

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

---



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS  
TRABAJADORES DE COMERCIAL CCU S.A**  
**(FILIAL CCU S.A)**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROFESOR GUÍA: Sr. CLAUDIO QUINTANILLA HOUSDORF**

**DEXSI ORNELLA PADILLA SANHUEZA**

**JUAN ALBERTO VÁSQUEZ AGURTO**

**Chillán, Enero 2019**

## INDICE

1. CAPITULO I “Introducción” .....	4
1.1- Objetivos .....	4
1.1.1- Objetivo General.....	4
1.1.2- Objetivos Específicos .....	4
1.2- Justificación del Proyecto.....	4
1.3.- Metodología a Utilizar .....	6
2. CAPITULO II “Marco Institucional de la Empresa” .....	7
2.1- Historia de la Empresa.....	7
2.2- Tabla 1 “Participación de mercado en Chile y Chillán de CCU” .....	7
2.3- Tabla 2 “Participación de Mercado con respecto a la Competencia en la Ciudad de Chillán.” .....	8
2.4- Misión .....	8
2.5- Visión .....	9
2.6- Valores Corporativos.....	9
2.7- Tabla 3 “Funciones del vendedor en CCU” .....	10
2.8-Tabla 4 “Descripción de los procedimientos de selección” .....	11
2.9- Diagrama de Flujo (proceso de selección).....	12
3.- CAPITULO III “Marco Teórico” .....	15
3.1- Objetivos del Área de Recursos Humanos.....	17
3.1.1 Los objetivos del Área de Recursos Humanos son: .....	17
3.3- Reclutamiento .....	17
3.4- Selección.....	18
3.5- Contratación .....	19
3.7- Inducción.....	20
3.7.2- Importancia de la inducción .....	21
3.7.3- Ventajas del Programa de Inducción .....	21
3.7.4 - Etapas de la Inducción .....	22
3.7.5- Tipos de Inducción .....	23
3.10.- Capacitación .....	25
3.10.2 Tabla 5 “Impacto de la capacitación en la conducta humana” .....	26
3.10.3.- Objetivos de la capacitación .....	27
3.10.4- Proceso de la capacitación .....	28
3.10.5- Ciclo de la capacitación .....	28

3.10.6 Evaluación y control (evaluación de los resultados de la capacitación).....	31
3.10.7.- Capacitación y desarrollo como proceso continuo y global de la organización.....	32
3.11- Competencias Laborales.....	33
3.11.2- Tipos de competencias .....	34
3.12- Rotación de personal .....	35
3.12.2.- Causas de rotación de personal.....	35
3.12.3- Costo de la rotación de personal.....	36
4. CAPITULO IV “Resultados” .....	38
4.1- Análisis de los datos recopilados .....	38
4.2- Conclusión General.....	54
4.3- Sugerencias.....	56
4.4.- Bibliografía.....	59
4.5.- Linkografía .....	60
5.- CAPITULO V “Anexos” .....	61
5.1- Encuesta .....	61
5.2 Sugerencia de Formato de Inducción.....	64
5.3- Sugerencia de formato de Capacitación.....	68
5.4 Tablas de Resultados.....	72

# **1. CAPITULO I “Introducción”**

## **1.1- Objetivos**

### **1.1.1- Objetivo General**

Evaluar el proceso de inducción y capacitación a los vendedores de Comercial CCU, Chillán.

### **1.1.2- Objetivos Específicos**

- 1) Conocer la experiencia de inducción y capacitación del vendedor en la compañía.
- 2) Identificar los beneficios y oportunidades del proceso de inducción y capacitación para los integrantes del equipo de ventas.
- 3) Sugerir recomendaciones a partir de la identificación de brechas.

## **1.2- Justificación del Proyecto**

Comercial CCU, es una Empresa que comercializa y distribuye productos bebestibles alcohólicos y no alcohólicos todo este portafolio de productos son ofrecidos al cliente por un gran equipo de vendedores y jefes de ventas, este equipo de trabajo es conformado actualmente por 34 personas en la ciudad de Chillán. Este grupo de vendedores generalmente es muy rotativo, debido a la gran exigencia de los objetivos esperados mensualmente, tanto en la venta como también en procesos de coberturas, ejecución y planes de incorporación de nuevos productos. Además de las tareas de fidelización con los clientes de toda clase de segmentación y relevancia. Todos estos roles deben ser ejecutados por el vendedor a terreno o vendedor en ruta.

En la actualidad se perciben falencias por parte del equipo de jefes de venta en el proceso de Inducción, debido a que este proceso se realiza de una manera informal, o solo se aplica parte de ella al momento de incorporación del nuevo vendedor a la empresa, dentro de este contexto pretendemos conocer y evaluar tal proceso, para posteriormente generar sugerencias que sirva de ayuda a la empresa para aportar en el mejoramiento de dicho proceso y dar a conocer la importancia de este.

Con respecto a las capacitaciones para el área de ventas, la compañía posee un pequeño déficit en la recurrencia de este beneficio por ende existen falencias ya que muchas de sus funciones no son las herramientas necesarias ni los conocimientos pertinentes a su equipo de Ventas, producto a comercializar, sistemas y tipos de clientes, rutas asignadas y mucho menos conceptos claros de segmentación, donde la captura de oportunidades debe ser diferenciada para cada uno de ellos.

Por esto creemos que es muy necesario conocer desde la perspectiva de los vendedores, como perciben la necesidad de establecer como políticas, programas de inducción y capacitación, para que cada uno de ellos posea información de la empresa (políticas externas e internas ), información del puesto y cargo a desempeñar, de los procesos corporativos, de las instalaciones, de su funcionamiento y de sus jefes directos, para así crear un vínculo entre empresa y trabajador y en algún porcentaje reducir la rotación de personal y aumentar la seguridad, disminuir los temores del nuevo trabajador.

### **1.3.- Metodología a Utilizar**

El método a utilizar en esta investigación será de alcance descriptivo con un enfoque cuantitativo. Cuyo objetivo es conocer las actuales situaciones, costumbres y actitudes predominantes frente al proceso de inducción del nuevo vendedor, buscando deducir con los análisis de las encuestas y entrevistas las variables de este proceso.

En su mayoría la información se obtendrá a través de una encuesta en formato cuestionario modo presencial dirigido a los 34 vendedores y jefes de ventas que actualmente prestan servicio a la compañía. Recopilaremos también información del departamento de RRHH para conocer como es el proceso actual de inducción y capacitación que se utiliza en los nuevos vendedores que se integran a la compañía. Con esta información conoceremos las debilidades de los procesos de inducción y capacitación que se entrega al nuevo vendedor y posteriormente identificaremos y sacaremos conclusiones de los datos obtenidos, posteriormente se generará un informe con las recomendaciones y/o sugerencias para que la empresa de cumplimiento a sus objetivos y metas planteadas para sus colaboradores y seguir liderando el mercado de bebestibles, como así también en su recursos humanos, otorgándole las herramientas necesarias a sus vendedores de terreno, para el buen desempeño de su responsabilidad, generando mayor confianza y seguridad frente a sus clientes.

## **2. CAPITULO II “Marco Institucional de la Empresa”**

### **2.1- Historia de la Empresa**

COMPAÑÍA CERVECERAS UNIDAS, también conocida por su acrónimo CCU, es una empresa multicategoría de bebestibles, con operaciones en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay. Es una Empresa Chilena productora de bebidas y cervezas, fundada el 8 de enero de 1902. Actualmente, CCU es una sociedad anónima abierta, cuyas acciones son transadas en los mercados bursátiles de Chile y en la Bolsa de Valores de Nueva York. Sus principales accionistas son Quiñenco S.A., holding de la familia Luksic, y Heineken Chile Ltda, quienes, a través de Inversiones y Rentas S.A., poseen el 60% de la propiedad de la Compañía. El resto de las acciones están divididas entre ADR's (14,7%) y otros accionistas minoritarios (25,3%).

En Chile, CCU es uno de los principales actores en cada una de las categorías en las que participa, cervezas, bebidas gaseosas, aguas minerales y envasadas, néctares, vino y pisco, entre otros. A nivel sudamericano, es el segundo mayor cervecero en Argentina y participa además en la industria de sidras, licores y vinos; en Uruguay y Paraguay está presente en el mercado de cervezas, aguas minerales y envasadas, gaseosas y néctares; en Bolivia participa en la industria de cervezas, aguas envasadas, gaseosas y malta; en Colombia participa en el mercado de cervezas; y en Perú está presente en la industria del pisco. CCU cuenta con más de 8.186 empleados y produce anualmente más de 24,8 millones de hectolitros de bebestibles, atendiendo a más de 286.000 clientes en Chile y Argentina.

### **2.2- Tabla 1 “Participación de mercado en Chile y Chillán de CCU”**

	Total Chile %	Total Chillan %	Total Chile – supermercado % (Noviembre 2018)	Total Chile – ocasión de compra % (noviembre 2018)	Total Chile – ocasión de consumo % (noviembre 2018)
TOTAL CHILE GASEOSAS	31.0%	—	34.5%	29.0%	37.9%
TOTAL CHILE CERVEZAS	63.7%	—	50.5%	68.0%	92.3%
TOTAL CHILLAN GASEOSAS	—	34.9%	35.9%	32.8%	51.2%
TOTAL CHILLAN CERVEZAS	—	66.7%	54.3%	70.1%	98.4%

Fuente: Elaboración propia

### 2.3- Tabla 2 “Participación de Mercado con respecto a la Competencia en la Ciudad de Chillán.”

COMPETENCIA	% en gaseosas	% en cervezas
T.TCCC CHILE	64.0%	—
T. ECUSA	32.8%	—
T. LLANCOLEN	0.0%	—
T. QUINAMAVIDA	0.6%	—
T.OTRAS CIAS.	2.5%	—
COMPETENCIA		
T.CCU	—	70.1%
T.C.CH	—	28.0%
T.ANTILLANCA	—	0.0%
T.M.SANTIAGO	—	0.0%
T.CAPEL	—	0.7%
T.I.MAGIA	—	0.0%
T. CONCHA Y TORO	—	0.6%
T.OT.CIAS	—	0.6%

Fuente: Elaboración propia

### 2.4- Misión

En CCU nos gusta el trabajo bien hecho, por el bien de las personas. Y nos hemos propuesto como misión, gratificar responsablemente a nuestros consumidores, en todas sus ocasiones de consumo, mediante marcas de alta preferencia.

## 2.5- Visión

- Nos apasiona crear experiencias para compartir juntos a un mejor vivir.
- Mejoramos y acompañamos distintos momentos de la vida.
- Nos inspira la interacción con las personas con las que nos relacionamos.

## 2.6- Valores Corporativos

- **Compromiso con la calidad:** es tarea fundamental para la empresa el velar por la calidad de sus productos, inspirando a los más altos estándares operacionales en cada uno de sus procesos, a la excelencia en el servicio a los clientes y desarrollando las mejores prácticas de gestión.
- **Innovación:** la innovación en la empresa se traduce en el conocimiento de las necesidades e intereses del cliente/consumidor con que se relaciona, buscando desarrollar numerosos procesos, productos, empaques y negocios, que superen las expectativas de éstos.
- **Acción inspiradora:** se compromete además con lo que se denomina acción inspiradora, motivando a sus consumidores a elegir libremente, de manera responsable e informada entre las diversas opciones de calidad y productos que ofrece; apoyando el negocio de sus clientes y potenciando sus capacidades y el trabajo en conjunto; inspirando a su gente a dar y ofrecer lo mejor de sí, valorando la creatividad, la iniciativa y entusiasmo por el cumplimiento de los nuevos desafíos. Promoviendo también el desarrollo integral de sus

- empleados, entregándoles a ellos y a la comunidad la capacidad de tomar decisiones responsablemente.
- **Responsabilidad social:** finalmente, en el plano de la responsabilidad social hacia la comunidad, sus objetivos fundamentales son la promoción de un consumo responsable de sus productos, el acercamiento de la cultura y el deporte y el apoyo a la comunidad en forma solidaria.

