



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Civil Industrial  
Sede Puerto Montt

**PROFESOR PATROCINANTE:  
MBA. MARIA GABRIELA MANOLI  
ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**CREACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE  
INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA DIMARSA EN LA CIUDAD DE  
PUERTO MONTT**

Trabajo de Titulación  
para optar  
al título de **Ingeniero Civil Industrial**

**BÁRBARA DENNISSE CÓRDOVA QUEZADA**

**PUERTO MONTT – CHILE  
2016**

## DEDICATORIA

*A mi padre, por ser el pilar que da estabilidad a mi vida, por su enorme apoyo en mis estudios y por su infinito amor.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco el apoyo incondicional de mi familia durante toda mi vida.

A mi padre, por fomentar en mí el pensamiento crítico, por amar cada una de mis facetas como sólo él puede hacerlo. Por facilitarme cada herramienta que fue necesaria para desarrollarme como estudiante, como mujer y como persona.

A mi madre, por brindarme una palabra de aliento en el momento justo, por no dejar que baje los brazos ante los problemas que la vida me puso en frente y por levantarme cada vez que caí en el deseo de abandonar el camino que emprendí.

A mi hermana, por su preocupación constante y por el cariño maternal que siempre me ha demostrado.

En segundo lugar, agradezco al hombre que elegí para compartir mi vida, por su infinito apoyo en estos años que han estado llenos de amor, crecimiento y alegría.

Y por último, agradezco a la Escuela de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad Austral de Chile, por la formación que me entregó en mis años de estudio, no sólo en el área académica, sino en todas las áreas de crecimiento personal.

## SUMARIO

Hasta hace poco tiempo, los procesos de inducción de personal eran considerados innecesarios, vistos como una pérdida de tiempo y a su vez de recursos, llevándose de una manera muy superficial y descuidada.

Este era el caso de la antigua empresa familiar DIMARSA LTDA. que, con años de presencia en la zona, poco a poco fue creciendo de tal manera que hoy atraviesa un proceso de cambios que le permita enfrentar la nueva competencia.

Es con este panorama, que se despierta la necesidad de elaborar e implementar un manual de inducción de personal, con el objetivo de insertar e involucrar a los nuevos colaboradores mediante un esquema pre diseñado y organizado que resulte en el correcto desarrollo de las distintas actividades, reduciendo significativamente los márgenes de errores que se presentaban al momento de realizar funciones sin la adecuada guía y entrenamiento necesarios.

Para que la integración de un nuevo colaborador sea más productiva y positiva, tanto para la organización como para el trabajador, se hace necesario instaurar el proceso estandarizado de inducción de personal dividiendo al mismo en dos sub procesos, inducción general e inducción específica.

El presente trabajo profundizó en los métodos antes mencionados de manera que los colaboradores encargados de llevar a cabo el proceso de inducción como tal, comprendan su importancia, establezcan sus diferencias y apliquen esta herramienta disminuyendo costos y obteniendo réditos para la organización en el menor tiempo posible.

Cabe recalcar, el valor agregado que obtendrá la empresa al instaurar dichos procesos; los colaboradores nuevos se sentirán bienvenidos, percibirán una imagen corporativa estable y organizada, en si responderán positivamente en su cargo.

Lo que el Manual de Inducción presentado en este trabajo pretende, es desarrollar una herramienta guía, que permita, tanto al Departamento de Personas Organización como el de Recursos Humanos, aplicar los métodos idóneos que se desarrollarán en dicho proceso y que capacitarán a los colaboradores para resultar competentes en sus actividades

La propuesta de este manual y los resultados obtenidos luego del proceso de socialización y puesta en marcha del proceso de inducción, fueron presentados a la gerencia general de la empresa, la que aprobó dicha propuesta, comprometiéndose a apoyar y supervisar el cumplimiento del proceso en todas las áreas y divisiones de la empresa, lo que tenía como finalidad mejorar el proceso de adaptación de un nuevo colaborador de la empresa DIMARSA LTDA.

## ÍNDICE

<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>1</b>
1.2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	1
1.2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO	2
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>1.4 OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>6</b>
2.1.1 CONCEPTOS BÁSICOS	6
2.1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	9
2.1.3 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	10
<b>2.2 INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>16</b>
2.2.1 DEFINICIÓN	16
2.2.2 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	17
2.2.3 TIPOS DE INDUCCIÓN	18
2.2.4 ETAPAS DE LA INDUCCIÓN	20
<b>2.3 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>22</b>
2.3.1 ENTRENAMIENTO	22
2.3.2 FORMACIÓN	31
2.3.3 DIFERENCIA ENTRE ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN	33
<b>2.4 MANUAL DE INDUCCIÓN</b>	<b>33</b>
<b>2.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b>	<b>36</b>
2.5.1 CUALITATIVAS: ENTREVISTA ESTRUCTURADA	36
2.5.2 CUANTITATIVAS: ENCUESTA	36
2.5.3 UNIDADES DE ESTUDIO	37
2.5.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	39
<b>2.6 HERRAMIENTAS DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>39</b>
2.6.1 BPMN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NOTATION	39
2.6.2 SOFTWARE BIZAGI PROCESS MODELER	40
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>41</b>
<b>3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>42</b>
3.1.1 VISITAS A TERRENO CON LOS TRABAJADORES.	42
3.1.2 DESARROLLO DE HERRAMIENTAS.	42
3.1.3 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y RETROALIMENTACIÓN	44
<b>3.2 DETERMINACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>45</b>
3.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LA EMPRESA.	45

3.2.2 RETROALIMENTACIÓN CON EL ENCARGADO DEL ÁREA DE PERSONAS.	46
<b>3.3 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS A MEJORAR</b>	<b>47</b>
3.3.1 ANÁLISIS DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DETERMINADOS EN LA ETAPA ANTERIOR.	47
3.3.2 ELECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS A MEJORAR	48
<b>3.4 DISEÑO MANUAL PILOTO</b>	<b>48</b>
3.4.1 DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA PRELIMINAR DEL MANUAL UTILIZANDO EL PROGRAMA DE BPM BIZAGI	48
3.4.2 REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA CON EL ENCARGADO DE PERSONAS DE LA EMPRESA	49
3.4.3 DISEÑO DEL MANUAL	49
3.4.4 VALIDACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN	49
<b>3.5 PRESENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE INDUCCIÓN</b>	<b>49</b>
3.5.1 PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA DIMARSA	49
3.5.2 PUESTA EN MARCHA Y SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE INDUCCIÓN	50
<b><u>4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</u></b>	<b><u>51</u></b>
<b>4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>51</b>
4.1.1 VISITAS A TERRENO CON LOS TRABAJADORES.	51
4.1.2 DESARROLLO DE HERRAMIENTAS.	52
4.1.3 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y RETROALIMENTACIÓN	54
<b>4.2 DETERMINACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS QUE AFECTAN AL ÁREA DE PERSONAS EN LA EMPRESA DIMARSA.</b>	<b>63</b>
4.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LA EMPRESA	63
4.2.2 RETROALIMENTACIÓN CON EL ENCARGADO DE PERSONAS	65
<b>4.3 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS A MEJORAR</b>	<b>66</b>
4.3.1 ANÁLISIS DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DETERMINADOS EN LA ETAPA ANTERIOR	66
4.3.2 ELECCIÓN DE PUNTO CRÍTICO A MEJORAR	70
<b>4.4 DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN PARA DIMARSA</b>	<b>71</b>
4.4.1 DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA PRELIMINAR DEL MANUAL PILOTO	71
4.4.2 REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA CON EL JEFE DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	76
4.4.3 DISEÑO DEL MANUAL	77
4.4.4 VALIDACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN	89
<b>4.5 PRESENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE INDUCCIÓN</b>	<b>90</b>
4.5.1 PRESENTACIÓN DEL MANUAL A DIMARSA LTDA.	90
<b><u>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u></b>	<b><u>97</u></b>
<b>5.1 CONCLUSIONES</b>	<b>97</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b>	<b>99</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b><u>100</u></b>
<b><u>ANEXOS</u></b>	<b><u>103</u></b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Organigrama Área De Personas Y Organización	3
Figura 2.1: El Entrenamiento Como Sistema	24
Figura 2.2: El Proceso Cíclico Del Entrenamiento	24
Figura 2.3: Los Tipos De Cambio De Conducta Por Medio Del Entrenamiento De Personal	26
Figura 2.4: Elementos Principales De Un Programa De Entrenamiento	28
Figura 2.5: Valencia De Métodos Ocupados Formación En Las Empresas.	30
Figura 2.6: Las Técnicas Y Métodos De Capacitación	31
Figura 2.7: Principales Ítems De Un Programa De Integración	34
Figura 2.8: Fórmula Para El Cálculo De La Muestra En Población Infinita	38
Figura 3.1: Diagrama Diseño Metodológico	41
Figura 3.2: Fórmula Para Calcular Score	46
Figura 4.1: Entrevista Piloto	53
Figura 4.2: Encuesta Piloto	54
Figura 4.3: Encuesta Final	56
Figura 4.4: Entrevista Final	55
Figura 4.5: Diagrama De Ishikawa Dimarsa	66
Figura 4.6: Figura Explicativa Causas De La Falta De Conocimiento	70
Figura 4.7: Ejemplo Inducción Específica Por División	76
Figura 4.8: Estructura Del Manual De Inducción Dimarsa	77
Figura 4.9: Ejemplo Inducción Específica Por División	79
Figura 4.10: Organigrama Reducido De Dimarsa Limitada	80
Figura 4.11: Extracto De Ppt Clima Laboral En Dimarsa Limitada	81
Figura 4.12: Ejemplo Inducción Específica A Un Gerente En Dimarsa Limitada	84
Figura 4.13: Ejemplo Inducción Específica A Un Jefe De Primera Línea En Dimarsa Limitada	85
Figura 4.14: Ejemplo Inducción Sap En Dimarsa Limitada	86
Figura 4.15: Extracto Formulario De Evaluación Dimarsa Limitada	89
Figura 4.16 Equivalencias Del Formulario De Evaluación Dimarsa Limitada	89

Figura 4.17: Primera Inducción Con El Nuevo Proceso De Dimarsa Limitada	92
Figura 4.18: Ejemplo De Entrega De Datos Del Proceso De Inducción	92
Figura 4.19: Ejemplo Calendarización Inducción General	93
Figura 4.20: Ejemplo Calendarización Inducción Específica	93
Figura 4.21: Proceso De Ventas En Tiendas Dimarsa Limitada	94
Figura 4.22: Extracto Tríptico De Ventas	95

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 4.1: Nivel De Satisfacción Total De La Empresa	57
Gráfico N° 4.2: Porcentaje De Insatisfacción Por Sede	57
Gráfico N° 4.3: Porcentaje De Insatisfacción Por Área De Trabajo	58
Gráfico N° 4.4: Motivaciones O Desmotivaciones De Los Trabajadores	59
Gráfico N° 4.5: Motivación V/S Satisfacción	59

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.1: Problemáticas De Los Trabajadores	52
Tabla 4.2: Personas Encuestadas	55
Tabla 4.3: Agrupación Según Niveles De Información	61
Tabla 4.4: Resumen De Información Entrevistados.	62
Tabla 4.5: Ponderación De Los Criterios De Evaluación	64
Tabla 4.6: Evaluación Del Grupo De Foco Para Cada Problemática	64
Tabla 4.7: Scoring De Las Problemáticas Recolectadas En Dimarsa	65
Tabla 4.8: Etapas De Inducción Según Cargo	72
Tabla 4.9: Estructura Preliminar Del Manual De Inducción	72
Tabla 4.10: Estructura Preliminar Del Manual De Inducción	74
Tabla 4.11: Programa Del Manual De Inducción Dimarsa Ltda	77
Tabla 4.12: Calendarización De Inducción Dimarsa Ltda	78



# 1. ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de elementos que contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales. Esos elementos como los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos deben tener un fin en común: el beneficio y el éxito organizacional.

Cada uno de estos aspectos tiene su nivel de importancia, sin embargo, se debe tener presente que el elemento central de toda organización es el recurso humano, es decir, las personas que trabajan en la organización ya que poseen conocimientos, habilidades y destrezas que pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

De esta manera, se debe prestar especial atención las personas que día a día contribuyen al logro de los objetivos organizacionales o individuales en las empresas, por medio de la adecuación y manejo de otros recursos.

Por lo anterior, se hace necesario en toda organización un sistema de recursos humanos que garantice los diferentes procesos o funciones de personal como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros.

Uno de los procesos que más impacta en el desempeño de los recursos humanos en una empresa, es el proceso de inducción, donde de alguna forma se le enseña al nuevo trabajador cómo funciona la empresa y cuáles serán sus obligaciones.

En la actualidad, este proceso ha tomado mayor relevancia al darse cuenta que una correcta inducción se traduce en trabajadores más productivos. De esta forma, el tema central de este proyecto de título será la creación de un manual de inducción, con el objetivo de estandarizar este proceso en la empresa DIMARSA.

## 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.2.1 Descripción General De La Empresa

DIMARSA es una empresa familiar que se inicia a mediados del siglo XIX, muy poco tiempo después de la fundación de Puerto Montt, lo que la hace una compañía emblemática de la zona.

En sus comienzos, la empresa se dedicaba a la comercialización de productos necesarios para el desarrollo de la, en esos tiempos, inhóspita región, como picotas, hachas y herramientas en general

y ya para fines del siglo la tienda tenía un nuevo nombre: Casa Blanca, que con el tiempo amplió el surtido de productos con abarrotes, géneros y otros, para en 1920 pasar a llamarse Casa Outridge.

Luego, en 1947, con la posibilidad de traer productos desde el extranjero, se incorpora la línea blanca con la distribución de Mademsa y Madeco, para ya a fines de 1982 recibir el nombre actual de Distribuidora e Importadora DIMARSA.

Hoy, con más de 150 años de trayectoria comercial, la empresa se encuentra en pleno desarrollo, siempre adecuándose a las nuevas necesidades de la región, abriendo y renovando sus tiendas, y abriéndose paso en otros rubros dadas las nuevas necesidades de la región, como son su división industrial, náutica y construcción.

Actualmente la empresa cuenta con 13 tiendas y una superficie total del orden de los 14.000 metros cuadrados de salas de ventas y bodegas, entre las cuales destacan:

- **DIMARSA Multitienda:** Puerto Montt, Puerto Varas, Castro, Ancud, Calbuco, Quellón y Puerto Aysén.
- **DIMARSA Industrial Náutica:** Puerto Montt, Puerto Aysén y Talcahuano.
- **DIMARSA Construcción:** Puerto Varas, Ancud, Castro y Quellón.

Desde sus inicios, pasando por la antigua Casa Blanca hasta la actual DIMARSA, la empresa ha sido siempre dirigida por algún descendiente directo de su fundador, encontrándose hoy en manos de la sexta generación, la cual se ha encargado de proyectarla a este nuevo siglo.

### 1.2.2 Descripción de las Áreas de Trabajo

La empresa es dirigida por un Gerente General, el cual tiene a su cargo cinco gerencias que le permiten llevar el control necesario en las distintas áreas, estas gerencias son:

Gerencia de Ventas: Esta gerencia es la que dirige todas las tiendas de retail de la empresa, algunos de los cargos que pertenecen a esta gerencia son los vendedores, jefes de tienda, personal de atención al cliente, cajeros, etc.

Gerencia Comercial: Por su parte la gerencia comercial se encarga de las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores y competencia. Dentro existen cargos como asistentes comerciales, personal de operaciones TCD<sup>1</sup>, personal de cobranza, etc.

Gerencia Náutica: Es la gerencia que maneja todas las áreas industrial y náutica de la empresa, el gerente de náutica tiene a su cargo a los jefes comerciales de buceo e industrial.

---

<sup>1</sup> Tarjeta de Crédito Dimarsa

Gerencia de Proyectos y Logística: Es la gerencia que más personal profesional demanda, dentro de ella se tienen analistas de control de gestión que están a cargo de un Jefe de Control de Gestión, quien creó recientemente este departamento.

Gerencia de Administración y Finanzas: Esta gerencia se encarga de todo el back office de la empresa, esta es el área en la que se realizó este trabajo de título. Cuenta con un Gerente de Administración y Finanzas, quien delega funciones entre la Jefa de tesorería y el Jefe de Personas y Organización. Dentro de esta Gerencia, se encuentra el Departamento de Personas y Organización, cuyo organigrama se presenta a continuación.



FIGURA 1.1: Organigrama área de personas y organización  
FUENTE: Elaboración propia

**1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

DIMARSA Ltda. es una empresa distribuidora e importadora que abrió sus puertas desde la fundación de nuestra ciudad. En un comienzo, y con otro nombre, era tan sólo una tienda de abarrotes con el nombre de Casa Blanca, luego incorpora la línea blanca y en la actualidad sus tiendas comerciales cuentan con una gran variedad de departamentos incluyendo moda, línea blanca, menaje, etc.

Desde sus inicios, pasando por la antigua Casa Blanca hasta la actual DIMARSA, la empresa ha sido siempre dirigida por algún descendiente directo de su fundador, encontrándose hoy en manos de la sexta generación, la cual se ha encargado de proyectarla a este nuevo siglo.

En la actualidad la empresa se encuentra en un proceso de cambios que incluye una serie de procesos de estandarización que se pretende aplicar a todas sus tiendas. Una de las áreas que se encuentra en un importante proceso de intervención es el área de Recursos Humanos, creando hace unos años el departamento de Desarrollo de Personas y Organización, lugar donde se pretende apoyar en uno de los procesos en que se detectan problemas serios en la organización: **La inducción de personal.**

Toda empresa sin importar su tamaño debería proporcionar al nuevo trabajador una inducción antes de empezar sus labores, en la que se ofrezca información relevante de la organización, sus derechos y obligaciones, sus superiores a cargo y cómo realizar las actividades en las que participará.

En la actualidad la empresa no cuenta con ningún procedimiento establecido para brindar inducción a sus trabajadores, por lo cual desea crear un Manual de Inducción, que le permita resolver el problema de inducción.

Este nuevo Manual de Inducción, ¿Permitirá que la incorporación de los nuevos trabajadores sea más efectiva?, ¿Mejorará la calidad de los Recursos Humanos?, ¿Se verá esto reflejado en la productividad de la tienda?

Para la creación del Manual, se trabajará en conjunto con el Jefe del Departamento de Desarrollo y Organización Sr. Jaime Toledo, quien entregará la información necesaria para crear un manual “A la medida” de DIMARSA.

El manual proporcionará una herramienta de estandarización del proceso que permitirá una rápida familiarización con los procesos y procedimientos del puesto, y brindará al nuevo trabajador la confianza y seguridad de pertenecer a DIMARSA.

## **1.4 OBJETIVOS**

### 1.4.1 Objetivo General

Crear un proceso estandarizado de inducción de personal en la empresa DIMARSA en Puerto Montt, mediante la elaboración de un Manual de Procedimientos de Inducción, para facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- I. Analizar la situación actual de la empresa, a través de entrevistas estructuradas al personal encargado y visitas a terreno con el fin de conocer la realidad actual de la empresa.
- II. Determinar los puntos críticos a considerar utilizando herramientas cualitativas (entrevista estructurada) y cuantitativas (encuestas) para el diseño de un manual de inducción piloto.
- III. Validar el manual de inducción piloto, utilizando la retroalimentación tanto del encargado como de los trabajadores con el fin de poder incorporar las observaciones a la hora de diseñar el manual.
- IV. Diseñar el manual de procedimientos de inducción final, a través de la información adquirida durante el proceso, con el fin de estandarizar y mejorar la integración del nuevo trabajador.

## 2. MARCO TE<sup>^</sup>RICO

Cuando se trata de un proyecto de título, es de suma importancia dejar claros los conceptos y terminología a tratar. Para ello, en este capítulo se realizó una descripción detallada de cada concepto involucrado en la inducción de personal, cómo intervenir en los distintos niveles de desarrollo del proceso, los aspectos a tener en cuenta para la realización de un manual de inducción y quiénes interfieren directa o indirectamente en el proceso de inducción.

### 2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### 2.1.1 Conceptos Básicos

Para ubicarnos en el contexto de este proyecto de título, se necesitan una serie de conceptos básicos a tener en cuenta, antes de comprender la importancia de la inducción de personal. Para ello se detallan a continuación desde los conceptos más generales como administración de personal y recursos humanos hasta aquellos más particulares, como son las etapas que ocurren antes de la inducción de personal en una empresa.

##### a) *Recursos Humanos*

Hoy en día las organizaciones buscan alcanzar objetivos mediante el esfuerzo del trabajo en equipo, cada objetivo está dirigido a diferentes personas, ya sean empleados, clientes o directivos, sin embargo, para llegar a ellos es necesario contar con una serie de elementos administrados correctamente (Arias, 2006).

Estos elementos se dividen en: materiales, técnicos y humanos. Los primeros se contemplan como apoyo para los terceros, ya que permiten realizar las funciones de trabajo adecuadamente, además de que estos últimos pueden ayudar a perfeccionar la productividad del oficio que se desempeña (Arias, 2006).

Otra visión tiene la autora Martha Alles (2012), que define el recurso humano como una “disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización”.

Así, los recursos humanos son conjunto de trabajadores que forman parte de una empresa o institución, son parte esencial de toda organización, ya que son finalmente quienes desarrollarán todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos de la empresa.

## *b) Organización*

Etzioni (1993), en su libro *Organizaciones Modernas*, define la organización como “la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por:

- a. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación
- b. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines
- c. Sustitución del personal

La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.” (Etzioni, 1993)

De la misma forma, M. Nader (2001) dice que la organización es “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”

Luego, Lourdes Munch (2001), se refiere a organización como “la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.”

Así, se entenderá organización como la coordinación de las funciones que son necesarias para lograr los objetivos que una empresa posee.

## *c) Capital Humano*

El capital humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para las empresas que poseen las personas y equipos, así como a su capacidad para generarlo, es decir, su capacidad de aprender. (Miquel Porret, 2014)

Así mismo Porret (2014) describe que “una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede adquirir en propiedad, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.”

Thomas Stewart (1998), define el capital intelectual como “el material intelectual - conocimiento, información, experiencia de propiedad intelectual, - que pueden ser objeto de un uso para crear riqueza”. Stewart divide el capital intelectual en estructural, los clientes, y el capital humano. Se

define el capital humano como "la fuente de la innovación y la renovación", mientras que el capital estructural pertenece al "empaquetado del capital humano y le permite ser utilizado una y otra vez para crear valor".

Una definición un tanto diferente propone Edvinsson y Malone (1999), quienes explican lo que entienden por capital humano a través de la siguiente metáfora: "una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas". Esto también es válido para las empresas: si sólo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo."

Cuando estudiamos el concepto de capital humano comprendemos que la función de la administración de Recursos Humanos en las organizaciones, para ser eficiente debería abarcar mucho más allá que las tareas básicas de reclutamiento, remuneraciones, capacitación, etc. Debería además añadir la gestión de las capacidades y conocimientos, y de ninguna manera referirse a la persona como recurso; ya que es la persona con toda su complejidad y son los recursos que posee esta persona los que harán caer o surgir a la organización.

#### *d) Bienestar Laboral*

Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe. (Agustín Reyes Ponce, 2000)

Mondy Wayne y Robert Noe (2014), describen el bienestar laboral como "Promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar física, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones."

Un concepto más amplio y correcto viene de la mano de Manuel Fernández Ríos en su Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección (1999), este autor describe que el bienestar humano alude al "conjunto de disposiciones y elementos normativos y extra normativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en general, con cuantos otros aspectos están implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral."

Así es posible comprender que, el bienestar laboral es casi tema central de este proyecto, una correcta inducción ayudará a que el nuevo trabajador sienta bienestar en su trabajo desde los



primeros días. Siguiendo los lineamientos de toda empresa en Chile, este tópico será abordado en aquellas charlas de seguridad obligatorias por parte de los prevencionistas de riesgo, siendo incluido en el Manual de Inducción.

### 2.1.2 Administración de Recursos Humanos

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.” (Gary Dessler, 2011)

Una definición muy parecida encontramos con Francisco Sánchez Barriga (2004) quien manifiesta que “La administración de recursos humanos es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas integradoras organizacionales que son las del capital invertido y la que representa la fuerza del trabajo, con el objetivo de cumplir ante la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que se verá reflejada en el bienestar que aporte a sus trabajadores y a la sociedad a la cual pertenece”.

A pesar de la similitud en la definición de ambos autores, podemos ver como para el primer autor, la administración de Recursos Humanos es vista desde un punto más duro y directo dentro de la organización. Mientras que para Sánchez Barriga la administración de recursos humanos no sólo afecta a la organización en sí, sino que un trabajador contento aportará no sólo a la empresa, sino también a la sociedad en la que está inserto.

Este trabajo tomó en cuenta la visión del segundo autor, ya que se considera que un trabajador que realiza su labor en un ambiente amigable, seguro y estable será más proactivo y eficiente para la organización viéndose reflejado en todo el entorno que rodea tanto al trabajador como a la organización.

#### *a) Papel Estratégico de la Administración de Recursos Humanos*

Cuando Gary Dessler (2011) busca responder a la pregunta “¿Por qué la administración de recursos humanos es importante para la gerencia?” comenta que “Quizá la respuesta más sencilla sea mencionar algunos de los errores personales que uno no quisiera cometer en su labor como administrador.

Por ejemplo, usted no desea:

- Que sus empleados no se desempeñen a su mayor capacidad.
- Contratar a la persona equivocada para el puesto.

- Experimentar una alta rotación de personal.
- Encontrar empleados que no den lo mejor de sí.
- Que su empresa sea demandada por trato discriminatorio.
- Que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer cualquier práctica laboral injusta.”

Happer y Lynch (1992), enfocan la función estratégica de los recursos humanos como “una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y por consiguiente lograr los objetivos propuestos.”

Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar (2003) enuncian que la administración estratégica de recursos humanos consiste en reflejar alguno de los siguientes aspectos:

- “Destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
- Considerar la aplicación del modelo de la administración estratégica en el ámbito funcional de los recursos humanos.
- Analizar el ajuste necesario que debe existir entre las políticas de recursos humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.”

Una correcta función estratégica de parte de los encargados de recursos humanos permitiría evitar los errores descritos por Dessler, y evitando estos, se llegaría a tener excelentes resultados trabajando con personas.

De la misma forma se debe destacar que se podría hacer un muy buen trabajo elaborando organigramas claros, estableciendo procedimientos que incluyan control periódico de las funciones de los trabajadores, pero todo esto fracasaría de no contratar al personal adecuado o ser incapaz de motivar y capacitar a este personal, es decir, se debe tratar de evitar todos los errores antes mencionados.

### 2.1.3 Proceso de la Administración de Recursos Humanos

Debido a que la administración de recursos humanos es un tema de gran de gran complejidad, se requiere de dividirla en distintas áreas, pasos o políticas para tener un mayor y mejor control del proceso en la organización.

A continuación, se hará referencia de las distintas perspectivas que manejan diferentes autores sobre el tema.

Por ejemplo, Dessler (2011) utiliza el término de políticas y prácticas y menciona entre éstas: “el análisis de puestos, el reclutamiento, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, la administración de sueldos, salarios, incentivos, prestaciones y la evaluación.”

Al igual que Dessler, Rodríguez (2005) denota ocho políticas para dividir a la administración de recursos humanos, las cuales son:

Políticas de empleo (reclutamiento, promoción, salida de la organización, manejo de categorías de empleados, así como la adecuación entre el trabajo y las habilidades necesarias).

- a) Políticas de remuneración
- b) Políticas de seguridad y mejora de las condiciones de trabajo
- c) Políticas de capacitación y desarrollo de capacidades (también llamadas competencias)
- d) Políticas de información y comunicación (tanto interna como externa)
- e) Políticas de implicación (participación del personal)
- f) Políticas de relaciones profesionales (definición del campo y términos de negociación y de la concentración, así como la relación con los sindicatos)
- g) Políticas de actividades sociales y culturales (maneja entre otros aspectos las relaciones con las familias de los empleados, a fin de lograr la integración y la lealtad de éstas hacia la empresa. Asimismo, ofrecen al empleado opciones de crecimiento y desarrollo fuera del espacio y tiempo laboral)
- h) Políticas de manejo del tiempo y desarrollo de la adaptabilidad (su propósito es estimular la reacción constante de la empresa y sus empleados hacia el entorno). (Rodríguez, 2005)

Por otra parte, Shamil (2001) utiliza el término de funciones, y hace mención de cuatro:

- a) Provisión de personal
  - a. Planeación de recursos humanos
  - b. Reclutamiento
  - c. Contratos
- b) Evaluación y desarrollo de personal
  - a. Administración de las evaluaciones del personal
  - b. Entrenamiento de personal
  - c. Administración del desarrollo
- c) Salud y Seguridad
  - a. Administración de la salud y seguridad
  - b. Bienestar
- d) Relaciones industriales
  - a. Sindicatos

## b. Huelgas

El proceso de administración de recursos humanos de la empresa DIMARSA LTDA. se acerca a la definición de Dessler, teniendo claramente definido el proceso de análisis de puestos, el reclutamiento, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, la administración de sueldos y la evaluación.

Dentro de este tópico, se tienen una serie de conceptos que aclarar que deben ser comprendidos para entender el proceso, dichos conceptos se explican a continuación.

### a) Cargo

Para A. Sikula (1991), un cargo "constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos."

Chruden, H. y Sherman, A. (1963) lo definen como: "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de otros cargos."

Livy, B. (1975) plantea que un cargo es "la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama."

De manera más precisa, Mondy Wayne y Robert Noe, definen los cargos como, "Grupo de tareas que deben desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos."

De esta forma, cada cargo tendrá sus propias responsabilidades y necesidades, las cuales deberían ser abordadas y explicadas detalladamente en un proceso e inducción.

### b) Puesto

Debido a la confusión que puede generar el concepto de puesto con el anteriormente descrito cargo, se cita a uno de los autores que anteriormente describió lo que es un cargo.

Louart, P. (1994) plantea que un puesto es "una plaza en el proceso organizativo. Mientras que, Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) lo definen como "un grupo de tareas desempeñadas por una persona."

Mondy Wayne y Robert Noe (1997), definen puesto como “un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Un puesto puede necesitar los servicios de una persona, por ejemplo, el presidente, o los servicios de 75 personas, como puede ser el caso de capturistas de datos en una gran empresa.”

El libro “Administración de personal” junta en 1984 el trabajo de Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman quienes definen puesto como la “descripción de las actividades que se realizan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan.”

En 1994, G Odiorne dice que el puesto “Determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.”

Y, por último, pero no menos importante, Manuel Fernández Ríos (1999) en su diccionario de Recursos Humanos Define el concepto de puesto como “Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes" (American Compensation Association, 1992)”

Sintetizando y comparando los dos puntos anteriores, en este proyecto se tendrá en cuenta que:

- Cargo: Son las tareas que debe realizar una persona para cumplir los objetivos de la empresa
- Puesto: Será el rol de las personas en la organización, según su puesto, tendrán un cargo.

### c) Reclutamiento

Fernando Arias Galicia (1970) es enfático y directo en definir el reclutamiento como la “obtención de los candidatos para ocupar los puestos en una empresa”

Una descripción un poco más larga y detallada se obtiene de Mondy Wayne y Robert Noe (1997), quienes dicen que el reclutamiento es el “proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.”

Mientras De Cenzo y Robbins (2003), definen el reclutamiento como: “El proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización.”

Consuelo Mora y otros autores en el libro Administración de Recursos Humanos (1996) declaran que el reclutamiento es “un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”

Concordando con los autores citados, el proceso de reclutamiento es un conjunto de actividades empleadas por una organización con el fin de atraer los candidatos potenciales y calificados para ocupar los cargos vacantes que esta ofrece. Este proceso es de suma importancia para las empresas, los procesos que siguen después de éste serían desastrosos de no reclutar a las personas adecuadas para cada puesto.

#### i) Reclutamiento interno

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento interno se da cuando: “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).”

Mondy y Noe (2005), plantean que el reclutamiento interno: “se desarrolla a través de Promoción Interna, es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales.”

De acuerdo con Llanos (2005) este tipo de reclutamiento “está basado en la reubicación de un individuo, la que puede ser ascendente u horizontal.”

El reclutamiento interno es una estrategia empleada por las organizaciones para cubrir sus vacantes; una vez que detecta al candidato más apto entre sus mismos trabajadores, aplican políticas de promoción (ascenso, traslado y transferencias) para su reubicación en el puesto vacante presentado por la organización.

#### ii) Reclutamiento externo

El reclutamiento externo según Chiavenato (2007), es el proceso que: “Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento” (Pág.225).

