a trabajar en la sucursal acompañado por un miembro del equipo comercial quien estará durante un mes para asegurarse que haya aprendido los circuitos propios del puesto e incorporado la cultura de la empresa.	

Para no dejar el trabajo a medio hacer, hay que prestar atención al desarrollo de la relación laboral del ingresante, promoviendo una **cultura** única donde los nuevos empleados se sientan parte de algo más grande donde podrán desarrollarse como profesionales y como personas convirtiéndose en expertos de los productos de la empresa, empatizando con los clientes y compañeros y fomentando todo lo que se pueda la socialización.

Al llegar al 3° mes, fin del de período de prueba, se realizará una evaluación integral aplicando el modelo 360° (Anexo II).

### **Modelo de evaluación 360°**

La evaluación de desempeño tiene múltiples beneficios para la organización y para el empleado al que se evalúa.

Entre ellos puede mencionarse:

- Brindarle al colaborador la oportunidad de analizar periódicamente su desempeño con el líder a cargo.

- Proporcionarle al líder las herramientas y medios para identificar fortalezas y aspectos a mejorar del empleado.
- Considerar un formato que le permita al jefe desarrollar un programa específico para ayudar al trabajador a mejorar su desempeño.

Sea cual sea el nivel del desempeño del empleado este proceso permite analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas profesionales.

Es importante considerar que para lograr que la evaluación alcance su cometido, los gerentes deben entender el beneficio que la misma brinda, comprendiendo que el feedback con sus subordinados les permitirá mejorar y fortalecer el buen desempeño.

Antes de realizar la evaluación, se le comunicará al empleado y a todo el personal interviniente, las normas que van a utilizarse para valorar el proceso de inducción.

La evaluación integral 360° pretende brindar una perspectiva sobre el desarrollo y desempeño de los participantes lo más adecuada posible, obteniendo aportes desde diferentes ángulos: de los líderes, compañeros del sector y de otros sectores, del mismo colaborador y de cualquier otra persona relevante que haya participado del mismo.

Algunos aspectos positivos de la evaluación integral son:

- Las respuestas se recolectan desde diferentes perspectivas.
- Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la retroalimentación proviene de más de una persona y de diferentes áreas.
- Saber que la retroalimentación es integral, podría incentivar el buen desempeño de todos los involucrados.

Los objetivos de esta evaluación serán medir la eficacia del proceso de inducción, teniendo presente si el mismo cumple con el objetivo de integrar adecuadamente a los empleados, tanto desde lo cultural como desde lo operativo. También se considerará si los tiempos utilizados fueron los apropiados para preparar al ingresante para el cumplimiento efectivo de su posición.

Otro objetivo consiste en valorar las fortalezas y las áreas de mejora, fomentar la participación y el compromiso de los empleados, involucrando a las partes interesadas para obtener una visión heterogénea de la integración.

### **La ética aplicada en el proceso de la evaluación.**

Es importante que cada integrante se conduzca según los valores empresariales y con una ética profesional. El área de RRHH será quien a través de una cuidadosa y, sobre todo, de una anticipada planeación, debe asegurar que el proceso de la medición del desempeño se realice dentro de un marco ético, puro y transparente, de tal manera que los líderes, evalúen, midan, califiquen y retroalimenten de una manera imparcial y apegada, en la medida de lo posible, a hechos y situaciones objetivas.

Hay que tener en cuenta que la gestión de RRHH está íntimamente relacionada con otras gestiones, por ejemplo, cuando se concentran los resultados no se guardan, sino que, a partir de estos, se toman decisiones importantes.

Los errores, distorsiones y desviaciones más comunes en el proceso de evaluación son:

- La primera impresión: consiste en que el jefe inmediato, a partir de la impresión que el colaborador le causó cuando se conocieron, se forma un juicio de éste, que puede ser positivo o no y al momento de evaluar se deja llevar por dicha impresión, sin considerar los resultados del empleado.
- Efecto espejo: el evaluador suele favorecer en el proceso, el desempeño de aquellos colaboradores con los que se sienten identificados, a los que considera similares a él, y afecta negativamente a quienes presentan ciertas diferencias significativas con él.
- Actuación reciente: es cuando el calificador emite el resultado de su evaluación considerando solamente los últimos días del colaborador.
- Efecto halo: error frecuente en los procesos de evaluación y se da cuando el evaluador otorga una calificación al evaluado considerando solamente un aspecto o característica de éste y no realiza una evaluación integral.

- Inconsistencia temática: se presenta cuando el evaluado y el evaluador durante la entrevista de retroalimentación desvían los temas (logros, fortalezas, objetivos, oportunidades de mejora...) hacia otros temas que a veces hasta llegan a ser temas personales.

Recomendaciones para reducir la subjetividad en la medición del desempeño:

- Clarificar objetivos.
- Indicadores objetivos, métricas claras.
- Involucrar al colaborador en la determinación de objetivos.
- Comunicación constante entre jefe colaborador.
- Entrenar a evaluadores.
- Bitácora de logros, comportamientos que exceden o no los objetivos.

### **Lo aprendido y lo aprehendido**

Comencé con la especialización en el año 2019, después de algunos años de trabajar en el área de recursos humanos, tanto en relación de dependencia como en forma particular, asesorando a distintas empresas.

Entendí que la falta de mis conocimientos propios del área, era importante. Por lo que no me sentía satisfecha, con el desenvolvimiento de mi labor.

Empecé el cursado con las expectativas de lograr que la misma me aportara las herramientas necesarias que, a mí consideración, estaban ausentes.

Desde el primer día de asistencia, mi enriquecimiento de conocimientos fue importante, ya que establecí relaciones sociolaborales con pares y con docentes.

Con respecto a mis compañeros, desde su profesión y su función, narraban experiencias propias, errores cometidos, aciertos, temores al tomar decisiones, incertidumbres, con las cuales me sentía identificada. De ellos aprendí realidades laborales diferentes, distintas maneras de llegar a un mismo objetivo y el no encasillarme en una única metodología para

desempeñar mis funciones. Tomé, sus experiencias, ya que es sabio el que aprende por experiencia propia, pero más sabio el que aprende por experiencia ajena. Eran mis pares.

De los docentes, me nutrí de sus conocimientos, de la teoría con la bibliografía apropiada a cada tema y los diversos caminos que la metodología ofrece. Ellos fueron y son referentes en sus respectivas áreas, a quienes tengo la libertad y posibilidad de dirigirme, ante cualquier duda.