## 2.7- Tabla 3 “Funciones del vendedor en CCU”

---

Objetivos esperados del vendedor	Descripción (¿Qué se hace y para que se hace?)
----------------------------------	--

---

<b>1</b>	Desarrollar oportunidades comerciales	<p>Detectar, elaborar, y ejecutar oportunidades comerciales en cada punto de venta de su ruta, para aumentar el volumen de venta y que permita crecer junto con el cliente a través de una asesoría experta.</p> <p>KPI: cumplir con el proceso de captura de oportunidades(PCO)</p>
<b>2</b>	Ejecutar punto de venta	Ejecutar a cabalidad el proceso de ventas definido por la compañía, en cada punto de venta de su ruta, cerciorándose de cumplir con todos los requisitos estipulados y alinearse con los focos mensuales, con el objeto de asegurar el cumplimiento de las metas definidas .( ventas, rentabilidad, coberturas PPM y en la participación de mercado en la ruta asignada)
<b>3</b>	Generar clientes	Identifica y recolecta información de potenciales clientes en la ruta asignada, gestionando su generación en el sistema, en caso de cumplir con los requisitos establecidos por la empresa, en pos del cumplimiento de la estrategia comercial y las metas de la compañía.
<b>4</b>	Normas y procedimientos	Cumplir con las normas, políticas y procedimientos, reglamentos internos, de seguridad y otros estándares asociados a los procesos en que participa dentro de su trabajo, ya sea fuera o dentro de la empresa establecido por la compañía.
<b>5</b>	Posicionar imagen	Implementa la correcta instalación del material POP y entrega de merchandising en cada punto de venta, con el objeto de posicionar la imagen de la compañía en relación a los productos en promoción en los puntos de ventas.
<b>6</b>	Visitar clientes asignados	Visitar a todos los clientes programados, comunicando a su jefatura cuando un cliente no puede ser atendido. Realizar los pasos de la venta y cumplir con los compromisos adquiridos, crear desarrollar y mantener buenas relaciones con sus clientes. Fidelizar al cliente entregándole la máxima satisfacción a través de un trato cordial y respetuoso que genere un vínculo más cercano. Crecer junto con el cliente a través de una correcta segmentación que ayude a una mejor ejecución del punto de venta. KPI: cumplir con el proceso de ejecución comercial (PEC)

Fuente: Departamento de RRHH CCU

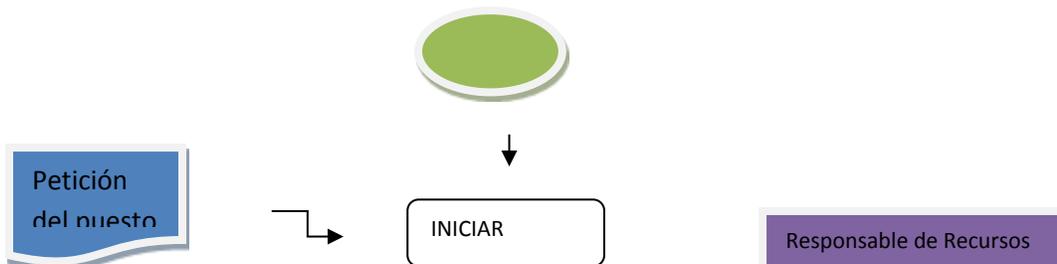
## 2.8-Tabla 4 “Descripción de los procedimientos de selección”

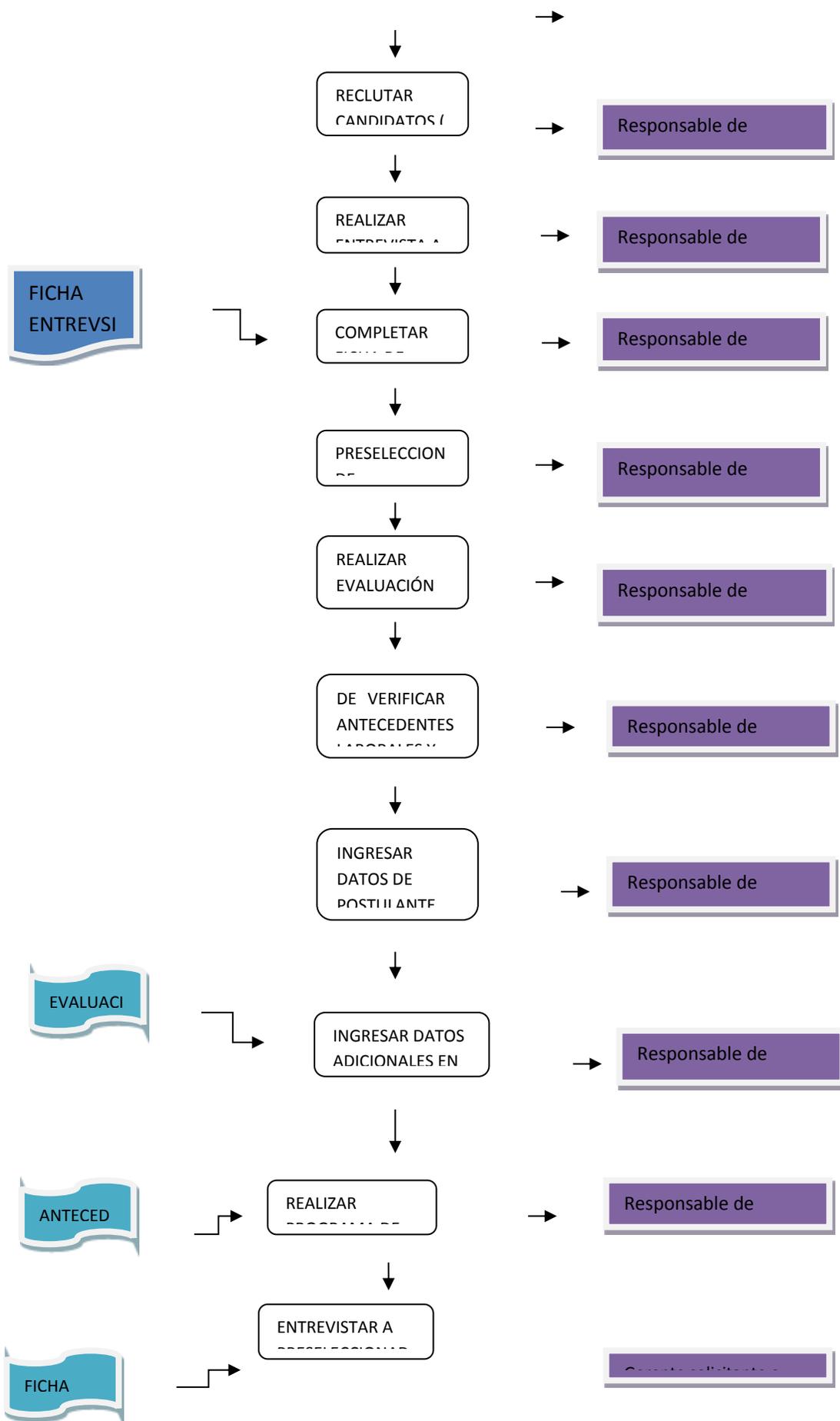
<b>N</b>	<b>Ejecutante</b>	<b>Actividad</b>
<b>01</b>	Responsable Recursos Humanos y selección	Inicia proceso de selección

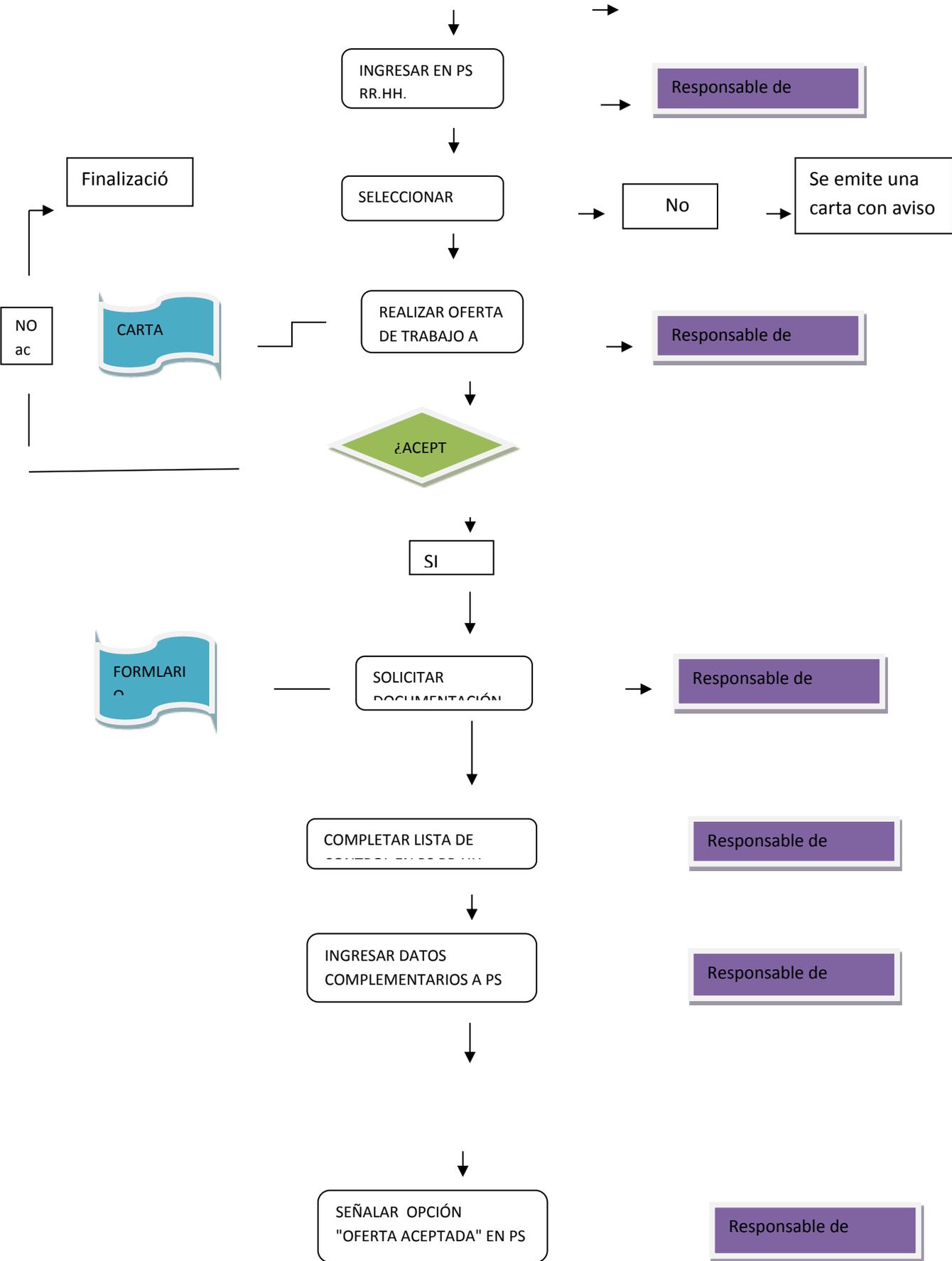
02	Responsable Recursos Humanos y selección	Reclutar vía interna o externa a posibles candidatos para el proceso de selección.
03	Responsable Recursos Humanos y selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistar a postulantes reclutados, para realizar una preselección.</li> <li>Completar Ficha de entrevista</li> </ul>
04	Responsable Recursos Humanos y selección	Preseleccionar a candidatos más idóneos.
05	Responsable Recursos Humanos y selección	Realizar Evaluación Psicológica a candidatos preseleccionados.
06	Responsable Recursos Humanos y selección	Verificar antecedentes laborales y revisar informes psicológicos de preseleccionados. Verificar mayoría de edad de los candidatos.
07	Responsable Recursos Humanos y selección	Ingresar, a través del módulo de Selección de Personal de People Soft (PS) RR.HH., los datos del postulante preseleccionado con calificación psicológica "Aceptable", "Adecuado" o "Recomendable":
08	Responsable Recursos Humanos y selección	Realizar programa de entrevistas para cada preseleccionado e informar a entrevistador del área.
09	Gerente Solicitante. (o quien éste designe)	Entrevistar a cada uno de los candidatos preseleccionados. Completar pauta de entrevista
10	Responsable de Recursos Humanos y Selección	Ingresar, en PS RR.HH., evaluación y comentarios de Entrevistador del área respecto a cada entrevistado.
11	Responsable de Recursos Humanos y Selección	Seleccionar candidato para llenar vacante.
12	Responsable de Recursos Humanos y Selección	Realizar oferta de trabajo a candidato seleccionado. Ésta se hará por escrito sólo en aquellos casos determinados por el Responsable de Selección, o a petición del Gerente Solicitante.
13	Responsable de Recursos Humanos y Selección	Solicitar documentación de ingreso. Realizar el check list de éstos en el sistema
14	Responsable de Recursos Humanos y Selección	Ingresar información complementaria del candidato finalista en People Soft RR.HH.: Experiencia profesional, Referencias, Estudios y certificados Y Resultados de test.
15	Responsable de Recursos Humanos y Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Señalar opción de "Oferta Aceptada" en People Soft.</li> <li>Dar aviso al Responsable de la contratación que existe una oferta aceptada y entregar carpeta con antecedentes de la selección.</li> </ul>
16	Responsable de Recursos Humanos y Selección	Dar aviso a postulantes no seleccionados.