En el mismo sentido Mondy y Noe (2000), conciben al reclutamiento externo como: “El proceso donde una compañía mira más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo. Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo:

1. Llenar vacantes en el nivel de ingreso
2. Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales
3. Obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

Mientras que el reclutamiento interno se enfoca en un contingente conocido de empleados internos, el reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos del público en general.

#### *d) Selección*

El libro “La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales” de Alan Cowling y Philip James en 1977 dice que la selección “es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto. Una decisión tan importante debe tomarse de la manera más objetiva posible. La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria.”

Para Consuelo Mora en 1996 “es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.”

F. Sikula en 1991 entrega una definición más larga y específica diciendo que selección “es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.”

Estos autores coinciden en definir a la selección de personal como un proceso que permite escoger al aspirante que posea las cualidades necesarias para ocupar la vacante ofrecida por la organización. Es decir, es una actividad de elección y representa el filtro de entrada para los aspirantes a un puesto vacante dentro de una organización.

A diferencia del primer autor, no se considera que la selección es el final del proceso de reclutamiento, ya que este proceso comenzó antes con la necesidad de cubrir un puesto, y finalizará después, con la inserción del nuevo trabajador a la empresa.

Luego de definir los puestos faltantes, para que se lleven a cabo aquellos cargos que se necesita cumplir, reclutar a las personas que encajan con lo que la empresa está buscando y por ultimo

seleccionar al futuro trabajador idóneo para el puesto, será el momento de ofrecerle correcta inducción para ser un aporte en su puesto.

## **2.2 INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Una empresa podría detectar correctamente cuáles son los puestos que necesitan ocupar para llevar a cabo sus metas propuestas, podría realizar un proceso de reclutamiento y selección apoyándose en profesionales que le permitan dar con las personas más idóneas para cubrir el puesto deseado, pero si a este nuevo trabajador seleccionado no se le realiza un proceso de inducción adecuado, nada de lo anterior habrá servido para la compañía.

El proceso de inducción es la culmine del ciclo total en que un nuevo trabajador es recibido en una empresa, para desarrollarlo de la mejor manera posible se necesita conocer cabalmente qué es y cuál es la importancia de este proceso, para ello a continuación se detalla todo aquello que es necesario para realizar un correcto proceso de inducción

### 2.2.1 Definición

“Entrenamiento de Inducción o de Integración a la empresa es un proceso que busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar.” (Chiavenato, 2013)

Para Andrew Sikula (1988) es “el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto de la organización y su ambiente de trabajo.”

Sánchez Barriga (2004) define a la inducción como “el proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto.”

Una definición un poco más extensa es entregada por Javier Llanos en su libro Integración de Recursos Humanos (1994) enunciando que: “El objetivo principal de la inducción es lograr la integración de los nuevos empleados o trabajadores al medio ambiente de trabajo, así como transmitirle los valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización. Un programa de inducción debe estar siempre apoyado por la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad.”

Y además sostiene que “La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de



la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa.”

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización, que debe tomarse de manera tan seria como las etapas de producción misma, ya que un nuevo trabajador bien entrenado con un buen recibimiento será más productivo en un futuro y junto con ello no se retrasará la producción de los demás trabajadores al tener un nuevo compañero no entrenado.

A lo anterior se suma que un trabajador al que se logra transmitir la identidad de la empresa, será una persona que trabaje siempre con optimismo en pos de la organización y del cumplimiento de sus objetivos, como dijo Chiavenato (2013) “En realidad, con el programa de inducción se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, como en un laboratorio, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con la camiseta puesta.”

### 2.2.2 Importancia y Objetivos de los Programas de Inducción de Personal

Los motivos por los cuales es importante implementar un programa de inducción en las organizaciones son muchos y serán descritos a continuación por una serie de autores.

Según Koontz y Wehrich (2004), “un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos.”

Para Mercado (2003), “un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo.”

William y Davis (2001) van un poco más allá y entregan una serie de objetivos básicos que debería cumplir un programa de inducción, tales como:

- “Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen, las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.
- Ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz.
- Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización.
- Facilitar al personal de nuevo ingreso, los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-laboral propios de la organización.

- Promover la adaptación de las características personales de los nuevos empleados con los demás de la organización.”

Una ventaja principal que se pretende aprovechar con este proyecto es lo que Chiavenato (2009), resume en un párrafo, declarando que “un programa de inducción busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.”

Además, Chiavenato especifica cuatro ventajas principales asociadas al programa de inducción

- a) El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos, y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- b) Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- c) El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización
- d) El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos de definidos en la descripción del puesto que ocupará” (Chiavenato, 2009)

En el caso de este proyecto, el principal objetivo que desea cumplir la empresa en la que se realizó el manual de inducción es que el trabajador conozca el lugar donde trabajará, con el fin de reducir la ansiedad que comúnmente experimenta una persona de nuevo ingreso a una organización, y a su vez, disminuir la frustración de aquellas personas que llevan más tiempo en la organización y que deben ver como personas sin experiencia alguna se ven enfrentadas a un trabajo que no saben realmente como ejecutar.

### 2.2.3 Tipos de Inducción

Se tomaron en consideración las definiciones de tres autores que clasifican la inducción en dos tipos, inducción general e inducción específica.

#### *a) Inducción General*

Martha Alles en su libro Selección por competencias (2010) define la inducción general como “inducción a la Organización” y dice que es el “conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto a la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto a personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, cultura, misión, valores, etc.”

Por su parte Villegas (1998) en la Inducción General “el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. Esta labor está a cargo del departamento de Recursos Humanos, éste proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones”

Más contemporánea es la definición de Castellanos (2014), quien considera que “la Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado, información precisa acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.”

En esta inducción se debe brindar toda aquella información relevante que el nuevo trabajador debe manejar, ya sea en cuanto a sus responsabilidades y deberes con la empresa, como aquella información que le sirva para relacionarse y adaptarse con la organización.

#### *b) Inducción Específica*

Siguiendo con la línea del punto anterior, comenzando con Martha Alles (2010), en el mismo libro citado anteriormente comenta que la inducción específica es “una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición”

Para Villegas (1998) “aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato.”

Castellano (2014) entrega una lista de tareas que se deben cumplir en la inducción específica, y dice que ésta “se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje.

- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.
- Mostrar principales instalaciones de la organización.”

En esta inducción el trabajador recibirá toda aquella información que compete a su función en la empresa, con instrucciones claras y en lo posible sencillas de lo que debe o no hacer.

Pero estos tipos de inducción no serán tomados de manera independiente en este trabajo, es decir, una dependerá de la otra. No se podrá obtener una inducción específica sin haber pasado por la inducción general.

#### 2.2.4 Etapas de la Inducción

Cada vez que se desea realizar un proceso de manera efectiva, se divide el proceso en tantas etapas como sea necesario para su mejor entendimiento y ejecución. De la misma forma, el proceso de inducción de un trabajador también busca dividirse en etapas, de forma que, al finalizar los puntos de cada una de ellas, se pueda evaluar si dicha etapa fue correctamente realizada, o si faltaron conceptos por aclarar y debe repetirse antes de pasar a la siguiente etapa.

La definición de etapas para el proceso de inducción ha sido tema de muchos autores, a continuación, se exhibirá el pensamiento de algunos de ellos.

Según Rodríguez (2000) el proceso de inducción se divide en tres etapas:

##### *a) Inducción al departamento de personal:*

- Conferencias
- Películas
- Proyecciones de transferencia
- Visitas a la empresa.

##### *b) Introducción al puesto.*

- Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo.
- Descripción del puesto a desempeñar.
- Mostrar sitios generales.

##### *c) Incorporación adecuada*

- Influir su actividad
- Motivar su rendimiento
- Adaptación positiva
- Lograr estabilidad
- Lograr lealtad

Para Sherman, (2001) “las etapas que debe seguir una correcta inducción son las siguientes:

- a) Presentación a los empleados.
- b) Descripción de la capacitación.
- c) Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia.
- d) Condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago, etc.
- e) Una explicación de las obligaciones, normas, y criterios de evaluación del puesto.
- f) Reglas de seguridad.
- g) Línea de mando
- h) Explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.”

Y, por último, Paul PIGORS y Charles A. MYERS (1965), en su libro *Personnel administration: a point of view and a method*, complementa las definiciones anteriores, uniéndolas en una misma propuesta sobre “el contenido que debe tener una correcta inducción.

- a) La empresa: su historia.
- b) El producto o servicios que ofrece.
- c) Los derechos y obligaciones del personal.
- d) Los términos del contrato de trabajo.
- e) Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
- f) Las normas y el reglamento interior de trabajo.
- g) Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- h) El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- i) El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- j) Las relaciones del puesto con otros puestos.
- k) La descripción detallada del puesto.”

Como se puede ver, tomando como ejemplo al último autor, hasta el punto ocho se describe lo que sería una *inducción general* que tendrían todos los trabajadores en común, y desde ahí en adelante se trataría de la *inducción específica* que sería distinta según el puesto que ocupe el nuevo trabajador en la organización.

Para el proyecto de título que se realizó, se buscó tomar en consideración la mayoría de los puntos que los autores describe, siempre teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y buscando el mismo fin: La correcta introducción del nuevo personal a la organización.

## 2.3 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Con el fin de lograr los objetivos que propone la inducción de Personal a la organización, se deben tener en cuenta una serie de elementos que son propios de todas las personas y que intervienen en este proceso.

Estas son temáticas más blandas que los anteriores y serán desarrollados desde un punto de vista de la *psicología organizacional*, por lo cual todos los autores citados son especialistas en el área mencionada.

### 2.3.1 Entrenamiento

Una vez ingresado un nuevo trabajador, éste necesitará desarrollar conocimientos y competencias específicas sobre el cargo que va a desempeñar. Para ello requerirá saber cuáles serán sus responsabilidades, quien será su jefe directo, su ubicación en el organigrama de la compañía, etc.

Al proceso de desarrollo de aprendizajes y competencias específicas se le denomina Entrenamiento.

Según Edwin Flippo (1970), "el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo".

Por su parte McGehee (1961) señala que "el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales."

De una manera más detallada y empresarial, S. Hoyler (1970) en su libro *Manual de relaciones industriales* considera que el entrenamiento es "una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos."

"En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible" por S. Hoyler, (1970)

Luego, Chiavenato (2011), plantea que "el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos."

Además, Chiavenato (2011) describe que "Los principales objetivos del entrenamiento son

- i. *Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.*

Cuando una vacante se ha llenado ya sea por un proceso de selección o promoción, es importante recordar que el nuevo colaborador tiene que asumir tareas y funciones propias de ese cargo y dentro de esa organización. Sin importar su preparación profesional o su experiencia laboral en cargos similares, siempre un nuevo trabajo representará un nuevo reto, por lo tanto, es fundamental tratar de entrenar al empleado en el manejo adecuado y oportuno de los procesos, procedimientos y tareas a su cargo.

- ii. *Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales pueda ser considerada la persona.*

El entrenamiento tiene también un alcance de mediano y largo plazo, ya que permite al colaborador mantener un permanente proceso de crecimiento profesional, laboral y personal. Gracias a él puede visualizar oportunidades de desarrollo tanto dentro de su área de trabajo como de la organización.

Además, desde el punto de vista psicológico todo proceso de aprendizaje correctamente realizado contribuirá al fortalecimiento de la autoestima de una persona.

- iii. *Cambiar las actitudes de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.*

No es suficiente dotar de los conocimientos, herramientas, habilidades y destrezas a los empleados para garantizar el éxito en su trabajo. Es fundamental recordar que las personas responden también a los estímulos del entorno y sus semejantes.

En el caso del ámbito laboral cada organización por grande o pequeña que esta sea tiene su propia cultura, con actitudes y comportamientos mayoritariamente compartidos y aceptados. Esta cultura organizacional se presenta como un escenario completamente nuevo y desconocido para el recién llegado colaborador, lograr su adecuada inserción al ambiente y clima laboral, es otro de los objetivos fundamentales del entrenamiento.

De igual forma el entrenamiento puede contribuir a cambiar, modificar o eliminar comportamientos y actitudes que afectan el clima laboral y por ende perjudican al desarrollo de la organización.

- iv. *Contribuir a la optimización de recursos, la disminución de costos de producción y la generación de mayores índices de rentabilidad.*

Contar con personal entrenado y calificado para el desarrollo de las diferentes actividades de la organización, permitirá optimizar el manejo de los recursos materiales y tecnológicos. Esta

optimización contribuirá a la disminución de los costos de producción que se reflejará en mayores índices de rentabilidad para la organización.” Chiavenato (2007). El entrenamiento es un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite, según puede verse en la siguiente figura.

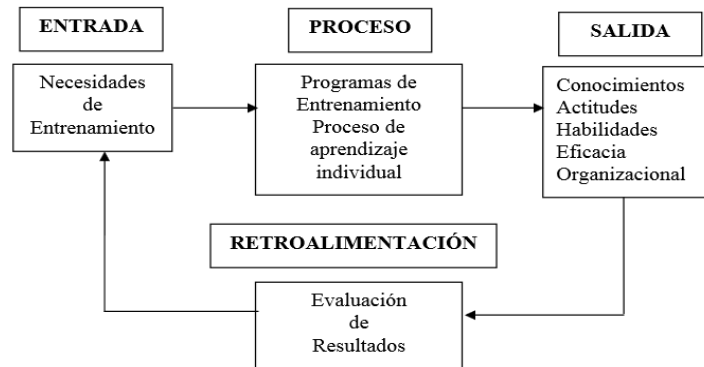


FIGURA 2.1: El entrenamiento como sistema  
FUENTE: Idalberto Chiavenato (2007)

El proceso de inducción que se describió en los puntos anteriores de este trabajo, buscaba principalmente cumplir con el primer y tercer objetivo de lo ya descrito por Chiavenato, ya que es necesario que la persona conozca de forma efectiva las tareas y responsabilidades que debe cumplir, pero también es importante que conozca las conductas y comportamiento que debe seguir dentro de la organización.

El proceso de inducción al ser parte del entrenamiento necesariamente debe cumplir con la dinámica de este sistema, de esta forma se logrará observar continuamente el desarrollo de los procedimientos de inducción con el propósito de mejorarlos o modificarlos en el caso de ser necesarios. La evaluación de resultados es el elemento clave para lograr esta retroalimentación. En la siguiente figura el mismo autor desarrolla cada concepto propuesto en la figura anterior.

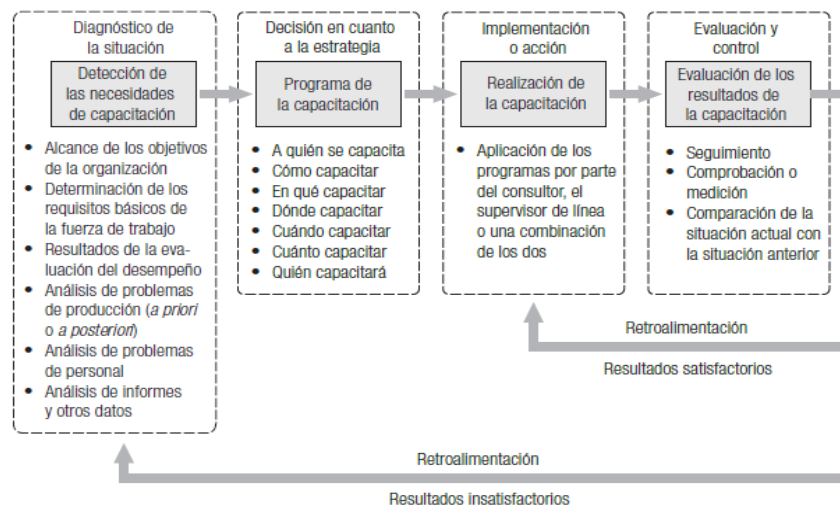


FIGURA 2.2: El proceso cíclico del entrenamiento  
FUENTE: Idalberto Chiavenato, 2007



Se puede considerar que el propósito del entrenamiento es generar un cambio de comportamiento de la persona que a partir de la transmisión de información y nuevos conocimientos genere por sí solo:

- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos.

Estos conceptos serán detallados más extensamente a continuación, en base al libro *Gestión de Personas: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, Chiavenato 2007.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

*i. Transmisión de información:*

El contenido es el elemento esencial de muchos programas de inducción, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.

Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. (Chiavenato, 2007)

También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

*ii. Desarrollo de habilidades:*

Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.

Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas. (Chiavenato, 2007)

*iii. Desarrollo o modificación de actitudes:*

Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas. (Chiavenato, 2007)

iv. *Desarrollo de conceptos:*

La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (Gestión de Personas: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, Chavenato, 2011)

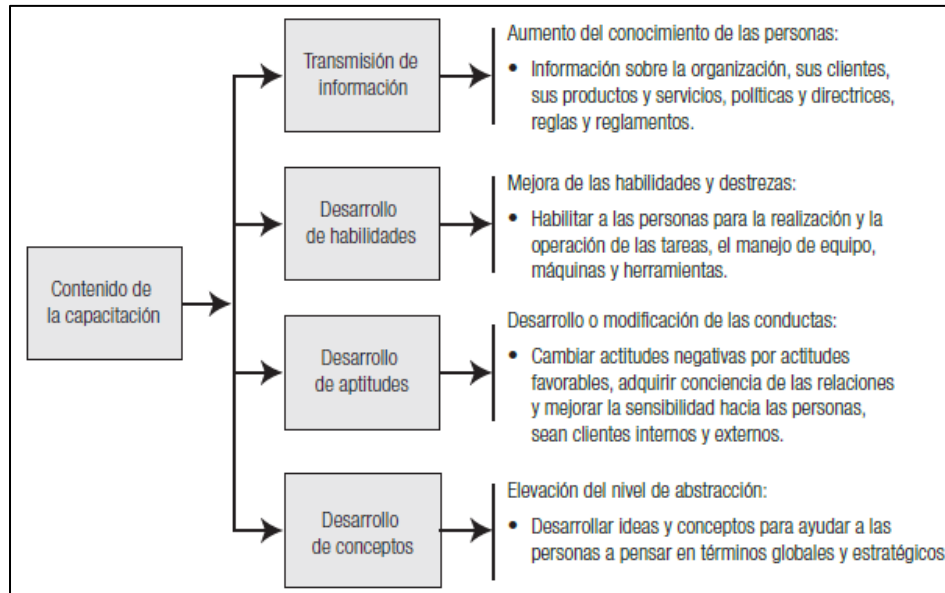


FIGURA 2.3: Los tipos de cambio de conducta por medio del entrenamiento de personal  
FUENTE: Idalberto Chiavenato, 2007

Antonio Carelli, (1973) en su libro *Selección, entrenamiento e integración de empleado*, hace un resumen de los medios utilizados para efectuar un inventario de necesidades de entrenamiento.

i. *Evaluación de desempeño.*

Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que viene ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

ii. *Observación.*

Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

iii. *Cuestionarios.*

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de entrenamiento.

iv. *Solicitud de supervisores y gerentes.*

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento de su personal.

v. *Entrevistas con supervisores y gerentes.*

Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas son los responsables de los diversos sectores.

vi. *Reuniones interdepartamentales.*

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

vii. *Examen de empleados.*

Resultados de los exámenes de selección de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

viii. *Modificación del trabajo.*

Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

ix. *Entrevista de salida.*

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

x. *Análisis de cargos.*

Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

xi. *Informes periódicos*

Ya sea de la empresa o de producción, que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.

Estar atentos a estos medios de detección de necesidades de entrenamiento sumados a los instrumentos que cada organización tiene o desarrolla, permite contar con la información necesaria y suficiente para una correcta programación de la capacitación.

### 2.3.1.1 Técnicas de entrenamiento

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades de entrenamiento, se debe buscar los medios y las maneras que permitan dar respuestas y sobre todo soluciones a las dificultades encontradas en el diagnóstico de necesidades.

Al realizar el diagnóstico de necesidades de entrenamiento antes detallado, se debe lograr recabar una serie de información que detalla el siguiente recuadro.

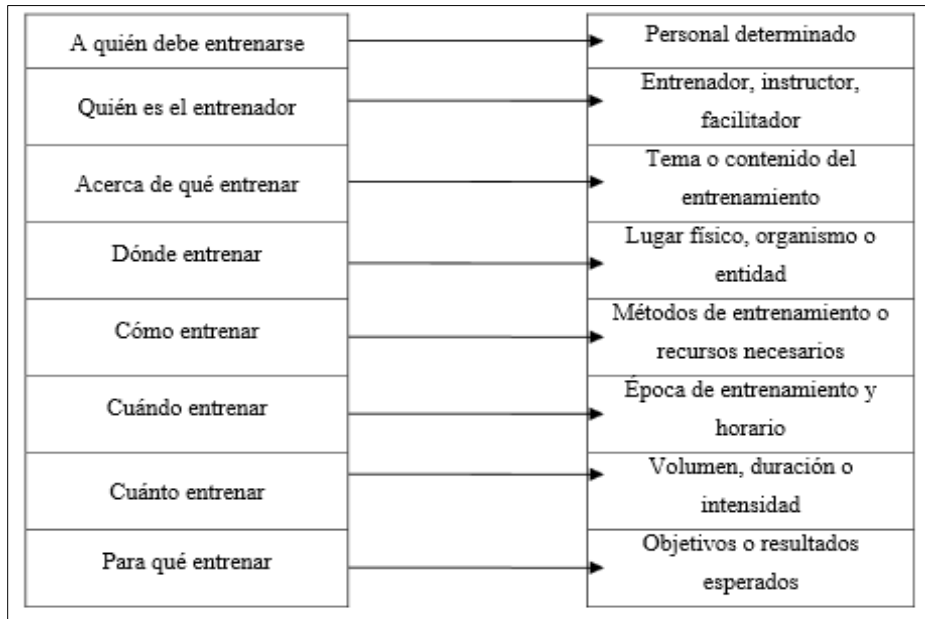


FIGURA 2.4: Elementos principales de un programa de entrenamiento  
FUENTE: Idalberto Chiavenato, 2007

Ya determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final del entrenamiento, el siguiente paso es escogerlas *técnicas* y *métodos* que serán utilizados para obtener el mayor aprendizaje.

Dentro de estas técnicas y métodos para llevar a cabo el entrenamiento de personal, se llega a un nuevo concepto a discutir. La Capacitación.

Werther y Davis (2000) declaran que la capacitación es un “conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.”

También Chruden y Sherman (1987) creen que capacitación es “el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.”

Mientras que para Alfonso Siliceo (1997) “es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”

Según Mondy Wayne y Robert Noe, “está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.”

De la misma forma para Hernandez, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman (1984) “es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.”

Más detalladamente, para Agustín Reyes Ponce (2000) “se deriva en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo un oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc. “

“En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera, aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.” (Agustín Reyes Ponce, 2000)

La capacitación será la base del crecimiento de toda empresa, con ella se podrá incrementar el conocimiento del personal, adquirir nuevas competencias al implementar nuevas tecnologías o formas de hacer las mismas actividades de manera más productiva, etc.

Para llevar a cabo la capacitación, existen una serie de técnicas que según algunos autores que se verán a continuación, se clasifican de distintas maneras.

Rolf Arnold (2001) en su libro Formación Profesional Nuevas tendencias y perspectivas, considera que “la didáctica del aprendizaje en las empresas ha experimentado cambios profundos en el transcurso de los últimos años: A la etapa muda, en la que los conocimientos y el saber hacer se obtuvieron principalmente bajo un determinado prisma y mediante la observación, le siguió una etapa en la que los instructores utilizaron el idioma conscientemente como medio de educación e instrucción, con el fin de explicar los contextos teóricos, para motivar y para transmitir valores.”

“La actual etapa de transición hacia la tercera época se caracteriza por formas de aprendizaje tales como el aprender auto dirigido y aprender en proyectos; estas formas son globales en el sentido de que permiten la adquisición de competencias relacionadas a la técnica, a los métodos, a las relaciones sociales y a la propia persona.” (Rolf Arnold, 2001)

En la siguiente figura se detalla según Rolf Arnold (2001), cómo según tipo de competencia será más o menos productivo realizar un tipo de capacitación definido.

Configuración Metodología y didáctica	Medio de Capacitación	Competencia en materia técnica (conocimientos técnicos y técnicas laborales)	Competencia en materia de Métodos (Técnicas de Aprender y de Trabajar)	Competencia en materia de relaciones sociales y dirección (trabajo en equipo, método de comunicación)
Aprendizaje por transmisión	Discurso / Conferencia	+	-	
	Dialogo en Clase	+	-	
↑ Aprendizaje por acción ↓	Uso de Medios Cerrados	+	-	
	Superlearning	+		
	Proyecto Guiado	+	+	-
	Simulacro	+	+	-
	Proyecto de Organización Propia	+	+	+
	Método de texto Guiá	+	+	+
	Trabajo en equipo Según pregunta guiada	+	+	+
	Trabajo en individual Según pregunta guiada	+	+	
	Metaplan	+	+	
	Aprendizaje por experiencia	Ejercicios Artísticos		+
Métodos basados en Vivencias		-	+	

+ Importante para promover la competencia en Cuestión

- De menor Importancia para la promoción de la Competencia.

FIGURA 2.5: Valencia de métodos ocupados formación en las empresas.

FUENTE: Rolf Arnold, 2001

Para Chiavenato (2007), las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación, tal como lo detalla la figura adjunta a continuación.

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

FIGURA 2.6: Las técnicas y métodos de capacitación  
FUENTE: Chiavenato, 2007.

### 2.3.2 Formación

Para R. Buckley y Jim Caple (1991), formación es “un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.”

Según Del Pozo Delgado (1997), formación es “el término más usado en la mayoría de las empresas; su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) influyen en actitudes, que deben ser compartidas por todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo.”

Y por último para Fiol (1999), quien utiliza el término formación y enfatiza en la variante de formación-acción como “un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”.”

Al comparar a R. Buckley y Jim Caple y Del Pozo Delgado, se puede ver que se enfocan en el desarrollo del conocimiento, por lo que coinciden en la formación como la capacitación del individuo y la mejora completa de éste.

Pero Fiol (1999), enfatiza en que es la persona quien debe también ser protagonista de la construcción de su propia formación. De manera de que la formación no es sólo entregar información, técnicas y destrezas a la persona, sino en que sea él quien las aprenda mediante la experiencia.

Es este último autor quien se acerca al proceso de formación que debe obtenerse de la inducción, ya que sería óptimo para la empresa que el nuevo trabajador sea partícipe de su propio desarrollo, y no bastaría sólo con la entrega de conocimiento.

El nuevo trabajador necesitará “Aprender haciendo”, de manera de poder ser corregido ante cualquier error, debido a que de no ser corregido de inmediato iría en desmedro de la organización.

Con respecto a los objetivos perseguidos con la formación siguiendo a Harper & Lynch (1992), se pueden citar los siguientes:

- Homogeneizar las pautas de comportamiento y actuación profesional, dotando a todos los miembros de la organización de la necesaria cultura común.
- Establecer un canal efectivo de comunicación en el seno de las organizaciones.
- Desarrollar sistemas específicos de motivación dirigidos a estimular la productividad general del personal de la empresa.
- Apoyar técnicamente la promoción interna.
- Desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características; en suma: incrementar las posibilidades del equipo humano.
- Instrumentalizar el sistema de perfeccionamiento de los distintos niveles profesionales, con el fin de adaptarlo a las actuales necesidades.
- Potenciar la relación humana y determinar una serie de pautas comunes de acción.

La formación tiene distintos enfoques y dimensiones, según el nivel en que se encuentre el trabajador en el organigrama de la empresa, es decir, no es lo mismo un plan de formación para el departamento de operaciones que para los supervisores, que para los directivos; cada uno tiene una problemática diferente y otro tipo de necesidades.



En este punto Cristóbal J. García, en su libro "Gestión de Empresas. Enfoques y Técnicas en la Práctica", 1999, hace referencia a un nuevo termino: el perfeccionismo, y dice lo siguiente: "A pesar que la formación se utilice conjuntamente con el perfeccionamiento (desarrollo de la carrera profesional), los términos no son sinónimos. La formación se centra normalmente en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el perfeccionamiento es una actividad destinada a proporcionar a los empleados las habilidades que la empresa necesitará en el futuro."

Es por ello que debemos tener cuidado cuando se habla de formación, ya que para términos de inducción será este el concepto correcto a utilizar, pues se tratará de integrar al nuevo trabajador a la empresa, no del desarrollo de la carrera profesional de este, que deberá hacerse en un apartado distinto.

### 2.3.3 Diferencia entre entrenamiento y formación

Chiavenato (2011) afirma que "La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio."

Estos dos conceptos fueron desarrollados con amplitud ya que en este proyecto de título se aplicaron conjunto de manera que:

El proceso de Inducción General se llevará a cabo mediante la formación, ya que es en este primer proceso donde se insertará al nuevo trabajador a la organización le presentará diversas situaciones que pueden darse en la organización.

En cambio, cuando se trabaje el proceso de Inducción Especifica se utilizará el entrenamiento para generar espacios que posibiliten mediante la vivencia de varias situaciones, el perfeccionamiento de los conocimientos previos que el trabajador nuevo trae consigo.

## **2.4 MANUAL DE INDUCCIÓN**

El manual de inducción, según Sherman (1999), "es un recurso moderno y dinámico para llevar a cabo los programas de inducción; el autor recomienda que el mismo debe ser entregado al nuevo integrante de la organización un folleto, manual o plegable donde se incluya toda la información que se considere pertinente y necesaria acerca de la compañía (qué es, cuál es su misión, valores y objetivos, qué productos ofrece, a qué mercado sirve, su historia, cuáles son sus deberes, derechos y beneficios que recibe el trabajador, entre otros aspectos)."

Koontz y Weihrich (2004), define que "un manual de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros

elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.”

Según Sherman, Bohlander, Snell (2001) “el manual de inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de recién ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.”

La redacción y el contenido del manual de inducción deben ser claros, concretos y sencillos, para que su comprensión y asimilación sea fácil y así el nuevo trabajador pueda responder con seguridad cuando le pregunten acerca del lugar donde trabaja, los productos y servicios que ofrece la empresa, etc. Cada organización debe diseñar su propio manual que lo caracterice y refleje su filosofía y objetivos.

Dado que muchos autores proponen una serie de tipos de manuales de inducción o una lista de tareas que debe llevar un manual, se mostrarán a continuación tres de los listados de ítems que debería llevar un manual de inducción según Chiavenato, Arias y Sherman, Bohlander, Snell.

a) *Chiavenato (2011)*

<b>Asuntos organizacionales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y objetivos básicos de la organización.</li> <li>2. Políticas: medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.</li> <li>3. Cómo se organiza y estructura la empresa: qué hace cada área o departamento.</li> <li>4. Distribución Física del área que utilizará el nuevo miembro.</li> <li>5. Principales productos y servicios de la organización.</li> <li>6. Normas y reglamentos internos.</li> <li>7. Procedimientos de seguridad en el trabajo.</li> </ol>
<b>Beneficios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario de trabajo, de descanso y de comida (o refrigerios)</li> <li>2. Días de pago y anticipos salariales.</li> <li>3. Beneficios sociales ofrecidos por la organización.</li> </ol>
<b>Presentación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A los superiores y colegas de trabajo.</li> </ol>
<b>Deberes de los cargos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.</li> <li>2. Tareas del cargo.</li> <li>3. Objetivos del cargo.</li> <li>4. Visión general del cargo.</li> </ol>

FIGURA 2.7: Principales ítems de un programa de Integración

FUENTE: Idalberto Chiavenato, 2011

b) *Arias (2006):*

Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.

Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados:

- Historia de la organización
- Sus objetivos
- Horarios, días de pago, etc.
- Artículos que produce o servicios que presta
- Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión
- Políticas de personal
- Prestaciones
- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- Reglamento interior de trabajo
- Pequeño plano de las instalaciones
- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.
- Evaluación (mediante un cuestionario elaborado para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida)
- Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- Presentación con parte del personal que se tendrá contacto o relaciones.
- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

c) Según Sherman, Bohlander y Snell (2007)

- Presentación a los empleados.
- Descripción de la capacitación.
- Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia.
- Condiciones del empleo, como horarios, periodos de pago, etc.
- Una explicación de las obligaciones, normas, y criterios de evaluación del puesto.
- Reglas de seguridad.
- Línea de mando
- Explicación del propósito y metas estratégicas de la organización

Tal como se dijo anteriormente, cada empresa debe elaborar su propio manual de inducción, por lo que el que se desarrolle en este proyecto no será igual a ninguno de los anteriores, pero si seguirá la estructura de ellos, adaptándolos a las necesidades de la empresa y a los requerimientos de cada puesto de trabajo.