A nivel académico, después de algunos años de finalizada mi formación, puedo decir que tuve la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en más de una oportunidad. Incluso, este trabajo se inspiró en problemáticas propias de la empresa en la cual me desempeño, pero a la vez, la solución, o el camino a seguir para encontrarla, radica en la formación obtenida.

Esto es posible gracias a la internalización de los conceptos recibidos y en la modificación de mi conducta ante la presentación del problema laborales y cotidianos, por haber adquirido las herramientas necesarias.

Es así, que pude cumplir con el objetivo principal que tenía al iniciar la especialización.

### **Conclusión**

En conclusión, el programa de inducción diseñado para M&A constituye una herramienta fundamental para optimizar el primer contacto que el colaborador tiene con la organización, permitiéndole adquirir los conocimientos necesarios de manera ordenada y acompañada. Este plan representa un paso decisivo en el proceso de formalización de la compañía, acercándola al modelo de empresa profesional, que la dirección busca consolidar desde el inicio de la relación laboral.

A partir de bases sólidas de información y acompañamiento, el colaborador se adapta con mayor facilidad al entorno. Al proporcionarle de manera oportuna las herramientas que requiere para desarrollar su labor, se reduce la incertidumbre inicial, permitiendo que el ingresante realice sus tareas con mayor rapidez y requiera menos tiempo de soporte técnico,

lo que impacta directamente en la eficiencia operativa. Si bien la resistencia al cambio es un factor presente, la observación de estos beneficios tangibles (como la mayor autonomía del nuevo personal y la fluidez en los procesos) colabora a que la aplicación de este sistema sea aceptada y valorada por toda la estructura. Asimismo, el diseño del proceso de onboarding permite ajustar detalles específicos con cada nueva incorporación, garantizando una mejora continua y una socialización efectiva.

Un caso de éxito que valida esta metodología fue la apertura de la sucursal en Mendoza. Contar con este plan de trabajo estructurado permitió que los nuevos ingresantes se desempeñaran con mayor tranquilidad, al disponer de una guía clara y la información a mano desde el primer día. Simultáneamente, esta organización facilitó que los jefes, aun encontrándose físicamente en Tucumán, pudieran realizar un seguimiento preciso de la capacitación y validar los conocimientos impartidos por los responsables de capacitar, asegurando que la cultura y los estándares de la empresa se mantuvieran intactos a pesar de la distancia.

En términos personales, este trabajo y el cursado de la Especialización en Dirección de Recursos Humanos han marcado un punto de inflexión en mi carrera. Al iniciar este camino desde mi formación de base como Psicóloga, mi aporte se centraba en la especificidad de los psicotécnicos y la selección de personal. Si bien ponía esa formación al servicio del sector, percibía que quedaban muchos aspectos sin abordar por la falta de conocimientos técnicos en gestión y estrategia.

El posgrado me ha permitido adquirir una mirada amplia e integral sobre lo que hace el trabajo de RR.HH. dentro de la organización, permitiéndome aportar al desarrollo del sector desde diferentes ángulos. Hoy comprendo que nuestra labor debe trascender lo operativo para convertirse en un motor estratégico del negocio. Lo aprendido me otorga la solvencia necesaria para transformar problemáticas cotidianas en soluciones profesionales, quedando en mí el desafío de seguir focalizando mi crecimiento en aquellos temas de mi interés, pero ya con una visión global y sólida del capital humano.

## **Bibliografía**

- Aguiar Marteau, Maya. *Dossier Módulo IV: Proceso de selección y evaluación*. Diplomatura superior en psicología del trabajo y las organizaciones.
- Chu, Good, otros: *Nueva capacitación para el crecimiento*. Harvard Deusto, 2019.
- Cómo utilizar la gamificación en recursos humanos y capacitación corporativa. Gamelearn 2020.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*. Sexta edición. Méjico. Editorial PPH.
- E.B. Franklin y M.J. Friejer (2012). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*. Pearson Educación.
- Gore, Ernesto: *La Educación en la empresa*, Cap. 6 a 11. Granica, Buenos Aires, 2003.
- Hatum, Andrés. *El Futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Temas Grupo Editorial 2011.
- <https://abantian.es/blog/puede-rrhh-contribuir-mas-al-negocio-dave-ulrich-los-4-roles-recursos-humanos/>
- <https://concepto.de/organizacion/#ixzz8lF3izdl3>
- <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccion.pdf>
- <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2024.html>
- Johansen, Oscar. *El administrador como un definidor*. Publicaciones Editorial Gestión. Capítulo 3: Hacia una definición del administrador.
- *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. Garnica. Buenos Aires.
- Martínez Marín y Muñoz Moreno: *Aprender en las organizaciones de la era digital*, Ed. UOC, Barcelona, 2018 (ebook).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización* (V. E. Cruz Cardona, Trad.; 3.<sup>a</sup> ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Sherman, Arthur, otros. *Administración de Recursos Humanos*. International Thomson Editores. 1999.
- *Tendencias Globales En Capital Humano 2015* Deloitte University Press.
- Ulrich Dave y Otros, *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Editorial Gestión 2000.
- Ulrich, Dave, *Recursos Humanos Champions*. Editorial Garnica 2006
- Valeria Mariscal, Juan., *Gamificación en la empresa*, Círculo Rojo, 2013.
- Van Morlegan, Luis, otros: *Recursos humanos. Área Clave en la gestión de la empresa*. Capítulo 10: Desafíos actuales en reclutamiento y selección. Editorial Thompson Reuters La Ley.
- Van Morlegan, Luis, otros: *Recursos humanos. Área Clave en la gestión de la empresa*. Capítulo 2: Recursos humanos como aliado estratégico. Editorial Thompson Reuters La Ley.

## **Anexo I**

### ***ENCUESTA SEMIABIERTA***

Esta etapa se realiza al finalizar la primera semana y es coordinada por el miembro del equipo de recursos humanos que gestionó el ingreso hasta el momento.

Se le solicita al colaborador que sea honesto al responder, ya que se espera obtener información de la efectividad del proceso y encontrar los puntos de mejora, para que su inclusión sea lo más efectiva posible.

La duración estimada es de 1 hora, y tiene por objetivo evaluar el nivel de satisfacción y adaptación del colaborador a la empresa y al puesto, en el transcurso de la primera semana de trabajo.