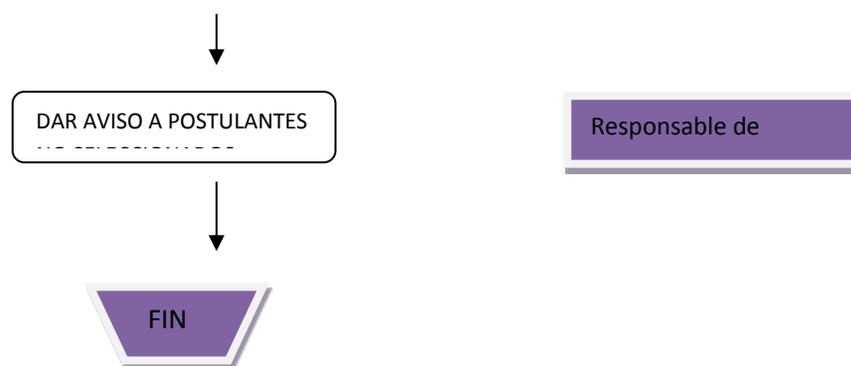
Fuente: Departamento de RRHH CCU

## 2.9- Diagrama de Flujo (proceso de selección)









*Fuente: departamento RRHH CCU*

### **3.- CAPITULO III “Marco Teórico”**

La expresión recursos humanos se refiere “a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones de utilización de sus competencias para dinamizar los recursos organizacionales”<sup>1</sup>. Por un lado las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, estas requieren de las personas

para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales, y tecnológicos. Pasar de la antigua denominación donde trata a las personas solo como recursos organizacionales, en la actualidad las personas ya no son consideradas activos de la empresa, sino socios capaces de proporcionar la competitividad y la sostenibilidad de la organización. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones, para las personas, las organizaciones son un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo y esfuerzo.

La influencia del comportamiento humano dentro del trabajo y dentro de la organización no ha escapado de los investigadores de la administración, motivo por el cual, alguno de ellos se han dado la tarea de profundizar en su estudio, partiendo de que cualquier decisión tomada en la empresa dentro del ámbito administrativo, afecta el componente humano. De aquí surgió la administración de Recursos Humanos definida como la “función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación, y desarrollo de los miembros de la organización.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup>(Chiavenato, Idalberto *administración de RRHH, décima edición; 2017*).

<sup>2</sup>(Stoner, James A.F. y Freeman, R. Edward: *Administración Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, México, 1994, pág.402*).

Administrar Recursos Humanos es “conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”<sup>3</sup>, De las definiciones citadas se concluye que la administración de Recursos Humanos, es una función sumamente importante en la organización ya que de ella depende el cumplimiento de los objetivos institucionales, la empresa basa su existencia en el conjunto de las personas que la forman.

### **3.1- Objetivos del Área de Recursos Humanos**

Consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

#### **3.1.1 Los objetivos del Área de Recursos Humanos son:**

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2) crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- 3) alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

<sup>3</sup>(Chiavenatto, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, 1998*).

### **3.3- Reclutamiento**

El Reclutamiento “es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la empresa, en esencia es un sistema de información mediante la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleos que desea llenar”<sup>4</sup>.

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir el objetivo del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición (línea) es el que toma la decisión de reclutar candidatos, el área de reclutamiento externo emplea una o más de las técnicas siguientes:

- Archivo de candidatos
- Recomendación de los candidatos por los colaboradores
- Contacto con sindicatos
- Agencias de empleos
- Portal de empleos
- Asociación de profesionales, etc.

<sup>4</sup> (Chiavennato, *Idialberto administración de RRHH, décima edición; 2017*)

### **3.4- Selección**

Tradicionalmente, la selección de personal se define como “un procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.”<sup>5</sup>

“Es el proceso de búsqueda de candidatos para ocupar una vacante, que se orienta a descubrir potencialidades de crecimiento para un adecuado desempeño de las funciones inmediatas y las que potencialmente se desempeñen en un futuro”<sup>6</sup>. El objetivo principal es desarrollar al personal y que permanezca en la compañía en el largo plazo. Reclutamiento y selección forman parte de un mismo proceso denominado provisión de recursos humanos. La selección en un proceso de comparación entre dos variables: requisitos del puesto y características de los candidatos. La selección es también un proceso de decisión y de elección, con tres modelos: de colocación, de selección y de clasificación.

El subsistema de recursos humanos se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias.

Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos, además como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal independiente de las causas (internas o externas), que impone costos primarios y secundarios a la empresa. El ausentismo constituye otro factor de incertidumbre e imprevisibilidad para estas entidades. En este escenario el reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas.

<sup>5</sup> (Arias, Galicia, *ob, cit*, pág. 257).

<sup>6</sup> (Chiavenato, Idalberto *administración de RRHH, décima edición*; 2017).

### **3.5- Contratación**

El proceso de contratación se inicia una vez finalizado el proceso de selección y comienza a desarrollarse en el momento en que el postulante seleccionado, se presenta en el departamento de Recursos Humanos, el que cuenta con la orden de contratación.

Por definición la contratación “es un vínculo jurídico que une a un empleado con un trabajador, en donde éste se compromete a prestar servicios, y aquél a remunerarlo”<sup>7</sup>,

### **3.7- Inducción**

Al culminar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo integrante, comienza una fase importante, que se produce al momento del ingreso de/la nueva/o empleado/a a la organización, llamada inducción, orientación o socialización al nuevo integrante que se ha adjudicado el cargo.

La inducción consiste “en proporcionar a los nuevos empleados información precisa y útil respecto a la organización, de los servicios que ofrece a los mismos y sobre las políticas del personal que los afectaran tanto a ellos como a los demás trabajadores”<sup>8</sup>. Así mismo Werther lo define como “la inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso, a la empresa”<sup>9</sup>. Para Chiavenato inducción significa” orientar, determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino”<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> (William B. Wether, jr/Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos, sc Tercera Edición, pág. 124*).

<sup>8</sup> (Arthur. 1991).

<sup>9</sup> (WHERTER, junior y Davis Keith. *ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición 2000*.

<sup>10</sup> (CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición 2002.*)

A partir de que el nuevo empleado forma parte de la organización; la inducción u orientación se ocupa de darle la bienvenida al trabajador e iniciarlo en un proceso de familiarización con la organización y su unidad de trabajo y labor específica. La orientación es de importancia crítica, pues durante este periodo los empleados forman sus impresiones

iniciales sobre la organización. Con frecuencia, estas impresiones no son buenas a causa de ausencia del programa de orientación, o la implementación de un programa inadecuado

### **3.7.2- Importancia de la inducción**

Partimos de la teoría que afirma que el “programa de inducción constituye el principal método de socialización de los nuevos participantes en las prácticas Corrientes de la organización”<sup>11</sup>. Para comprender que la inducción representa el esquema de recepción y bienvenida de la empresa a los nuevos empleados.

Este “período inicial del empleo constituye una fase crucial de esta adaptación y desarrollo de una relación saludable entre el nuevo miembro y la organización”<sup>12</sup>. Es decir, que el programa de inducción es un método que contribuye a reducir la tasa de rotación de personal y proporciona una base para una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.

Uno de los mayores beneficios para las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.

<sup>11</sup> (CHIAVENATO, Adalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición. Pág. 155).

<sup>12</sup> (Idem Pág. 151)

### **3.7.3- Ventajas del Programa de Inducción**

Al estudiar el propósito de la inducción, se identifican las siguientes ventajas que el Programa de Inducción ofrece a la organización:

- a) **Reducir la ansiedad de las personas:** La ansiedad generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo. Es un sentimiento normal derivado de la incertidumbre de ignorar si es capaz o no de realizar el trabajo. La ansiedad se reduce cuando los nuevos empleados reciben inducción y apoyo de la tutoría de empleados experimentados.
- b) **Reducir la rotación:** La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios. La inducción eficaz reduce esta reacción.
- c) **Economizar tiempo:** Cuando los nuevos empleados no reciben inducción, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo y los colegas, y pierden eficiencia. Cuando los colegas y el supervisor los ayudan de manera integral y coherente, se integran mejor y con mayor rapidez.
- d) **Para desarrollar expectativas realistas:** A través del programa de inducción, los nuevos empleados saben qué se espera de ellos, cuáles son los valores deseados por la organización.

### 3.7.4 - Etapas de la Inducción

La inducción del nuevo empleado se desarrollará cumpliendo con dos etapas, partiendo del conocimiento general de la organización hasta el momento de su integración al grupo, cada

una se explica de la siguiente manera. Para Chiavenato (2001), la inducción está compuesta por dos etapas:

- La primera está orientada a la introducción, en la cual se presenta a los/as nuevos/as empleados/as una visión global de la empresa, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho, las normas de rendimiento y el reglamento, las políticas y los procedimientos, y finalmente la importancia que tiene su trabajo para la organización.
- La segunda etapa, que señala este último autor es la introducción a su puesto de trabajo, en la cual estará en contacto directo con jefe y sus compañeros de trabajo explicándole en detalle en qué consistirá su puesto y con quien se relacionará directamente.

En base a todo lo señalado, consideramos que los procesos de inducción tienen a lo menos 3 etapas:

- **Inducción General:** Respecto de los aspectos fundamentales y transversales de la organización
- **Inducción Específica:** Se realiza directamente en el puesto de trabajo, y está dirigida a la función propia del cargo a desempeñar.
- **Re Inducción:** Destinada a actualizar aspectos generales o específicos, tanto de la institución como del puesto de trabajo, esta se produce en caso de ausencias extensas, cambio de funciones, entre otras.

### 3.7.5- Tipos de Inducción

Dentro del estudio de la Inducción, y para lograr el cumplimiento de sus propósitos, se identifican dos tipos:

- **Inducción Formal**

La teoría explica que a través de una inducción formal “el nuevo empleado es segregado y diferenciado para hacer explícito su papel de novato, aunque se formaliza la socialización”<sup>13</sup> Con lo cual entendemos que será la organización quien introduzca al empleado al entorno, especificándole las expectativas que se tienen de él como nuevo miembro de la misma.

- **Inducción Informal**

Una inducción informal “es aquella que ubica al nuevo empleado inmediatamente en su cargo, con poca o ninguna atención especial, es decir, que es a través de su diario vivir con sus compañeros de trabajo que el logrará la integración y adaptación a la organización y a su puesto”<sup>14</sup>.

En conclusión es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo. Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que es lo más importante, en ese momento, para la persona que lo está recibiendo. La impresión que el empleado reciba durante los primeros días, es fundamental para el éxito dentro de la organización, y el seguimiento de los pasos facilitará el proceso de inducción y contribuirá a mejores resultados.