## **2.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

“Existen tres métodos generales para la recopilación de información: las preguntas a las/los informantes, la observación y la revisión documental. Cada uno puede ser utilizado para recopilar información cualitativa o cuantitativa, dependiendo de las herramientas específicas empleadas.” (Harding, 1987).

En este proyecto se utilizaron dos herramientas del análisis estadístico, la entrevista estructurada con el profesional a cargo de Personas, y las encuestas a los trabajadores.

### 2.5.1 Cualitativas: Entrevista estructurada

“Los métodos cualitativos son utilizados para hacer interpretaciones y análisis de experiencias, percepciones y valores donde se profundiza en el contenido.

Normalmente se aplica los métodos cualitativos a una muestra relativamente pequeña para poder indagar mucho más en sus experiencias.” (Hernández R., 2010)

“El tipo de entrevista y de pregunta depende de: la cantidad de personas involucradas; el formato (entrevista, grupo focal, taller); la cantidad de informantes; la discrecionalidad en el orden de las preguntas y la estructura formal y las opciones para las respuestas.” (Bracker, 2002; Ellsberg y Heise, 2007).

En el caso de este trabajo, se realizaron entrevistas a todos los líderes de área, por lo cual la entrevista estructurada que no contará con opciones de respuesta, sino que dependerá del entrevistador y el entrevistado.

### 2.5.2 Cuantitativas: Encuesta

Las encuestas son un método utilizado frecuentemente para medir tanto las vivencias de las personas como sus opiniones. Los tipos de encuestas se diferencian por: los instrumentos que se aplican; el tipo de muestra que se selecciona (transversal o longitudinal); la unidad de análisis (si son personas de la población en general o clientes de un servicio); y las maneras de procesar los datos (estadísticas descriptivas o probabilísticas, donde se puede estudiar las asociaciones entre dos o más variables) (Ellsberg y Heise, 2007; Nardi, 2006).

Pero otros autores consideran que no todo es blanco o negro, sino que existen matices donde se mezclan las variables cuantitativas con las cualitativas, es así como una encuesta no siempre es cuantitativa y una entrevista no es tampoco cualitativa en todos los casos.

Roberto *Hernández Sampieri* (2010) en su libro “Metodología de la investigación” muestra como estas variables pueden mezclarse, que es algo que se tomó en cuenta en este trabajo. A continuación, se detalla textual lo explicado en su libro.

- *“Método cualitativo:*

Al aplicar este método es necesario considerar la existencia de diferentes realidades, las cuales se construyen durante la investigación según el tipo de contenido, individuo, grupos y culturas, acercándose a la subjetividad, sufriendo modificaciones durante su aplicación y eliminando la intención de generalizar los resultados, pues su objetivo es obtener datos individuales.

- *Método cuantitativo:*

En este método existe una realidad objetiva única, donde el diseño de la investigación es totalmente estructurado y predeterminado, cuyo objetivo es lograr una generalización de los datos de la muestra seleccionada.

- *Método mixto:*

Es la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, logrando obtener una imagen más completa de lo que realmente ocurre. La realización logra respetar la base de ambos métodos conservando su estructura y procedimiento originales, pero adaptándose en aspectos que correspondan según la investigación.

La incorporación de ambos métodos puede ser de igual “peso” o puede valer uno más que el otro, lo que queda a criterio de la persona que realice la encuesta.”

Las herramientas utilizadas en el proyecto fueron diseñadas con el método mixto, con preguntas abiertas y cerradas, pues se consideró que las ventajas de éste eran más potentes.

### 2.5.3 Unidades de estudio

#### a) Población

Según Arias (2006) población, es un conjunto finito o infinito de elemento con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Por su parte, Seltiz (2010) considera que población, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En el caso del trabajo realizado, la población fue la empresa Dimarsa en su totalidad.

b) Muestra

Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible (Arias, 2006)

Según Hernández (2010), Mientras más grande sea la muestra, más cerca de la representatividad se estará, pero existe una forma de selección.

Hernández comenta que existen dos formas de realizar la selección de la muestra

*b.1) Muestra probabilística:*

En este tipo de selección todos los elementos poseen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen realizando caracterizaciones de la población y el tamaño de la muestra que se desea obtener, todo a través de un procedimiento aleatorio.

El cálculo del tamaño de la muestra parte con la determinación de la cantidad de población existente, luego es necesario determinar un porcentaje de error admisible al momento de realizar el cálculo (normalmente se utiliza un error del 5%, por lo que el nivel de confianza sería del 95%), también corresponde detallar el porcentaje estimado de la muestra a la que se desea entrevistar.

La fórmula correcta a utilizar en el caso de DIMARSA es aquella donde la población es conocida, es decir, finita.

Para población finita (cuando se conoce el total de unidades de observación):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

FIGURA 2.8: Fórmula para el cálculo de la muestra en población infinita  
FUENTE: Aguilar-Baroja, 2005

Donde:

**n** = El tamaño de la muestra que se quiere calcular

**N** = Tamaño del universo

**Z** = Es la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado.

**e** = Es el margen de error máximo que SE ADMITE

**p** = Es la proporción que SE ESPERA encontrar.

*b.2) Muestra no probabilística:*

La selección posee causas que se encuentran relacionadas a las características de la investigación o de la persona que determina la muestra, es decir la elección depende de las características y objetivo que posee la investigación y es determinada por el investigador.

El tipo de muestra a utilizar en la empresa, fue la Muestra no Probabilística establecida por Hernández (2010), pues se necesitan personas obligatoriamente de todas las áreas de la empresa, y a su vez, se necesita de algunas personas en específico, tales como los jefes de área.

#### 2.5.4 Diagrama de Ishikawa

Según Ernesto Mercado (2001), el diagrama de Ishikawa, conocido también como causa-efecto o diagrama de espina de pez, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Nos permite, por tanto, representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y sub factores (en las “espinas”) que contribuyen a generar un efecto común (en la “cabeza” del diagrama).

## **2.6 HERRAMIENTAS DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

Durante años, toda persona involucrada en el mundo de los negocios, sabía que mientras más información manejara, mayor poder de decisión tenía sobre las variables de su empresa.

En la actualidad, ya no es suficiente poseer una cierta cantidad de información, si la empresa no es capaz de almacenar dicha información, teniendo así la posibilidad de recuperar, transmitir y manipular datos, sin duda no logrará la anhelada eficiencia en sus procesos.

Es así, como año tras año el uso de las tecnologías de la información ha tomado importancia en el mundo empresarial en todas sus áreas de desarrollo, no sólo en la productiva, sino que se han implementado una serie de programas que permiten tener un mejor control de todas las variables de la empresa, incluyendo a los Recursos Humanos, utilizando software que permiten controlar su tiempo de llegada y salida, programas que permiten crear informes de producción de manera fácil para los trabajadores y programas que construyen gráficas o diagramas que permitirán la comprensión de cualquier proceso para todas las personas de la organización.

Uno de estos Software será utilizado, tanto en la etapa de construcción como de implementación del Manual de Inducción que se desarrollará en este proyecto.

#### 2.6.1 BPMN Business Process Management Notation

Habitualmente el lenguaje para representar modelos conceptuales de procesos de negocio utiliza una representación gráfica. Este es el caso de “Business Process Modeling Notation” (BPMN).

“BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD).

BPD es un diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso, basado en la técnica de “Flow Chart”, incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis.” (Bizagi, 2015)

Según Bernhard Hitpass (2012) “considerando que toda empresa posee relaciones entre procesos, se da la necesidad de modelar sus interfaces. El estándar BPMN cuenta con un diagrama especial, llamado Diagrama de Flujo, para diseñar el flujo de mensajería de los participantes de un proceso. Este diagrama se presta especialmente para documentar las vistas individuales y relacionadas con otras. Se evita la redundancia, se facilita la comunicación y prevalece la integridad.”

### 2.6.2 Software Bizagi Process Modeler

“El ambiente de modelamiento de Bizagi, altamente visual y basado en arrastrar y soltar, estimula la interacción entre negocios y TI, y hace que los requerimientos sean rápidos de capturar y los procesos fáciles de visualizar. Obtenga un modelamiento de negocios orientado hacia los procesos al alcance de su mano.” (Bizagi, 2015)

Para *Eduardo Gonzalez* Gerente de Colaboración y Flujo de Trabajo de Adidas Group: “La virtualización de entidades de negocio de Bizagi nos ayuda a manejar datos relacionales complejos tratándolos como si fueran locales. Esto simplifica el trabajo significativamente, promueve la reutilización y acelera el desarrollo”. (Bizagi, 2015)

Una opinión algo menos técnica y más personal es entregada por *Bruce Levitan*, Jefe de Mejora del Negocio, Universidad Metropolitana de Manchester, quien declara que: “Bizagi Process Modeler es lo mejor que he encontrado. Es gratis, fácil de aprender a usar y viene con un gran programa de actualizaciones y mejoras regulares. Gracias, Bizagi”. (Bizagi, 2015)

En la página oficial del software Bizagi Process Modeler, se pueden encontrar variadas opiniones acerca del software, pero todas redundan en la facilidad de utilización que este posee, y es que cuando se busca un software que ayude a agilizar los procesos de una empresa, lo que justamente no se busca es tener que aprender a utilizar un software que dé aún más trabajo, y cuyo uso sea más tedioso que la solución que se está buscando.



# 3. DISEÑO METODOLÓGICO

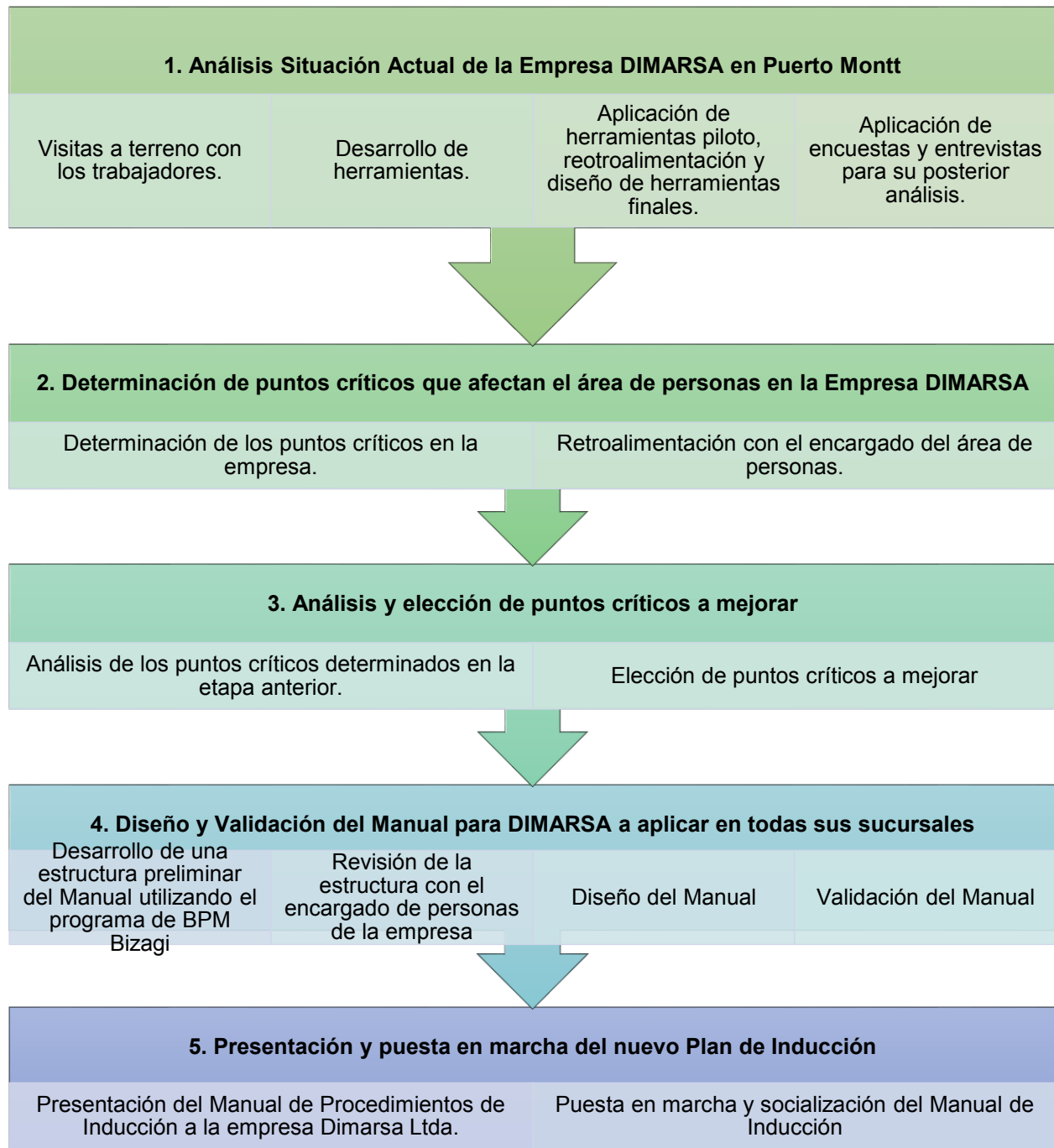


Figura 3.1: Diagrama Diseño Metodológico  
Fuente: Elaboración propia

### **3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En primera instancia, se buscó tener una visión general de la situación actual de la empresa, con la finalidad de comprender no sólo qué problemas la afectaban, sino también de dónde venían estos problemas y teniendo estas causas poder buscar las posibles soluciones.

Para ello, se siguieron una serie de etapas, que permitieron recopilar la información necesaria para realizar un análisis de la situación en la que se encontraba la empresa.

Cabe destacar que se agendaron reuniones periódicas con el encargado de Personas y Organización de la empresa, de manera de ir teniendo retroalimentación inmediata al avance de este trabajo.

#### 3.1.1 Visitas a terreno con los trabajadores.

La fuente de información requerida para el desarrollo del análisis de la situación actual, proviene directamente de la empresa DIMARSA, es decir, los trabajadores brindaron la información necesaria para llevar a cabo el presente estudio.

En esta primera etapa, se desarrolló una investigación de campo durante una jornada laboral donde se recopiló información acerca de los problemas que los propios trabajadores veían en la empresa, y también las posibles soluciones prácticas que ellos creían podrían solucionar sus problemáticas.

Según Arias (2006), la investigación de campo “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”.

#### 3.1.2 Desarrollo de herramientas.

Se diseñaron herramientas de fácil aplicación que logren recopilar la información necesaria para realizar un completo análisis de la situación actual de la empresa. En esta etapa en particular, se desarrollaron las herramientas con preguntas basadas en la información entregada por los trabajadores anteriormente.

Con estas herramientas se buscó llegar a la totalidad de trabajadores, que por supuesto en la etapa anterior no era viable.

Para ello se diferenciaron dos grupos de trabajadores, y se desarrollaron dos tipos de herramientas estadísticas distintas.

*a) Entrevista semi-estructurada:*

Según Arias (2006), “es una guía de preguntas establecidas, pero el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente”.

La herramienta desarrollada pretende ser una guía de preguntas previamente elaboradas en función del objeto de estudio, es decir, las problemáticas que afectan a los recursos humanos de la empresa.

Esta entrevista será aplicada a las gerencias de la empresa, ya que se pretende tener mayor información de parte de estas personas y son un número al cual es posible llegar con una entrevista de una duración media de una hora.

Las preguntas tipo realizadas en las entrevistas con Gerencia fueron:

- I. ¿Han existido últimamente errores de parte de los nuevos trabajadores que pudieran evitarse con una buena inducción? Si la respuesta es sí, ¿Cuáles?
- II. ¿Recibió usted una inducción al entrar a la empresa? ¿Cómo fue? ¿Qué considera que le faltó?

*b) Encuesta Modalidad Escrita:*

“Es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo o en relación con un tema en particular” (Arias, 2006).

La herramienta a desarrollar fue el cuestionario y estuvo conformado por un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, que por su alto nivel de alcance y fácil aplicación estaría dirigido a la totalidad del personal en la empresa DIMARSA.

De esta manera, teniendo una encuesta contestada por el cien por ciento de la población, se pudo tener plasmada la realidad de lo que los trabajadores sienten como un problema práctico que los afecta en su día a día en la empresa.

Cabe destacar, que por el carácter de las preguntas que apuntan a detectar los problemas de la empresa ligado a la gestión que se está realizando con los Recursos Humanos, la encuesta fue anónima, de manera de que ningún trabajador sienta algún nivel de resistencia a contestar con sinceridad.

### 3.1.3 Aplicación de herramientas y retroalimentación

Se aplicaron las herramientas desarrolladas en el punto anterior a un número reducido de personas, precisamente dos por área, de manera de tener una base sobre la cual desarrollar una herramienta estadística final en conjunto con la empresa.

Teniendo las respuestas a estas herramientas se pudo tener en consideración la opinión de los entrevistados o encuestados, en relación a si era necesario realizar algún cambio ante una pregunta que no se entendió, o eliminar alguna en caso de que se haya considerado repetitiva o simplemente era innecesaria.

Para definir a cuantas personas se aplicarían las herramientas, se seleccionó una muestra que asegure fiabilidad al estudio, a través de un consenso con los encargados de personal de la empresa, se procedió a definir una muestra de manera arbitraria, según lo señalado por Malhotra (2014), una muestra "No probabilística por juicio", la cual se basa "en el juicio personal del investigador y que puede arrojar buenos estimados de las características de la población".

Lo anterior debido a que tal como señala, Burns y Bush (2013) "para calcular de forma precisa una muestra se necesita la exactitud del tipo de población, lo que en muchas investigaciones es imposible". Por esto, se considera adecuado el uso de este tipo de muestra para la interpretación de los datos obtenidos en esta primera etapa de estudio.

Luego de tener las opiniones de los trabajadores seleccionados para contestar las herramientas piloto, se trabajó con el encargado de Personas y Organización para medir y verificar la efectividad de dichas herramientas aplicadas.

Se realizaron los cambios necesarios de manera que la información recopilada con las herramientas sea sólo aquella información relevante para el caso de estudio.

Además, se aseguró que la encuesta sea de fácil comprensión, lo que se logró revisándola detalladamente con un psicólogo organizacional y no tome demasiado tiempo en la jornada laboral. Esto no fue necesario en el caso de la entrevista, ya que en su caso es el autor el encargado de realizarla.

Teniendo las herramientas estadísticas finales, se procedió a la aplicación de éstas a la totalidad de los trabajadores de la empresa.

En el caso de la entrevista semi-estructurada, se utilizaron tres días para aplicar la entrevista a los gerentes o encargados de cada área de la empresa, en estas jornadas se logró entrevistar a la totalidad de ellos, para ello se agendaron citas previas con cada uno de ellos con la ayuda del Jefe de Personas y Organización.

Por otro lado, para la aplicación de la encuesta, como era una herramienta de carácter masivo y se pretendía llegar a la totalidad de los trabajadores, se distribuyeron encuestas enumeradas con cada Jefe de área, de manera de tener control sobre cuantas encuestas fueron entregadas y en qué área fueron contestadas dichas encuestas.

Ya habiendo finalizado las entrevistas con los Gerentes de cada área, se procedió a contrastar esta información con aquella recopilada de los propios trabajadores en las encuestas.

Se comenzó tabulando los datos entregados en las encuestas utilizando la herramienta Excel, se eligió este software por la facilidad con entrega visualmente la información en gráficas de fácil entendimiento y comparación.

Una vez obtenidos los gráficos que detectan dónde están concentradas las problemáticas que los propios trabajadores detectan en sus áreas de trabajo, fue el momento de contrastar esto con lo que sus encargados opinaron acerca de dichas problemáticas.

Sintetizando, la pregunta que se buscaba responder en esta etapa fue: ¿Tienen la misma percepción de las problemáticas los Gerentes y sus trabajadores?

Una vez finalizada la tabulación de las encuestas, y habiendo comparado este resultado con las entrevistas realizadas a los Gerentes, se procedió a identificar dónde estaban dirigidas las problemáticas de la empresa.

Finalmente se logra el objetivo de esta etapa: analizar la situación actual de la empresa.

### **3.2 DETERMINACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS**

Habiendo finalizado la etapa anterior donde se logró tener una visión actual de la problemática de la empresa, se procedió a elaborar una lista de los principales puntos críticos que la empresa debía mejorar, para ello se dividió este proceso en dos etapas que se detallan a continuación.

#### **3.2.1 Determinación de los puntos críticos en la empresa.**

Con la información obtenida de las herramientas estadísticas desarrolladas en la etapa anterior, se analizaron las principales problemáticas que, tanto trabajadores como Gerentes, consideraban relevantes.

Para ello, se utilizó la herramienta detallada en el libro “Métodos Cuantitativos para los Negocios” de Anderson, Sweeney y Williams (2011), el método del Scoring.

El método del Scoring es una manera rápida y sencilla para identificar la alternativa preferible en un problema de decisión multicriterio, donde todas las partes afectadas tienen el poder de evaluar la problemática según la importancia de los criterios asignados.

Las etapas del método son las siguientes:

- i. Identificar la Meta General del Problema
- ii. Identificar las Alternativas
- iii. Listar los Criterios a emplear en la toma de decisión
- iv. asignar una ponderación para cada uno de los Criterios
- v. Establecer en cuanto satisface cada Alternativa a nivel de cada uno de los Criterios
- vi. Calcular el Score para cada una de las Alternativas
- vii. Ordenar las Alternativas en función del Score.

La Alternativa con el Score más alto representa la Alternativa a recomendar.

Modelo para Calcular el Score:

$$S_j = \sum_i^j w_i * r_{ij}$$

FIGURA 3.2: Fórmula para calcular Score  
FUENTE: Sweeney y Williams (2011)

Donde:

$r_{ij}$  = rating de la Alternativa j en función del Criterio i

$w_i$  = ponderación para cada Criterio i

$S_j$  = Score para la Alternativa j

Esto dio como resultado una lista de problemas que llevó a determinar las raíces que algunos de ellos tenían en común, estas raíces fueron los puntos críticos en los que la empresa estaba teniendo problemas.

### 3.2.2 Retroalimentación con el encargado del área de personas.

A pesar de haber contado con reuniones periódicas, una vez a la semana, con el encargado de Personas y Organización para ir trabajando en conjunto, dicho encargado, es en este punto donde se realizó una revisión detallada de todo el trabajo antes realizado.

Así, se pudo seguir trabajando con la convicción de haber encontrado aquellos puntos críticos que la empresa, y él mismo como Jefe de Personas y Organización sentían que era necesario mejorar.

### **3.3 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS A MEJORAR**

Una vez elaborada la lista de puntos críticos, se pudo comenzar a discriminar aquellos menos trascendentales de los más importantes, para finalmente poder elegir el punto crítico que se buscaría mejorar en este proyecto.

Para identificar aquellos puntos críticos que mayor incidencia tenían en el buen funcionamiento de la empresa, se utilizó un diagrama de Ishikawa.

#### 3.3.1 Análisis de los puntos críticos determinados en la etapa anterior.

Teniendo la lista de problemáticas que presentaba la empresa, se procedió al análisis de las posibles causas de éstas, para ello se realizó una reunión con todos los jefes de área, donde cada uno de ellos presentó su propio diagrama de Ishikawa, para luego lograr un diagrama en conjunto.

Una vez teniendo la perspectiva gráfica que entrega dicho diagrama, fue posible detectar los problemas que tenían mayor incidencia para la empresa.

Para una correcta aplicación de la herramienta antes señalada, se utilizó el libro “Calidad integral empresarial e institucional” de Ernesto Mercado (1999).

El diagrama se elaboró de la siguiente manera:

- i. Se debe concretar cuál va a ser el problema o “efecto” a solucionar, se dibuja una flecha y se pone el tema a tratar al final de la misma.
- ii. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal, se pueden establecer categorías dependiendo de cada problema.
- iii. Se debe identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, esto se puede realizar mediante un análisis de cada parámetro, escribiendo cada causa de forma concisa.
- iv. Se puede hacer una asignación de la importancia de cada factor.
- v. Se puede establecer una relevancia de las causas principales para tratar unas antes que otras, además se puede añadir cualquier otra información que sea de utilidad para el proceso y ayude a la resolución del problema.

### 3.3.2 Elección de puntos críticos a mejorar

Dentro de la misma reunión con los jefes de área, se logró llegar a un consenso del punto crítico en que se deseaba trabajar, así, eligiendo un solo punto que mejorar, se logró utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos, esto dado el tiempo en el que se necesitaba terminar el estudio.

## **3.4 DISEÑO MANUAL PILOTO**

Esta es una de las etapas cruciales del proyecto, es aquí donde se diseñó el primero esbozo del Manual de Inducción que regiría en un futuro en DIMARSA LTDA.

Debido a la importancia de esta etapa, se dividió en tres sub-etapas donde se contempló la retroalimentación con el encargado de Personas y Organización de la empresa, de manera de igualar la visión del autor de este trabajo, con la empresa para la que se diseñó el Manual.

### 3.4.1 Desarrollo de una estructura preliminar del Manual utilizando el programa de BPM Bizagi

Para tener una imagen clara que permita identificar las principales etapas del Manual de Inducción, se desarrolló un diagrama de flujo con el proceso de inducción que la empresa debería considerar.

En este diagrama no sólo se contempló el proceso de inducción propiamente tal, sino también aquellas etapas anteriores que la empresa debe tener en cuenta antes de realizar la inducción.

#### *I. Clasificación de las etapas de inducción*

Se clasificaron aquellas etapas por las que cada puesto debería pasar, por supuesto no todos los cargos pasarán por la misma inducción, por la misma cantidad de charlas o reuniones.

Se utilizó la herramienta Excel para clasificar en cinco grupos a los trabajadores, de esta forma se creó una matriz que permitió visualizar por cuantas y cuales etapas debía pasar cada trabajador.

#### *II. Entrevista con Gerencias*

Nuevamente se llevaron a cabo reuniones programadas con los Gerentes y Jefes de área de DIMARSA LTDA., aquí se les aplicó una nueva entrevista semi-estructurada, que permitió recolectar la información que estos deberán entregar a sus subordinados en una futura inducción.

Dentro de esta entrevista se consideraron los tiempos que los Gerentes o Jefes de área necesitarían para cada inducción, y las herramientas que necesitaban.



### 3.4.2 Revisión de la estructura con el encargado de personas de la empresa

El jefe de Personas y Organización retroalimentó el diagrama diseñado con el software antes mencionado, modificando aquellas etapas que el consideró debían ir antes, después o podían realizarse en paralelo con la finalidad de agilizar el proceso.

A su vez, en conjunto con el autor, se ordenó la información recopilada en la entrevista con Gerentes y Jefes de área, de manera de hacerla lo más clara y ordenada posible.

### 3.4.3 Diseño del manual

Finalmente se obtiene el primer diseño de Manual. Para lograr que este Manual Piloto tenga cada aspecto a considerar en una correcta inducción, se utilizó la bibliografía que ya había sido recabada, y se creó un Manual que contempló la visión de Chiavenato (2011), Arias (2006) y la propia empresa.

### 3.4.4 Validación Del Manual de Inducción

Teniendo el Manual listo, se procedió a la validación de este con la empresa, por supuesto con la finalidad de que el trabajo sea aplicable a la realidad de la empresa y realizar los cambios necesarios antes de su puesta en marcha, buscando que no haya que modificarlo más adelante.

Se validó el Manual con el encargado de Personas y Organización, quien hizo mención de sus objeciones y/o recomendaciones en cada etapa diseñada.

Una vez realizados los cambios recomendados, y logrando que la visión de la empresa sea lo más cercana posible al Manual diseñado, el encargado de Personas y Organización validó el Manual Piloto.

## **3.5 PRESENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE INDUCCIÓN**

### 3.5.1 Presentación del Manual de Procedimientos de Inducción a la empresa DIMARSA LTDA.

En esta etapa final del proyecto, se presentó el producto final que se buscaba entregar a la empresa: Un manual de procedimientos de inducción.

Se incluyó una serie de datos importantes en cada etapa, teniendo en cuenta lo señalado por los autores de la bibliografía Chiavenato (2011) y Arias (2006) y a su vez los principales encargados de cada etapa, de esta forma no se deberá buscar en marcha un responsable que pueda ofrecer la inducción al nuevo trabajador, sino que esto estará preestablecido.

Finalmente, se realizó una presentación formal en conjunto con el encargado de Personas y Organización de la empresa al Gerente General de DIMARSA LTDA. Sr. Andrés Latorre.

En esta reunión presentó el trabajo realizado y se hizo entrega del Manual de Procedimiento de Inducción diseñado especialmente para la empresa.

### 3.5.2 Puesta en marcha y socialización del plan de inducción

Se inició la puesta en marcha del plan de inducción con una presentación para todos los trabajadores de la empresa, donde se les dio a conocer los nuevos lineamientos que seguiría la introducción de un nuevo colaborador a DIMARSA.

Se les invitó a todos los trabajadores a ser parte de este nuevo proceso dentro de la empresa, indicándoles cuál sería su rol en caso de ser solicitados para proveer de la inducción de un nuevo compañero, o de cómo sería el proceso de ser mentor de éste.

# 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se detallan los resultados obtenidos en cada una de las actividades planteadas en el diseño metodológico.

Además, se analizan e interpretan los resultados obtenidos, dando a conocer las conclusiones y recomendaciones necesarias a la empresa DIMARSA, entregando finalmente la solución al problema antes planteado: La falta de estandarización del proceso de inducción.

## 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con la finalidad de conocer el punto de partida del trabajo a realizar, se comenzó por analizar la empresa desde los principales puntos de vista, los trabajadores y sus jefes y gerentes.

Para ello se realizaron una serie de actividades que sirvieron para finalmente conocer la situación actual de la empresa, situación que fue planteada y luego tratada con la gerencia de DIMARSA.

### 4.1.1 Visitas a terreno con los trabajadores.

En este estudio, se comenzó con la recopilación de información mediante conversaciones periódicas con trabajadores de distintas áreas.

Con la finalidad de contar con una mirada amplia de la empresa en su totalidad, se visitaron todas las sucursales de Dimarsa Ltda., en la décima región, las cuales son:

- Dimarsa Multitiendas (Sucursales Puerto Montt, Puerto Varas y Calbuco)
- Dimarsa Industrial y náutica.
- Dimarsa Construcción
- Dimarsa Centro de Distribución

Dado que la información fue entregada por un variado número de personas y que fueron grupos con una enorme variabilidad en edad, sexo, puesto de trabajo y nivel de estudios. Para el análisis de la información se consideraron sólo aquellas temáticas que eran relevantes para la empresa, y que, a su vez, fueran posibles de solucionar en el tiempo determinado para ello.

Al respecto, Balestrini (2013), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”.

Los principales temas presentados por los trabajadores, se pueden apreciar en la tabla 1.1: Problemas de los trabajadores.

TABLA 1.1: Problemáticas De Los Trabajadores

<b>Problema enunciado por trabajadores<sup>2</sup></b>	<b>Interpretación</b>
Despidos reiterados en distintos puestos de trabajo, amenazas de futuros despidos masivos, poca información luego de proceder a un despido masivo.	Incertidumbre e inseguridad laboral.
Poca probabilidad de surgir en el trabajo, no estar desempeñando un trabajo importante o que lo satisfaga como personal.	Desmotivación.
Despidos masivos que se trasforman en contrataciones masivas, demasiada gente nueva ingresa de una sola vez.	Alta rotación de personal.
Bajas y altas de sueldo según épocas del año, diferencia entre salarios según área de trabajo.	Inconformidad salarial.
Cámaras de seguridad apuntando a los trabajadores más que al público en general, revisión personal al término de la jornada.	Desconfianza.

FUENTE: Elaboración Propia

La tabla 1.1 fue presentada a un grupo de trabajadores seleccionado de manera aleatoria, para comprobar la efectividad del análisis de la información, siendo aprobada por dicho grupo.

Posteriormente y considerando las opiniones de los trabajadores, se realizaron tanto entrevistas a los jefes de área y gerentes de sucursal, como encuestas a los colaboradores, cuyos resultados obtenidos en ambas herramientas se detallarán más adelante.

#### 4.1.2 Desarrollo de Herramientas.

Malhotra (2014) indica que “los principales métodos de recolección de datos para la investigación descriptiva son las encuestas”. Para este estudio, se utilizó una entrevista semi-estructurada y una encuesta, que tienen como objetivo obtener información específica, a través de las percepciones,

<sup>2</sup> Toda la columna muestra opiniones entregadas netamente por los trabajadores, sin interpretación alguna.

conductas e intenciones de jefes de cargos medio-alto y trabajadores en general, con respecto a la empresa en que actualmente se desempeñan.