#### **1- Preguntas sobre la bienvenida a la organización:**

- ¿Cómo te sentiste al ser recibido por el equipo el primer día?
- ¿Hubo algo que te hiciera sentir particularmente cómodo?
- ¿Qué tan clara fue la información que brindada por la empresa?
- ¿Qué información adicional hubiera sido útil que recibas?
- ¿El equipo te brindó suficiente apoyo? ¿Alguien en particular destacó por la ayuda que te ofreció?

#### **2- Preguntas sobre la formación y capacitación inicial.**

- ¿Cómo evalúas la calidad de la información que recibiste hasta ahora?
- ¿Hay algún aspecto en el que te gustaría profundizar?
- ¿La cantidad de información brindada fue adecuada para esta instancia del proceso?
- ¿Tuviste acceso a las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo?

#### **3- Preguntas sobre la cultura organizacional y el ambiente de trabajo.**

- ¿Cómo describirías la cultura de la empresa? ¿Te sientes cómodo o identificado con los valores que la misma transmite?
- ¿Consideras que el equipo de trabajo está alineado con las metas de la organización?
- ¿Cómo describes el ambiente de trabajo en términos de comunicación, apoyo, colaboración, acompañamiento?
- ¿Mejorarías algo en la dinámica del grupo?

#### **4- Preguntas orientadas a confrontar la expectativa versus la realidad del puesto.**

- ¿Tu experiencia en estos días coincidió con tus expectativas?
- ¿Te sientes preparado para asumir tus responsabilidades considerando la formación que la empresa te brindó?

#### **5- Preguntas sobre el bienestar general.**

- ¿Estas motivado con tu trabajo tras esta primera semana?
- ¿Cómo te has sentido durante estos días?
- ¿Hay algo sobre lo que te gustaría hablar después de esta semana de trabajo?
- ¿Qué podemos hacer para mejorar tu inserción durante los próximos días?

#### **6- Preguntas abiertas.**

- ¿Hay algo que no hayamos charlado hasta ahora sobre lo que te gustaría hablar o expresarte?
- ¿Tienes sugerencias para mejorar este proceso de inducción para futuros compañeros que ingresen?

Al finalizar la encuesta se agradece al colaborador por haber participado y se informa sobre los siguientes pasos a seguir y cuando se realizará la próxima entrevista.

## **Anexo II**

### Entrevista 360°:

#### **Evaluación del ingresante:**

- ¿Qué tan claras eran tus expectativas antes de ingresar a la empresa? ¿Se cumplieron?
- ¿Consideras que la descripción del puesto y las responsabilidades que te comentamos al ingresar coinciden con lo que encontraste al comenzar a trabajar?
- ¿Cómo calificarías la calidad de la capacitación recibida? ¿Fue adecuada para que comprendas tus responsabilidades y funciones?
- ¿Recibiste las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas?
- ¿Recibiste la orientación suficiente para organizarte en el nuevo entorno?
- ¿Te sientes alineado a los valores y a la cultura de la empresa tras realizar el proceso de inducción?
- ¿Este proceso te ayudó a entender mejor a la empresa y su cultura?
- ¿Qué mejorarías del proceso para ayudar a que los futuros ingresantes tengan una inserción adecuada?
- ¿La información que recibiste durante esta etapa fue la adecuada?
- ¿Tuviste momentos donde se complicó asimilar la información recibida?

#### **Evaluación del responsable directo/directivo a cargo del proceso:**

- ¿Consideras que estuviste bien preparado para acoger al nuevo integrante durante esta primera etapa?
- ¿Juzgas adecuadas las herramientas que tenías a disposición para realizar este procedimiento?
- ¿Cómo evalúas las capacidades del nuevo colaborador para asumir sus funciones tras la inducción?
- ¿Percibiste una evolución en el desempeño del nuevo empleado durante este tiempo?

- ¿Cuál es la evaluación que realizas con respecto a la comunicación y retroalimentación del nuevo colaborador?
- Desde tu punto de vista ¿Qué aspectos de este proceso podríamos mejorar para facilitar la inserción a la empresa de los futuros colaboradores?

### **Evaluación de los compañeros de trabajo del sector:**

- ¿El equipo de trabajo le dio una bienvenida adecuada y cálida? ¿Qué aspectos podría mejorar de esta instancia?
- ¿Cómo se desarrolló el ingresante en el nuevo entorno? ¿Colaboró con sus compañeros?
- ¿Consideras que se brindó las herramientas adecuadas para que el nuevo empleado pueda aprender correctamente sus tareas?
- ¿De que manera el equipo participó de la inserción del empleado? ¿Ayudó a que el aprendizaje sea eficiente y rápido?
- ¿Cómo evaluaría la adaptación del nuevo empleado al equipo?
- ¿Qué aspectos positivos destacas del nuevo compañero?
- ¿Tenes alguna sugerencia para mejorar el proceso para futuros ingresos?

### **Evaluación del departamento de recursos humanos:**

- ¿El proceso se desarrolló de acuerdo al cronograma definido?
- ¿El contenido estaba actualizado?
- ¿Se recibió la retroalimentación adecuada de los líderes y compañeros que participaron del proceso para ajustar el mismo a las necesidades del nuevo empleado?
- ¿Se le brindaron los recursos adecuados al ingresante para que su incorporación sea eficaz?
- ¿El ingresante estuvo satisfecho con el proceso que vivió?
- ¿Se observaron aspectos que deban modificarse o considerarse para un futuro ingreso?

- ¿Hay algún aspecto del proceso que no se haya abordado con este ingreso específicamente? ¿Por qué?
- ¿Se cumplieron las expectativas de desempeño determinadas durante el proceso de selección?
- ¿Cómo calificaría el desempeño del colaborador durante esta instancia?

## Anexo III

### Dossier- manual de funciones.

#### **Manual de funciones: gerente comercial**

##### 1- Introducción

El Manual de Funciones y Procedimientos es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones laborales de los empleados. Permite el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas de las empresas con relación a sus actividades.

El presente, es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas, en su elaboración debe estar basado de acuerdo a los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

El manual de funciones brinda conocimiento de manera clara con respecto al cumplimiento de sus funciones, qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea.