<sup>13</sup> *CHIAVENATO, Adalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 2002. Colombia).*

<sup>14</sup> *(CHIAVENATO, Adalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 2002. Colombia).*

Un buen proceso de inducción, elaborado en base a un Manual de Inducción, que recoja los aspectos fundamentales de la organización, será un nuevo conocimiento que permitirá difundir de manera formal sistemática a los nuevos integrantes, permitiendo que ellos adquieran la información fundamental de la institución, con cual se podrá generar de manera

más rápida y efectiva el desarrollo de las competencias generales y específicas de su cargo, así como también permitirá forjar de manera más rápida los sentimientos de pertenencia y fidelidad con la organización, comprometiéndose así con los objetivos y metas de la misma.

### **3.10.- Capacitación**

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Así es como en la mayoría de las organizaciones de hoy en día, cuando se habla de Capacitación se alude de inmediato a una tarea que el área de Recursos Humanos o, en su ausencia el departamento de personal deben llevar a cabo, cumpliendo de esta manera con un procedimiento básico en una organización medianamente estructurada, que pretende utilizar los beneficios de estas actividades con el ideal de conseguir sus objetivos estratégicos.

Según el diccionario de la Real Academia Española, es un concepto relacionado con habilitar a alguien para una tarea o actividad y este término se ha utilizado principalmente en el área de Recursos Humanos, entendiéndose que “la única forma de evitar la obsolescencia humana es mediante la capacitación y el desarrollo continuos del conocimiento, de las destrezas, de las actitudes y del comportamiento humano”<sup>15</sup>

<sup>15</sup> (Bentley en Paredes, 1998: pág.3).

Para Chiavenato, “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”<sup>16</sup>

La capacitación es una inversión de la empresa en el sentido de capacitar a las personas al reducir o eliminar las diferencias entre el desempeño actual y el que se desea, en el sentido de permitir el alcance de los objetivos organizacionales. Así la capacitación no es un gasto, sino una inversión altamente compensatoria por los rendimientos que produce, tanto para la empresa como para la persona.

Para el SENCE (*Servicio Nacional de Capacitación y Empleo*) define este concepto en dos postulados:

- a) “Proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía. (Ley N° 19.518, Art. 10 – Ley del SENCE)”<sup>17</sup>.
- b) “Aquellas acciones que preparan a una persona para una actividad laboral. Puede tener lugar al ingreso del trabajador en una empresa, o durante su vida del trabajo con el fin de actualizarlo o prepararlo para responder a los requerimientos del proceso productivo, ya sea por innovaciones tecnológicas o por cambios organizacionales”. En este concepto se incluyen también las acciones de reconversión laboral.

<sup>16</sup> (CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición 2002.)

<sup>17</sup> [http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario\\_tecnico.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf) (Ley N° 19.518, Art. 10 – Ley del SENCE)”<sup>17</sup>.

<sup>18</sup> [http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario\\_tecnico.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf)).

### 3.10.2 Tabla 5 “Impacto de la capacitación en la conducta humana”

Aplicado a los vendedores

<b>Transmisión de la información</b>	<i>Aumento de los conocimientos de las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre la organización, sus clientes , productos y servicios,</li> <li>• sea sobre la empresa, productos, clientes, mercado, etc.</li> </ul>
--------------------------------------	---	--

	políticas y directrices, reglas y reglamentos	
<b>Desarrollo de las habilidades</b>	<i>Mejora de habilidades y destrezas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitar a las personas para la realización y operación de las tareas, manejo de equipos, maquinas y herramientas.</li> <li>cumplimientos de pedidos, cálculo de precios, etc.)</li> </ul>
<b>Desarrollo de las actitudes</b>	<i>Desarrollo o modificación de conductas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambia actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas, como clientes internos y externos.</li> <li><i>Como tratar al cliente, como comportarse, como conducir el proceso de la venta, argumentar, etc.)</i></li> </ul>
<b>Desarrollo de los conceptos</b>	<i>Elevar el nivel de abstracción</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.</i></li> <li><i>Relacionados con la filosofía y ética de la empresa.</i></li> </ul>
<b>Competencias individuales</b>	<i>Crear y desarrollar competencias</i>	<i>Las universidades corporativas se ocupan de la creación de competencias individuales duraderas.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Desarrollar competencias individuales duraderas para saber, saber hacer, saber juzgar, y decidir y saber hacer</i></li> </ul>	

Fuente: "Chiavenato Idalberto: gestión de personas: el nuevo papel de las personas en la organización" pág. 331, capitulo 14.

### 3.10.3.- Objetivos de la capacitación

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también en otras funciones más complejas y elevadas.

- Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

### **3.10.4- Proceso de la capacitación**

El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos, la capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápidos sus conocimientos, las actitudes y habilidades que les beneficiarían a ellos y la empresa. Así la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

### **3.10.5- Ciclo de la capacitación**

#### ***1) Diagnostico de la situación (detección de las necesidades de la capacitación)***

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnostico preliminar necesario. La detección de la necesidades de capacitación es una forma de diagnostico que requiere sustentarse en información pertinente. Los medios para detectar las necesidades de capacitación son: las evaluaciones de desempeño, observación, cuestionarios, reorganización del trabajo, entrevista de salida, análisis del puesto y perfil del puesto, etc.

Se sustenta en los siguientes puntos:

- Alcance de los objetivos de la organización
- Determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo
- Resultados de la evaluación de desempeño

- Análisis de problemas de producción.
- Análisis de problemas del personal
- Análisis de informes y otros datos.

## **2) Decisión en cuanto a la estrategia (programa de capacitación)**

Una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa, este programa se sistematiza y sustenta en los siguientes puntos:

- 1.** Atender una necesidad específica para cada ocasión
- 2.** Definición clara del objetivo de la capacitación
- 3.** División del trabajo que se desarrollara en módulos, cursos o programas.
- 4.** Determinación del contenido de la capacitación
- 5.** Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- 6.** Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador, recursos audiovisuales, máquinas, equipos, herramientas y materiales necesarios.
- 7.** Definición del grupo del objetivo, es decir las personas que recibirán la capacitación.
- 8.** Lugar donde se efectuara la capacitación; dentro o fuera de la empresa.
- 9.** Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- 10.** Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- 11.** Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su

Preguntas para dar solución a este punto:

- A quién capacita
- Cómo capacitar

- En qué capacitar
- Dónde capacitar
- Cuándo capacitar
- Cuánto capacitar
- Quién capacita

### **3) Instrumentación o acción (ejecución de la capacitación)**

Una vez determinadas la naturaleza de las habilidades, conocimientos y conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para la ejecución del proyecto, cuyo objetivo es obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio en tiempo, dinero y esfuerzo, la ejecución o realización de la capacitación supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan mejorar o aumentar los conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que cuenta con la experiencia o están especializadas en determinada labor o actividad.

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

- Adecuación del programa de capacitación.
- Calidad del material de capacitación
- Cooperación del gerente y los dirigentes de la empresa

- Calidad y preparación de los ejecutores
- Calidad de los aprendices.
- Aplicación de los programas por parte del consultor, el supervisor de línea o una combinación de los dos.

### **3.10.6 Evaluación y control (evaluación de los resultados de la capacitación)**

Es la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de resultados, y se debe considerar los siguientes aspectos

1. Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseada en la conducta de los empleados
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. **Evaluación del nivel organizacional:** en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Aumento de la eficacia organizacional
  - b) Mejora en la imagen de la empresa
  - c) Mejora en el clima organizacional
  - d) Mejora en la relación entre la empresa y empleados.
  - e) Apoyo del cambio y la innovación.
  - f) Aumento de la eficiencia.

**2. Evaluación de los Recursos Humanos:** En este nivel la capacitación debe proporcionar como:

- a) Reducción de la rotación de personal
- b) Reducción de ausentismo
- c) Aumento de la eficacia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades personales.
- e) Aumento del conocimiento personal.
- f) Cambio de actitudes y conductas.

**3. Evaluación del nivel de tareas y operaciones:** en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de productividad
- b) Mejora de la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

**3.10.7.- Capacitación y desarrollo como proceso continuo y global de la organización.**

El concepto que predomina hoy, es que la capacitación y el desarrollo deben ser un proceso continuo y no un simple acto que ocurra una sola vez. Para lograrlo algunas empresas recurren a las universidades corporativas, Algunas son virtuales y buena parte se extiende más allá de las fronteras de la empresa, al involucrar también a los proveedores y clientes en los

dos extremos, y al utilizar metodologías de educación a distancia y tecnología informática .el concepto de educación corporativa representa un proceso, no necesariamente un lugar físico, en el cual todos los trabajadores, incluso alguna veces los clientes y los proveedores, participan en diversas experiencias de aprendizaje necesarias para mejorar su desempeño laboral e incrementar su efecto en los negocios.

En resumen Los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación y el desarrollo organizacional. La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta, su contenido implica la transmisión de información, y el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos.

### **3.11- Competencias Laborales**

Cuando un trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas asignaciones, lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias de ahí la administración por competencias, es decir un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que generen mayor productividad.

Las competencias laborales básicas son “las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de la persona. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa” <sup>19</sup>.

La competencia laboral es” la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa

o sector productivo”<sup>20</sup>. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

### 3.11.2- Tipos de competencias

Encontramos Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

<sup>19</sup> (MEISTER, JEANNE C. *educación corporativa.*)

<sup>20</sup> ([http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf))

- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning,

otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

### **3.12- Rotación de personal**

El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

“El flujo de entrada y salida de personal” se denomina rotación de personal o turnover<sup>21</sup>. En toda organización saludable debe haber una pequeña rotación. La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

A veces la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumenta notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.

<sup>21</sup> (Chiavenato, Idalberto *administración de RRHH*, pág. 116 décima edición; 2017)

#### **3.12.2.- Causas de rotación de personal**

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos.

- **Fenómenos externos:** pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.
- **Fenómenos internos:** pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc. La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro. La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal.

### 3.12.3- Costo de la rotación de personal

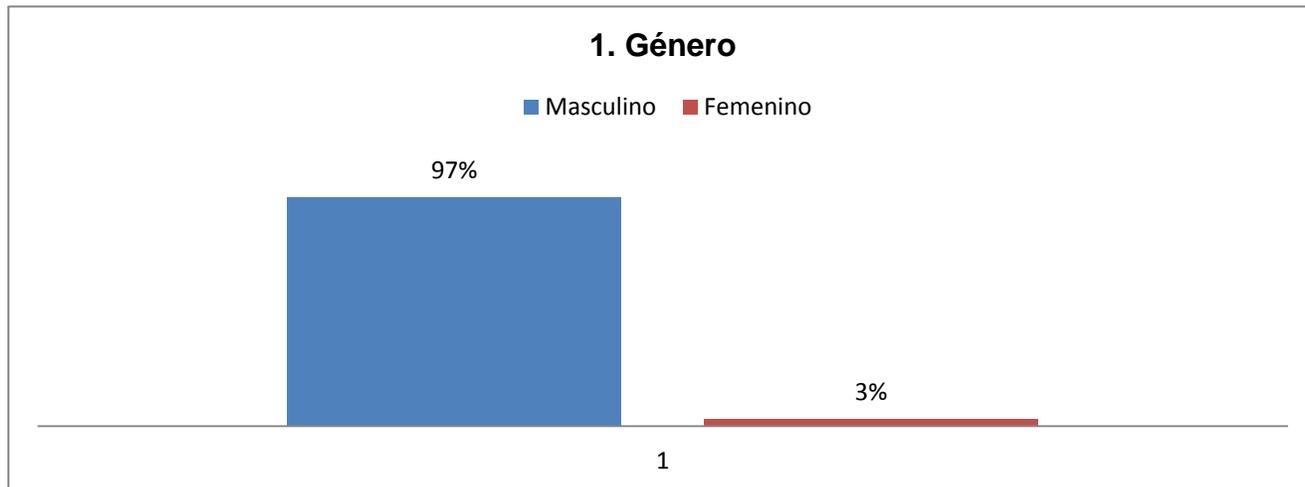
El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

1. **Costos primarios:** son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej. costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.
2. **Costos secundarios:** son aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej.: reflejos en la producción, costo extra laboral, etc.
3. **Costos terciarios:** estos están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej.: pérdida en los negocios, costos de extra inversión, etc. La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación.