Para el desarrollo de herramientas el trabajo fue separado en dos herramientas específicas, la entrevista semiestructurada y la encuesta, ambas herramientas fueron desarrolladas basándose en el “Diccionario de preguntas” de Martha Alles (2009)

#### *a) Entrevista semi-estructurada*

Debido a la efectividad que proporciona la retroalimentación inmediata de este tipo de herramienta, fue la herramienta elegida tanto para gerentes como jefes de área. Dada la variedad de temas que se trataron en las diversas reuniones, la entrevista fue diseñada de manera genérica, para ser aplicada a los encargados de distintos departamentos.

El diccionario de Martha Alles (2009) plantea una serie de preguntas y la forma de guiar una entrevista para niveles ejecutivos, que es el caso de la entrevista presentada a continuación.

Fecha y Hora de inicio: Haga clic aquí para escribir una fecha.
Entrevistado: Haga clic aquí para escribir texto.
Tema a tratar: Haga clic aquí para escribir texto.
¿Cuáles son sus apreciaciones del desarrollo actual de la actividad?
Haga clic aquí para escribir texto.
¿Cree que es necesario mejorar la actividad tratada?
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?
Si la respuesta anterior fue Si, ¿De qué manera cree que se podría mejorar dicha actividad?
Haga clic aquí para escribir texto.

FIGURA 4.1: Entrevista Piloto  
FUENTE: Elaboración Propia

#### *b) Encuesta*

Debido a la facilidad en su aplicación, y al número de personas que fue posible llegar en una sola aplicación, la encuesta fue la herramienta elegida para los trabajadores de las distintas áreas.

El objetivo de elegir esta herramienta fue llegar al cien por ciento de los trabajadores de la empresa, y así conocer la opinión de todos los trabajadores en los diferentes aspectos del quehacer empresarial para luego contrastar estas opiniones con las de sus jefaturas, y así tratar de resolver los problemas identificados.

Inicialmente se determinaron los alcances de la encuesta, los factores que se desean evaluar, las preguntas que servirán para medir esos factores y las personas involucradas en la medición.

La configuración de la encuesta, contempló un tipo de respuesta para cada pregunta, así el trabajador eligió su respuesta de un grupo de alternativas. Se excluyeron preguntas de texto libre donde el trabajador podría su respuesta según su criterio, ya que, dada la cantidad de población encuestada, era poco útil al momento de tabular los datos.

<p>ENCUESTA AL PERSONAL DIMARSA LTDA.</p> <p>1. Lugar de trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Dimarsa Multitiendas (Sucursales Puerto Montt, Puerto Varas y Calbuco)</p> <p><input type="checkbox"/> Dimarsa Industrial y náutica.</p> <p><input type="checkbox"/> Dimarsa Construcción</p> <p><input type="checkbox"/> Dimarsa Centro de Distribución</p> <p>2. Puesto de trabajo</p> <p><input type="checkbox"/> Administración</p> <p><input type="checkbox"/> Ventas</p> <p><input type="checkbox"/> Marketing</p> <p><input type="checkbox"/> Seguridad</p> <p>3. ¿Se siente feliz trabajando en DIMARSA LTDA.?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>4. Dada su respuesta anterior, cuál de las siguientes afirmaciones se asemeja más a su opinión.</p> <p><input type="checkbox"/> Me llevo muy bien con mis compañeros</p> <p><input type="checkbox"/> Tengo un buen sueldo</p> <p><input type="checkbox"/> Mi jefe no me motiva.</p> <p><input type="checkbox"/> Quisiera que mis opiniones sean valoradas.</p> <p><input type="checkbox"/> Mis compañeros de trabajo son muy distintos a mí.</p> <p><input type="checkbox"/> Quisiera optar a un puesto más elevado.</p> <p><input type="checkbox"/> No deseo trabajar en esto, sólo es algo transitorio.</p> <p><input type="checkbox"/> Mi sueldo no cubre mis necesidades básicas.</p> <p><input type="checkbox"/> Me siento motivado a seguir trabajando por un lugar en esta empresa.</p>
---

FIGURA 4.2: Encuesta Piloto  
FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.1.3 Aplicación de Herramientas y Retroalimentación

Con la finalidad de asegurar la correcta comprensión de las herramientas de recopilación de datos, se aplicaron encuestas y entrevistas a un número acotado de personas, para asegurar que se comprendían los distintos ítems de las herramientas, es decir, se aplicaron *herramientas piloto*.

Se destaca que estos datos en sí mismos, no fueron utilizados para el estudio final, sino sólo en términos de si se entendieron o no las herramientas.

Para definir a cuantas personas se aplicarían las herramientas, se procedió a seleccionar una muestra que asegure fiabilidad al estudio, en un consenso con los encargados de personal de la empresa, se procedió a definir una muestra de manera arbitraria, según lo señalado por Malhotra (2014), una muestra "No probabilística por juicio". La muestra seleccionada para esta primera etapa del estudio fue no probabilística por juicio.

Malhotra (2014) señala que “las muestras se clasifican en dos categorías: probabilísticas y no probabilísticas. Esta última se basa en el juicio personal del investigador y que puede arrojar buenos estimados de las características de la población; sin embargo, no permiten la evaluación objetiva de la precisión de los resultados de la muestra y los estimados obtenidos no son extrapolables a la población estadística”.

No obstante, Burns y Bush (2013) señalan que “para calcular de forma precisa la probabilidad se necesita la exactitud del tipo de población, lo que en muchas investigaciones es imposible”. Por esto, se considera adecuado el uso de este tipo de muestra para la interpretación de los datos obtenidos en esta primera etapa de estudio.

Las muestras no probabilísticas se pueden clasificar por conveniencia, por juicio, por cuota o por referencias (Burns y Bush, 2013; Malhotra, 2014).

La utilización de un muestreo por juicio en este estudio se debe a que las personas encuestadas se seleccionaron directamente aquella población de interés o personas que son apropiadas para el problema a investigar en esta primera etapa.

TABLA 4.2: Personas Encuestadas

CARGO	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Jefes de piso	2	100%
Jefes de área	5	100%
Personal ventas	10	33%
Personal administrativo	5	25%
Personal seguridad	6	50%

FUENTE: Elaboración Propia

Como resultado final de la aplicación de las herramientas piloto, se desprendió lo siguiente:

- **Entrevistas:** La retroalimentación inmediata entregada por esta herramienta, permitió que se corrigieran los aspectos que fueron indicados por las personas a las que fue aplicada.

Fecha y Hora de inicio: Haga clic aquí para escribir una fecha.

Entrevistado: Haga clic aquí para escribir texto.

Tema a tratar: Haga clic aquí para escribir texto.

¿Cuáles son sus apreciaciones del desarrollo actual de la actividad?  
Haga clic aquí para escribir texto.

¿Qué consideraría necesario mejorar en la actividad?, ¿De qué manera cree que se podría mejorar dicha actividad?  
Haga clic aquí para escribir texto.

FIGURA 4.4: Entrevista Final

FUENTE: Elaboración Propia

**Encuestas:** El total de los encuestados comprendió completamente la herramienta aplicada, pero el encargado de personas consideró que se necesitaba un indicador fuerte que indique dónde están las fortalezas y debilidades vistas por los trabajadores, por lo cual se modificó la pregunta número 4.

ENCUESTA AL PERSONAL DIMARSA LTDA.	
1. Lugar de trabajo	
<input type="checkbox"/>	Dimarsa Multitiendas (Sucursales Puerto Montt, Puerto Varas y Calbuco)
<input type="checkbox"/>	Dimarsa Industrial y náutica.
<input type="checkbox"/>	Dimarsa Construcción
<input type="checkbox"/>	Dimarsa Centro de Distribución
2. Puesto de trabajo	
<input type="checkbox"/>	Administración
<input type="checkbox"/>	Ventas
<input type="checkbox"/>	Marketing
<input type="checkbox"/>	Seguridad
3. ¿Se siente feliz trabajando en DIMARSA LTDA.?	
<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
4. Dada su respuesta anterior, cuál de las siguientes afirmaciones se asemeja más a su realidad dentro de DIMARSA LTDA. (Marque sólo la opción más cercana a usted, <b>sólo UNA</b> )	
<input type="checkbox"/>	Me llevo muy bien con mis compañeros
<input type="checkbox"/>	Tengo un buen sueldo
<input type="checkbox"/>	Mi jefe no me motiva.
<input type="checkbox"/>	Quisiera que mis opiniones sean valoradas.
<input type="checkbox"/>	Mis compañeros de trabajo son muy distintos a mí.
<input type="checkbox"/>	Quisiera optar a un puesto más elevado.
<input type="checkbox"/>	No deseo trabajar en esto, sólo es algo transitorio.
<input type="checkbox"/>	Mi sueldo no cubre mis necesidades básicas.
<input type="checkbox"/>	Me siento motivado a seguir trabajando por un lugar en esta empresa.

FIGURA 4.3: Encuesta Final  
FUENTE: Elaboración Propia

Una vez visadas las herramientas finales, se procedió a la recopilación de información final, lo que permitió el análisis de la situación en la que se encontraba la empresa. Dichos resultados se desagregan a continuación.

#### a) Encuesta

##### a.1) *Resultados Encuesta*

La primera pregunta que la empresa necesitaba responder, era cómo se sentían sus trabajadores realizando sus labores dentro de la empresa, para ello con la pregunta: “¿Se siente feliz trabajando en DIMARSA?” se pretendió medir cuál era el nivel de satisfacción de los trabajadores.



Se presentan a continuación tres gráficas explicativas que resumen la información obtenida de la pregunta: ¿Se siente feliz trabajando en DIMARSA?

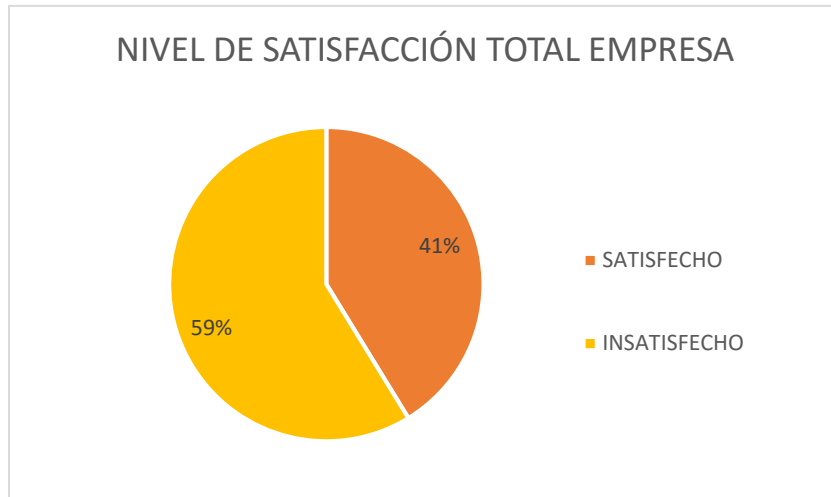


GRAFICO N° 4.1: Nivel de Satisfacción Total de la Empresa  
FUENTE: Elaboración propia

De los 80 trabajadores encuestados, que representa la totalidad de los trabajadores de la empresa, 47 de ellos declaró no sentirse “feliz” trabajando en la empresa, lo que representa el 59 por ciento de ellos.

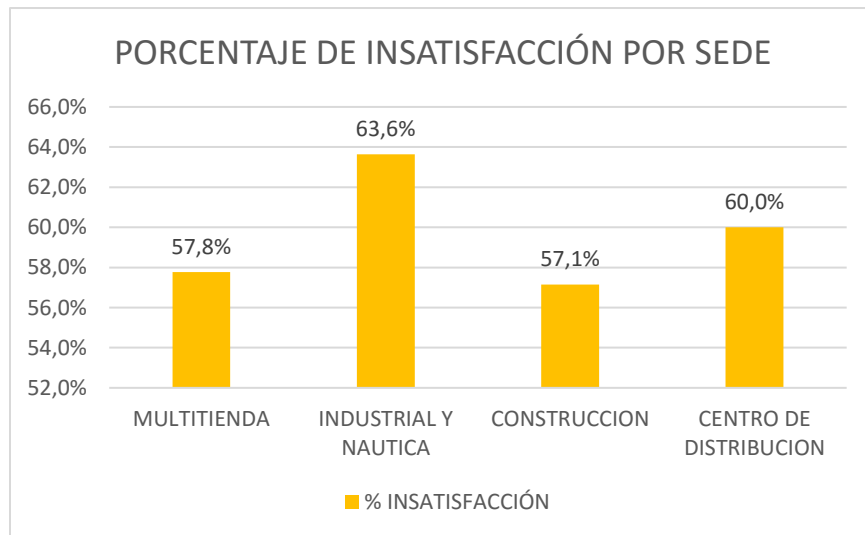


GRAFICO N° 4.2: Porcentaje de insatisfacción por Sede  
FUENTE: Elaboración propia

La gráfica 4.2 muestra cómo de aquellos trabajadores que contestaron negativamente al ser consultados por la felicidad con que realizan sus funciones, el sector que más insatisfacción presentó fue la división Industrial y Náutica, con un 63,6 por ciento de respuestas “NO”.

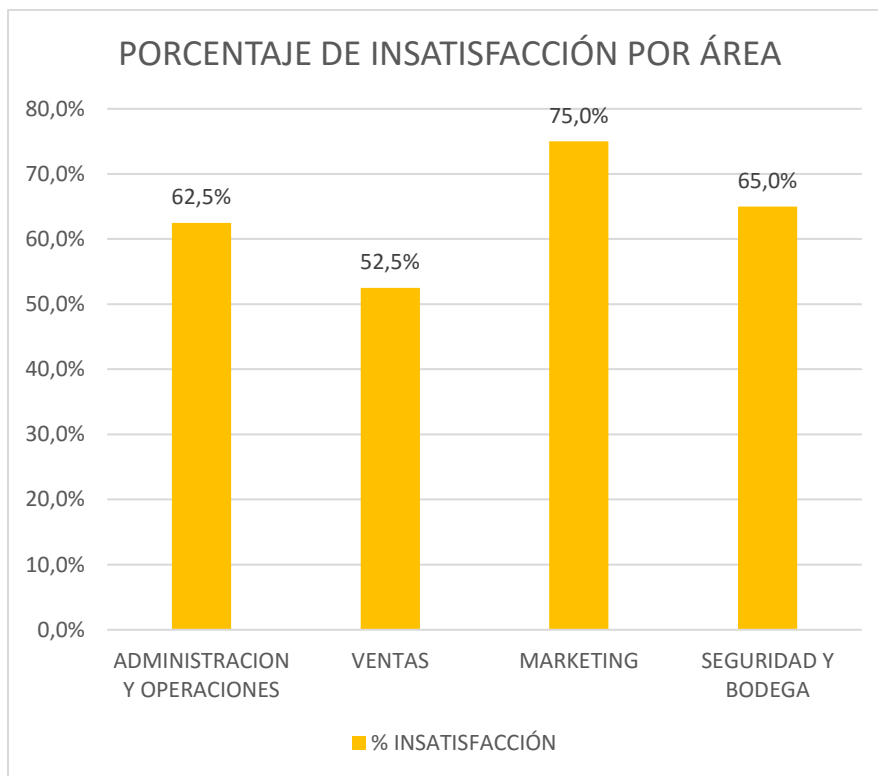


GRAFICO N° 4.3: Porcentaje de insatisfacción por área de trabajo  
FUENTE: Elaboración propia

A su vez, si se realiza una agrupación por área de desempeño de sus labores, los trabajadores del área de Marketing y Publicidad presentan un mayor porcentaje de insatisfacción laboral, con 3 de sus 4 trabajadores disconformes; esto seguido por el área de administración y operaciones que considera un grupo más grande, con 10 de 16 trabajadores insatisfechos, lo que resulta el 62 por ciento de ellos. Lo anterior se puede apreciar en el gráfico 4.3

Siguiendo con los datos entregados por la encuesta, se resume la información entregada por la pregunta número 4: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se asemeja más a su realidad dentro de la empresa DIMARSA?

La anterior pregunta realizada a los trabajadores, tenía relación con la motivación o desmotivación que estos presentaban para con la empresa, donde se buscaba conocer la opinión que estos tenían ante ciertos estándares de satisfacción.

Se les pidió escoger la aseveración que más cercana les era durante sus labores diarias, pudiendo elegir entre 9 opciones que fueron seleccionadas en conjunto con el encargado de personal de la empresa, seleccionadas de una lista de 20 afirmaciones.

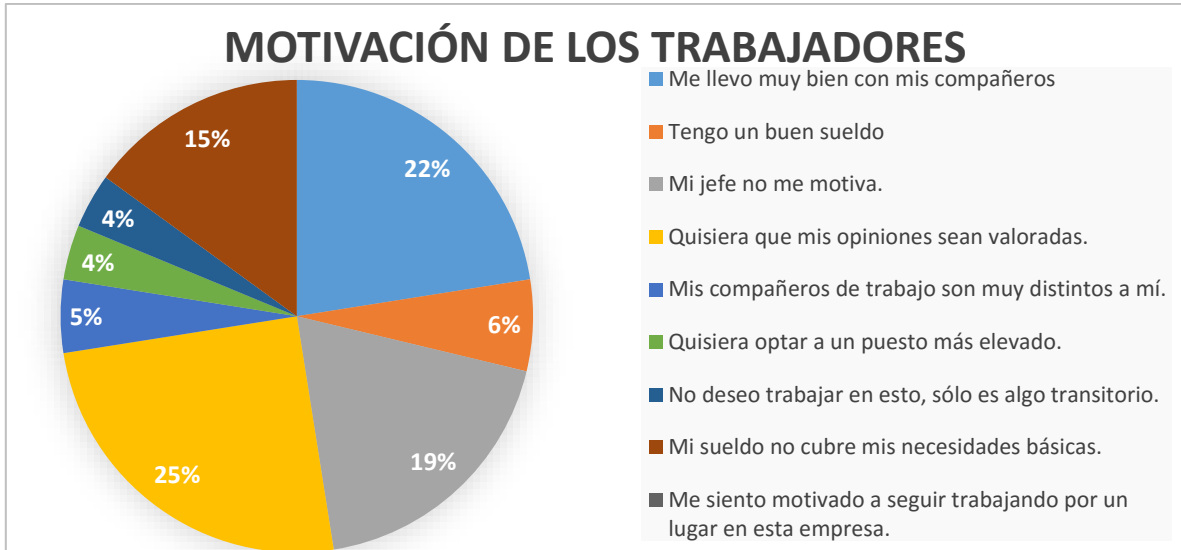


GRAFICO N° 4.4: Motivaciones o desmotivaciones de los trabajadores  
FUENTE: Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico 4.4, son 20 los trabajadores que se identificaron con la frase “Quisiera que mis opiniones sean valoradas”, lo que representa el 25 por ciento de los trabajadores.

Cercano a esto, se encuentran 18 trabajadores que consideran “Llevarse muy bien con sus compañeros”, de estos, diez pertenecían a la categoría de sentirse satisfechos trabajando en DIMARSA.

Con un 19 por ciento destaca la opción de “Mi jefe no me motiva”, donde un total de 19 trabajadores manifestaron sentirse identificados con esta opción.

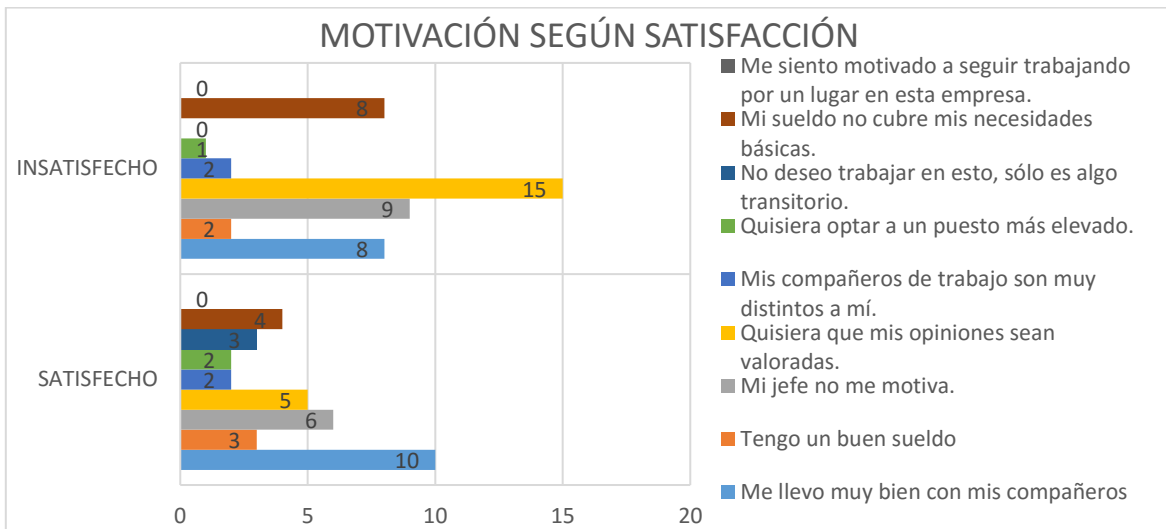


GRAFICO N° 4.5: Motivación v/s satisfacción  
FUENTE: Elaboración propia

Buscando dejar en evidencia cómo se relacionan las opiniones entregadas por los trabajadores en conjunto con cómo se sentían trabajando en DIMARSA, se elaboró el gráfico 4.5, que separa el grupo de aquellos que se declararon insatisfechos de los satisfechos, y de esta forma se agruparon según la frase con la que se identificaron en la pregunta número 4.

Como se aprecia en el gráfico 4.5, 15 de las 47 personas que se consideran insatisfechas en su trabajo, manifiestan querer que sus opiniones sean valoradas.

A su vez, ninguno de los trabajadores que manifiesta insatisfacción laboral consideraron que sentirse motivados a seguir trabajando por un lugar en la empresa, pero de la misma forma, ninguno manifestó que no deseara trabajar en la empresa, y que su puesto de trabajo no era algo transitorio para ellos.

#### *a.2) Análisis Encuesta*

Una vez finalizado el proceso de tabulación de datos, se procedió a realizar el análisis correspondiente con el encargado de personas de la empresa.

Entre las ideas que fueron posibles concluir de las encuestas a trabajadores, se tiene:

- La empresa presenta un alto nivel de insatisfacción laboral, lo que se pudiera ver reflejado en el bajo nivel de productividad de los trabajadores.
- Un alto porcentaje de trabajadores considera tener una buena relación con sus pares, lo que deja entre ver que no existe un problema de interrelación en el cual trabajar para subir el nivel de satisfacción laboral.
- Analizando el mismo punto anterior, si son 20 los trabajadores que quisieran que sus opiniones sean valoradas, es decir, 25 por ciento de los trabajadores de la empresa desean ser más escuchados.
- En cuanto al tema monetario, un 15 por ciento de los trabajadores considera que su sueldo no cubre sus necesidades, mientras que un 6 por ciento considera que su sueldo es bueno. En este tema se consideró imposible trabajar, ya que el realizar un aumento de sueldo para todos los trabajadores no concierne al equipo de Personas y Organización.
- La posible solución a este tema, tendría que trabajarse por el lado de entregarles otros beneficios a los trabajadores, que les permitan encontrar esa satisfacción extra que no está cubriendo su salario actual.
- Cuando se les consulta por sus jefaturas, casi un 20 por ciento no siente motivación por parte de sus líderes, lo cual se ve reflejado también más adelante cuando se procede al análisis de las entrevistas con jefaturas medias y altas.

Finalmente, en este punto, se pudo comprender que existía un alto nivel de insatisfacción laboral, considerando como alto sobre un 30 por ciento. Esta insatisfacción vino dada por sobre todo en el

ámbito de la falta de motivación que existe por parte de las jefaturas, haciendo que los trabajadores no se sientan parte de la empresa, sientan que sus opiniones no son valoradas y esto afecta directamente a la productividad en DIMARSA.

Pero las causas de esta insatisfacción no se pudieron conocer a cabalidad con una encuesta que no permitía una comunicación directa con todos los trabajadores, sino más bien una serie de preguntas que sirvieron de guía para la realización de las entrevistas más profundas con las personas claves dentro de la empresa, que son quienes dieron respuesta cabal a la incógnita de esta actividad: “Análisis de la situación actual de la empresa”.

## **b) Entrevista**

### **b.1) Resultados Entrevista**

Se realizaron un total de 54 reuniones con los principales encargados de áreas y divisiones dentro de la empresa.

En conjunto con el encargado de personas y organización de la empresa, se realizó una división en niveles de manejo de información, dividiendo en 5 grupos a los 107 trabajadores pertenecientes a DIMARSA, desde aquellos que manejaban toda la información de la empresa, hasta aquellos que sólo manejaban la información del cargo al que estaban asignados.

La planta de trabajadores de la empresa quedó agrupada de la siguiente manera:

TABLA 4.3: Agrupación según niveles de información

<b>Grupo</b>	<b>Tipo de trabajadores</b>	<b>Número de trabajadores</b>
<b>A</b>	Gerencias	6
<b>B</b>	Jefes de primera línea	21
<b>C</b>	Jefes de segunda línea	20
<b>D</b>	Supervisores e independientes	35
<b>E</b>	Dependientes	25

Fuente: Elaboración Propia

Las 54 entrevistas corresponden a dos entrevistas con cada uno de los integrantes de los grupos A y B, que eran quienes mayor información manejaban acerca del funcionamiento tanto de sus áreas de trabajo como de la empresa en general.

Con la finalidad de resumir la información entregada, a continuación, se realiza un recuento de las principales respuestas o temas expuestos por cada entrevistado según las preguntas realizadas.

TABLA 4.4: Resumen de información entrevistados.

Grupo Entrevistado	¿Cuáles son sus apreciaciones del desarrollo de la actividad?	¿De qué manera cree que se podría mejorar dicha actividad?
<b>GRUPO A</b>	Falta motivación del personal	Realizando jornadas de Coaching a jefes de primera y segunda línea.
	Falta conocimiento de ciertos procesos en particular.	Mayor tiempo de inducción o inducción más precisa.
	Existe una presente resistencia al cambio.	Intrusión de cambios de manera paulatina.
<b>GRUPO B</b>	Falta motivación del personal.	Reuniones periódicas con Gerencia donde pueda asistir el personal.
	No existen jornadas dedicadas a formación del personal.	Fomento de las jornadas de aprendizaje e inducciones más precisas y duraderas.
	Sindicatos demasiado empoderados.	Contratación de mediadores que negocien con sindicatos.

Fuente: Elaboración Propia en conjunto con JPO<sup>3</sup>

La información resumida en la tabla 4.4, fue presentada a los entrevistados, quienes comentaron y validaron la información aquí entregada.

#### *b.2) Análisis Entrevista*

En primera instancia, la falta de motivación del personal se condice tanto entre los dos grupos entrevistados, como en las encuestas realizadas al resto del personal de DIMARSA.

A sí mismo, la solución propuesta por los trabajadores en todas las instancias de recolección de información fue la misma, se necesita *más cercanía de parte de los Jefes* hacia sus trabajadores, estos necesitan ser parte de las soluciones y aportar con sus ideas.

Una segunda problemática destacada por los entrevistados, fue la reiterada *falta de información* en los diferentes cargos, esto también se visualizó en las visitas a terreno.

La causa de este problema, a criterio de los trabajadores, se relaciona con una inducción insuficiente tanto en tiempo como en nivel de información, esta información fue rescatada en cada una de las reuniones tanto con Gerencia como con Jefaturas de primera línea.

En cuanto a la resistencia al cambio, en el tiempo de aplicación de las entrevistas, la empresa se encontraba en medio de un proceso de cambio tanto de distribución de personal como de tecnologías

<sup>3</sup> Jefe de Personas y Organización

ligadas a la operación. Dicho cambio de tecnologías se realizó en un periodo de 5 días, lo que provocó una notoria resistencia al cambio por parte de los trabajadores involucrados.

Y por último y ligado al punto anterior, el empoderamiento de los sindicatos se vio reflejado en la paralización de las actividades de la empresa durante la semana siguiente a la implementación de nuevas tecnologías, lo que se reflejó en la calidad de servicio entregado.

## **4.2 DETERMINACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS QUE AFECTAN AL ÁREA DE PERSONAS EN LA EMPRESA DIMARSA.**

Ya teniendo las principales problemáticas visadas tanto con el encargado de personas como con Gerencia, se procedió a determinar los puntos críticos de la empresa, para ello se realizó una reunión con Gerencia y Jefes de primera línea donde se aplicó la herramienta del Scoring o evaluación multi criterio.

En esta reunión asistieron 27 personas que conformaron un *grupo focal* que trabajó en el resto de las reuniones que se necesitaron para llevar a cabo la toma de decisiones de este trabajo.

Los grupos focales son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión.

### 4.2.1 Determinación de los puntos críticos de la empresa

Se realizó un ranking de los principales problemas mencionados en las entrevistas con el personal, y se les asignó un puntaje según el nivel de importancia que le daban a cada criterio evaluado. Esto en una reunión con todos los Gerentes y Jefes de primera línea.

Los criterios se evaluaron con una puntuación de 0 a 10, los criterios fueron:

- *Tiempo*: El tiempo empleado en llevar a cabo una posible solución al problema, siendo 0 en caso de llevar demasiado tiempo, y 10 en caso de ser de muy rápida solución.
- *Costos*: Cantidad de dinero destinado a solucionar el problema, siendo 0 en caso de ser demasiado el dinero a invertir y 10 si la cantidad de dinero es baja o acorde al problema.
- *Alcance*: Cantidad de personas afectadas con el cambio, tanto trabajadores, como clientes y la productividad en sí misma. Para ello 0 fue la evaluación de aquellas problemáticas que de ser solucionadas no generarían un gran impacto, versus un 10 a aquel problema que de solucionarse tendría un impacto positivo de alto alcance.
- *Realización*: Se evaluó la posibilidad real de lograr una solución a la problemática, siendo 0 en caso de ser casi imposible lograr un cambio, y un 10 en caso contrario.
- *Efectividad en el tiempo*: Se refiere a la durabilidad de la posible solución, evaluando con 0 aquel problema que de tener solución ésta sólo podría durar un tiempo limitado, y con un 10 aquel problema que podría solucionarse de manera perdurable.

- *Número de encargados*: Este criterio está ligado tanto a la efectividad en el tiempo como a los costos, siendo 0 en caso de necesitar demasiada gente involucrada, ya que esto conllevaría a una corta vida de la inversión de tiempo y dinero en la solución del problema, y un 10 en caso de no necesitar más de 2 encargados y que no afecten de manera directa la efectividad en el tiempo.

Se asignó una ponderación a cada criterio, que fue resuelta en conjunto con la Gerencia de la empresa, esta ponderación se presenta en la siguiente tabla.

TABLA 4.5: Ponderación de los criterios de evaluación

<b>Criterio (0 a 10)</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Tiempo</b>	10%
<b>Costos</b>	40%
<b>Alcance</b>	30%
<b>Realización</b>	10%
<b>Número de encargados</b>	5%
<b>Efectividad en el tiempo</b>	5%

Fuente: Elaboración Propia

El criterio que ocupó el primer lugar en el porcentaje de la evaluación fue el *costo de implementar una posible solución a la problemática*, con un 40 por ciento ya que a pesar de que solucionar una de las problemáticas dentro de la empresa generaría a la larga una mayor productividad y eso conllevaría a mayores ingresos, la empresa no contaba con un gran presupuesto para dar solución a ninguna de ellas.

Luego de que en conjunto con las 27 personas que conformaron el grupo focal se evaluó cada uno de los criterios antes descritos, entregando una nota de 0 a 10 para cada criterio.

TABLA 4.6: Evaluación del grupo focal para cada problemática

<b>Atributo (1 a 10)</b>	<b>Ponderación</b>	<b>PUNTAJE ASIGNADO</b>			
		Motivación al personal	Falta de conocimiento del personal	Resistencia al cambio	Sindicatos demasiado empoderados
<b>Tiempo</b>	10%	3	6	2	2
<b>Costos</b>	40%	2	6	2	2
<b>Alcance</b>	30%	10	10	2	2
<b>Realización</b>	10%	5	8	3	1
<b>Número de encargados</b>	5%	2	10	1	4
<b>Efectividad en el tiempo</b>	5%	2	10	0	0

Fuente: Elaboración Propia



Posterior a ello, se procedió a calcular el Scoring de cada problemática, donde aquel problema con mayor Scoring, será la problemática de mayor importancia a solucionar, y viceversa, aquel con el Scoring menor, será aquella problemática que posee una menor importancia para los integrantes del grupo de foco, es decir, para gerentes y jefes de primera línea.

Para obtener el cálculo final del Scoring, se procedió, tal como dice la fórmula (Ver figura 3.1), a calcular la sumatoria del producto de cada evaluación por la ponderación entregada por el grupo focal.