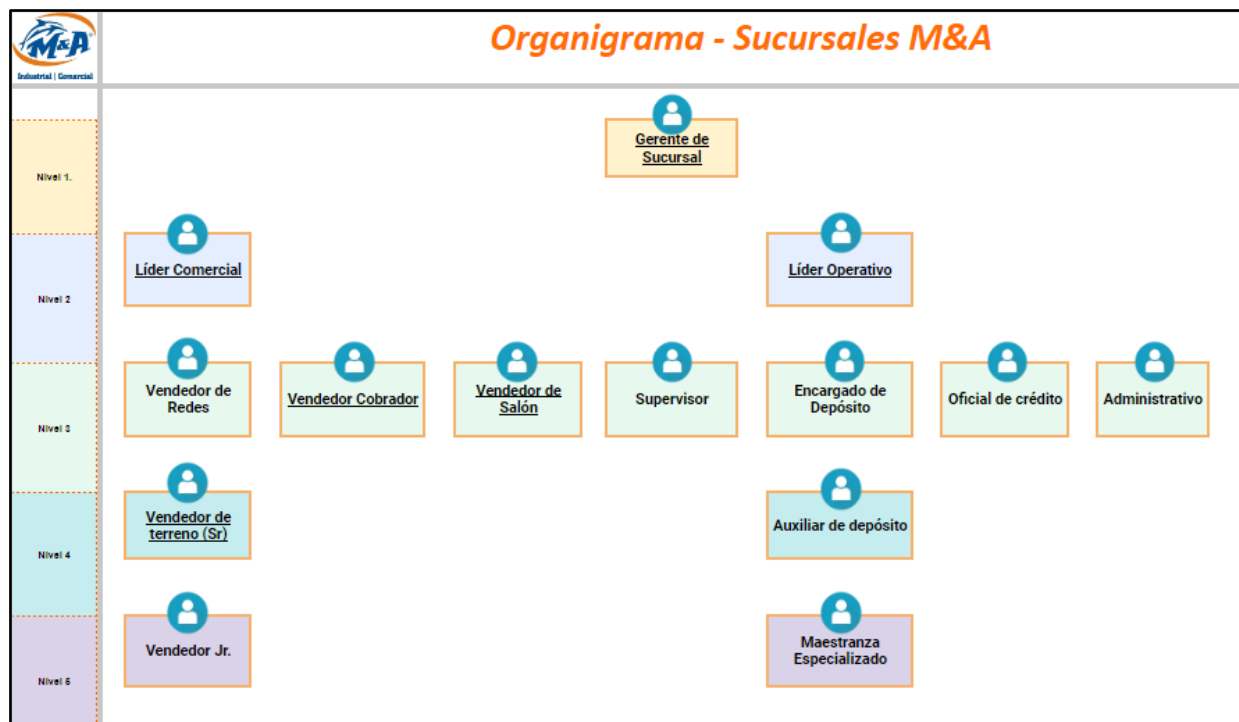
##### 2- Ficha técnica de descripción de puesto

Gerencia	Comercial.		Gerente Sucursal		
Reporta	Gerencia Comercial				

Misión	Alcanzar objetivos comerciales, conduciendo y coordinando la fuerza de ventas y el correcto funcionamiento de la sucursal a cargo. Control de la realización y calidad de las tareas administrativas-comerciales y circuitos de cada área.
--------	--

Perfil Requerido	
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnicatura en Comercialización, superior o similar.</li> </ul>
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas. Conducción de equipos comerciales. Auditoría. Administración comercial.</li> </ul>
Conocimientos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de venta y cobranzas.</li> </ul>
Software o Certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel y sistemas de gestión comercial.</li> </ul>
Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicación. Orientación al cliente. Capacidad de trabajo en equipo. Orientación a resultados. Detallismo y orientación a la calidad. Iniciativa.</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo. Visión estratégica. Capacidad de negociación. Planificación.</li> </ul>

### 3- Organigrama de la sucursal



- **Gerente de sucursal:** es la persona encargada de coordinar las fuerzas de venta y el correcto funcionamiento de la sucursal a cargo.

Es su responsabilidad cumplir con los objetivos comerciales y de procesos; por lo que, debe controlar y verificar la calidad respecto a la realización de tareas administrativas-comerciales y circuitos de cada sector,

Las sucursales basan su estructura en dos grandes grupos:

1. **Producción:** enfocados netamente a “producir las ventas”. Este sector es el principal encargado en llevar adelante el cumplimiento de objetivos en relación a las ventas.

Se compone de los siguientes actores:

- **Líder Comercial:** mano derecha del Gerente y persona encargada de llevar el seguimiento y control de “Vendedores senior” la cual es la principal y mayoritaria

fuerza de venta de la sucursal.

- **Cobradores:** cumplen un rol muy importante en el otorgamiento de ventas de terreno ya que se ocupan de realizar las auditorías ambientales que es un paso fundamental para aprobar la venta.

La función principal de los cobradores es realizar las cobranzas de la zona establecida, las cuales dependen de la cantidad de cupones de cada cobrador. Con frecuencia es realizada lunes, martes y con poca frecuencia los días miércoles (en ocasiones toda la semana).

Los días de la semana restantes, el cobrador pasa a ser un agente de producción “Vendedor senior” donde tiene un objetivo de venta el cual debe cumplir.

- **Vendedor showroom:** se ocupan de las ventas que ingresan al salón de ventas y a la vez del buen estado del local y productos exhibidos.
  - **Vendedores de terreno:** tienen una zona designada en la cual deben visitar a los clientes. Se los conoce como vendedores de terreno ya que ellos deben “Buscar la venta” promocionando los productos e identificando las distintas necesidades de los locales comerciales.
  - **Vendedor junior:** son vendedores nuevos que ingresan a la empresa. Pertenecen a esta categoría hasta que cumplen el tercer mes pasando luego, a la categoría “Senior” al aprobar examen de RRHH.
  - **Vendedor senior:** vendedor que tiene un periodo mayor a tres meses en la empresa.
2. **Staff:** es el personal encargado de realizar soporte y gestión al sector de “Producción” para que se lleven a cabo las ventas.
- **Líder operativo:** el líder operativo trabaja directamente con el Gerente y en conjunto con integrantes del staff. Pertenece al Dpto de Créditos y Cobranzas.

- **Encargado de depósito:** esta persona se ocupa principalmente del stock de la sucursal y todo el trabajo que conlleva como auditorías, organización de la logística, entrega de productos a clientes y servicio post-venta.
- **Administrativo:** persona encargada de la caja. Maneja los valores de la empresa, el ingreso y egreso de dinero.
- **Oficial de crédito:** encargado de autorizar las ventas en crédito por terreno y personal. Adjuntar toda la documentación correspondiente y revisar para la aprobación.
- **Supervisor (chofer):** cumple la función de llevar los productos al cliente y cobrar el anticipo de la 1er cuota en los casos de ventas a crédito, es responsable del último filtro donde toma la decisión mediante una ambiental de dejarle el producto al cliente.
- **Maestranza especializado:** encargado de velar por la limpieza y mantenimiento de la totalidad de la sucursal y brindar apoyo al encargado de depósito y supervisor.