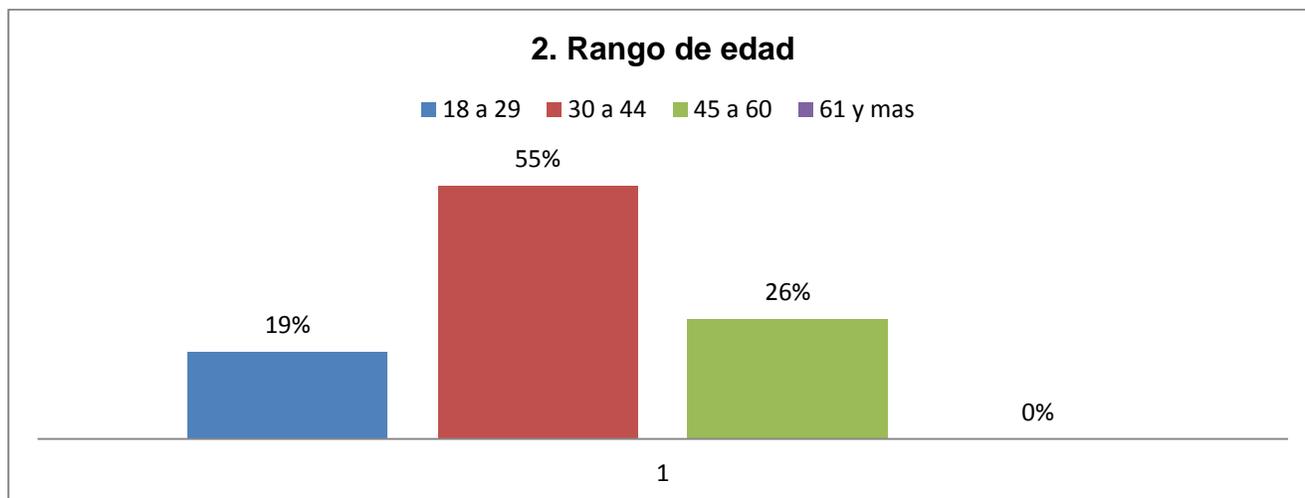
## 4. CAPITULO IV “Resultados”

### 4.1- Análisis de los datos recopilados



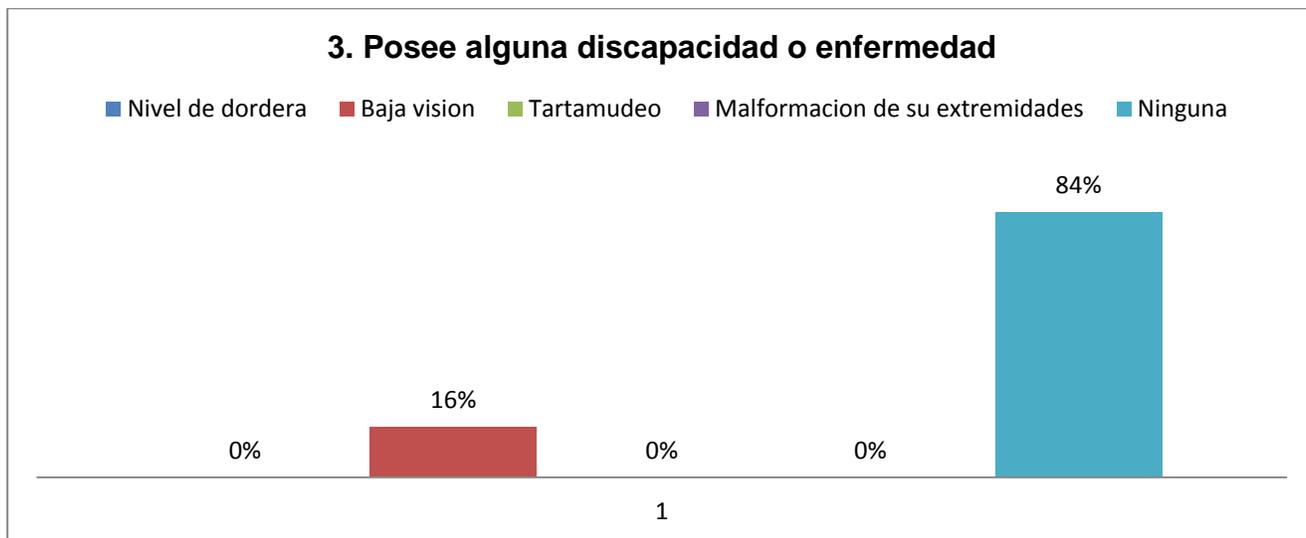
Fuente: Elaboración propia

El 97% de los trabajadores de la empresa corresponden al sexo masculino, solo 1 persona corresponde al sexo femenino que cumple las labores de ventas y representa un 3% de la muestra.



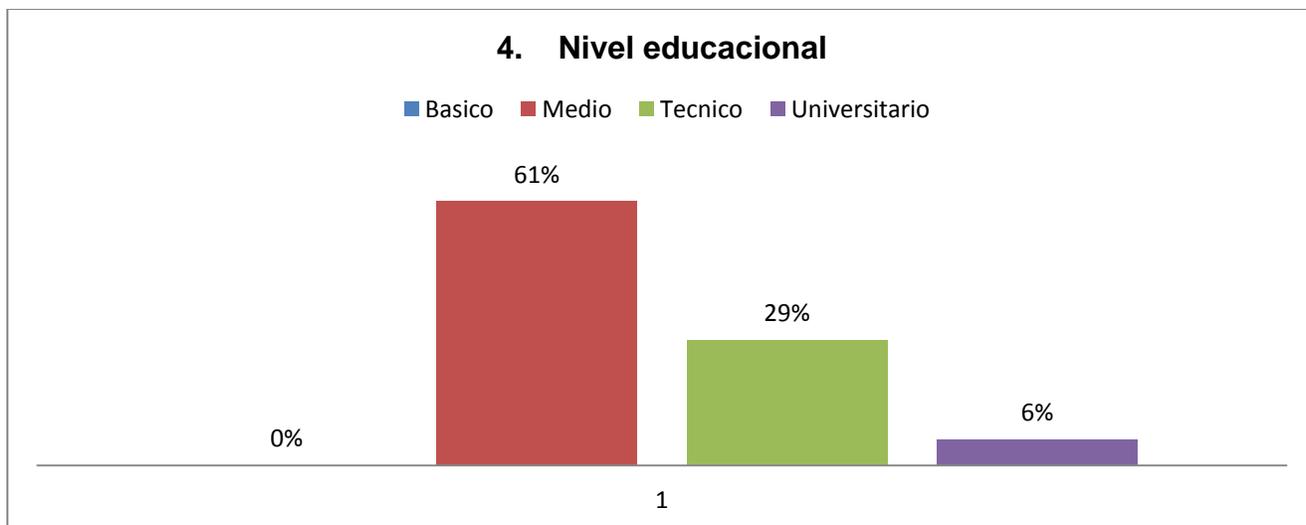
Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados corresponden a trabajadores entre el rango de 30 a 44 años de edad, que pertenecen al perfil de vendedores categoría, el 20% corresponde al rango de entre 45 a 60 años de edad y el 19% restante corresponde a los trabajadores más nuevos entre 18 a 29 años de edad.



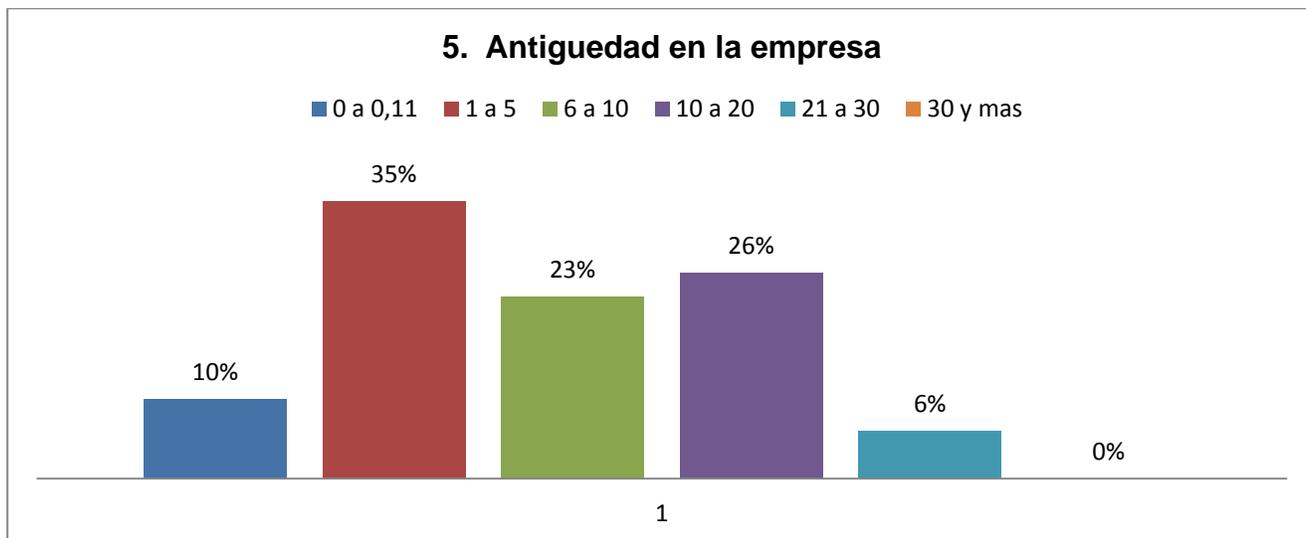
*Fuente: Elaboración propia*

Un 84% de los encuestados no presenta algún tipo de patología y/o enfermedad. Solo el 16% posee algún tipo de perturbación visual. Situación que no provoca problemas para el desarrollo y desempeño de su trabajo en forma normal.



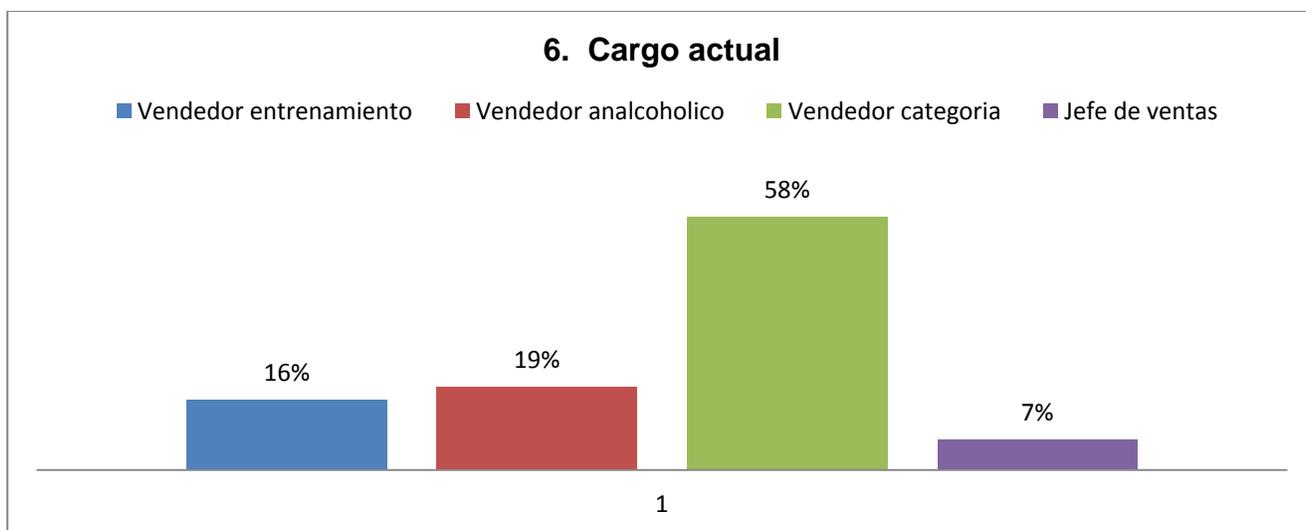
*Fuente: Elaboración propia*

El 61% de los encuestados corresponde al nivel medio, nivel mínimo exigido por la empresa. Un 29% de esta muestra posee título técnico profesional y el 6% un título universitario.