Finalmente, los resultados del Scoring fueron:

TABLA 4.7: Scoring de las problemáticas recolectadas en DIMARSA

LUGAR	PROBLEMÁTICA	EVALUACIÓN FINAL
1°	Falta de conocimiento del personal	5
2°	Motivación al personal	2,4
3°	Sindicatos demasiado empoderados	1,1
4°	Resistencia al cambio	1

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.2 Retroalimentación con el encargado de personas

Una vez confeccionada la lista de problemáticas, según la importancia que se le dio a cada criterio evaluado por la gerencia y jefaturas, se llevó a cabo una *reunión de retroalimentación* con el Jefe de Personas y Organización de la empresa, ya que es a él a quien llegan los reclamos directos de los trabajadores.

El Jefe de Personas y Organización, agregó una información que fue tomada en cuenta para la elaboración del manual de inducción. Ligado a la “falta de conocimiento del personal”, que fue la problemática con mayor Scoring, se aprecia de forma reiterada la presencia de trabajadores que manifiestan desconocer el manual de convivencia de la empresa, a pesar de habersele entregado en su ingreso a sus labores.

Tal y como se comprobó con el Scoring realizado, el Jefe de Personas reafirma que la gran mayoría de los reclamos que recibe tienen relación con la falta de conocimiento que se acusa de algún compañero de labores, o de un Jefe nuevo que no comprende cómo funcionan el proceso en su totalidad, lo que ralentiza la operación.

Este proceso, de informar a los trabajadores *cómo se trabaja* en la empresa, se debería efectuar antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado el nuevo trabajador, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones, entre otros.

### 4.3 ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS A MEJORAR

Para dar comienzo a esta etapa, se procedió a trabajar con una lluvia de ideas dando soluciones a cada uno de los problemas planteados, en conjunto con el grupo focal mencionado en el capítulo anterior.

Con la finalidad de ordenar la información obtenida, se realizó un diagrama de Ishikawa con las problemáticas y sus posibles causas.

#### 4.3.1 Análisis de los puntos críticos determinados en la etapa anterior

Se realizó un análisis de los puntos críticos de la empresa, en donde en primer lugar, se debió buscar *cuáles eran estos puntos críticos*, ligados a las problemáticas seleccionadas: *La falta de motivación del personal, falta de conocimiento del personal, alto empoderamiento del sindicato y resistencia al cambio por parte de los trabajadores.*

Con la finalidad de comprender los problemas que enfrenta la empresa desde su origen. Se realizó un diagrama de Ishikawa con las posibles causas, las cuales deberían ser un punto crítico a analizar.

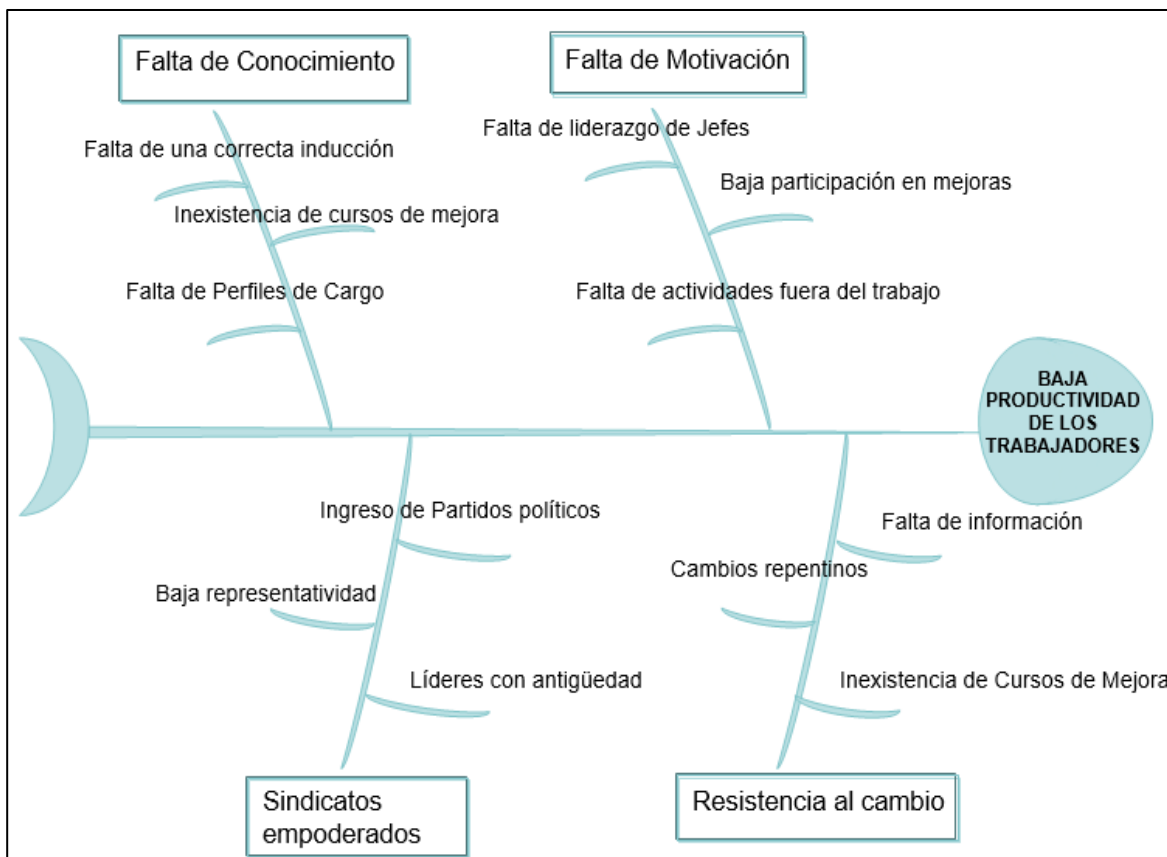


FIGURA 4.5: Diagrama de Ishikawa DIMARSA  
FUENTE: Elaboración Propia

En la medida que se trabajaron las causas que desencadenaban las problemáticas, se identificaron aquellas con mayor incidencia en el personal, dejando estas como un *punto crítico* de la empresa.

A continuación, se presentan cada uno de los puntos críticos con sus *posibles causas*. Toda esta información fue entregada y trabajada por el grupo de foco integrado por Gerentes, Jefes de primera línea y el Jefe de Personas y Organización.

a) Falta de conocimiento de los trabajadores

a.1) Falta de una correcta inducción

En la actualidad la empresa no cuenta con un proceso de inducción definido, al momento del ingreso de nuevo personal, se busca alguna persona que esté desocupada y que tenga relación con el puesto de trabajo, de encontrar a dicha persona, ésta conversa por unos minutos con el nuevo trabajador para luego dejarlo en su puesto de trabajo.

De no encontrar a la persona indicada para realizar esta “charla”, el nuevo trabajador es dejado directamente en su puesto de trabajo, donde sus compañeros se encargan de brindarle algún tipo de bienvenida y le prestan la ayuda necesaria para comenzar sus funciones.

Una correcta inducción es la clave para que el nuevo trabajador se sienta con los conocimientos necesarios para enfrentar los nuevos retos del puesto, es la única forma de que éste se sienta con la confianza de realizar sus funciones de manera óptima.

a.2) Inexistencia de cursos de mejora

Al momento de realizar el estudio, la empresa no contaba con cursos de mejora continua, y es que del momento que no contaba con un proceso de inducción definido, era imposible re entrenar al personal con cursos que les permitan adquirir nuevas habilidades o mejorar aquellas que ya poseían.

a.3) Falta de perfiles de cargo

Cuando se trate de seleccionar al nuevo personal idóneo para un cargo, lo ideal es tener una guía que permita al personal de Recursos Humanos seleccionar la mejor postulante, que posea las cualidades y/o habilidades que el cargo necesita.

DIMARSA no cuenta con perfiles de cargo que indiquen las capacidades y habilidades que necesita el futuro trabajador, por lo que se hace complejo tanto seleccionar al personal como luego inducirlo correctamente.

b) Falta de motivación de los trabajadores

b.1) Falta de liderazgo de los Jefes directos

El nivel de liderazgo que poseen los Jefes directos para con sus trabajadores, no es el adecuado, ya que finalmente su única función era indicar las tareas que estos realizaban.

Este punto tiene directa relación con la falta de perfiles de cargo, ya que la primera capacidad que se le debería exigir a quienes trabajaran a cargo de un grupo de personas, es la capacidad de liderar.

b.2) Baja participación de los trabajadores en los procesos de mejora

En el *análisis de encuestas*, se pudo ver que los trabajadores no sentían que sus opiniones eran valoradas, y esto se reflejaba en la baja participación en los procesos de mejora de la empresa.

Cuando se realizaron cambios en algún tipo de operación, la “idea” nunca vino de un trabajador, sino siempre desde Gerencia, lo que más adelante se transforma en la resistencia de los trabajadores ante cualquier cambio.

b.3) Falta de actividades recreativas y/o formativas fuera del horario de trabajo

La motivación laboral está basada en la satisfacción de las necesidades, pero estas necesidades no están solo ligadas al salario, asensos, etc. Sino que también la necesidad de desarrollar aspectos emocionales como la autoestima, la capacidad de superación, la seguridad, el autoconocimiento, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el bienestar y la solidaridad.

La recreación, más allá de ser una actividad que genera placer y satisfacción, es una forma de crear instancias donde los trabajadores creen lazos de confianza con sus jefes, se saquen el stress diario de las jornadas de trabajo y se sientan importantes para la organización, lo que se reflejaría en un aumento en la motivación del personal.

c) Sindicatos demasiado empoderados

c.1) Ingreso de partidos políticos

La politización de los sindicatos 1 y 2 de DIMARSA, ha dado como resultado un aumento de casi un 50 por ciento en las movilizaciones de los trabajadores durante el año 2015 (comparado con dos años anteriores).

Durante el año 2015 se registraron 4 manifestaciones en la empresa, siendo la del mes de octubre la más empoderada, donde trabajadores se tomaron las entradas de multitiendas DIMARSA y división náutica.

La manifestación antes mencionada, estuvo encabezada por dirigentes del Partido Comunista de Chile (PCCh), partido político que se define de origen obrero, campesino e intelectual y por la organización política Unión Nacional Estudiantil (UNE), organización política independiente de estudiantes chilenos inspirado en un partido político venezolano, de orientación socialcristiano.

c.2) Baja representatividad

En la actualidad tan sólo un 36 por ciento de los trabajadores está adherido a alguno de los dos sindicatos que posee la empresa.

Lo anterior se relaciona con el punto siguiente a tratar, la diferencia de edad entre la masa trabajadora y los líderes sindicales.

#### c.3) Líderes con más de 20 años de antigüedad

Los líderes sindicales actuales, llevan más de 20 años de antigüedad, lo que hace más complejo el proceso negociación colectiva cuando ésta es necesaria.

Durante el último periodo de huelga legal que tuvo la empresa, estos líderes sindicales no permitieron a sus demás compañeros que no están adheridos al sindicato, cumplir con sus labores, ya que se tomaron sus puestos de trabajo.

Sumado a lo anterior, estos líderes sindicales, manifestaron a sus demás compañeros que para ellos no tenía importancia su eventual despido, ya que “les pagarían sus años de antigüedad”.

Toda esta información se transforma en una dificultosa relación con los sindicatos, que hace casi imposible una solución rápida a los conflictos, y que no permite que los clientes no se vean afectados por conflictos internos de la empresa.

#### d) Resistencia al cambio

##### d.1) Falta de información

La falta de información acerca de cuándo y cómo se realizarán ciertas mejoras o cambios dentro de la empresa es algo que afecta directamente a los trabajadores.

Durante el año 2015, la empresa cambió su sistema SAP, (conjunto de programas que permiten a las empresas ejecutar y optimizar distintos aspectos como los sistemas de ventas, finanzas, operaciones bancarias, compras, fabricación, inventarios y relaciones con los clientes) y provocando así, un aumento en la demora de atención a clientes tanto internos como externos.

Este sistema fue cambiado de un momento a otro, entregándole a cada trabajador un manual de los módulos que estos podrían manejar, dicha entrega se vio mermada la posibilidad de efectuar consultas acerca del software.

De haber existido una instancia de un curso que permita a los trabajadores interiorizarse en el sistema, habría hecho quizás, más amigable la adaptación a este nuevo sistema.

##### d.2) Cambios repentinos

Como se mencionó anteriormente, los cambios en la operación no son informados con anterioridad, lo que provoca una nula aceptación de dichos cambios.

A esto se suman los continuos cambios de puestos de trabajo, donde algunos puestos son creados mientras otros son suprimidos, haciendo que llegue el punto en que los trabajadores no sepan de quienes depende su departamento, quienes pertenecen a él, etc.

Tampoco existe la posibilidad de recurrir a los perfiles de cargo o de un organigrama actualizado que permita visualizar quién depende de quién, y por lo tanto a quien acudir en caso de ser necesario.

#### d.3) Inexistencia de cursos de mejora

Al igual que con la problemática de la *falta de conocimiento*, no existen los cursos de mejora continua, que sean una instancia de mejorar las habilidades del personal o de adquirir nuevas competencias.

Un curso de mejora no sólo haría que los trabajadores se sientan en deuda con los recursos entregados de la empresa hacia ellos, sino que permitirían a los trabajadores optar a otros puestos de trabajo dentro de la empresa, o simplemente los alentaría a realizar sus labores más informados y capacitados.

#### 4.3.2 Elección de punto crítico a mejorar

La problemática escogida para trabajar, fue la que mayor puntaje obtuvo en el Scoring, es decir, la *falta de conocimiento* de los trabajadores.

Dentro de esta problemática, el grupo de foco consideró 3 posibles causas:

- Falta de una correcta inducción
- Inexistencia de cursos de mejora continua
- Falta de perfiles de cargo

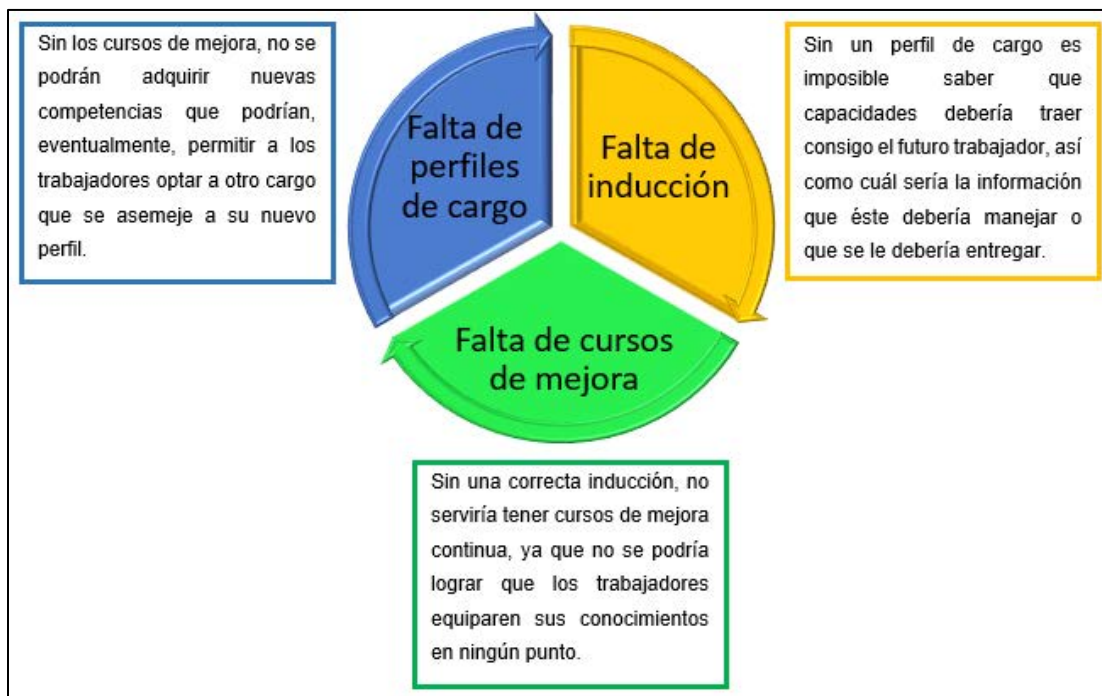


FIGURA 4.6: Figura explicativa causas de la falta de conocimiento  
FUENTE: Elaboración Propia

Estas tres causas, fueron consideradas como un punto crítico en común en varias áreas de la empresa, ya que no sólo afectaba el problema de la falta de conocimiento de los trabajadores, sino que también, esta falta de información afectaba la motivación de los trabajadores y la productividad dentro de la empresa.

De las tres causas, la que más afectaba la falta de conocimiento de los trabajadores era la necesidad de una correcta inducción, esto porque la rotación del personal es alta, debido al tipo de contrato que no sólo es indefinido, sino también a plazo, ya sea por faena o por temporada, lo que repercute en la operación al tener nuevas personas que no están informadas de cómo funcionan los procesos dentro de la empresa.

Así, el punto crítico escogido fue la *falta de inducción al personal*, cuya solución fue crear un proceso estandarizado de inducción, mediante un manual transversal a todas las áreas y divisiones de la empresa.

Esta solución fue presentada a los Gerentes y Jefes de Primera línea, quienes remarcan lo necesario que es contar con un proceso de inducción definido con anterioridad, dando la tranquilidad de que cada uno de sus trabajadores cuente con la misma información a su llegada a sus labores.

Al contar con un programa de inducción, la empresa espera mejorar el desempeño, integración y sentido de pertenencia de los nuevos colaboradores a la empresa.

#### **4.4 DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MANUAL DE INDUCCIÓN PARA DIMARSA**

El propósito de esta etapa, fue describir el proceso de diseño y validación del Manual de Inducción creado para la empresa DIMARSA.

Para ello, en primer lugar, se desarrolló una estructura preliminar que pudiera ser retroalimentada, de manera de comenzar a trabajar de manera segura y confiada sobre cada etapa planteada en la *clasificación de las etapas de inducción de DIMARSA*.

El diseño del Manual de Inducción tuvo especial enfoque en ser personalizado ya que fue desarrollado para la empresa, teniendo en cuenta para cada cargo la carga de trabajo, identificación de las tareas a cumplir, nivel de responsabilidad del cargo, características de la gestión, características del grupo social de trabajo y características de la organización propiamente tal.

##### 4.4.1 Desarrollo de una estructura preliminar del Manual Piloto

Al tratarse de una empresa con variados puestos de trabajo, en primer lugar, se debió definir cuáles serían las etapas de inducción por las que pasaría cada cargo, ya que esta dependerá del puesto de trabajo.

TABLA 4.8: Etapas de inducción según cargo

Grupo <sup>4</sup>	Inducción General		Inducción Particular			
	Presentación	Prevención	Gerencias	Jefe Directo	Específico	Mentoring <sup>5</sup>
<b>A</b>	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Opcional
<b>B</b>	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Opcional
<b>C</b>	Obligatoria	Obligatoria	Opcional	Obligatoria	Obligatoria	Opcional
<b>D</b>	Obligatoria	Obligatoria	No Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Opcional
<b>E</b>	Obligatoria	Obligatoria	No Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria	Obligatoria

FUENTE: Elaboración Propia

Luego de esto, se plantearon la cantidad de instrumentos necesarios que permitirían ir evaluando la calidad del programa de inducción, de tal forma de ir cambiando aquellos aspectos que necesiten mejoras.

- *Cuestionario*: este cuestionario evalúa la efectividad del programa de inducción en el nuevo empleado.
- *Presentación de la propuesta*: esta presentación irá siendo expuesta una vez al mes al Gerente General, Jefe de Personas y Organización, y Jefe de Recursos Humanos, de esta forma podrán ir entregando sus opiniones periódicamente los cambios o mejoras que se necesiten.

Luego, se desarrolló una estructura preliminar de cómo se esperaba que fuera diseñado el Manual de Inducción, de manera que fuera de fácil aplicación para que perdure en el tiempo y no dependa de quién lo aplique.

TABLA 4.9: Estructura preliminar del Manual de Inducción

ETAPA	TEMA
<b>INDUCCIÓN GENERAL</b>	Bienvenida
	Historia de DIMARSA
	Funciones Generales de la división y departamentos
	Manual de Convivencia
	Prestaciones
	Documentación
	Seguridad e higiene
<b>INDUCCIÓN ESPECÍFICA</b>	Información del área o departamento
	Rol propio y funciones
	Presentación del equipo de trabajo
<b>CIERRE</b>	Cuestionario de evaluación

FUENTE: Elaboración Propia

<sup>4</sup> Para ver grupos, ver tabla tabla 4.3: Agrupación según niveles de información.

<sup>5</sup> Mentoring: Consiste, fundamentalmente, en aprender de la experiencia de otra persona (el mentor) que enseña, aconseja, guía y ayuda a su mentee (el discípulo o el aprendiz) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos. (David Clutterbuck, 2015)



La estructura está conformada por variados aspectos que se deben dar conocer al personal de nuevo ingreso. Cada actividad a desarrollar dentro del periodo de inducción, se propuso de acuerdo a los objetivos que persigue la empresa, y acorde a las necesidades de una persona que enfrenta a un nuevo entorno.

Para un mejor resultado en temas de facilitar la adaptación del nuevo personal, se espera cada actividad sea presentada de manera explícita, a fin de que se puede apreciar el contenido de la actividad, la duración, el encargado, los recursos necesarios, etc.

El modelo ideal de un correcto periodo de inducción, es de una jornada completa de trabajo, hasta semanas dependiendo el cargo, en el caso de DIMARSA, el proceso actual tenía una duración de una hora aproximada por trabajador.

Producto de lo anterior, se realizó una reunión con el personal de Recursos Humanos, Gerencia y el Jefe de Recursos Humanos, en donde se acordó que el periodo de inducción sería de dos horas a dos horas y media de inducción *mínima* para todo trabajador.

Las dos actividades con las que se dieron los primeros pasos hacia la elaboración de un Manual de Inducción para la empresa DIMARSA, que permita estandarizar dicho proceso, fueron: por una parte, clasificar las etapas que tendría el proceso de inducción; y paralelamente a ello, llevar a cabo reuniones con las gerencias de cada departamento, lo que permitió entrevistarse con los principales involucrados en el proceso.

a) *Clasificación de las etapas de la inducción*

Durante la *Inducción General*, se informará al nuevo trabajador acerca de todo aquello que concierne al cien por ciento del personal, la historia de la empresa, misión, visión, valores, etc., mientras que la inducción específica tendrá como objetivo entregar al colaborador las instrucciones particulares de su puesto de trabajo.

La etapa de inducción específica en el Manual de Inducción de DIMARSA variará en cuanto a contenido y tiempo invertido, puesto que las actividades de dicha etapa de la inducción dependerán directamente del departamento o división al que pertenezca el cargo.

A las dos etapas anteriores, se suma una sub etapa que está dentro de la inducción general, pero que es importante mencionar. Esta es la inducción de higiene y seguridad, que es derecho de todo trabajador, y está a cargo de un profesional en prevención de riesgos que cuenta con las competencias necesarias para entregar la información adecuada acerca de seguridad laboral, prestaciones otorgadas por ley de seguridad laboral, prevención de accidentes en el puesto de trabajo, qué hacer en caso de accidente laboral o de trayecto, etc.

Cabe destacar que la charla mencionada anteriormente acerca de *Higiene y Seguridad* no será parte del manual de inducción, ya que esta es dictada por un profesional de la mutualidad a la que pertenece la empresa.

Por otro lado, se suma a la inducción general, otra sub etapa, que tiene relación con el reglamento interno de la empresa. Se contará con una presentación para cada nuevo trabajador del Reglamento Interno de DIMARSA, que además de ser presentado al nuevo colaborador, deberá ser entregado físicamente a éste, quien deberá firmar un acta de entrega de dicho documento.

Lo anterior, debido a que uno de los artículos escritos dentro del mismo Reglamento, anuncia que “el desconocimiento del Reglamento Interno de DIMARSA no es excusa al momento de incurrir en una falta, ya que se presume conocido, lo que pondrá al trabajador sobre la posibilidad de una sanción de igual manera”. (Reglamento Interno DIMARSA, 2014)

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

TABLA 4.10: Estructura preliminar del Manual de Inducción

N°	Tema	Actividad	Responsable	Tiempo (Minutos)	Requerimientos
<b>INDUCCIÓN GENERAL</b>					
1	Bienvenida	Reunión personal	JPO <sup>6</sup>	10	
2	Historia de DIMARSA	Reunión personal	JPO	15	PPT
3	Generalidades	Reunión personal	JPO	15	PPT
<b>INDUCCIÓN ESPECÍFICA</b>					
4	Información del área o departamento	Reunión equipo de trabajo	Jefe directo	10	
5	Rol del Jefe directo	Reunión equipo de trabajo	Jefe directo	5	
6	Rol propio y funciones	Reunión equipo de trabajo	Jefe directo	10	
7	Principales Clientes	Reunión equipo de trabajo	Jefe directo	5	
8	Presentación con sus compañeros	Reunión equipo de trabajo	Jefe directo	5	
9	Ubicaciones específicas	Visita a terreno	Compañero de labor	5	
<b>INDUCCIÓN GENERAL</b>					
10	Reglamento Interno	Presentación formal	RRHH	15	PPT
11	Prestaciones	Presentación formal	RRHH	10	PPT
12	Documentación	Presentación formal	RRHH	5	PPT
13	Seguridad e higiene	Presentación formal	Prevención de Riesgos	25	
<b>CIERRE</b>					
14	Cuestionario de aprendizaje	Aplicación del cuestionario	JPO	10	Cuestionario
15	Ceremonia de cierre	Reunión dinámica de grupo	JPO	10	

FUENTE: Elaboración Propia

<sup>6</sup> Jefe de Personas y Organización

Tal como se aprecia en la tabla 4.8, el personal se dividió, según el tipo de cargo, en 5 grupos, que recibirían una inducción específica determinada para cada uno de ellos, pero a su vez, la misma inducción general.

Como su nombre lo indica, la inducción específica, es una etapa de la inducción que es única para cada cargo dentro de la empresa, que dependerá de las distintas funciones que tendrá cada uno de ellos.

Dada la similitud en los cargos que componen los grupos A y B, estos comparten por completo el proceso de inducción, teniendo que pasar por las mismas etapas.

Lo anterior, por tratarse, en el caso del grupo A, de *gerentes* cuyo rol estratégico los invita a alinear a su personal hacia los objetivos de la empresa, y en el caso del grupo B, formado por jefes, cuyo rol de coordinador de personal lo hace liderar equipos de trabajo diversos para llegar a los objetivos esperados, propuestos por los gerentes.

Los grupos C, D y E, a pesar de tener una inducción específica, no contemplan una reunión obligatoria con la Gerencia de la empresa, ya que, dada la naturaleza de los cargos que componen dichos grupos, no tendrán relación directa con ningún gerente sin pasar por el conducto regular de sus respectivos jefes de área o de sección.

A pesar de que los grupos C, d y E no recibirán inducción por parte de la Gerencia de la empresa, si se les otorgará una reunión con sus jefes directos, que le permitirá a los trabajadores conocer las expectativas que genera su cargo en su respectivo jefe.

Además, el grupo E contempla una etapa de Mentoring, la que estará a cargo de un compañero o *mentor*, quien acompañará durante toda la primera semana al nuevo colaborador.

Esta etapa de Mentoring sólo se contempló para el grupo E debido a las necesidades de los cargos que lo componen, cargos que realizan trabajos más *manuales*, que requieren aprender desde la observación y corregir los posibles errores de manera inmediata.

#### *b) Entrevistas con Gerencias*

Se realizaron entrevistas con cada Gerencia de departamento, lo que permitió recopilar y administrar la información necesaria para elaborar las etapas y detallar las actividades que darán lugar a la inducción específica del personal.

La información que se buscaba recopilar tenía relación no sólo con el contenido de la inducción para cada uno de los integrantes del departamento o área, sino también con el nivel de información que cada puesto debía recibir, es decir, hasta dónde se le debía informar de los procesos al nuevo colaborador.

A continuación, se muestra el ejemplo de la Gerencia de Náutica de DIMARSA.

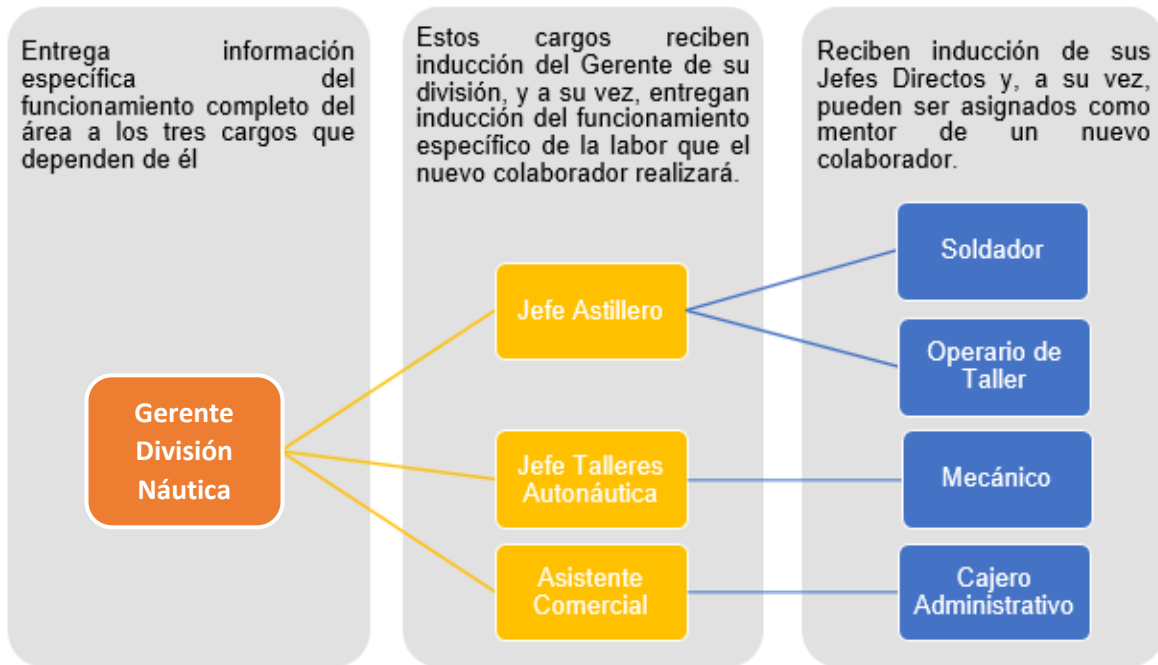


FIGURA 4.7: Ejemplo Inducción específica por División  
FUENTE: Elaboración Propia

Además de recopilar esta información en todas las Gerencias, se administró la información entregada de forma de estandarizar el proceso de inducción, con la finalidad de que cada nuevo trabajador que ingrese a la empresa, tenga la introducción necesaria para comprender los objetivos y actividades que su cargo demandará.

#### 4.4.2 Revisión de la Estructura con el Jefe de Personas y Organización

En una revisión completa de la estructura general del Manual de Inducción con el Jefe de Personas y Organización de la empresa, se llegó a nuevas situaciones que no habían sido consideradas.

En el caso de la inducción General, deberá estar completamente pauteada, de manera que el proceso sea estándar, y sea la misma información para todos los nuevos colaboradores.

También se consideró realizar un apartado con las inducciones específicas de los cargos de los grupos A y B (Ver tabla 4.8), ya que éstos necesitan más tiempo de inducción, por considerar visitas a terreno en otras divisiones que están relacionadas con los procesos de su propia labor.

Seguidamente, se llegó al acuerdo de no considerar la inducción de Higiene y Seguridad, si bien se considerará el tiempo empleado, no así los temas que serán abordados, ya que son de responsabilidad exclusiva de la Mutualidad con que está afiliada la empresa.

Por último, se realizó el programa final que seguirá el proceso de inducción en DIMARSA.

TABLA 4.11: Programa del Manual de Inducción DIMARSA LTDA

Objetivo:	Realizar un programa de inducción de manera formal para el personal de nuevo ingreso, con el cual lograr una adaptación adecuada a su nuevo ambiente de trabajo y lograr personal de calidad en cualquier puesto que desempeñe.
Dirigido a:	A personal de nuevo ingreso, tanto Operativo, Jefaturas y Gerencias.
Metodología:	Inducción General, Bienvenida. Inducción Específica. Inducción General, Administrativa. Cierre.
Duración:	Una hora con treinta minutos aproximadamente.

FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.4.3 Diseño del Manual

Se establecieron las etapas y actividades que permitirán llevar a cabo el proceso de *inducción general*, las cuales son responsabilidad de la empresa para con todos los nuevos trabajadores que ingresen a laborar en sus dependencias. A su vez, se estableció el proceso de *inducción específica* que seguirán los trabajadores según tipo de cargo o área de trabajo al que ingresen.