#### 4- Conocimientos esenciales que debe tener un Gerente de M&A para realizar su trabajo:

Estas herramientas ayudarán al gerente a llevar a cabo su labor de manejar eficaz y organizada.

1. Excel: Avanzado.
2. Programa de presentación: como ser Power point, Prezi, Canva, etc.
3. Geogestión: Permite conocer la ubicación de vendedores.
4. Cotizador: Donde podrá visualizar los precios de productos y brindar presupuestos.
5. Sistema de Gestión: Presea-

#### 5- Método de ventas M&A

##### R5P

La regla de los 5 pasos es una metodología de venta propia de la empresa, la cual

asegura que se va a cerrar la venta si se realiza como corresponde.

Las R5P son el estilo de venta de M&A:

- Conexión con el cliente.
- Presentación comercial.
- Presentación del folleto.
- Cierre de ventas.
- Seguimiento de datos.

### **Objetivo de las R5P:**

1 - Conexión con el cliente: Crear un vínculo con el cliente.

Se debe tener en cuenta que antes de ser un cliente, es una persona. Desarrollar bien el Primer paso, ayuda a derribar la barrera “anti vendedor” y prepara el terreno para que las siguientes etapas se den con total naturalidad. Entonces, ¿cómo logramos empatizar con el cliente?

- Enfocarse en la persona: ¿quién es la persona que tengo enfrente? ¿Cómo está? ¿Cómo se siente? Algún detalle personal, un cuadro, un trofeo, una conversación que haya tenido con alguien, un aspecto fuera de lo comercial para conectar con el cliente de persona a persona.
- Preguntas abiertas y en relación a su vida personal, escuchar más y hablar menos.
- Escucha activa: interesarse en lo que nos está contando.
- No apurar las etapas: esta es la más importante para poder aplicar los pasos siguientes.

2 - Presentación comercial: Presentación del vendedor y de la empresa.

El segundo paso, permite que mostremos nuestro respaldo, hay toda una empresa detrás de ese vendedor sosteniendo su credibilidad y seriedad en lo que va a vender y

eficientizar el tiempo.

¿Cómo se hace? Trabajando con preguntas cerradas: ¿Conoce la empresa? ¿Alguna vez compró en M&A?

- Si la respuesta es no, se hace el speech para introducir a la persona a la empresa.
- En caso afirmativo, no hace falta porque el cliente ya conoce la empresa.

3 - Presentación del folleto: Lograr que el cliente tome el folleto y lo observe.

El tercer paso, permite lograr la atención del cliente y enfocarlo en la compra, donde surge naturalmente su interés en algún producto (venta por impulso / productos de tentación).

Para ello; al momento de mostrar el folleto al cliente, reemplazamos la palabra folleto por “promociones de la semana” en el speech.

- Prestar atención a los productos que más le interesan, para ofrecerles a posteriori variedad en marcas y precios.
- Observar el negocio para determinar qué productos ofrecerles.
- Permitir que el cliente se concentre, examine, analice, piense.
- Permanecer callado.

4 - Cierre de venta: Es importante realizar bien los 3 pasos anteriores, para que este paso se produzca con naturalidad.

Preguntas directas para impulsar al cliente a comprar:

¿Cómo lo quiere pagar? ¿Qué le parece? ¿Le interesa? Existen dos posibilidades:

- Se decide: No seguir hablando de otros productos, proceder a hacer la ficha y evitar dar vueltas.
- Pone objeciones: Desarrollar habilidades para revertirlas

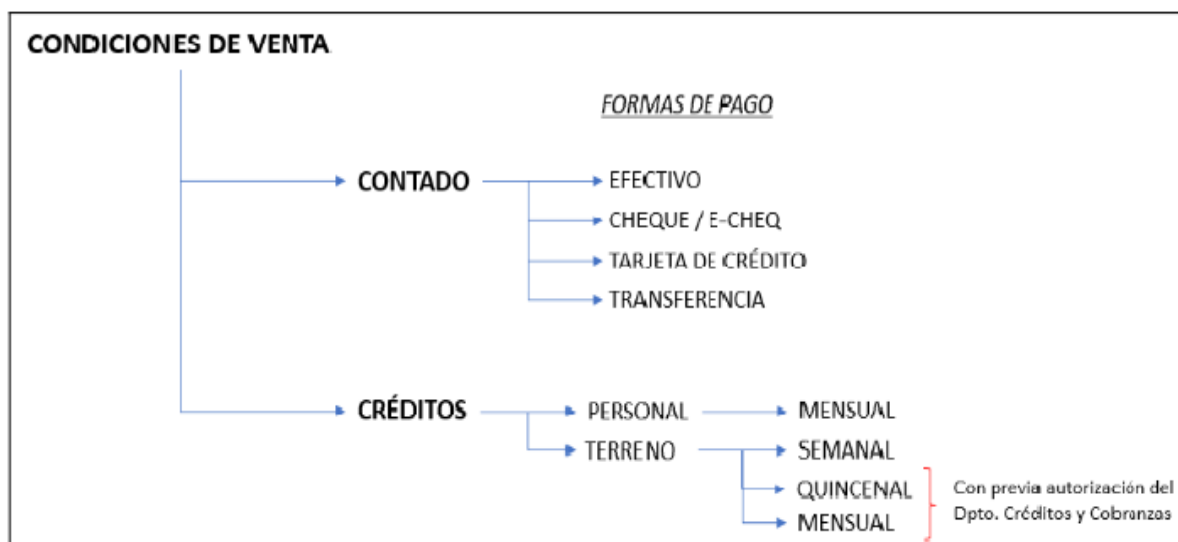
Aunque parezca una obviedad, muchos omiten este paso o dan vueltas sin ser claros y firmes. El cliente necesita ser impulsado a comprar.

5 - Seguimiento de datos: En este paso buscamos fidelizar un cliente, que nos siga comprando, que nos elija y tenga en cuenta ante la competencia.

Para ello, agendar al cliente y mantenerse en contacto con él.