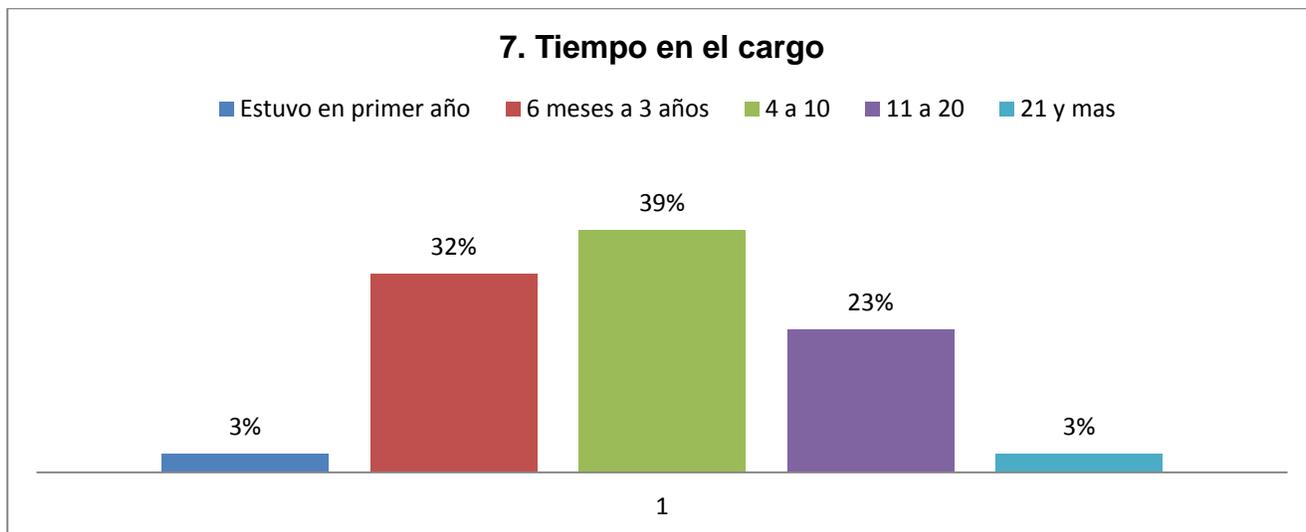
*Fuente: Elaboración propia*

El 35% de los trabajadores se encuentra entre el rango de 1 a 5 años de antigüedad, el 23% entre los años 6 a 10, 10 y 20 años respectivamente corresponden al 26%. 2 vendedores son los más antiguos en la empresa; que corresponden al 6% de la muestra.



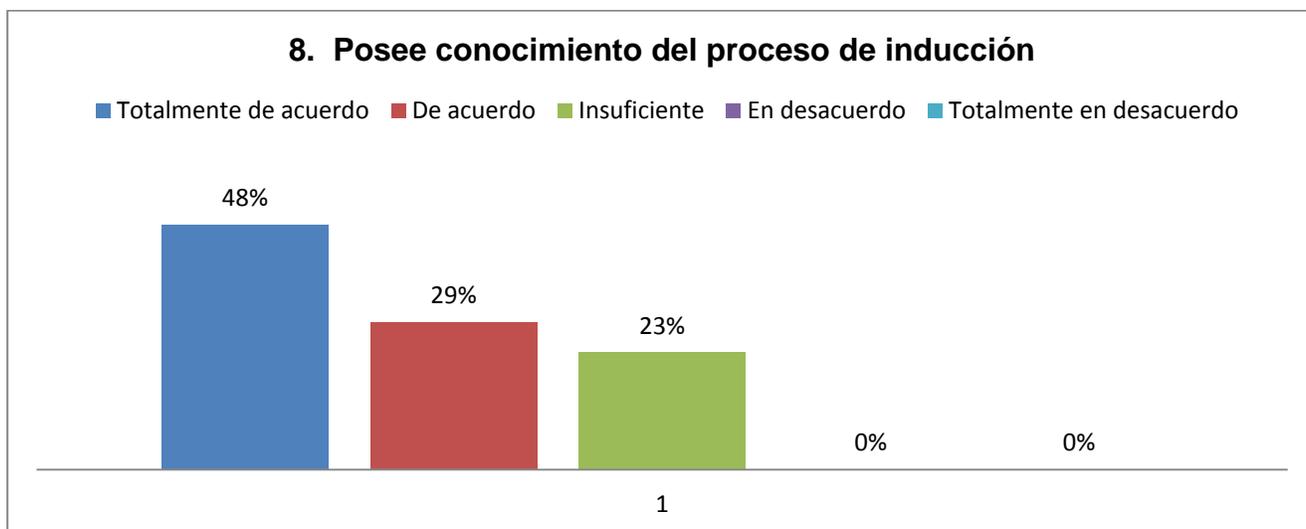
*Fuente: Elaboración propia*

El 58% de los encuestados corresponde a vendedores de categoría. Que en la actualidad se mantienen en sus puestos, el 16% que equivale a 5 colaboradores que se ubican en la categoría de vendedores de analcoholico. El 7% restante son vendedores en entrenamiento que cumplen función de ventas mixtas cuando corresponda.



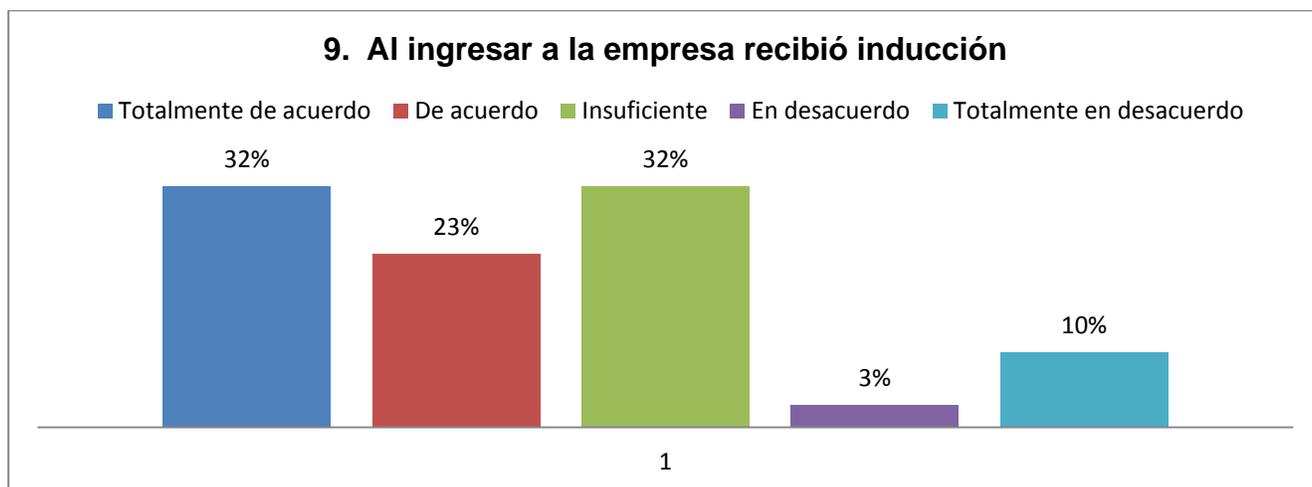
*Fuente: Elaboración propia*

12 encuestados, con un 39% llevan entre 4 a 10 años en su cargo, el 32% son vendedores nuevos que llevan entre 6 meses y 3 años, quedando solo un 23% que corresponde a 7 encuestados que se encuentran entre los 11 a 20 años.



*Fuente: Elaboración propia*

El 48% de esta muestra manifiesta estar totalmente de acuerdo o saber que es la Inducción. Un 29% manifiesta tener conocimientos del proceso y un 23% solo han escuchado hablar del concepto. Por ende se puede concluir que la empresa aplica el proceso de inducción de una forma informal.



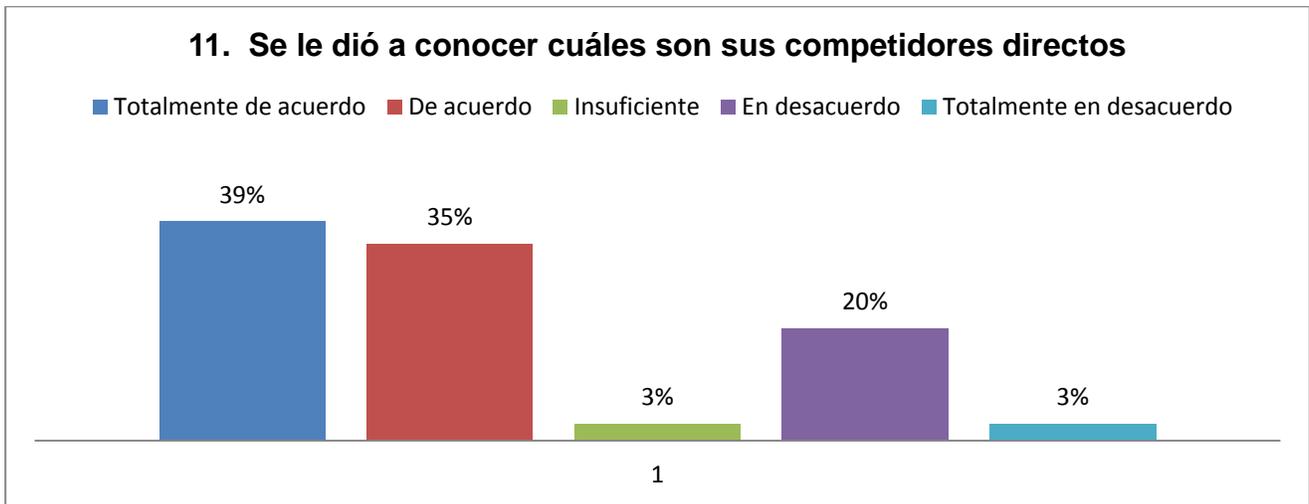
*Fuente: Elaboración propia*

17 Vendedores de categoría que corresponde al 55% de la muestra y pertenecientes al rango de entre los 10 y 20 años de antigüedad; afirman haber recibido algún tipo de inducción y un 32% la encontró insuficiente. El 13% restante simplemente no le fue otorgado. En conclusión la compañía emplea este proceso pero no de la forma adecuada produciéndose confusión entre los trabajadores.



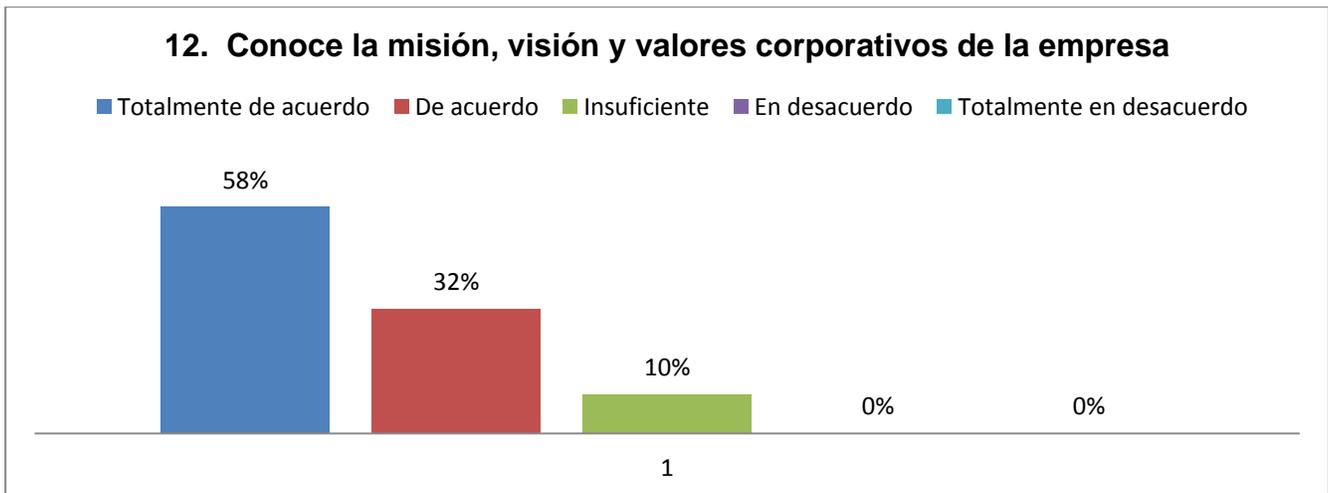
*Fuente: Elaboración propia*

Aquellos que recibieron inducción ya sea de tipo formal o informal corresponde al 42% pertenecientes al rango de vendedores categoría y manifiestan que fue entre 2 a 4 horas, el 8% dice que su inducción fue de mas, que son aquellos que tiene entre los 10 y 20 años en la empresa y el 6% restante entre 5 a 8 horas que son aquellos que llevan más tiempo en la empresa.