Se presentaron, los objetivos de la inducción, encargados, tiempos, normas generales y el procedimiento para realizarla. Además, se adjuntaron pautas para guiar al orador de cada charla, folletos que deberán ser entregados a los trabajadores, y todo tipo de material de apoyo necesario.

- Objetivo del Manual de Inducción DIMARSA LIMITADA:

“Realizar un programa de inducción de manera formal para el personal de nuevo ingreso, con el cual lograr una adaptación adecuada a su nuevo ambiente de trabajo y lograr personal de calidad en cualquier puesto que desempeñe. “

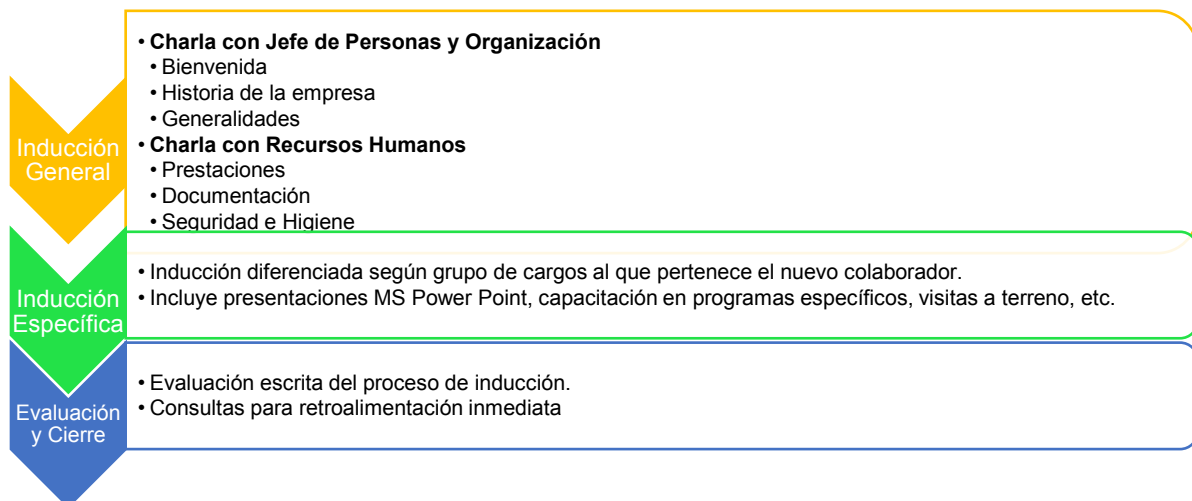


FIGURA 4.8: Estructura del Manual de Inducción DIMARSA

FUENTE: Elaboración Propia

Cada actividad es descrita paso a paso en el Manual de Inducción, identificando objetivos, tiempos, responsables y contenidos. Sumado a ello, se entregan presentaciones de MS PowerPoint para cada actividad, formularios de evaluación y trípticos entregables de apoyo a la inducción.

Lo primero que se tuvo en cuenta fue ordenar de forma adecuada los tiempos de inducción, para ello se creó un recuadro que permite calendarizar cada etapa y actividad.

ACTIVIDAD	FECHA (A)	HORA (B)	CARGO RESPONSABLE	NOMBRE RESPONSABLE (C)
Bienvenida			Jefe de Personas y Organización	
Historia de DIMARSA			Jefe de Personas y Organización	
Generalidades			Jefe de Personas y Organización	
Reglamento Interno			RRHH	
Prestaciones			RRHH	
Documentación			RRHH	
Seguridad e Higiene			Prevención de riesgos	
Cuestionario de Aprendizaje			Jefe de Personas y Organización	
Ceremonia de Cierre			Jefe de Personas y Organización	

TABLA 4.12: Calendarización de Inducción DIMARSA LTDA

FUENTE: Elaboración Propia

En la columna (A), se debe escribir la fecha en que se realizará dicha actividad, indicando día de la semana, ejemplo: miércoles 09 de abril.

En la columna (B), se debe introducir hora de inicio y hora de término aproximadas de la actividad, considerando la duración estipulada en la tabla 4.10.

En la columna (C), se debe asignar al responsable de cada actividad, que coincida con el cargo indicado en la columna a la izquierda de esta.

En caso de no existir la posibilidad de que sea justamente ese el cargo que realice la actividad, debe ser este mismo quien asigne a otro responsable que tenga las competencias necesarias para desarrollar la actividad.

#### **4.4.3.1 Inducción General**

El propósito de la inducción general, será dar a conocer a los nuevos colaboradores, todos aquellos aspectos básicos que se necesitan saber para desempeñarse adecuadamente y con seguridad en DIMARSA.

Esta etapa de la inducción, será idéntica para todos nuestros nuevos trabajadores, sin importar el cargo o labor que estos desempeñen.

## ACTIVIDAD N°1: Charla con Jefe de Personas y Organización

### a) Bienvenida:

La bienvenida debe ser un acto informativo y de acogimiento, por ello se deberá comenzar con una pequeña charla acerca de los intereses del nuevo colaborador, demostrando al nuevo trabajador que es importante para la empresa. Para ello en el manual se describen tres consejos a tener en cuenta por parte del encargado de dar esta bienvenida, facilitando así el proceso de inducción.

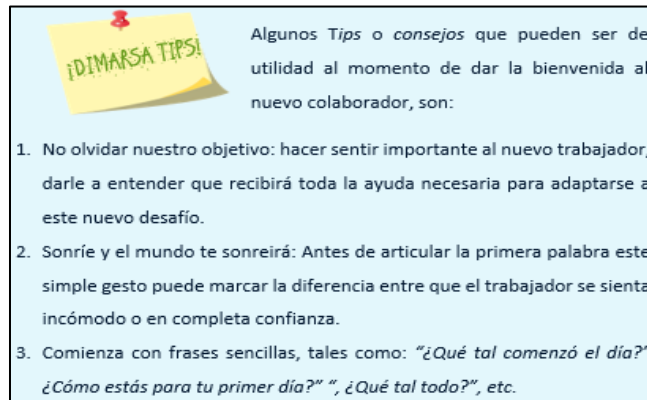


FIGURA 4.9: Ejemplo Inducción específica por División

FUENTE: Elaboración Propia

### b) Historia de la Empresa:

El lado humano de una empresa marca la diferencia a la hora de conectar ya sea con sus clientes como con sus trabajadores.

Con la finalidad de dar a entender a los nuevos colaboradores de dónde viene la empresa a la que estarán ingresando, con la finalidad de que estos sepan dónde la empresa quiere llegar y la historia de DIMARSA, se presentarán tres puntos de vista:

*b.1) El punto de vista de los fundadores:* Los trabajadores quieren conocer las personas detrás del logo de la empresa. Se busca compartir detalles que no tienen que ver directamente con la empresa pero que la muestran desde un lado más humano. Por ejemplo, si el fundador tiene hijos, de dónde vino, etc.

*b.2) Lo que ocurrió antes de crear la empresa:* Al trabajador, también le interesa conocer la vida de las personas incluso antes de cuando llegaron a crear la empresa. El nuevo colaborador, como ser humano, busca historias parecidas a las suyas, con las que pueda identificarse.

*b.3) Las pequeñas anécdotas:* Estas pequeñas historias logran captar la atención de la persona que se busca, se identifique con la empresa.

c) Generalidades:

*c.1) Misión, visión y valores corporativos*

Esta información es entregada utilizando la presentación de MS PowerPoint, donde se dejó un espacio para añadir esta información en el momento en que pase por la revisión en que está actualmente en proceso.

*c.2) Estructura organizacional*

Junto con mostrar al nuevo colaborador el organigrama reducido de la empresa, dividido por Gerencias, se debe indicar al trabajador en la Gerencia que pertenece, explicándole dónde está ubicado su cargo en el organigrama.

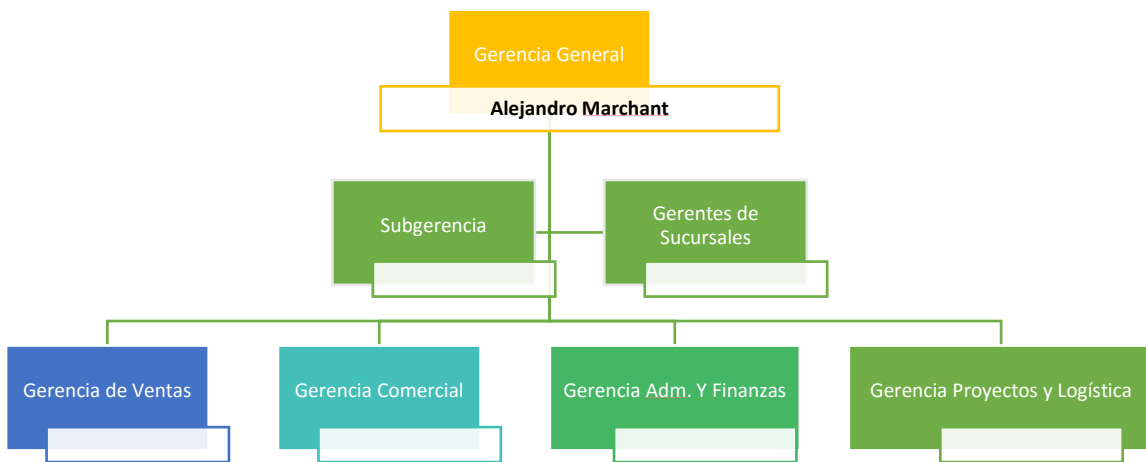


FIGURA 4.10: Organigrama Reducido de DIMARSA LIMITADA  
FUENTE: Elaboración Propia

*c.3) Clima laboral*

El clima laboral es un concepto que día a día gana más terreno en las empresas que buscan ser competitivas en un mercado, donde sus trabajadores atienden público directamente durante toda la jornada.

El *cómo se sienta el trabajador*, juega hoy un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues esto determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Todas estas complejidades deben quedar expuestas en la *inducción general*, dejando que el nuevo trabajador haga las acotaciones necesarias para que logre comprender qué está buscando la empresa, y cómo éste aportará en el clima laboral de DIMARSA.





FIGURA 4.11: Extracto de PPT Clima Laboral en DIMARSA LIMITADA  
FUENTE: Elaboración Propia

Se contará con el material de apoyo para llevar a cabo la charla, en este caso, la presentación de MS PowerPoint “Inducción Charla JPO”, que contiene los tres puntos tratados anteriormente.

#### ACTIVIDAD N°2: Charla Personal de Recursos Humanos

Esta charla debe dirigirla el Jefe de Recursos Humanos de la empresa, o bien, designar un encargado de su departamento con las competencias necesarias para dictar la charla.

El objetivo de esta reunión, será informar al nuevo colaborador de todos aquellos aspectos ajenos a su trabajo como tal, pero que afectarán de manera transversal su desempeño.

Los principales puntos a tratar son:

##### 1. Prestaciones

En este apartado, se incluyen todos aquellos servicios y/o beneficios que ofrece la empresa a los trabajadores. Estas prestaciones se dividen en cuatro grupos según su naturaleza, quedando de la siguiente manera:

###### *a.1) Prestaciones obligadas por la ley:*

- La empresa debe cumplir con los derechos fundamentales de los trabajadores definidos por ley.
- Ley 16.744 sobre Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, ley que es administrada por una mutualidad, en el caso de DIMARSA, por la Asociación Chilena de Seguridad.

*a.2) Seguros médicos:* Seguro complementario de salud, que es optativo para los trabajadores, este cubre los costes de hospitales, médicos y otros servicios médicos.

a.3) *Tiempo libre remunerado*: ofrecen a los empleados tiempo libre, algunos pagados y otros no.

a.4) *Servicios a los empleados*: son beneficios extra que la empresa ofrece a los trabajadores, tales como beneficios deportivos, descuentos, etc.

El detalle anterior es sólo para conocimiento del orador de la charla, pues este contará con el apoyo visual de la presentación de MS PowerPoint con todos los datos actualizados de las prestaciones que deberá informar al nuevo colaborador.

## 2. Documentación

En este punto se explica al trabajador que tipo de documentos deberá hacer llegar a la empresa dependiendo de la situación en que se encuentre, también se le hará entrega de un tríptico que resume esta información, de manera que el trabajador pueda utilizarla en caso de encontrarse en alguna de las cinco situaciones que se detallan a continuación.

- Solicitar licencia médica.
- Solicitar permiso administrativo.
- Solicitar permiso por motivos de fuerza mayor.
- Solicitar vacaciones.
- Solicitar renuncia.

Al igual que en el punto anterior, toda la información detallada estará disponible en la presentación, como apoyo al orador.

## 3. Seguridad e Higiene

Este ítem será abordado por un especialista en prevención de riesgos que proporciona la mutualidad a la que DIMARSA está afiliada, de acuerdo a lo estipulado por la ley.

Por lo anterior, no será parte del Manual, sin embargo, es obligación del Departamento de Recursos Humanos procurar que esta se lleve a cabo, debido a la naturaleza de ésta.

## 4. Reglamento Interno

Este reglamento se considera parte integral del contrato de trabajo, cada trabajador queda obligado al estricto y fiel cumplimiento de las disposiciones que en él se contienen.

El trabajador, deberá acatar las normas de seguridad y prevención establecidas y aconsejadas e inducir a los compañeros que pretendan infringirlas.

En él se detallan los siguientes aspectos, que deberán ser tratados en su totalidad en la charla de recursos humanos.

- Jornada de trabajo
- Descansos

- Remuneraciones
- Feriado anual o vacaciones
- Asignación familiar
- Licencias
- Obligaciones
- Prohibiciones
- Sanciones
- Sugerencias, consultas y reclamos

#### 5. Ceremonia de Cierre

Una vez finalizado el proceso de inducción general, se procede a contextualizar el conocimiento entre el orador y el nuevo colaborador, pudiendo este hacer las consultas necesarias, de manera que pueda ser retroalimentado a la brevedad.

A su vez, se sugiere reforzar aquellos contenidos que la empresa considera importantes, tales como el reglamento interno o las disposiciones de seguridad.

ACTIVIDAD N°3: Entrega de Documentos
--------------------------------------

Los documentos que se le deben entregar a los trabajadores al finalizar la inducción general, son:

- Reglamento Interno
- Lista de documentación a entregar según causal
- Folletos de información de Higiene y Seguridad

Luego de la entrega, se debe firmar el acta de recepción de documentos a los nuevos colaboradores, de esta forma, se podrá asegurar que la información fue entregada.

#### **4.4.3.2 Inducción Específica**

El encargado de brindar la inducción específica para cada cargo, debe ser previamente coordinado desde el departamento de Recursos Humanos y a su vez, designado por el jefe del respectivo departamento o gerencia a la que se integra el nuevo colaborador.

##### **a) Inducción Específica Grupos A Y B**

La inducción específica de estos grupos se realizará por medio de exposiciones de diapositivas de MS PowerPoint.

Además, estos cargos necesitarán conocer algunas instalaciones específicas fuera de su área de trabajo, para lo cual se deberá contar con un vehículo disponible para su traslado.

## Actividad n°1: Presentación del cargo

En esta actividad, el nuevo trabajador será inducido a su puesto de trabajo por su jefe directo, para lo cual el tiempo requerido será de aproximadamente una hora. Esta actividad se dividirá en dos etapas:

### a.1) Política del cargo

Se informará al trabajador acerca de su medio ambiente de trabajo, los canales de comunicación de los que dispone para realizar sus labores y cómo debe utilizarlos de la mejor manera, se le informa con quiénes trabajará, quienes serán sus clientes directos y a quienes tendrá a cargo.

Así mismo, se le informará al trabajador cuál es el conducto regular a seguir en ciertos casos específicos de su cargo, la confidencialidad que deberá tener con algunas informaciones, etc. Para ello se dispondrá del material visual, donde se detallará cada uno de los temas.

### a.2) Procedimientos del cargo

Por tratarse de cargos únicos, el encargado de brindar esta información al nuevo trabajador será su jefe directo o, en caso de ser posible, la persona que fue desvinculada de la empresa y que será reemplazado por este nuevo colaborador.

Se deben detallar aquellas características intrínsecas del cargo, tales como el liderazgo y el trabajo en equipo que debe lograr el *Gerente o Jefe de primera línea* para lograr cumplir con las funciones del equipo que depende de él. Cada orador dispondrá de un espacio en la presentación de MS PowerPoint para agregar aspectos específicos que considera van siendo necesarios con el tiempo.

A continuación, se detalla con un ejemplo práctico donde se muestra cómo es distinto el tipo de información que se le entrega según el tipo de cargo, en este caso, por parte del departamento de Control de Gestión de DIMARSA LIMITADA.

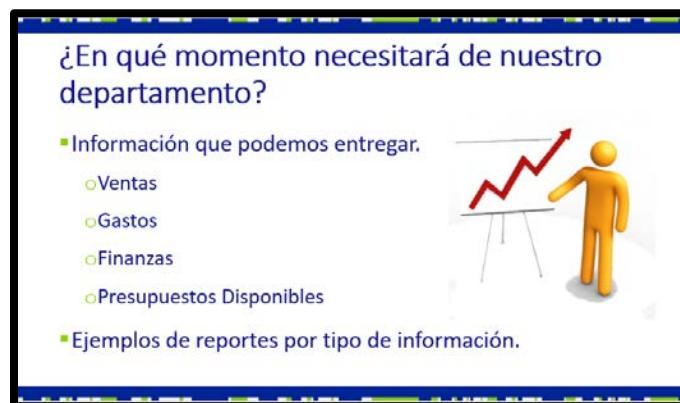


FIGURA 4.12: Ejemplo inducción específica a un Gerente en DIMARSA LIMITADA  
FUENTE: Elaboración Propia

La imagen indica la información que se le entrega a un nuevo Gerente que ingresa a la empresa, se puede ver que la cantidad de información a la que este tendrá acceso, es prácticamente toda la información que maneja el equipo de Control de Gestión.

Por otro lado, al tratarse de un Jefe de primera línea, la información que se le puede entregar es más acotada, tal como se muestra a continuación.

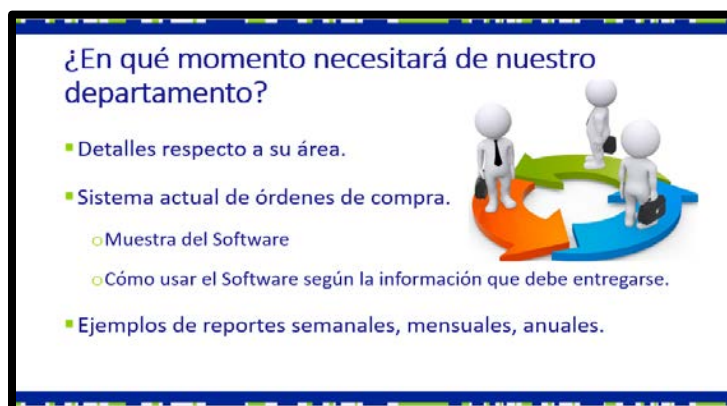


FIGURA 4.13: Ejemplo inducción específica a un Jefe de Primera línea en DIMARSA LIMITADA  
FUENTE: Elaboración Propia

## Actividad n°2: Sistemas y programas

Esta es una actividad práctica que cada nuevo integrante de la empresa perteneciente al grupo A y B deberá recibir. En ésta, se debe aprender en la práctica el uso de los programas que deberá utilizar.

El principal programa ocupado por la empresa, es SAP, que conecta con todos los servidores y bases de datos ocupados en las operaciones de DIMARSA LIMITADA.

### a.3) Revisión general del sistema SAP de la empresa

En esta etapa, se presenta el funcionamiento integral del sistema SAP, indicando quiénes son los principales usos de cada módulo, y que áreas o gerencias son afectadas al realizar cambios dentro del sistema.

A su vez, se crea el usuario del nuevo colaborador, entregándole los accesos a los módulos que deberá manejar y se le explicará al trabajador en qué situaciones deberá solicitar autorización para seguir algún procedimiento, y en cuales otras deberán ser él quien autorice a otros para seguir un procedimiento.

La inducción al sistema SAP tendrá la siguiente estructura:

- El Sistema SAP
- SAP, sus usos
- SAP Logon

- Navegación SAP
- Interacción con otros sistemas

a.4) Revisión específica de los módulos del cargo

Cada cargo tendrá una variedad distinta de accesos o módulos a los que podrá ingresar, toda esta información debe ser entregada de la manera más clara posible al nuevo colaborador, dejándole claro que podrá preguntar cuantas veces quiera acerca del funcionamiento de sus módulos.

Cabe destacar que el menú no es estático, e irá cambiando de acuerdo al módulo que se esté usando en SAP.

La barra de herramientas, es la segunda barra superior debajo de la barra de "menú" que trae SAP GUI.

Ésta barra consta de varios íconos, que son accesos directos a ciertas funcionalidades, y un "campo de texto" que visualizaremos como un "espacio" muy importante que es el espacio donde se escriben las transacciones de SAP, estos íconos están definidos y detallados para cada usuario en el Manual de Usuario que se le entregará al finalizar esta etapa.

Por ejemplo, el menú de la transacción FB03 (para visualizar documentos financieros) será el siguiente:




Botón	Utilización
 <Enter>	Normalmente es utilizado para validar informaciones insertadas en campos que varían de acuerdo con la transacción en proceso.
 <Campo de Comando>	Es utilizado para ejecutar una transacción a partir de su código. Ejemplo: el código para la transacción de Visualizar Material es MM03.
 <Grabar>	Salva informaciones insertadas en un determinado documento. Puede cambiar de leyenda, de acuerdo con el módulo de la transacción en proceso. Por ejemplo CO, FI, MM etc

FIGURA 4.14: Ejemplo inducción SAP en DIMARSA LIMITADA  
FUENTE: Elaboración Propia

Actividad n°3: Socialización

Esta etapa consta de cinco días de visitas a terreno para el grupo A, y de tres días de visitas a terreno para el grupo B.

En cada una de estas visitas será el encargado de Personas y Organización quien agendará y coordinará las visitas con quien corresponda.

La finalidad de esta etapa es, presentar al nuevo colaborador a sus nuevos compañeros, de manera de empoderarlo en el cargo.

Para ello es importante que conozca todas las áreas con las que tendrá relación y a su vez que conozca a sus potenciales clientes, para que estos se familiaricen con el nuevo trabajador.

#### Actividad n°4: Introducción al cargo

Se trata del último día de inducción del nuevo colaborador, ocho horas en que contará con el apoyo tanto de su jefe directo como de sus compañeros, afinando los últimos detalles que le queden por mejorar.

Para ello contará con un coach, o compañero que cumpla las mismas funciones o parecidas a ellas, de esta forma será este trabajador quien actúe como entrenador del nuevo trabajador en las actividades específicas diarias del cargo.

#### **b) Inducción Específica Grupos C Y D**

#### Actividad n° 1: Presentación al cargo

Al igual que con los cargos anteriores, en esta actividad se le informa al trabajador de qué trata su cargo, cuál será su entorno de trabajo, y como se podrá comunicar con sus superiores.

También se le informa que competencias posee en su cargo, quienes serán sus clientes directos y a quienes tendrá a cargo, además de que tipo de información manejará.

#### Actividad n°2: Socialización

La finalidad de esta etapa es, presentar al nuevo colaborador a sus nuevos compañeros, de manera de empoderarlo de su nuevo cargo.

Para lo cual, es importante que conozca todas las áreas con las que tendrá relación y a su vez que conozca a sus potenciales clientes, para que estos se familiaricen con el nuevo trabajador.

Para ello se dispone de 30 minutos en que se hará un recorrido por las instalaciones, presentándole al nuevo colaborador sus nuevos compañeros.

#### Actividad n°3: Entrenamiento

Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo colaborador para aclarar dudas que se pudieran presentar. Los profesionales de recursos humanos les ayudarán a los supervisores a cerciorarse de que se efectuó esta etapa.

A esto se le suma un coach, o compañero que cumpla las mismas funciones o parecidas a ellas, de esta forma será este trabajador quien actúe como entrenador del nuevo trabajador en las actividades específicas diarias del cargo.

#### **c) Inducción Específica Grupo E**

##### Actividad n°1: Charla Superior a Cargo

En esta charla, el nuevo trabajador será presentado a su equipo de trabajo, dejándolo en manos de un trabajador asignado para ser su mentor, quien lo acompañará durante el tiempo que sea necesario para que el nuevo colaborador pueda realizar sus labores de manera segura y eficaz.

El encargado de asignar a este mentor será el Jefe directo, actividad que debe realizar antes de presentar al trabajador a sus compañeros.

##### Actividad n°2: Mentoring

El mentoring es una modalidad de capacitación donde una persona desarrolla, cuida, comparte y ayuda a otra a adquirir conocimientos y habilidades, buscando dar respuesta a las necesidades de su “pupilo” para aumentar su productividad y sus oportunidades de éxito en el futuro.

Para ello se asignará a un trabajador de confianza, que cuente con la antigüedad y capacidades para apoyar al nuevo colaborador en sus labores.

Nuestro mentor estará “a cargo” del nuevo colaborador por el tiempo que sea necesario hasta que este pueda desenvolverse con tranquilidad, pero como retrata el espíritu de nuestra empresa, el pupilo estará siempre ligado a su mentor, quien le enseñó la nueva labor que debía desempeñar.

#### **4.4.3.3 Evaluación**

Evaluar el proceso de inducción general permitirá al departamento de recursos humanos, obtener datos cuantitativos y cualitativos de la efectividad con que se lleve a cabo dicho proceso, obteniendo indicadores que permitan tomar los correctivos necesarios para mejorar el proceso, visualizando exactamente qué es lo que no se está realizando de manera adecuada.

Para ello en la sección anexos de este manual, se puede encontrar un formulario llamado “Evaluación del proceso de Inducción”, que el encargado de realizar cada etapa de la inducción, deberá tener en sus manos al comienzo de la actividad, con la finalidad de que el nuevo colaborador lo complete de acuerdo a la información recientemente entregada.

Al finalizar cada etapa de la inducción, el nuevo colaborador, encontrará una serie de preguntas relacionadas con las actividades realizadas en el proceso de inducción. Se pretende que esta evaluación sea para cada uno de los encargados de las distintas fases de la inducción.



Para ello, deberá marcar con una X la casilla correspondiente de acuerdo al siguiente criterio:

1. Malo
2. Regular
3. Bueno

A continuación, un ejemplo de la forma en que el trabajador evaluará la inducción general.

N°	ITEM	1	2	3	TOTALES
1	La duración del proceso fue lo adecuado			X	3
2	El material suministrado como folletos u otro material impreso es claro y legible.		X		2
	TOTAL				5

FIGURA 4.15: Extracto formulario de evaluación DIMARSA LIMITADA  
FUENTE: Elaboración Propia

De esta forma el valor otorgado por el trabajador fue de tres puntos para el ítem uno y de 2 puntos para el ítem dos, es decir, la evaluación fue la sumatoria de la columna *TOTALES*, cinco puntos.

Una vez finalizada la evaluación, el personal de recursos humanos contará con una tabla de equivalencias, con la que podrá estandarizar la respuesta del trabajador, y podrá concluir dónde están las fortalezas y debilidades del proceso de inducción.

RANGO	VALORACION
15-21	OPTIMO
8-14	ACEPTABLE
1-7	DEFICIENTE

FIGURA 4.16 Equivalencias del formulario de evaluación DIMARSA LIMITADA  
FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.4.4 Validación Del Manual de Inducción

Una vez finalizado el *Manual de Inducción*, se procedió a la validación con la organización, buscando dar respaldo a la aplicación del proceso de inducción en la empresa.

Se validó el Manual Piloto con el encargado de Personas y Organización, quien enfatizó la importancia de generar un formulario que permita ordenar la información antes de la inducción.

Este formulario servirá únicamente al Jefe de Personas y Organización, pues es este quien una vez culminado el proceso de selección de personal integrará al nuevo colaborador iniciando con el

proceso de inducción antes de que éste se integre a sus labores, así como también generará un registro de todos los procesos de inducción realizados.

El formulario debe ser llenado por el asistente de recursos humanos quien solicita al Jefe de Personas y Organización la inducción general del nuevo colaborador.

En este documento se registrará la fecha de solicitud y la fecha en la que se realizará la inducción general, las solicitudes que se deberán realizar de inducción específica según el cargo y al final, la fecha de ingreso del colaborador en su cargo, a la empresa.

Una vez realizado el formulario recomendado por el Jefe de Personas y Organización, y logrando que la visión de la empresa sea lo más cercana posible al Manual diseñado, el encargado de Personas y Organización validó el Manual.

#### **4.5 PRESENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE INDUCCIÓN**

Se realizó una presentación formal del nuevo Manual de Inducción de DIMARSA a la Gerencia de la empresa, con la finalidad de mostrar el trabajo realizado y recibir la retroalimentación necesaria para poner en marcha el nuevo plan de inducción.

##### 4.5.1 Presentación del Manual a DIMARSA LTDA.

Mediante una exposición en conjunto con el Jefe de Personas y Organización, se presentó el nuevo Manual de Inducción a los Gerentes de la empresa, de manera que estos conocieran el nuevo proceso de inducción e hicieran comentarios.

Se presentaron los objetivos que se perseguían con implementar este nuevo proceso de inducción, que fueron sintetizados de la siguiente manera:

1. Crear un ambiente de trabajo equitativo y justo.
2. Sistematizar los procedimientos administrativos.
3. Orientar al empleado en cuanto su derecho laboral dentro de la institución.
4. Poner en conocimiento los servicios que brinda la institución.

A su vez, se les pidió la colaboración a todos los asistentes durante las semanas de puesta en marcha de este nuevo procedimiento, otorgando el tiempo necesario a sus trabajadores, permitiéndoles así, cumplir con los distintos procesos de inducción a los nuevos trabajadores.

Además, se les pidió a cada uno de ellos que apoye esta nueva iniciativa, colaborando con su propio tiempo y conocimientos que permitan a la empresa dar la bienvenida a quienes serán sus nuevos compañeros y colaboradores.

#### 4.5.2 Puesta en marcha y socialización del nuevo Manual de Inducción

Para la puesta en marcha del *Manual de Inducción*, se hizo un seguimiento del proceso de ingreso de dos nuevos trabajadores a la empresa, apoyando así a la implementación del Manual en la empresa.

##### **a) Socialización**

Al mismo tiempo, se procedió a ayudar en la socialización del nuevo proceso en la empresa, buscando que los trabajadores se interiorizaran con el nuevo proceso y lo adaptasen como parte de su trabajo.

Debido a que el proceso de socialización se desarrolla a partir de la participación activa de las personas en un determinado proceso, se invitó a los trabajadores a realizar una actividad de "Role Playing", donde unos brindaron inducción acerca de un tema específico a sus compañeros y otros la recibieron.

En este Role Playing, los trabajadores no sólo representaron un papel, sino que se sintieron dentro de él, es decir, pensaron, actuaron y decidieron como lo harían si se enfrentaran en la situación real.

De esta manera, se pudo evaluar como actuarían los trabajadores al momento de tener que brindar inducción a un nuevo compañero, y se pudo retroalimentar en los casos que fue necesario.

La actividad demostró que los trabajadores buscaron comprometerse con su nuevo rol de anfitriones a los nuevos trabajadores, lo que sin duda ayudó en el proceso de inducción de los dos trabajadores a los que se les hizo seguimiento.

##### **b) Seguimiento**

Para ejemplificar el seguimiento realizado a las primeras inducciones realizadas con el nuevo Manual de Inducción, se detalla a continuación el caso de la inducción realizada a un vendedor del departamento de calzado dama de la multitienda DIMARSA Puerto Montt.

En primer lugar, se completó el formulario de Registro de Inducción, que permitió gestionar las reuniones y administrar los tiempos necesarios para llevar a cabo la inducción.

Como indica la figura 4.12, el primer trabajador que dio inicio a la puesta en marcha del nuevo plan de inducción, fue el Sr. Alejandro Alvarado, quien comenzó sus labores el día lunes siete de diciembre del año 2015 en el cargo de vendedor del departamento de calzado dama.

Al ser un cargo de la categoría E, dependiente, no necesitó de inducción específica fuera de su lugar de trabajo, tal como se aprecia en la siguiente figura.