## **CIRCUITOS DE VENTAS**

Todo circuito de ventas se compone de una condición de venta y formas de pago.  
En el siguiente cuadro, se detalla cada una:



## 6- Metodología de trabajo.

**R17P: una mirada sistémica al área.**

Reglas	Mediciones
R1P: Liderazgo del Gerente	<p>a. Ventas, reservas y su tendencia personal.</p> <p>b. Ventas, reservas y su tendencia del área. Comparativas Interanual y Mensual</p> <p>c. Visión sistemática del área. Estrategias Comerciales alineadas a los Objetivos de la sucursal.</p> <p>d. Apoyar al equipo con las Problemáticas Cotidianas del área.</p> <p>e. Evaluación individual del equipo.</p>
R2P: Liderazgo del líder de producción	<p>a. Ventas, reservas y su tendencia personal.</p> <p>b. Ventas, reservas y su tendencia del equipo de producción (V senior – staff).</p> <p>c. Informe GEO gestión de sus vendedores (horarios, cuadrantes y segmentos).</p>

Reglas	Mediciones
	<p>d. Control R5P (Agenda, Audios, evaluación diaria).</p> <p>e. Problemáticas del equipo y plan de acción.</p> <p>f. Auditorías en las zonas de trabajo de cada vendedor.</p>
R3P: Local	<p>a. Vendedores: Información cuantitativa (ventas, reservas y tendencia).</p> <p>b. Informe de llamadas de clientes cancelados.</p> <p>c. Informe de visitas a entidades públicas y privadas de la zona.</p> <p>d. Exhibición de productos, limpieza, orden, precios.</p> <p>e. Mantenimiento edilicio del local.</p>
R4P: Vendedores de terreno	<p>a. Ventas, reservas y su tendencia personal.</p> <p>b. Informe GEO gestión de sus vendedores (horarios, cuadrantes y segmentos).</p> <p>c. Control R5P (Agenda, Audios, evaluación diaria).</p> <p>d. Control de la correcta utilización del uniforme.</p>
R5P: Cobradores	<p>a. Ventas, reservas y su tendencia personal.</p> <p>b. Informe GEO gestión de sus vendedores (horarios, cuadrantes y segmentos)</p> <p>c. Control R5P (Agenda, Audios, evaluación diaria)</p> <p>d. Control de la correcta utilización del uniforme en la producción.</p>

Reglas	Mediciones
	e. Cantidad de recibos por zona.
R6P: Staff	<p>a. Ventas, reservas y su tendencia personal.</p> <p>b. Redes sociales, control de publicaciones, seguimientos de datos</p> <p>c. Motivación, reuniones grupales, capacitaciones.</p>
R7P: Procesos y circuitos	<p>a. Control gerencial sobre los procesos de todos los departamentos que funcionan en el área (administración, crédito, gestión de cobranzas, logística, postventas, depósito, etc.)</p> <p>b. El gerente debe conocer y estar involucrado en todos los circuitos del área para que el circuito de comercialización sea fluido entre las partes involucradas, desde la gestión de hasta la entrega. Detectar problemáticas y elaborar planes de acción.</p>
R8P: Stock de calidad	<p>a. Análisis de los productos con mayor y menor rotación.</p> <p>b. Detectar cuales son los productos que requieren mayor servicio postventa.</p> <p>c. Análisis cualitativo del stock. (Stock aliñado al objetivo del área).</p> <p>d. Sugerir nuevos productos/servicios y técnicas de venta innovadoras para aumentar la satisfacción del cliente.</p>
R9P: Promociones y folletos	<p>a. Planificaciones estratégicas sobre la distribución de los folletos.</p> <p>b. Control de los folleteros (GEO gestión)</p>

Reglas	Mediciones
	<p>c. Medición del impacto de la distribución de los folletos.</p> <p>d. Analizar las tendencias del mercado regional y descubrir nuevas oportunidades de crecimiento</p>
R10P: Negociaciones	<p>a. Formación técnica de vendedores (Productos)</p> <p>b. Conocimiento de las promociones internas (planes de tarjetas, productos outlet).</p> <p>c. Circuitos de solicitud de descuentos especiales.</p> <p>d. Habilidades duras y blandas para revertir objeciones.</p>
R11P: Redes sociales	<p>a. Identificar a los mejores vendedores del área.</p> <p>b. Capacitaciones constantes para toda la fuerza de ventas del área, (Tips de ventas, cierre de ventas)</p> <p>c. Motivaciones grupales para la publicación permanente de ofertas.</p>
R12P: Grupos de WhatsApp	<p>a. Control de R5P a vendedores Seniors y Cobradores.</p> <p>b. Saludo diario (motivación)</p> <p>c. Seguimientos de ventas, logística, postventa, etc.</p> <p>d. Comunicación interna con los distintos departamentos de la empresa (comercial, crédito, abastecimiento).</p> <p>e. Habilidad para leer y motivar a un equipo de ventas muy eficiente</p>

Reglas	Mediciones
R13P: Reservas	<p>a. Control de reservas sin autorizar (agilizar el circuito de autorización)</p> <p>b. Control de reservas autorizadas (agilizar el circuito de entregas)</p> <p>c. Control de reservas totales (estrategias de ventas y distribución para cumplir los objetivos del área.</p>
R14P: Mercado/Competencia	<p>a. Análisis de las competencias locales: ofertas, precios, medios de pago. productos, servicio postventa.</p> <p>b. Información de apertura de nueva competencia</p>
R15P: Logística	<p>a. Realizar un análisis estratégico en conjunto con el administrativo de depósito de las ventas a entregar por cada zona.</p> <p>b. Involucrarse en el control de mantenimiento periódico de los vehículos asignados al área.</p>
R16P: E-Commerce	<p>a. Medición cuantitativa que se realiza desde la empresa.</p> <p>b. Preparación de logísticas especiales.</p> <p>c. Resultados de las reuniones semanales con referente del sector e-commerce.</p> <p>d. Alinear Estrategias Comerciales para obtener más o mejores resultados de la parte E-commerce en la sucursal</p>
R17P: Herramientas	<p>a. Evaluación de la R5P.</p>

Reglas	Mediciones
	<p>b. Evaluación de la R17P.</p> <p>c. Control de uniforme de la empresa</p> <p>d. Reunión de evaluación semanal entre el gerente, líder de producción y el staff.</p> <p>e. Control de la publicación de las placas semanales que comparte marketing.</p> <p>f. Control del mantenimiento de los vehículos pertenecientes a la empresa.</p> <p>g. Control del Funcionamiento de Presea y Correos corporativos para que los canales de pedidos de ventas, facturación y logísticas sean fluidos.</p>