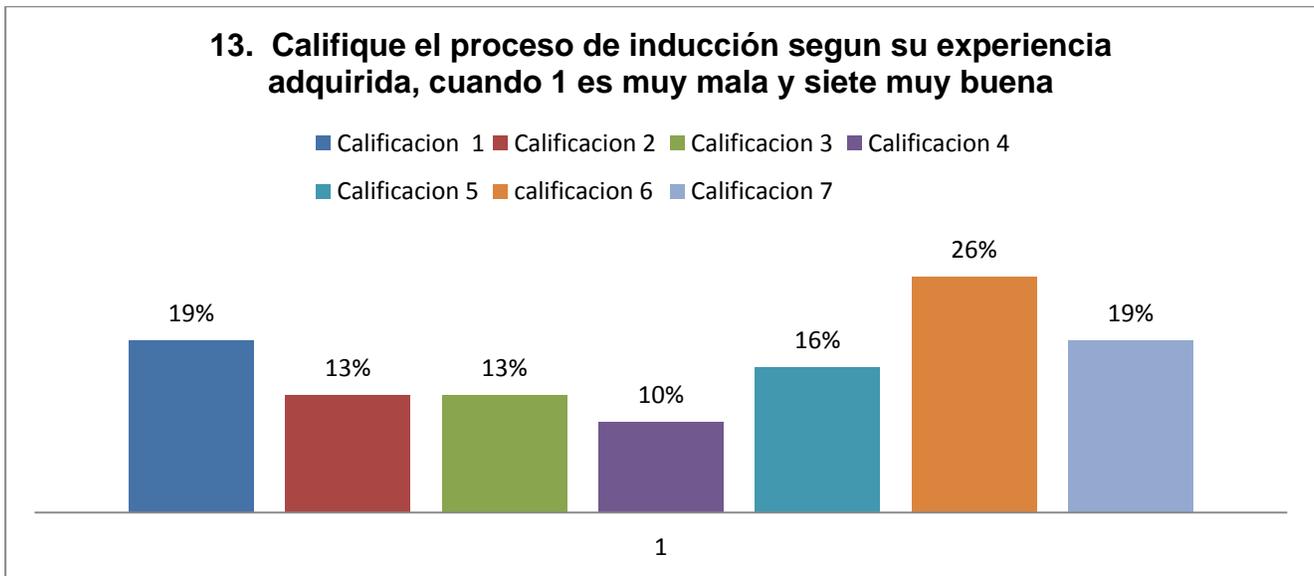
Fuente: Elaboración propia

El 74% de los vendedores consultados pertenecientes al rango entre los 3 y 20 años, contestó que se le proporcionó información de sus competidores directos, 8 de ellos que representa el 26% responde que fue insuficiente la información entregada o definitivamente no se le informo.



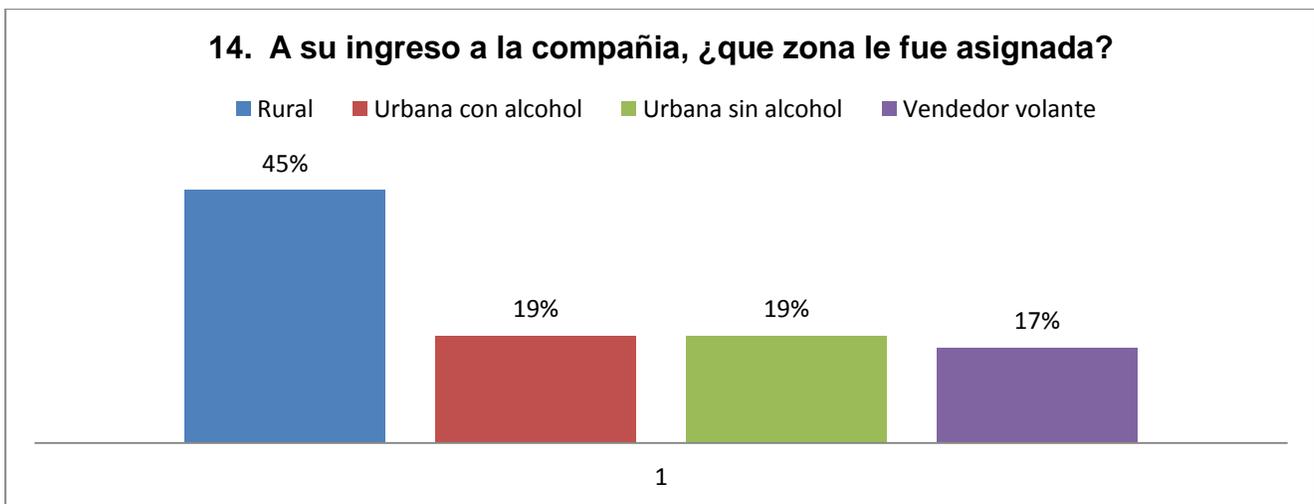
Fuente: Elaboración propia

28 Encuestados que corresponden el 90% de la muestra, maneja alguno de los conceptos de misión, visión y valores corporativos de la compañía, la muestra restante que corresponde al 10% son aquellos que llevan entre los 6 meses y 3 años y aseguran que la información fue insuficiente.



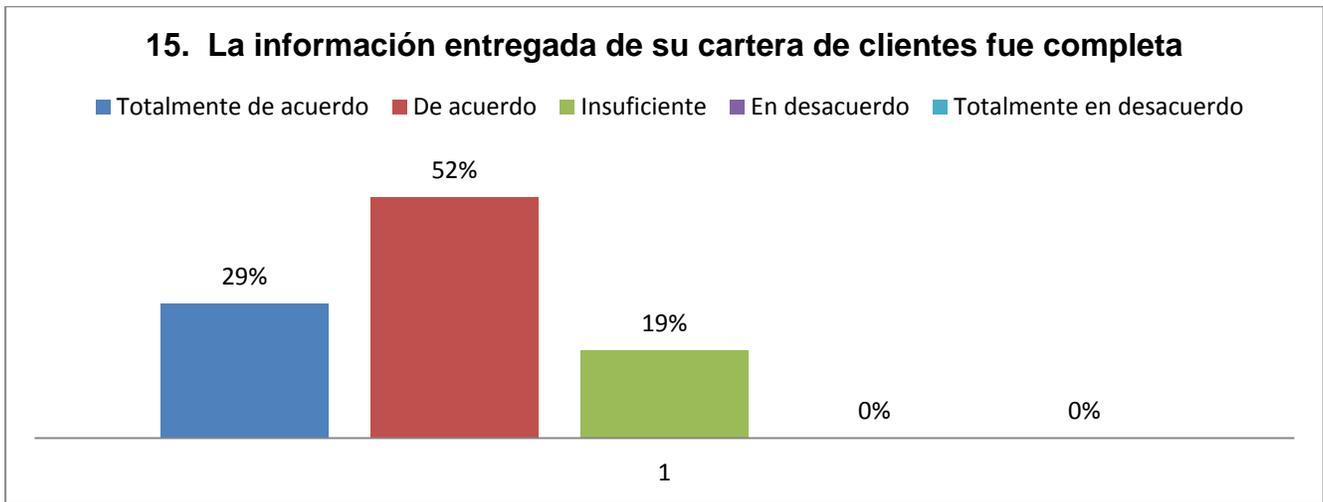
Fuente: Elaboración propia

16 trabajadores encuestados representan un 61%, califica este proceso con un promedio de nota 6, el resto se encuentra entre las notas 1 a 4 que corresponden al 44% y son aquellos que no recibieron inducción; los que se encuentran entre 6 meses y 3 años.



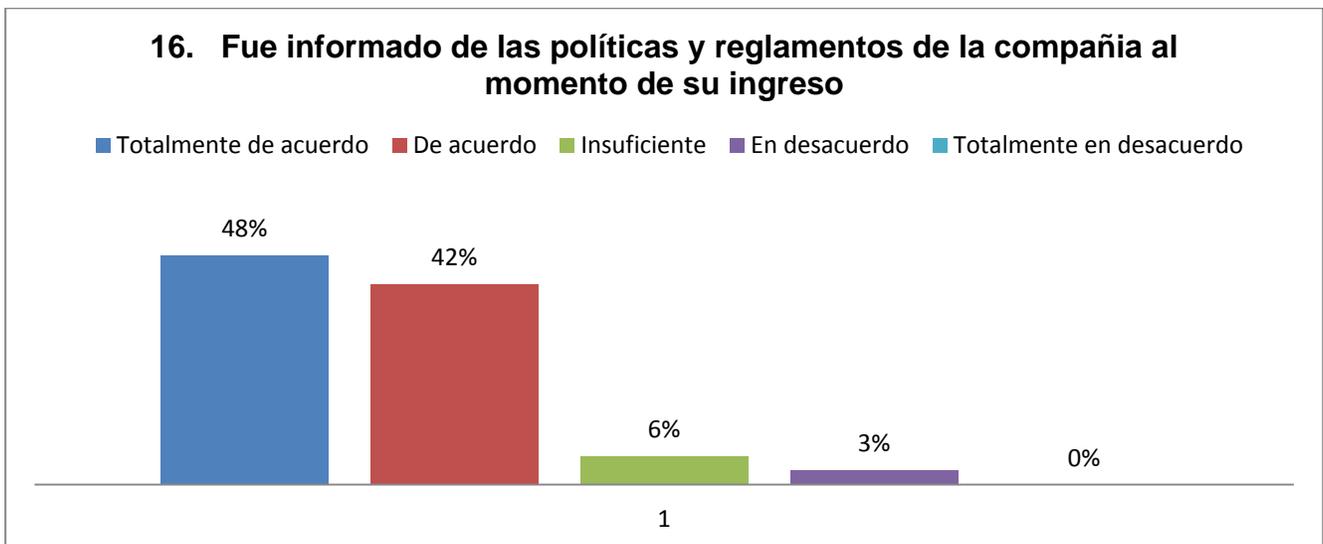
Fuente: Elaboración propia

El 45% de la muestra que corresponden a 14 trabajadores fueron asignados a zonas rurales al ingreso a la compañía, 6 vendedores asignados a venta categorías, 6 a ventas bebidas, entre ambas representan un 38%, los 5 vendedores restantes fueron distribuidos como vendedores volantes.