		<b>REGISTRO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	
N°001			
FECHA:	02-12-2015		
1. DATOS DEL NUEVO COLABORADOR			
Nombre:	ALEJANDRO LEONIDAS ALVARADO LOPEZ		
Profesión/estudios:	Vendedor	Edad:	32 años
Fecha de Ingreso:	07-12-2015	Cargo al que ingresa:	Vendedor Calzado Dama
Motivo contratación			
Nuevo Cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	Motivo:	Aumento de dotación
Reemplazo	<input type="checkbox"/>		
Duración de contrato:	Tres meses a indefinido		
Forma de Selección	Interna: <input type="checkbox"/>	Externa: <input checked="" type="checkbox"/>	Mixta: <input type="checkbox"/>

FIGURA 4.17: Primera inducción con el nuevo proceso de DIMARSA LIMITADA  
FUENTE: Elaboración Propia

2. DATOS PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN		
Tiempo de duración del proceso:	Una semana	
Persona responsable de la inducción General:	JPO Jaime Toledo	
La persona a desvincularse hará el entrenamiento al nuevo ocupante de su cargo	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
Área o departamento que interviene en el proceso de inducción específica		
Área o departamento	Responsable/Delegado	Lugar
Ventas	Javiera Coronado	Tienda
Viáticos para traslado	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	Monto: \$0

FIGURA 4.18: Ejemplo de entrega de datos del proceso de inducción  
FUENTE: Elaboración Propia

Luego de ello, se calendarizaron las actividades que darían la bienvenida al nuevo trabajador, comenzando por la *inducción general*.

TEMA	FECHA	HORA	CARGO RESPONSABLE	NOMBRE RESPONSABLE
Bienvenida	07-12	09:00-09:15	Jefe de Personas y Organización	Jaime Toledo
Historia de DIMARSA	07-12	09:15-09:30	Jefe de Personas y Organización	Jaime Toledo
Generalidades	07-12	09:30-10:00	Jefe de Personas y Organización	Jaime Toledo
Reglamento Interno	07-12	10:15-10:45	RRHH	Francisca Álvarez
Prestaciones	07-12	10:45-11:00	RRHH	Francisca Álvarez
Documentación	07-12	11:00-11:15	RRHH	Francisca Álvarez
Seguridad e higiene	07-12	11:30-12:30	Prevención de riesgos	Fernando Casanello
Cuestionario	07-12	14:30-15:00	Jefe de Personas y Organización	Jaime Toledo
Ceremonia de cierre	07-12	15:00	Jefe de Personas y Organización	Jaime Toledo

FIGURA 4.19: Ejemplo calendarización inducción general  
FUENTE: Elaboración Propia

Finalizada la inducción general, se procedió a la etapa de la inducción específica, que debido a la naturaleza del cargo dependió sólo de su superior a cargo, siendo el Jefe de piso correspondiente al departamento de calzado dama, y a su mentor, el que fue asignado por el mismo jefe de piso antes mencionado.

Este compañero que ofició de mentor para el nuevo colaborador, lo acompañó en sus labores durante una semana desde su ingreso.

Tema	Fecha	Hora	Responsable	Nombre Responsable
Política del cargo	07-12	15:30-16:00	Superior a cargo	Javiera Coronado
Procedimientos del cargo	07-12	16:00-16:30	Superior a cargo / desvinculado	Javiera Coronado
Presentación de áreas y compañeros	07-12	16:30-16:45	Superior a cargo	Javiera Coronado
Entrenamiento en actividades específicas del cargo	08-12 al 14-12	09:00-18:00	Superior a cargo / Compañero de labores	Mentor Andrés Cárdenas

FIGURA 4.20: Ejemplo calendarización inducción específica  
FUENTE: Elaboración Propia

Durante el proceso de inducción específica, la encargada de mostrar los procedimientos del cargo, Srta. Javiera Coronado, dispuso de las herramientas suficientes para entregar la información de manera clara y concisa.

A continuación, se presenta un ejemplo de como se explicó el proceso de ventas de la empresa.

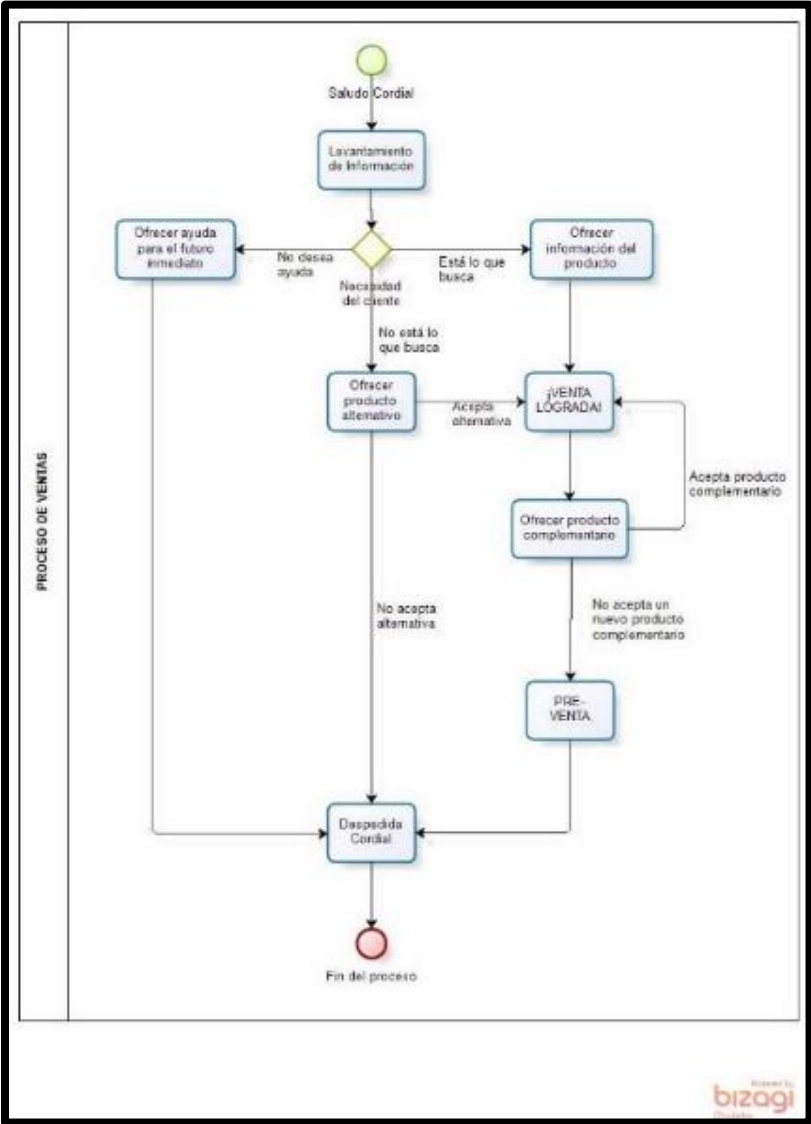


FIGURA 4.21: Proceso de ventas en tiendas DIMARSA LIMITADA  
FUENTE: Elaboración Propia

Ya finalizado todo el proceso, se procedió a la entrega de los documentos que el trabajador pudo llevarse consigo, lo que permitirá tener la información necesaria en el momento indicado.

Los documentos entregados para este cargo fueron el reglamento interno de la empresa y el tríptico de ventas, que se aconseja tener en su puesto de trabajo.

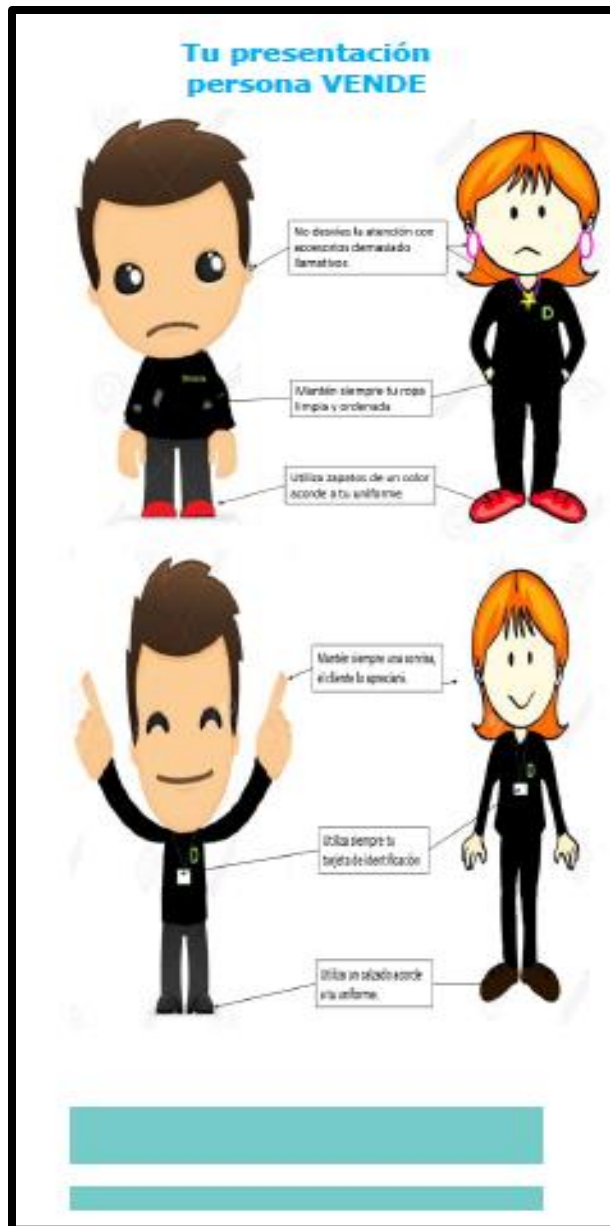


FIGURA 4.22: Extracto tríptico de Ventas  
FUENTE: Elaboración Propia

Finalmente, el trabajador realiza la evaluación de la inducción que le fue entregada, lo que permitió a la empresa llegar a tener el primer acercamiento de cómo funciona el proceso de inducción.

Recordando la figura 4.16, donde se indica la valorización que se dará al proceso según el rango de puntajes obtenido del cuestionario aplicado a los trabajadores ya finalizada la inducción, esta puesta en marcha del proceso fue evaluada con un 17 por el trabajador Sr. Alejandro Alvarado, lo que se valorizó como "Óptimo".

Dentro de los aspectos que fueron mal evaluados, se destacaron:

- “El lugar donde se desarrolló la exposición está libre de interrupciones y ruidos”, esto se debió a que la zona donde se realizó la inducción fue en una zona de la tienda que no se encuentra aislada del ruido de los clientes.
- “El lenguaje manejado por el expositor es claro y preciso”, para esto se necesitará trabajar con aquellos trabajadores que estarán a cargo de alguna inducción, para ayudarlos a sintetizar la información de manera que esta sea más adecuada.



# 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Primeramente, se realizó un diagnóstico mediante encuestas a todos los trabajadores para detectar las áreas débiles y luego, como segunda parte se un diagnóstico a través de entrevistas a los Gerentes y Jefes de área que laboran en DIMARSA.

Con estas herramientas se pudo detectar la falta de conocimiento de los derechos y obligaciones del trabajador, los antecedentes de la empresa, su estructura organizacional, el reglamento que rige la empresa, lo que se espera de ellos, por lo que se detectó la necesidad de contar con un programa de inducción ya que de ello dependerá que su desempeño, integración y sentido de pertenencia sea de acuerdo a las expectativas esperadas para el puesto.

## 5.1 CONCLUSIONES

Después de haber trabajado íntegramente con el área de Personas y Organización de la empresa DIMARSA LTDA., se pudo concluir:

La inducción en DIMARSA debe entenderse como la oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y competitividad de la empresa.

En cuanto al análisis que se realizó de la situación actual que presentaba la empresa referente a los procesos de Recursos Humanos, aquella temática que marcó la pauta de las reuniones fue la falta de inducción de personal.

El proceso de inducción en DIMARSA LIMITADA se realizaba de manera informal y con información deficiente. La información sobre la misión y visión no era impartida a todos los trabajadores, contribuyendo al desconocimiento de aspectos fundamentales.

A su vez, se identificaron problemas de descripción de cargos no actualizados, inexistencia de documentación ni sistematización de procesos y toda la desorganización propia de una empresa que está atravesando un proceso de cambios hacia instaurar su propia cultura organizacional.

No todos los trabajadores recibían una inducción previa al ingreso a sus labores, por lo cual, existían retrasos en la productividad tanto de los nuevos trabajadores como de los antiguos que debían tomarse el tiempo durante su jornada laboral de instruir a sus nuevos compañeros de labores.

El proceso de inducción no era estandarizado, carecía de figuras específicas responsables en la empresa de ejecutar el proceso y transmitir la información que ésta contiene, dando espacio a que los empleados de nuevo ingreso aprendan por el proceso de ensayo y error, lo que generaba pérdida de tiempo, recursos económico y esfuerzos.

A su vez, no existía ningún tipo material informativo concerniente a la inducción, que le permita al personal de nuevo ingreso, tener información clara y uniformemente establecida.

La organización tampoco poseía mecanismos formales de evaluación del proceso de inducción en términos de la eficiencia en la adaptación del personal a la empresa, al cargo y al grupo de trabajo.

La mayoría de empleados encuestados en DIMARSA LIMITADA., informó que cuando ingresó a la empresa no se le proporcionó información clara acerca de las funciones y atribuciones que debía realizar en su puesto de trabajo, lo cual representa limitaciones en el rendimiento laboral.

Un gran porcentaje de estos trabajadores consideraba que la falta de conocimiento era la principal falencia que no permitía aumentar la productividad de la empresa, y a su vez, no existía ningún tipo de coordinación con el cliente interno, lo cual entorpecía el desempeño de todas las áreas.

Ya teniendo clara la situación actual que presentaba la compañía se procedió a analizar los puntos críticos que se debían tener en cuenta para el diseño de un manual de inducción.

Al determinar los puntos críticos que afectaban la productividad de los trabajadores desde el punto de vista de las necesidades de éstos, se encontraron cuatro problemáticas a considerar:

1. Falta de conocimiento de los trabajadores
2. Falta de motivación de los trabajadores
3. Sindicatos demasiado empoderados
4. Resistencia al cambio

Dentro de estas problemáticas, la falta de conocimiento de los trabajadores, se consideró un dilema transversal que afectaba no sólo a todas las áreas de trabajo, sino también a los clientes de la empresa.

Es por ello que se analizó esta problemática encontrando tres puntos críticos que causaban la falta de conocimiento del personal.

1. Falta de una correcta inducción
2. Inexistencia de cursos de mejora
3. Falta de perfiles de cargo

De las tres causas, fue la inducción de personal aquella que más afectaba la falta de conocimiento de los trabajadores, debido a la alta rotación de personal que presenta la empresa, así, el punto crítico escogido a trabajar, fue la *falta de inducción al personal*, cuya solución era crear un proceso estandarizado de inducción, mediante un manual transversal a todas las áreas y divisiones de la empresa.

El nuevo Proceso de Inducción de DIMARSA LIMITADA fue validado en primera instancia por el Jefe de Personas y Organización, quien no presentó objeción alguna pues siguió de cerca los cambios propuestos antes de plasmar un procedimiento definitivo.

La Gerencia General de DIMARSA LIMITADA, reconoce la necesidad de contar con un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso con el propósito de estandarizar el proceso y facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo.

Al presentar el *Manual de Procedimientos de Inducción* a la Gerencia General, ésta quedó en completa conformidad con el trabajo realizado, y al poner en marcha este plan de inducción, quedó satisfecha con los resultados logrados con las personas que pasaron por este nuevo proceso de inducción.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda en primer lugar la *implementación de este manual de Inducción de personal* como una correcta forma de estandarizar dicho proceso, lo que se cree, resultará en la optimización de recursos, puesto que evitará de manera total los gastos resultantes de los errores cometidos al no contar con un proceso pre determinado.

A su vez es recomendable *generar espacios de socialización* con el cliente interno, puesto que, al ser futuros solicitantes de nuevo personal, se prepararán óptimamente para colaborar con este proceso.

También es de suma importancia para el funcionamiento de este proceso, *registrar el proceso de inducción mediante las herramientas proporcionadas* en el presente manual, para llevar un adecuado registro y archivo histórico de las actividades realizadas y además poder contar con bases de datos para analizar los procedimientos y generar planes de mejora continua

Por último, tal como se dijo anteriormente, es necesario *desarrollar y actualizar manuales de funciones y procedimientos* de todas las áreas y puestos de trabajo y cruzar esta información con los perfiles de cargo que se encontraban en proceso de redacción al finalizar este trabajo, debido a que estos forman parte de la estructura del procedimiento y de los objetivos que persigue el manual de inducción.

Es recomendable revisar periódicamente el Proceso de Inducción por lo menos una vez por año, esta recomendación se realiza con la finalidad de actualizarlo e incluir áreas o departamentos que el trabajador deba conocer, ya que la empresa se encuentra en proceso de cambio y crecimiento y la estructura organizacional puede cambiar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AGUILAR Pastor Eva María, "Dirección de Recursos Humanos", primera edición, 2003

ALLES Martha, "Diccionario de términos de Recursos Humanos", Primera edición, 2012.

ALLES Martha, "Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias", tercera edición, 2014.

ANDERSON, Sweeney y William "Métodos Cuantitativos para los Negocios", onceava edición, 2011.

ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño", sexta edición, 2006.

BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. y SNELL, S, "Administración de Recursos Humanos", primera edición, 2001

CASTELLANOS González Grisel Ivette, "La cadena de valor de recursos humanos: un enfoque estratégico desde la perspectiva de los determinantes del desempeño individual", primera edición, 2014

CHIAVENATO Idalberto, "Administración De Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones", novena edición, 2011.

CHIAVENATO Idalberto, "Administración: Teoría, proceso y práctica", tercera edición, 2001

CHIAVENATO Idalberto, "Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones", segunda edición, 2009.

CHIAVENATO Idalberto, "Gestión del talento humano", tercera edición, 2009.

CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración", octava edición, 2013.

CHRUDEN y SHERMAN, "Administración de Personal", primera edición, 1987.

CLUTTERBUCK David, "Mentoring. Técnicas Para Motivar, Desarrollar Las Relaciones, Potenciar El Talento Y Mejorar La Productividad, primera edición, 2015.

COWLING, Alan y JAMES, Philip. "La Esencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales", primera edición, 1977.

DEL POZO Delgado Pilar, "Formación de formadores", primera edición 1997

DESSLER Gary, "Administración de Recursos Humanos", Quinta edición, 2011.

ETZIONI Amitai, "Organizaciones modernas", primera edición, 1993

FERNÁNDEZ Ríos Manuel, "Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección", primera edición, 1999

HERNANDEZ R., Elementos de ingerencia estadística, tercera edición, 2010

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN, "Administración de Personal", primera edición, 1984.

HITPASS Bernhard, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica, cuarta edición, 2014

KOONTZ y O'DONNELL, "Administración Moderna", segunda edición, 2004.

LLANOS Rete Javier, "Integración de Recursos Humanos", primera edición, 2005

MERCADO Ernesto, "Calidad Integral, Empresarial e Institucional", segunda edición, 2001

MORA, Consuelo y Otros, "Administración de Recursos Humanos", Primera edición 1996.

MUNCH Lourdes, Fundamentos de Administración, segunda Edición, 2001.

NADER M., Principios de Administración, primera edición, 2001.

NAOUM Shamil, "People and Organizational Management in Construction", primera edición, 2001

ODIORNE, G. "Administración de Personal", primera edición, 1994

PIGORS Paul & MYERS Charles, "Personnel administration; a point of view and a method", quinta edición, 1965.

PORRET Gelabert Miquel, "Gestión de personas", sexta edición, 2014.

REYES Ponce Agustín, "Administración Moderna", Primera edición, 2004

RODRIGUEZ Valencia, "Introducción a la Administración", primera edición, 2000.

ROLF Arnold, Pedagogía de la educación de adultos, primera edición, 2003

SANCHEZ Barriga Francisco, "Técnicas de administración de Recursos Humanos", tercera edición, 2004.

SIKULA F. Andrew, "Administración de recursos humanos en empresas", segunda edición, 1991

SILICEO, Alfonso, "Capacitación y Desarrollo de Personal", primera edición, 1997.

STEWART A. Thomas, "La nueva riqueza de las organizaciones: El capital humano", primera edición, 1998

WAYNE Mondy R. y Noe Robert M., "Administración de Recursos Humanos", novena edición, 2005

WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos", quinta edición, 2000.

# **ANEXOS**

# MANUAL DE INDUCCIÓN





## PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Cuando se contrata un nuevo colaborador, brindarle una inducción tanto de la empresa como del puesto de trabajo es fundamental para que obtenga éxito en el desempeño laboral.

En DIMARSA queremos familiarizar al nuevo trabajador con nuestra empresa y con sus compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas y beneficios.



El programa de inducción de DIMARSA LTDA. fue creado para introducir a nuestros nuevos colaboradores de la manera más amigable posible.

Para ayudarnos en esta tarea, nuestro manual de inducción describe cada paso a seguir, incluyendo tiempos y encargados de cada etapa de etapa de la inducción formal para todo el personal de la Institución.

### **Objetivo**

Realizar un programa de inducción de manera formal para el personal de nuevo ingreso, con el cual lograr una adaptación adecuada a su nuevo ambiente de trabajo y lograr personal de calidad en cualquier puesto que desempeñe.

### **Dirigido a:**

A personal de nuevo ingreso, tanto Operativo, Jefaturas y Gerencias.



## Contenido

PROGRAMA DE INDUCCIÓN	1
<b>CONTENIDO</b>	<b>2</b>
INDUCCIÓN GENERAL	4
<b>RECURSOS</b>	4
<b>ACTIVIDADES</b>	4
CHARLA DEL JEFE DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	5
Bienvenida	5
Historia de DIMARSA	7
Generalidades	8
<i>Misión, visión y valores corporativos</i>	8
<i>Estructura Organizacional</i>	8
<i>Clima Laboral</i>	9
CHARLA PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS	10
Prestaciones	11
Documentación	12
Seguridad e Higiene	12
Reglamento Interno	13
Ceremonia de Cierre	13
<b>ENTREGABLES</b>	14
INDUCCIÓN ESPECÍFICA	15
INDUCCIÓN GRUPOS A Y B: GERENCIAS Y JEFATURAS DE PRIMERA LÍNEA.	15
RECURSOS	15
ACTIVIDADES	15
Charla Superior a Cargo para grupos A y B	16
Charla Informática para cargos grupos A y B	17
Socialización	17
Entrenamiento	18
INDUCCIÓN GRUPOS C Y D: SUPERVISORES Y TRABAJADORES INDEPENDIENTES	18
RECURSOS	18
ACTIVIDADES	18
Charla Superior a Cargo para grupos C y D	19



Socialización	20
Entrenamiento	20
INDUCCIÓN GRUPO E: TRABAJADORES DEPENDIENTES	21
RECURSOS	21
ACTIVIDADES	21
Charla Superior a Cargo para grupo E	21
Mentoring	21
<b>ENTREGABLES</b>	22
<u>EVALUACIÓN</u>	<u>23</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>24</u>
CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES INDUCCIÓN GENERAL	24
CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES INDUCCIÓN ESPECÍFICA	25
FORMULARIO DE REGISTRO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	26
INSTRUCTIVO NOTIFICACIÓN DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA	27
FORMULARIO DE NOTIFICACIÓN DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA	28
INSTRUCTIVO NOTIFICACIÓN DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA	29
FORMULARIO DE INFORME DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA	30
INSTRUCTIVO INFORME DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA	31
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	32
INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN	33
PROCESO DE VENTAS	34
INSTRUCTIVO DE VENTAS	35



## INDUCCIÓN GENERAL

El propósito de la inducción general, será dar a conocer a nuestros nuevos colaboradores, todos aquellos aspectos básicos que se necesitan saber para desempeñarse adecuadamente y con seguridad en DIMARSA.

Esta etapa de la inducción, será idéntica para todos nuestros nuevos trabajadores, sin importar el cargo o labor que estos desempeñen.

### Recursos

La inducción general se realizará por medio de exposiciones de diapositivas de MS PowerPoint, necesitando para esto una sala cómoda que cuente con un computador con el software instalado y un proyector.

### Actividades

N°	Actividad	Tema	Responsable	Tiempo	Requerimientos
1	Reunión personal	Bienvenida	Jefe de Personas y Organización	10	
		Historia de DIMARSA	Jefe de Personas y Organización	15	PPT
		Generalidades	Jefe de Personas y Organización	15	PPT
2	Presentación formal	Reglamento Interno	RRHH	15	PPT
		Prestaciones	RRHH	10	PPT
		Documentación	RRHH	5	PPT
		Seguridad e higiene	Prevención de riesgos	25	
3	Aplicación del cuestionario	Cuestionario de aprendizaje	Jefe de Personas y Organización	10	Cuestionario
4	Reunión y dinámica de grupo	Ceremonia de cierre	Jefe de Personas y Organización	10	

*Tabla 1.1: Cronograma de actividades Inducción General*



Cada uno de estos temas será expuesto de manera formal en una charla dictada por su respectivo encargado y en los tiempos estimados.

Los recursos requeridos en cada charla, tales como presentaciones, manuales, calendarios de actividades, etc. se pueden encontrar en las páginas posteriores.

### Charla del Jefe de Personas y Organización

Esta charla deberá ser efectuada por el Jefe de Personas y Organización, quién en caso de no ser posible dictar esta charla, deberá asignar el mismo a la persona idónea para reemplazarlo.

Durante esta reunión, se tendrá como objetivo dar una buena impresión de la empresa al nuevo trabajador, dar una adecuada bienvenida y por supuesto, dejar claro todas aquellas situaciones que podrían complicar un correcto desarrollo de la labor del nuevo colaborador.

Los principales puntos a tratar serán los explicitados a continuación.

#### *Bienvenida*

Cada vez que un nuevo trabajador se incorpora o integra en nuestra empresa, es motivo de alegría y satisfacción para todos quienes pertenecemos a DIMARSA, por diversas razones.

Por ejemplo, porque habrá una persona más para que pueda colaborar o ayudar en todo lo que se necesite hacer para que la empresa crezca y prospere y al mismo tiempo, es una nueva oportunidad para conocer a una nueva persona, con la cual podríamos llegar a ser grandes amigos en un futuro no tan lejano.



Pero, ¿cómo podemos lograr que los nuevos trabajadores de nuestra empresa se sientan en confianza, acogidos y parte del equipo de trabajo de nuestra compañía?



La respuesta no es muy difícil; lo que podemos hacer es darle una bienvenida al nuevo trabajador, para que éste se sienta bien de haber ingresado a una compañía tan acogedora y de excelente ambiente laboral como lo es DIMARSA LTDA.

Para ello, lo más importantes es comenzar el día en forma positiva, para que el nuevo colaborador que se está integrando a la compañía se sienta más en confianza y bien acogido por los demás compañeros de trabajo.

Con todo lo anterior, estamos seguros que el trabajador podrá desempeñarse en sus labores de una manera más eficiente y óptima.

Algunos *Tips* o *consejos* que pueden ser de utilidad al momento de dar la bienvenida al nuevo colaborador, son:

1. No olvidar nuestro objetivo: hacer sentir importante al nuevo trabajador, darle a entender que recibirá toda la ayuda necesaria para adaptarse a este nuevo desafío.
2. Sonríe y el mundo te sonreirá: Antes de articular la primera palabra este simple gesto puede marcar la diferencia entre que el trabajador se sienta incómodo o en completa confianza.
3. Comienza con frases sencillas, tales como: “¿Qué tal comenzó el día?” “¿Cómo estás para tu primer día?” “¿Qué tal todo?”, etc.



4. Demuestra curiosidad por su vida: Nuestro nuevo colaborador debe saber que la empresa está interesada en él, debemos demostrar que no sólo nos importa como un complemento en las funciones a realizar, sino que es importante como una nueva persona, un nuevo talento, un nuevo compañero.

### *Historia de DIMARSA*

Nuestra historia es nuestra identidad, el nuevo trabajador que ingresa a nuestra empresa, deberá conocer de dónde venimos para comprender hacia dónde queremos llegar.

Para ello recomendamos utilizar la Presentación de MS PowerPoint adjunta al documento, que contempla toda la información que se describe a continuación, además de fotografías que harán la entrega de información más dinámica y amigable para el nuevo trabajador.

DIMARSA se inicia a mediados del siglo XIX, muy poco tiempo después de la fundación de Puerto Montt. El 1º de noviembre de 1856 salió de Alemania, el colono que más tarde fundaría un local comercial en el mismo lugar donde hoy se encuentra DIMARSA. Llegó el 12 de febrero de 1857, instalando un local de ventas, que comercializaba productos necesarios para el desarrollo de esta inhóspita región, como picotas, hachas y herramientas en general.

A fines del siglo la tienda ya tenía un nombre: Casa Blanca, y con el tiempo, el surtido de productos se amplió a los abarrotes, géneros y otros. Hacia 1920 pasa a llamarse Casa Outridge. Luego, en 1947, se incorpora la línea blanca con la distribución de Mademsa y Madeco. Finalmente, ya en 1982 recibe el nombre actual de Distribuidora e Importadora DIMARSA.



Hoy, con más de 150 años de trayectoria comercial, la empresa se encuentra en pleno desarrollo, siempre adecuándose a las nuevas necesidades de la región, abriendo y renovando sus tiendas, tanto en la capital regional como en Castro (1955), Calbuco (1982), Ancud (1986), Puerto Varas (1994), Quellón (2003), Aysén (2009) y Concepción (2009).

Desde sus inicios, pasando por la antigua Casa Blanca hasta la actual DIMARSA, la empresa ha sido siempre dirigida por algún descendiente directo de su fundador, encontrándose hoy en manos de la sexta generación, la cual se ha encargado de proyectarla a este nuevo siglo.

Actualmente la empresa cuenta con 13 tiendas y una superficie total del orden de los 14.000 metros cuadrados de salas de ventas y bodegas.

### *Generalidades*

#### *Misión, visión y valores corporativos*

Esta información deberá ser agregada cuando se cuente con ella.

#### *Estructura Organizacional*

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

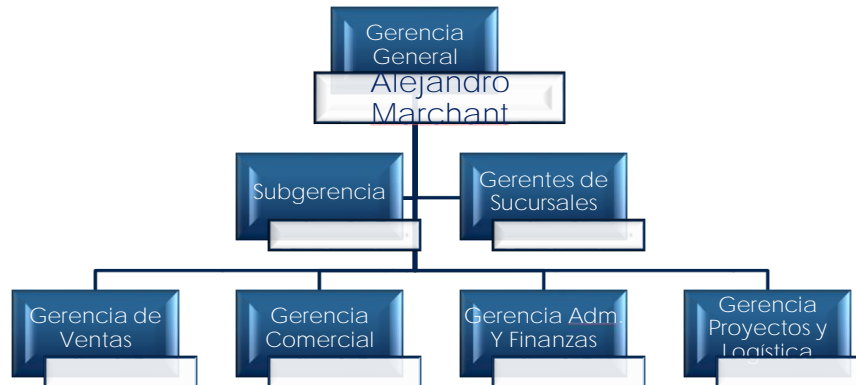
El primer paso para que el nuevo colaborador deje de lado la incertidumbre de pertenecer a un nuevo equipo de trabajo, es saber dónde estará ubicado dentro de la empresa, de quién dependerá y quiénes dependerán de él.





Para ello, le presentaremos un organigrama simplificado, dónde explicaremos qué hace cada gerencia y de qué manera estas se comunican y dependen las unas de las otras.

Luego de esto, podremos ubicar al nuevo colaborador en la gerencia a la que corresponderá, explicándole cómo funcionará dentro de este organigrama.<sup>1</sup>



### *Clima Laboral*

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella.

Si los colaboradores se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar, esto debe quedar plasmado en la presentación de este punto.

---

<sup>1</sup> Es importante completar los espacios en este organigrama, que corresponden a los nombres que en cada momento ocuparán los cargos indicados.



Para apoyar la correcta entrega de información en un tema tan importante como el clima laboral, tenemos una serie de ítems a tratar dentro de nuestra presentación de MS PowerPoint adjunta.

- Orientación al Servicio
- Estilo de liderazgo
- Trabajo en equipo
- Pertenencia y compromiso
- Crecimiento y desarrollo
- Condiciones de trabajo

Cada uno de estos puntos debe ser contextualizado a DIMARSA, siendo sincero en indicar cuáles de ellos están instaurados ya dentro de la cultura de la empresa, y cuáles de ellos aún necesitan trabajo.

### Charla Personal de Recursos Humanos

Esta charla debe dirigirla el Jefe de Recursos Humanos de la empresa, o bien, designar un encargado de su departamento idóneo para dictar la charla.

El objetivo de esta reunión, será informar al nuevo colaborador de todos aquellos aspectos ajenos a su trabajo como tal, pero que afectarán de manera transversal su desempeño.