#### 7 - Check list de funciones:

<b>Auditorías. Operativa</b>			
1	1.1	Auditoría de arqueo de caja	2 veces por semana
2	1.2	Auditoría al líder operativo	
	1.3	Control y pago de sueldo	
	<b>2</b>	<b>Reuniones. Estratégica</b>	
3	2.1	Reunión staff-lunes/equipo	2hs- Todos los lunes
4	2.2	Reunión producción/semanal	VIERNES-FIJAR REUNIÓN
5	2.3	Jornada mensual	Día completo- 1 vez por mes

6	2.4	Reunión mensual sucursal/equipo	3hs- 1 vez por mes
7	2.5	Reunión con Dpto Comercial	1era/2da semana del mes
8	2.6	Reunión con Auditor de stock	Míerc. 1 vez al mes
9	2.7	Reunión con Auditor administrativo	1 vez al mes
10	2.8	Reunión con Auditor de cobradores	1 vez al mes
11	2.9	Reunión con Auditor de créditos	1 vez al mes
12	3.0	Reunión con Auditor de supervisores	1 vez al mes
	<b>3</b>	<b>Informes. Operativa</b>	
13	3.1	Informe de agenda del Gerente	1 vez por semana
14	3.3	Informe seguimiento R5P cobradores	Sábados
15	3.4	Informe Reunión de lunes - Plan de acción Informe cuantitativo y cualitativo	Lunes del mes
16	3.5	Informe R17P	1 vez por mes
17	3.6	Informe Reunión mensual	1 vez por mes
18	3.7	Informe folleteros. DIAGRAMACIÓN	1 vez por mes
19	3.8	Informe de cobradores. control de recibos (mail) dpto credito y cobranza	Cierre de cobranza
20	3.9	Informe arqueo de caja (mail)	2 veces por semana
	<b>4</b>	<b>Comercial. Estratégica</b>	
21	4.1	Facturación	Todos los días. Entrada y salida
22	4.1.1	Estado y seguimiento de ventas del equipo	Todos los días. Media hora
23	4.1.2	Control de reservas	Todos los días. Media hora
24	4.1.3	Control de tendencias	Todos los días. Media hora
25	4.1.4	Control de personal	Todos los días. Media hora

26	4.2	Trabajo con vendedores showroom	Todos los días concentrado 1 vez al mes, medio turno
27	4.3	Trabajo con cobradores	1 vez por semana
28	4.4	Trabajo con líder Comercial	Todos los viernes.
29	4.5	Trabajo con vendedores de terreno	1 vez por semana
30	4.6	Trabajo con E-commerce	Todos los viernes. Media hora
31	4.7	Ventas personales	Todos los días
32	4.8	Problemáticas del equipo y resolución	Todos los días
33	4.9	Disponibilidad de productos para la venta. Stock de calidad	Todos los días
	<b>5</b>	<b>Créditos y cobranzas. Operativa</b>	
34	5.3	Trabajo con oficial de crédito	Todos los días
35	5.3.1	Autorizaciones de créditos de terreno	ambiental ocasional
36	5.3.2	Autorizaciones de crédito personal	ambiental ocasional
37	5.3.3	Autorizaciones de descuentos	Todos los días. 1hs por día
38	5.4	Rendimiento de cobradores	
	<b>6</b>	<b>Logística. Estratégica</b>	
39	6.1	Control de salida de logística	Todos los días
	<b>7</b>	<b>Tareas casuales. Operativas</b>	
40	7.1	Entrevistas a nuevo personal	
41	7.2	Reclutamiento	
42	7.3	Capacitación	
43	7.4	Sanciones al personal	
44	7.5	Gestiones con respecto al mantenimiento de la sucursal	
45	7.6	Reunión con Gerente comercial	

46	7.7	Reunión con guía de vendedores terreno	
47	7.8	Reunión con guía de vendedores showroom	
48	7.9	Reunión con guía de cobradores	
49	<b>8.0</b>	<b>NOTIFICACIÓN. ART</b> <b>INSPECCIONES</b>	
		Salud del personal	

Observaciones (en este espacio puede escribir dudas, consultas y observaciones que tenga durante este proceso):

# Anexo IV

## Inducción.

La siguiente, es parte de la presentación desarrollada a partir de este trabajo, para darle la bienvenida a los nuevos colaboradores.



### 1. Nuestra identidad

**M&A REPRESENTACIONES S.R.L.** es una compañía inaugurada en 1996 en Tucumán. Su principal objetivo es acompañar el crecimiento de comerciantes y emprendedores facilitando el **acceso a equipamientos industriales y comerciales de última generación.**

**Adá** son los hijos de **Mónica y Aníbal**, miembros de los fundadores y actuales directores de la empresa, unidos en nuestros primeros y luego en nuestros sucesores.

**Eduardo "Cacho" Aníbal, Mónica Mari, junto a sus hijos Luis y Fabián Aníbal, Jorge Para y Javier Díaz** (Gerentes de Alta Gerencia) junto con un gran equipo gerencial, son quienes dirigen esta organización centrada en el cliente y que continúa creciendo.

**¿Por qué el delfín en nuestro logo?** En nuestra cultura nos identificamos con las características de este maravilloso mamífero por su inteligencia, flexibilidad y capacidad de cooperación social. En la mitología griega, el delfín es el símbolo de sabiduría y lealtad. El príncipe de Delfos, situado en un gran recinto consagrado al Dios Apolo (gestor de salud, belleza, artes, etc.), fue uno de los principales oráculos de la antigua Grecia. Apolo se convirtió en delfín y es por eso que se asocia a la sabiduría.

Nuestra organización tiene una **cultura activa centrada en la mejora continua**, nos permitiendo crecer sostenidamente. Venimos evolucionando y profesionalizando nuestro proceso de trabajo y la relación con el cliente, incorporando métodos y herramientas que nos facilitan un trabajo eficiente.

**FUNDAMENTOS FUSIÓNICOS**

- **Deposición Inteligente (Peter Senge)**
- **Método KAIZEN: Mejora Continua.**

**Arregá** como en todo equipo de alta rendimiento, el "gusto" motiva la pasión y activa el sentido de victoria en ambientes artísticos, laborales y deportivos.

**¡HAY EQUIPO! ¡HAY EQUIPO!**

### 2. Nuestra estrategia

**Visión**  
Ser la red de venta y servicio de equipamientos comerciales **más valorada** por los clientes a nivel nacional.

**Misión**  
**Crear una conexión** a través de increíbles experiencias de compra y asesoramiento, con servicios de calidad y rapidez.

**Valores**

1. Honestidad
2. Simbiosis
3. Pasión
4. Desarrollo del Talento
5. Orientación al Cliente
6. Innovación

**Competencias transversales**

- 1) Orientación al cliente - 2) Orientación a objetivos - 3) Trabajo en equipo
- 4) Flexibilidad creativa - 5) Integridad y compromiso

### 3. Nuestra historia

**1996** **1998** **2002**

**Nace M&A como respuesta a una demanda en el mercado**

- Mónica y Cacho, siendo dueños de un comercio (Experimentado de lazo), conocen de primera mano que los **negocios minoristas no tenían acceso al crédito formal para comprar equipamiento comercial en los años 90** en Tucumán.
- Utilizando esta oportunidad de negocio, implementan un **método para la compra y venta de estos herramientas ofreciendo créditos personales.**

**Primeros puntos de venta**

- Con una pregunta innovadora en el mercado regional, con un **shoobroom** colorido y con todo lo necesario para emprender un negocio.
- **Se abren los primeros locales comerciales en S.E. del N. de Catamarca y en S. de Tucumán.**

**Etapa de Formalización**

- Luego de una consultoría con el **Prof. Eduardo García**, realizamos revisiones muy grandes en la cultura organizacional de M&A.
- Comenzamos a ser una organización más inteligente, dando **personas y equipos**, crean, aprenden y se adaptan constantemente, fomentando la colaboración.
- Formalizamos estructuras, nos capacitamos y construimos una **visión unificada.**

### 3. Nuestra historia

**2007** **2010** **2012**

**Desarrollo de marca (logotipo actual)**

- Nueva identidad e isotipografía.
- Registro de marca.
- Cambio de imagen en todos los locales.
- Se adopta el delfín como parte de la identidad de la marca y como método que inspira a la organización.

**Apertura de varias sucursales en las provincias del NOA**

- Tucumán
- Salta
- Jujuy
- Catamarca
- La Rioja
- Santiago del Estero.

**Comercialización de productos del hogar**

- **Línea blanca:** grandes electrodomésticos: heladeras, lavavajillas, cocinas, aires acondicionados.
- **Línea menor:** televisores, equipos de música, etc.
- **Línea gris:** colchones, sábanas, alfombras, alfombras, etc.

### 3. Nuestra historia

#### 2019



**Profesionalización y procesos de calidad en todos los áreas.**

- Implementación de procesos de calidad y crecimiento en todos los áreas.
- Con un 40% más de profesionales en nuestra empresa (aportando experiencia, diversidad de conocimientos, creatividad y habilidades técnicas), fortalecimos nuestros procesos, la competitividad y el crecimiento.

#### 2023



**Aperturas de sucursales en Buenos Aires**

Capital Federal, Buenos Aires. Av. San Juan 2201, San Cristóbal, C.A.B.A.

Morón Buenos Aires. Calle de San Juan 588, Morón, Buenos Aires.



**Apertura y construcción de Nuevos centros logísticos**

- Centro Logístico Villa Soldati. 2000 m<sup>2</sup> llegando al AIFA.
- Construcción de Centro de Logística y Distribución en El Bracho, Cruz Alta. Totalmente de 5000 m<sup>2</sup>

### ESOS



**ESOS**



**ESOS**



**ESOS**

### 4. Estructura en números

- 13** Puntos de venta  
Sucursales + Canales digitales
- + 500** Colaboradores internos y externos  
Fuerza de ventas, operadores logísticos y profesionales de áreas soporte
- +3000** Productos de todos los rubros  
Pasadería – Gastronomía – Frío – Drugstore – Carnicería – Hogar: líneas blancas, mantón y más.
- 3** Centros logísticos + Flota de camiones  
Red logística estratégicamente ubicada en distintos puntos geográficos para cubrir operaciones en NGA y Buenos Aires.



1. S. M. DE TUCUMÁN 24 de Septiembre 943
2. CONCEPCIÓN (TUCUMÁN) San Martín 1059
3. SALTA CAPITAL Incahuasi 4800
4. GRAN SALTA 21 de Mayo 581
5. METÁN (SALTA) Bartolomé Mitre Centro 298
6. JULAY CAPITAL Juana Manuela Goñi 413
7. SAN CARMONA Cruz y Chacabuco
8. LA RIOJA Incahuasi 1233, Centro
9. SANTAGO DEL ESTERO Av. Belgrano Sur 10794
10. CABA Av. San Juan 2201, San Cristóbal, CABA
11. MORÓN Calle de San Juan 588, Centro
12. Morón Cruz + Centro
13. www.mgsa.com.ar

### 5. Organigrama Simplificado

**ALTA GERENCIA**

**Dirección:**

- Eduardo Avellaneda
- Mónica Kilar
- Luis Avellaneda
- Fabrizio Avellaneda

**Gerente Corporativo:**

- Jorge Parra

**Gerente de Procesos:**

- Javier Diaz

**Coordinadores de Procesos y Auditores**

**GERENTES DE ÁREAS**

- Marketing
- E-commerce
- Créditos y Cobranzas
- Administración
- Contaduría y Finanzas
- Capital Humano
- Sistemas (IT)
- Logística
- Abastecimiento
- Proyectos y Desarrollo
- Comercial

**Administraciones centrales:**  
Lavalle, San Miguel de Tucumán, 24 de Septiembre, S.M. de Tucumán, San Cristóbal - B.A.A.

**COORDINADORES ÁREAS SOPORTE**

- Analistas y auditores
- Administrativos Operadores
- Líderes operativos
- Administrativos y operadores
- Líderes Ventas
- Equipo de ventas




### Juego de las 5 competencias

Las competencias laborales actitudinales, también conocidas como **habilidades blandas**, son aspectos fundamentales del comportamiento que queremos desarrollar en los colaboradores de MGA para alcanzar los objetivos en común.

¿Puedes deducir el nombre de cada competencia cuando lees su descripción?

**¡COMENZAR!**



**Certificar mis conocimientos**

**Empezar**

**Índice**

Introducción	1
Problema	4
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Marco teórico	8
Metodología	10
Programa de inducción	12
Desarrollo del proceso de inducción	14
La ética aplicada en el proceso de la evaluación	23
Lo aprendido y lo aprehendido...	24
Conclusión	25
Bibliografía	27
Anexo I	29
Anexo II	31
Anexo III	34
Anexo IV	51