Los principales puntos a tratar son:



## *Prestaciones<sup>2</sup>*

En este apartado, debemos incluir todas aquellas adiciones a los sueldos de los trabajadores, incluyendo no sólo aquellas en dinero, sino también en beneficios o especies. Incluye: aportes en seguros, primas de antigüedad, cajas privadas de pensiones, despensas, ayudas para renta, etc.

Dividimos estas prestaciones en cuatro grupos según su naturaleza:

### **1. Prestaciones obligadas por la ley:**

- a. La empresa debe cumplir con todos los derechos fundamentales de los trabajadores definidos por ley.<sup>3</sup>
- b. Ley 16.744 sobre Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.

**2. Seguros médicos:** Seguro complementario de salud, que es optativo para los trabajadores, este cubre los costes de hospitales, médicos y otros servicios médicos.

**3. Tiempo libre remunerado:** ofrecen a los empleados tiempo libre, algunos pagados y otros no.

**4. Servicios a los empleados:** son beneficios extra que la empresa ofrece a los trabajadores, tales como beneficios deportivos, descuentos, etc.

El detalle anterior es sólo para conocimiento del orador de la charla, pues este contará con el apoyo visual de la presentación de MS PowerPoint con

---

<sup>2</sup> Cada prestación deberá estar con sus montos y detalles completos en la presentación.

<sup>3</sup> Estos derechos estarán detallados en la presentación de MS PowerPoint "Charla RRHH"



todos los datos actualizados de las prestaciones que deberá informar al nuevo colaborador.

### *Documentación*

En este punto se deberá explicar al trabajador que tipo de documentos deberá hacer llegar a la empresa en distintos casos, a su vez, se le hará entrega de un documento que resume esta información, de manera que el trabajador pueda utilizarla en caso de vivir alguno de los cinco casos que se detallan a continuación.

1. Solicitar licencia médica.
2. Solicitar permiso administrativo.
3. Solicitar permiso por motivos de fuerza mayor.
4. Solicitar vacaciones.
5. Solicitar renuncia.

### *Seguridad e Higiene*

Este ítem será explicado, como la ley lo indica, por un prevencionista de riesgos que proporciona la mutualidad a la que DIMARSA está afiliada.

Esto bajo sus parámetros y con sus herramientas de apoyo, por lo cual no será parte de este Manual, pero si será obligación del departamento de recursos humanos agendar esta reunión con anterioridad, ya que es de carácter obligatoria.



### *Reglamento Interno*

Este reglamento Interno se considerará parte integral del contrato de trabajo, cada trabajador queda obligado al estricto y fiel cumplimiento de las disposiciones que en él se contienen.

El trabajador, deberá acatar las normas de seguridad y prevención establecidas y aconsejadas e inducir a los compañeros que pretendan infringirlas.

En él se detallan los siguientes aspectos, que deberán ser tratados en su totalidad en la charla de recursos humanos.

1. Jornada de trabajo
2. Descansos
3. Remuneraciones
4. Feriado anual o vacaciones
5. Asignación familiar
6. Licencias
7. Obligaciones
8. Prohibiciones
9. Sanciones
10. Sugerencias, consultas y reclamos

### *Ceremonia de Cierre*

Una vez finalizado el proceso de inducción general, podremos sentarnos a conversar con nuestro nuevo compañero, quien podrá hacernos saber todo



aquello que no le quedó claro, en qué aspectos le quedaron dudas, etc. de manera que podamos retroalimentar sus preguntas a la brevedad.

### **Entregables**

Los productos entregables que se llevarán consigo los nuevos colaboradores son:

1. Reglamento Interno
2. Lista de documentación a entregar según causal
3. Folletos de información de Higiene y Seguridad

Luego de la entrega de cada uno de ellos, debemos pedir firmar el acta de entrega de documentos a nuestros nuevos compañeros, de esta forma, podremos asegurar que la información fue entregada.



## INDUCCIÓN ESPECÍFICA

INDUCCIÓN GRUPOS A Y B: Gerencias y Jefaturas de primera línea.

Recursos

La inducción específica de estos grupos se realizará por medio de exposiciones de diapositivas de MS PowerPoint, necesitando para esto una sala cómoda que cuente con un computador con el software instalado y un proyector.

Además, estos cargos necesitarán conocer algunas instalaciones específicas fuera de su área de trabajo, para lo cual se deberá contar con un vehículo disponible para su traslado.

Actividades

N°	Actividad	Tema	Responsable	Tiempo <sup>4</sup>	Requerimientos
1	Presentación del cargo	Política del cargo	Superior a cargo	15	PPT
		Procedimientos del cargo	Superior a cargo / desvinculado	45	
2	Sistemas y programas	Revisión general del sistema SAP de la empresa.	Personal Sistemas informáticos	20	PC
		Revisión específica de los módulos del cargo	Personal Sistemas informáticos	40	PC
3	Socialización	Presentación de áreas y compañeros	Superior a cargo	540-900 <sup>5</sup>	VEHÍCULO DISPONIBLE
4	Introducción al cargo	Entrenamiento en actividades específicas del cargo	Superior a cargo / Compañero de labores	480 <sup>6</sup>	

*Tabla 1.3: Cronograma de actividades Inducción Específica*

<sup>4</sup> Tiempo en minutos

<sup>5</sup> 900: 3 horas durante 5 días de visitas a terreno para el grupo A y 540: 3 horas durante 3 días de visitas a terreno para el grupo B.

<sup>6</sup> 8 horas de entrenamiento, que figurarán en el último periodo de la inducción específica, es decir, la última jornada completa antes de dejar al trabajador solo en sus funciones.

### *Charla Superior a Cargo para grupos A y B*

En esta charla el nuevo trabajador será ya inducido a su puesto de trabajo, el encargado de presentarle todo lo referente a su cargo será su jefe directo y para esta actividad se cuenta con aproximadamente una hora.

Esta actividad se divide en dos etapas, las cuales se detallan a continuación.

- Política del cargo

Informamos al trabajador acerca de su medio ambiente de trabajo por, sobre todo, los canales de comunicación de los que dispondrá para su cargo y cómo deberá utilizarlos de la mejor manera, a su vez se le transmite la información acerca de con quiénes trabajará, quienes serán sus clientes directos y a quienes tendrá a cargo, además de que tipo de información manejará.

Así mismo, se le indica de qué manera debe dirigirse a las personas, el uso de su mail corporativo, el conducto regular a seguir en ciertos casos típicos de su cargo, la confidencialidad que deberá tener con algunas informaciones, etc.

Para ello se dispondrá el material visual necesario, donde se detallarán cada uno de estos temas, con la finalidad de ser un apoyo al orador. Este material se encuentra adjunto al final de este documento.

- Procedimientos del cargo

Por tratarse de cargos que en su mayoría son individuales, el encargado de brindar esta información al nuevo trabajador será su jefe directo o, en caso de ser posible, la persona que fue desvinculada de la empresa y que será reemplazado por este nuevo colaborador.

Se deben detallar aquellas características intrínsecas del cargo, tales como el liderazgo y el trabajo en equipo que debe lograr el Gerente o Jefe de primera línea para lograr cumplir con las funciones del equipo que depende de él.

Cada orador dispondrá de un espacio en la presentación de MS PowerPoint para agregar aspectos específicos que considera van siendo necesarios con el tiempo.





### *Charla Informática para cargos grupos A y B*

Esta es una actividad completamente práctica, cada nuevo integrante de la empresa deberá aprender en la práctica el uso de los programas que se utilizan en su cargo.

El principal programa ocupado por la totalidad de la empresa, es su SAP, que conecta con todos los servidores y bases de datos ocupados en las operaciones de DIMARSA LIMITADA.

La inducción al sistema SAP tendrá la siguiente estructura:

1. El Sistema SAP
2. SAP, sus usos
3. SAP Logon
4. Navegación SAP
5. Interacción con otros sistemas

Cada opción presentará una variedad distinta de transacciones y/o accesos a otras operaciones, toda esta información debe ser entregada de la manera más clara posible al nuevo colaborador, dejándole claro que podrá preguntar cuantas veces quiera acerca del funcionamiento de sus módulos.

Cabe destacar que el menú no es estático, e irá cambiando de acuerdo a la transacción que se esté usando en SAP, por lo cual esta parte del manual dependerá netamente del departamento de informática de DIMARSA.

### *Socialización*

Esta etapa consta de cinco días de visitas a terreno para el grupo A, y de tres días de visitas a terreno para el grupo B.

En cada una de estas visitas será el encargado de Personas y Organización quien agendará y coordinará las visitas con quien corresponda, utilizando el formulario entregado al final de este Manual de Inducción

La finalidad de esta etapa es, presentar al nuevo colaborador a sus nuevos compañeros, de manera de empoderarlo de su nuevo cargo. Para ello es



importante que conozca todas las áreas con las que tendrá relación y a su vez que conozca a sus potenciales clientes, para que estos se familiaricen con el nuevo trabajador.

#### *Entrenamiento*

Se trata del último día de inducción de nuestro nuevo compañero, ocho horas en que contará con el apoyo tanto de su jefe directo como de sus compañeros, afinando los últimos detalles que le queden por mejorar.

Para ello contará con un coach, o compañero que cumpla las mismas funciones o parecidas a ellas, de esta forma será este trabajador quien actúe como entrenador del nuevo trabajador en las actividades específicas diarias del cargo.

### INDUCCIÓN GRUPOS C Y D: Supervisores y trabajadores independientes

#### *Recursos*

La inducción específica de estos grupos se realizará por medio de exposiciones de diapositivas de MS PowerPoint, necesitando para esto una sala cómoda que cuente con un computador con el software instalado y un proyector.

#### *Actividades*



N°	Actividad	Tema	Responsable	Tiempo <sup>7</sup>	Requerimientos
1	Presentación del cargo	Política del cargo	Superior a cargo	10	PPT
		Procedimientos del cargo	Superior a cargo / desvinculado	20	
2	Socialización	Presentación de áreas y compañeros	Superior a cargo	30	
3	Introducción al cargo	Entrenamiento en actividades específicas del cargo	Superior a cargo / Compañero de labores	Una semana	

### *Charla Superior a Cargo para grupos C y D*

En esta charla el nuevo trabajador será ya inducido a su puesto de trabajo, el encargado de presentarle todo lo referente a su cargo será su jefe directo y para esta actividad se cuenta con aproximadamente media hora.

Esta actividad se divide en dos etapas, las cuales se detallan a continuación.

- Política del cargo

Informamos al trabajador acerca de su medio ambiente de trabajo por, sobre todo, los canales de comunicación de los que dispondrá para su cargo y cómo deberá utilizarlos de la mejor manera, a su vez se le transmite la información acerca de con quiénes trabajará, quienes serán sus clientes directos y a quienes tendrá a cargo, además de que tipo de información manejará.

Así mismo, se le indica de qué manera debe dirigirse a las personas, el uso de su mail corporativo, el conducto regular a seguir en ciertos casos típicos de su cargo, la confidencialidad que deberá tener con algunas informaciones, etc.

Para ello se dispondrá el material visual necesario, donde se detallarán cada uno de estos temas, con la finalidad de ser un apoyo al orador. Este material se encuentra adjunto al final de este documento.

- Procedimientos del cargo

---

<sup>7</sup> Tiempo en minutos



Por tratarse de cargos que en su mayoría son individuales, el encargado de brindar esta información al nuevo trabajador será su jefe directo.

Cada orador dispondrá de un espacio en la presentación de MS PowerPoint<sup>8</sup> para agregar aspectos específicos que considera van siendo necesarios con el tiempo.

#### *Socialización*

La finalidad de esta etapa es, presentar al nuevo colaborador a sus nuevos compañeros, de manera de empoderarlo de su nuevo cargo. Para ello es importante que conozca todas las áreas con las que tendrá relación y a su vez que conozca a sus potenciales clientes, para que estos se familiaricen con el nuevo trabajador.

Para ello se dispone de 30 minutos en que se haremos un recorrido por las instalaciones, presentándole al nuevo colaborador sus nuevos compañeros.

#### *Entrenamiento*

Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo colaborador para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos les ayudarán a los supervisores a cerciorarse de que se efectuó esta etapa.

A esto le sumaremos un coach, o compañero que cumpla las mismas funciones o parecidas a ellas, de esta forma será este trabajador quien actúe como entrenador del nuevo trabajador en las actividades específicas diarias del cargo.

---

<sup>8</sup> Se adjunta presentación de apoyo para este punto al final del documento.



## INDUCCIÓN GRUPO E: Trabajadores dependientes

### Recursos

La inducción específica de estos grupos se realizará por medio de exposiciones de diapositivas de MS PowerPoint, necesitando para esto una sala cómoda que cuente con un computador con el software instalado y un proyector.

### Actividades

N°	Actividad	Tema	Responsable	Tiempo <sup>9</sup>	Requerimientos
1	Presentación del cargo	Procedimientos del cargo	Superior a cargo / desvinculado	20	
2	Socialización	Presentación de áreas y compañeros	Superior a cargo	10	
3	Introducción al cargo	Entrenamiento en actividades específicas del cargo	Superior a cargo / Compañero de labores	Una semana	

### *Charla Superior a Cargo para grupo E*

En esta charla el nuevo trabajador será presentado a su equipo de trabajo, dejándolo en manos de un trabajador asignado para ser su mentor, quien lo acompañará durante el tiempo que sea necesario para que el nuevo colaborador pueda realizar sus labores de manera segura y eficaz.

El encargado de asignar a este mentor será el Jefe directo, actividad que debe realizar antes de presentar al trabajador a sus compañeros.

### *Mentoring*

Esta etapa consta de una Inducción Informal realizada por los nuevos compañeros de trabajo.

El mentoring es una modalidad de capacitación donde una persona desarrolla, cuida, comparte y ayuda a otra a adquirir conocimientos y las

---

<sup>9</sup> Tiempo en minutos



habilidades y dar respuesta a sus necesidades para aumentar su productividad y sus oportunidades de éxito en el futuro.

Para ello deberemos asignar a un trabajador de confianza, que cuente con la antigüedad necesaria para apoyar al nuevo colaborador en sus labores.

Nuestro mentor estará “a cargo” del nuevo colaborador por el tiempo que sea necesario hasta que este pueda desenvolverse con tranquilidad, pero como retrata el espíritu de nuestra empresa, el pupilo estará siempre ligado a su mentor, quien le enseñó la nueva labor que debía desempeñar.

### **Entregables**

Los productos entregables que se llevarán consigo los nuevos colaboradores son:

<b>CARGO</b>	<b>ENTREGABLE</b>
<b>Gerentes</b>	Manual SAP
<b>Jefes de primera línea</b>	Manual de Módulos SAP
<b>Vendedores</b>	Tríptico Ventas

Luego de la entrega de cada uno de ellos, debemos pedir firmar el acta de entrega de documentos a nuestros nuevos compañeros, de esta forma, podremos asegurar que la información fue entregada.



## EVALUACIÓN

Evaluar el proceso de inducción permitirá al departamento de recursos humanos, obtener datos cuantitativos y cualitativos de la efectividad con que se lleve a cabo dicho proceso, obteniendo indicadores que nos permitan tomar los correctivos necesarios para mejorar el proceso, visualizando exactamente qué es lo que no se está realizando de manera adecuada.

Para ello en la sección anexos de este manual, podremos encontrar un formulario llamado “Evaluación del proceso de Inducción”, que el encargado de cada etapa de la inducción, deberá tener en sus manos al comienzo de la actividad, con la finalidad de que el nuevo colaborador lo complete de acuerdo a la información recientemente entregada.



## ANEXOS

### Calendarización de actividades Inducción General

TEMA	FECHA	HORA	CARGO RESPONSABLE	NOMBRE RESPONSABLE
<b>Bienvenida</b>			Jefe de Personas y Organización	
<b>Historia de DIMARSA</b>			Jefe de Personas y Organización	
<b>Generalidades</b>			Jefe de Personas y Organización	
<b>Reglamento Interno</b>			RRHH	
<b>Prestaciones</b>			RRHH	
<b>Documentación</b>			RRHH	
<b>Seguridad e higiene</b>			Prevención de riesgos	
<b>Cuestionario de aprendizaje</b>			Jefe de Personas y Organización	
<b>Ceremonia de cierre</b>			Jefe de Personas y Organización	

Cada espacio en blanco debe ser completado con la información requerida, recordando cumplir con los tiempos establecidos en la tabla 1.1





### Calendarización de actividades Inducción Específica

<b>Tema</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Nombre Responsable</b>
<b>Política del cargo</b>			Superior a cargo	
<b>Procedimientos del cargo</b>			Superior a cargo / desvinculado	
<b>Revisión general del sistema SAP de la empresa.</b>			Personal Sistemas informáticos	
<b>Revisión específica de los módulos del cargo</b>			Personal Sistemas informáticos	
<b>Presentación de áreas y compañeros</b>			Superior a cargo	
<b>Entrenamiento en actividades específicas del cargo</b>			Superior a cargo / Compañero de labores	

*Tabla 1.4: Calendarización de actividades Inducción Específica*

Cada espacio en blanco debe ser completado con la información requerida, recordando cumplir con los tiempos establecidos en la tabla 1.1

Es de responsabilidad del Jefe de Personas y Organización agendar estas actividades, las cuales dependerán del grupo al que se pertenezca el nuevo colaborador.

Una vez finalizada la inducción específica por parte de cada departamento, este deberá hacer entrega del “Informe de inducción específica”, adjunto al final de este manual.



## Formulario de Registro de Inducción de Personal

	<h1 style="margin: 0;">REGISTRO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</h1>
---	---

FECHA:	Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.
--------	---

### 1. DATOS DEL NUEVO COLABORADOR

Nombre:			
Profesión:		Edad:	
Fecha de Ingreso:		Cargo al que ingresa:	
<b>Motivo contratación</b>			
Nuevo Cargo <input type="checkbox"/>	Motivo: Haga clic o pulse aquí para escribir texto.		
Reemplazo <input type="checkbox"/>			
Duración de contrato:			
Forma de Selección	Interna: <input type="checkbox"/>	Externa: <input type="checkbox"/>	Mixta: <input type="checkbox"/>

### 2. DATOS PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Tiempo de duración del proceso:			
Persona responsable de la inducción General:			
La persona a desvincularse hará el entrenamiento al nuevo ocupante de su cargo	SI	<input type="checkbox"/>	
	NO	<input type="checkbox"/>	
<b>Área o departamento que interviene en el proceso de inducción específica</b>			
Área o departamento	Responsable/Delegado	Lugar	
Viáticos para traslado	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Monto: \$

### Instructivo Notificación De Inducción Específica

Este formulario servirá únicamente al Jefe de Personas y Organización, pues es este quien una vez culminado el proceso de selección de personal integrará al nuevo colaborador iniciando con el proceso de inducción antes de que este se integre a sus labores directamente en el cargo, así como también generará un registro de todos los procesos de inducción realizados.

El formulario debe ser llenado por el asistente de recursos humanos quien solicita al Jefe de Personas y Organización la inducción general del nuevo colaborador.

En este documento se registrará la fecha de solicitud y la fecha en la que se realizará la inducción general, las solitudes que se deberán realizar de inducción específica según el cargo y al final la fecha de ingreso del colaborador en su cargo, a la empresa.

En el casillero que solicita No, colocaremos el número de inducción que se está realizando.

En el casillero área o departamento, indicaremos el área o departamento al que pertenece el cargo.

En el casillero de cargo escribiremos el cargo que ocupará el nuevo colaborador.

En el casillero de Código. Se registrará el código asignado al colaborador al momento de su registro en la empresa.

Registraremos también la instrucción y o título profesional del nuevo colaborador.

En el casillero Requerimiento del cargo marcaremos la opción con una X dependiendo del caso si es un requerimiento NUEVO el nuevo colaborador es un reemplazo de un ex colaborador.

Finalmente, registraremos también, el tipo de proceso de selección que se realizó para el cargo, marcando con una X si fue interno, externo o mixto.



Formulario de Notificación de Inducción Específica

	<p>NOTIFICACIÓN DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA</p>
<p>Nº Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>	

FECHA:	Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.
--------	---

DE:	CARGO:
PARA:	CARGO:
ASUNTO:	

Saludos Cordiales,

Por medio de la presente pongo a su conocimiento que el/la Sr./Srta....., ingresa a laborar en nuestra empresa en el cargo de ..... a partir del día ..... del mes de ....., del presente.

Por tal motivo solicitamos delegar a un representante del Departamento a su cargo para que realice el proceso de Inducción Específica en los insumos que intervienen en el desarrollo de las actividades del cargo en mención; una vez concluido el proceso solicitamos elaborar el informe respectivo.

Cualquier situación o detalle que se presente durante el desarrollo comunicar a Recursos Humanos.

Por la atención y el apoyo brindado anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

JEFE DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN



## Instructivo Notificación De Inducción Específica

Este formato servirá al Departamento de Personas y Organización

la Inducción Específica requerida para los nuevos colaboradores, con las diferentes áreas o departamentos intervinientes en el proceso; en el mismo se notificará a manera de memorándum con fecha e indicación de la persona responsable en GTH, para el responsable del área de la que se necesita la inducción. Estableciendo como asunto, Inducción de: el área o departamento solicitado, por ejemplo:

Inducción de Contabilidad, de Sistemas, etc.

En el cuerpo de esta notificación informamos el ingreso de un nuevo colaborador, comunicamos su título (si lo tuviese) y nombre, y la fecha de ingreso del mismo.

Luego solicitamos la delegación de un colaborador del área o departamento que será el responsable del proceso de inducción específica.

Al mismo tiempo solicitamos que inmediatamente concluido el proceso se realice el informe respectivo sobre su desarrollo.



Formulario de Informe de Inducción Específica

## INFORME DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Nº Haga clic o pulse aquí para escribir  
texto.

FECHA:	Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.
--------	---

### 1. DATOS GENERALES

Fecha De Elaboración:
Elaborado Por:
Departamento:
Cargo:

Informe:
Nombre Del Entrenador:
Nombre Del Colaborador Capacitado:
Cargo:
Departamento:
Fecha De Inicio Del Proceso:
Fecha De Finalización Del Proceso:
Temática Recibida:
Recomendaciones Para El Candidato:

### Instructivo Informe De Inducción Específica

Este informe servirá para monitorear y verificar la efectividad del proceso.

Iniciaremos registrando los datos generales sobre el proceso de inducción específica, la respectiva fecha en que se realiza el informe, quien lo elabora, a qué departamento pertenece y su cargo.

A continuación, en el contenido del informe indicaremos nombre del entrenador (persona responsable de la Inducción específica).

Nombre del nuevo colaborador, cargo y departamento al que pertenece.

Haremos constar fechas de inicio y terminación del proceso, y una breve descripción de los temas impartidos durante el entrenamiento.

Finalmente, el entrenador registrará las recomendaciones que considere necesarias para el nuevo colaborador.



Cuestionario de Evaluación del proceso de Inducción

	<h2>EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN</h2> <p>Nº Haga clic o pulse aquí para escribir texto.</p>
---	--

**INSTRUCCIONES:**

A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con las actividades realizadas en el proceso de inducción, agradecemos entregar toda la información solicitada, a fin de aunar esfuerzos y consolidar las acciones de mejora en el proceso.

Para ello, deberá marcar con una X la casilla correspondiente de acuerdo al siguiente criterio:

1. Malo
2. Regular
3. Bueno

Nº	ITEM	1	2	3	TOTAL
1	La duración del proceso fue lo adecuado				
2	El material suministrado como folletos u otro material impreso es claro y legible				
3	Los contenidos del material suministrado fueron claros y específicos				
4	El material audiovisual fue claro y preciso en el contenido que pretende informar.				
5	El lugar donde se desarrolló la exposición está libre de interrupciones y ruidos				
6	Se contó con todo el material necesario al momento de realizar la exposición.				
7	El lenguaje manejado por el expositor fue claro y preciso.				



## Instructivo Evaluación Del Proceso De Inducción

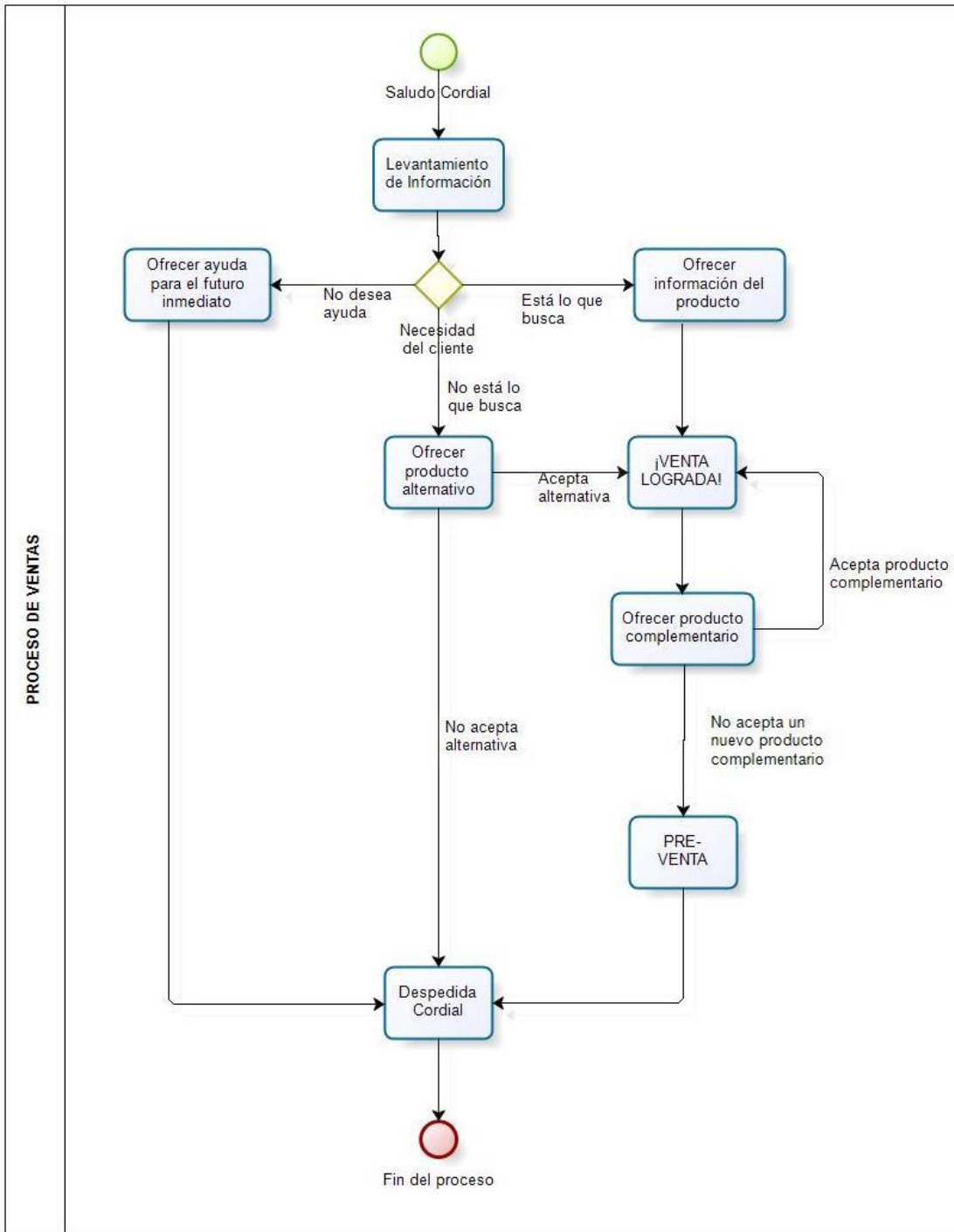
CUADRO DE EQUIVALENCIA:

<b>RANGO</b>	<b>VALORACION</b>
<b>15-21</b>	OPTIMO
<b>8-14</b>	ACEPTABLE
<b>1-7</b>	DEFICIENTE

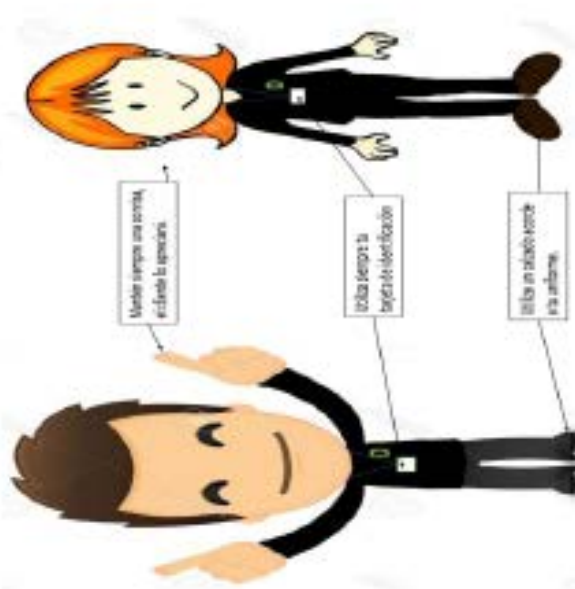
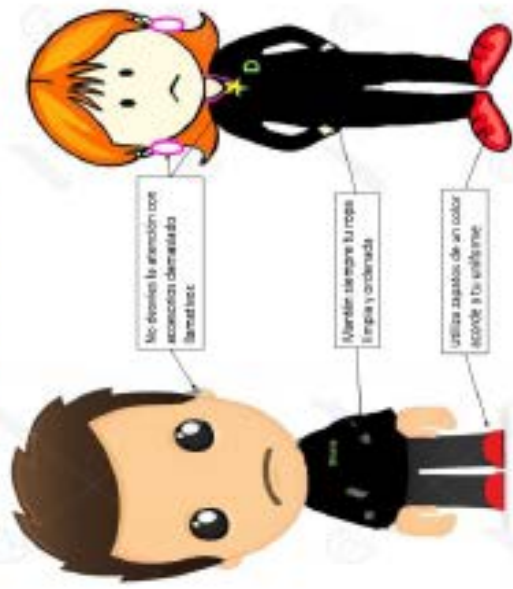
Evaluar el Proceso de Inducción general permitirá al Departamento de Gestión del Talento Humano, obtener datos cuantitativos y cualitativos de la efectividad con que se lleve a cabo dicho proceso, obteniendo indicadores que nos permitan tomar los correctivos necesarios para mejorar el proceso visualizando exactamente qué es lo que no se está realizando de forma adecuada.



Proceso de Ventas



## Tu presentación persona VENDE



**+ RESULTADOS**



**+ PERSUASIÓN**



**+ IMPACTO**

# MEJORA TUS

# VENTAS

**DIMARSA**  
de todo para todos



### 1) Saludo Cordial:

La primera impresión es la clave: Si tu inicio es débil, el final será igual.

- Utiliza una postura corporal adecuada, siempre erguido y sonriente.
- Saluda cordialmente con un: Buenos días, buenas tardes.

### 2) Levantamiento de información:

Sé el anfitrión perfecto, el cliente debe saber que te importa.

- Utiliza preguntas abiertas: "¿Puedo ayudarlo en algo?"

Se pueden dar tres casos:

a) El cliente no desea ayuda: "No gracias estoy mirando", "no, no te preocupes".

- Ofrece de todas formas tu atención, y dile que estarás cerca por si se le ofrece algo.

b) No existe el producto que busca.

- Ofrece un producto alternativo: "Puedo mostrarle esto que es parecido", "Tengo un excelente producto que cumple la misma función"

- Es conveniente que indagues que desea en realidad el cliente, quizás existe otro producto que le sirva.

c) Existe lo que el cliente desea.

- Ofrece información acerca del producto, puedes ayudarte de las etiquetas o manuales para poder entregar siempre una recomendación.

3) **Si todo resulta: ¡FELICIDADES!**  
**Lograste realizar la venta.**

### 4) Producto Complementario:

- Si ya lograste la venta, ofrece un segundo producto que pueda "tentar" al cliente.
- Utiliza alguna oferta que tengas a mano, o algún producto que complemente tu venta.
- ¿Un televisor? Un buen DVD.
- ¿Un par de zapatos? Un cinturón que combina perfecto, calcetines para un mejor calce.
- En algunos casos, habrá productos complementarios intangibles:

**GARANTÍA EXTENDIDA.** El secreto es insistir, hazle entender que es un seguro para el dinero que está invirtiendo.

### 5) PRE-VENTA:

- Para un final exitoso, intenta siempre preguntar:
  - o ¿Puedo mostrarle algo más?
  - o ¿Paga con su TCD?
  - o Si no la tiene, ¿Le gustaría obtenerla? Explica los beneficios de esta.

### 6) Despedida Cordial:

- Despidete con la misma sonrisa y entusiasmo que resibiste al cliente, hayas o no logrado la venta.
- Recuerda que la experiencia termina cuando el cliente regresa.
- ¿Qué es lo que más te interesa de un cliente? Respuesta: ganarte su confianza para que regrese una y otra vez.