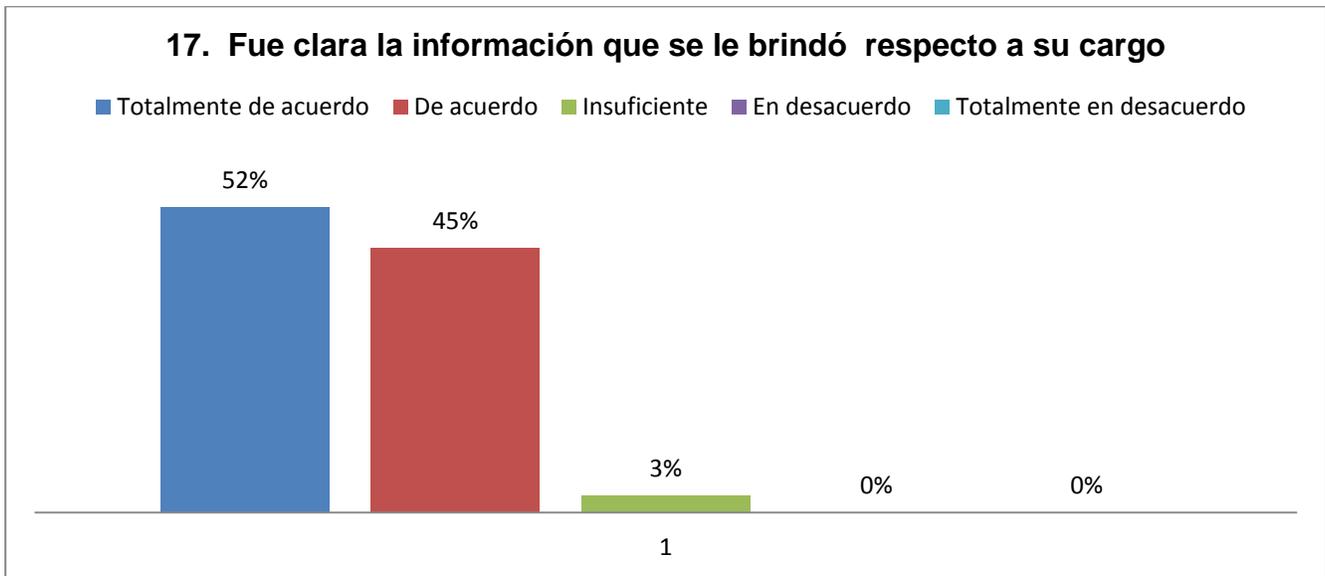
Fuente: Elaboración propia

25 trabajadores encuestados equivalente al 81%, manifiesta haber recibido información de la cartera de clientes, el resto de los encuestados, que corresponde solo a 6 representando un 19%, informa que fue insuficiente, que corresponden a aquellos vendedores que fueron asignados como vendedores volantes.



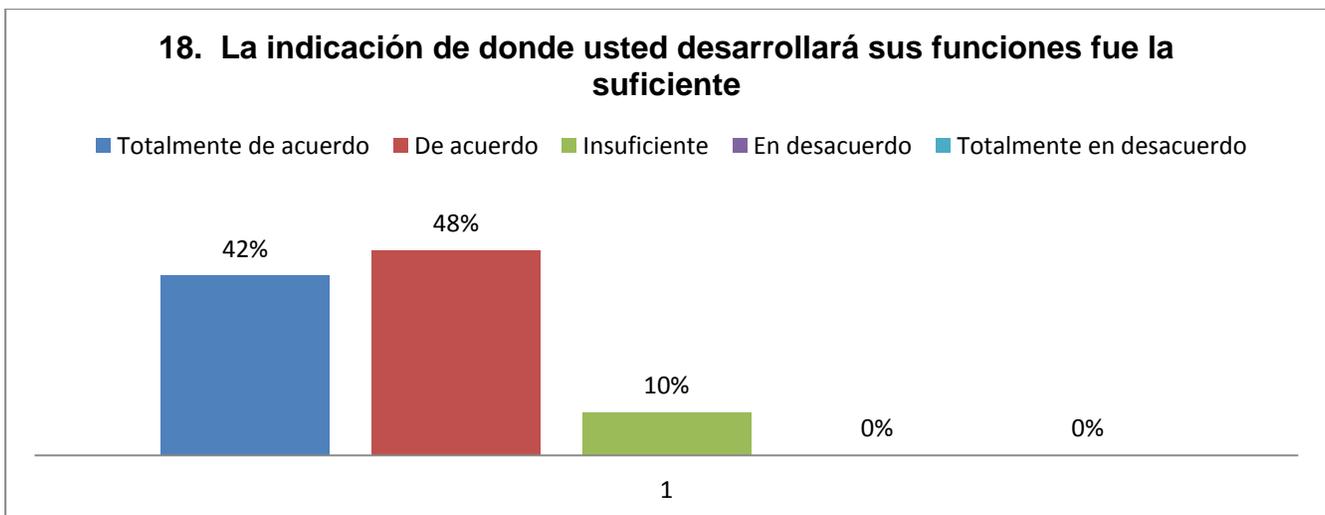
Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de los encuestados se le entregó información de las políticas y reglamentos internos, representando el 90% de la muestra total, solo 3 de ellos que representan el 10% les fue insuficiente o no la recibió.



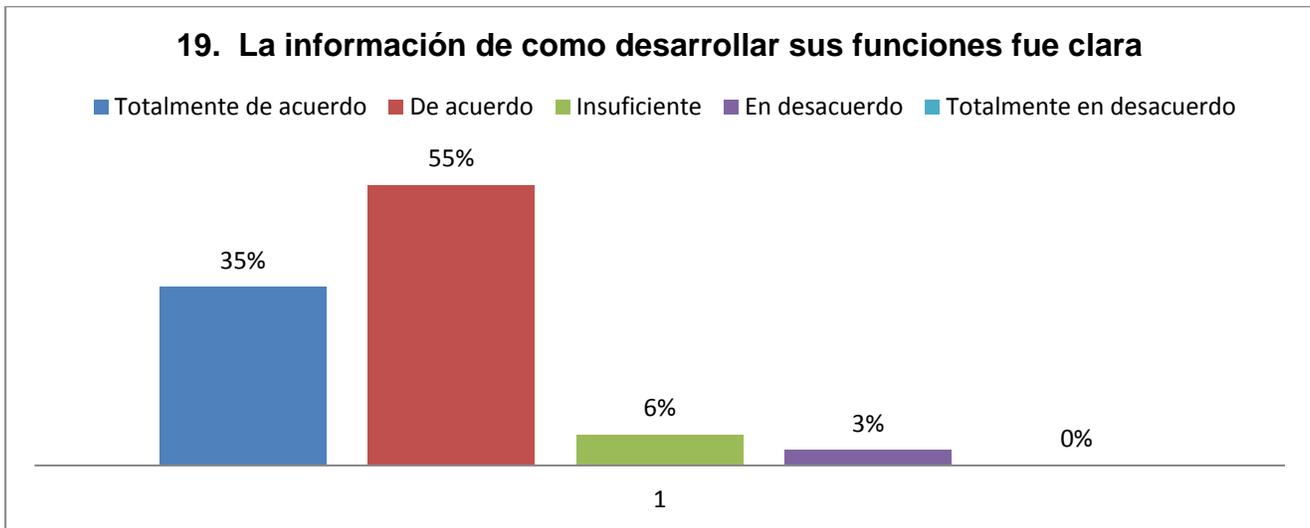
Fuente: Elaboración propia

Solo 1 vendedor manifiesta que fue insuficiente la información entregada de sus labores a desempeñar, esto representa un 3% de la muestra, el resto alcanza un 97% y está de acuerdo con la información entregada.



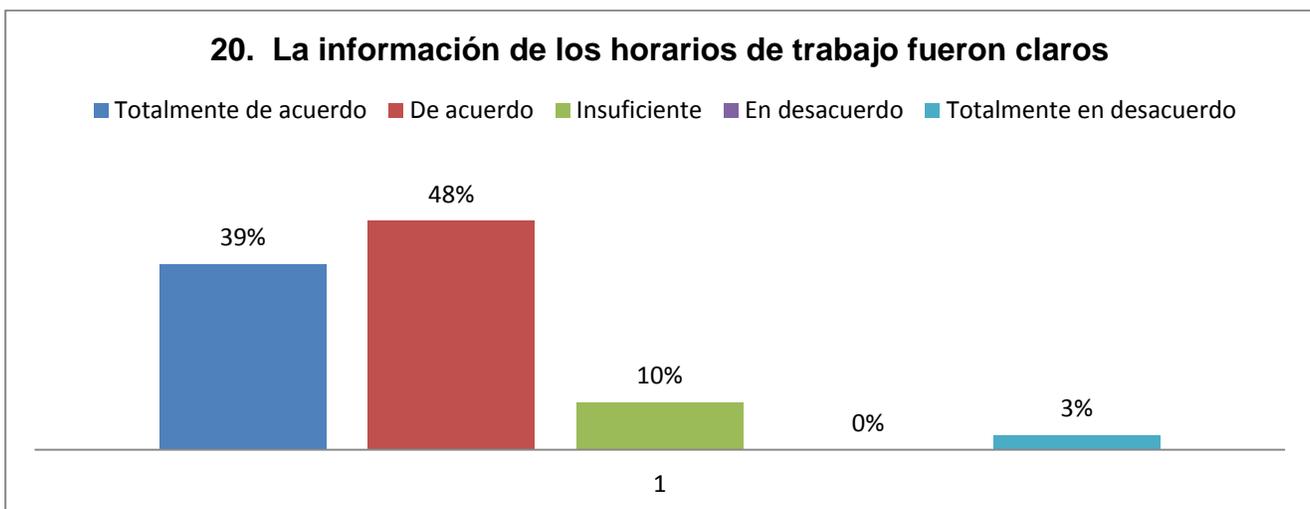
Fuente: Elaboración propia

El 90% de esta muestra se le entregó y quedó conforme con la información donde desarrollaría sus funciones. El 10% restante manifiesta que la información fue insuficiente.



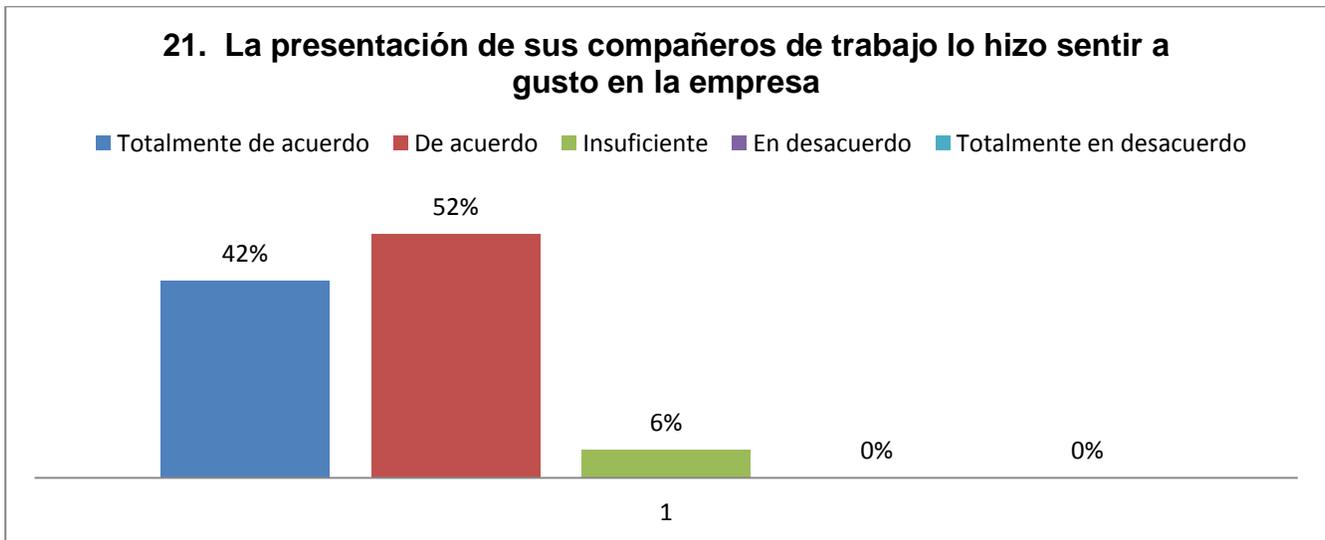
Fuente: Elaboración propia

De los 28 trabajadores encuestados, el 90% manifiesta que sí le fue entregada la información para desarrollar su cargo, solo 3 de ellos que representa un 9% mantuvo la insuficiencia de la información o simplemente no se entregó. Corresponden a los que se encuentran entre los 6 meses y 3 años.



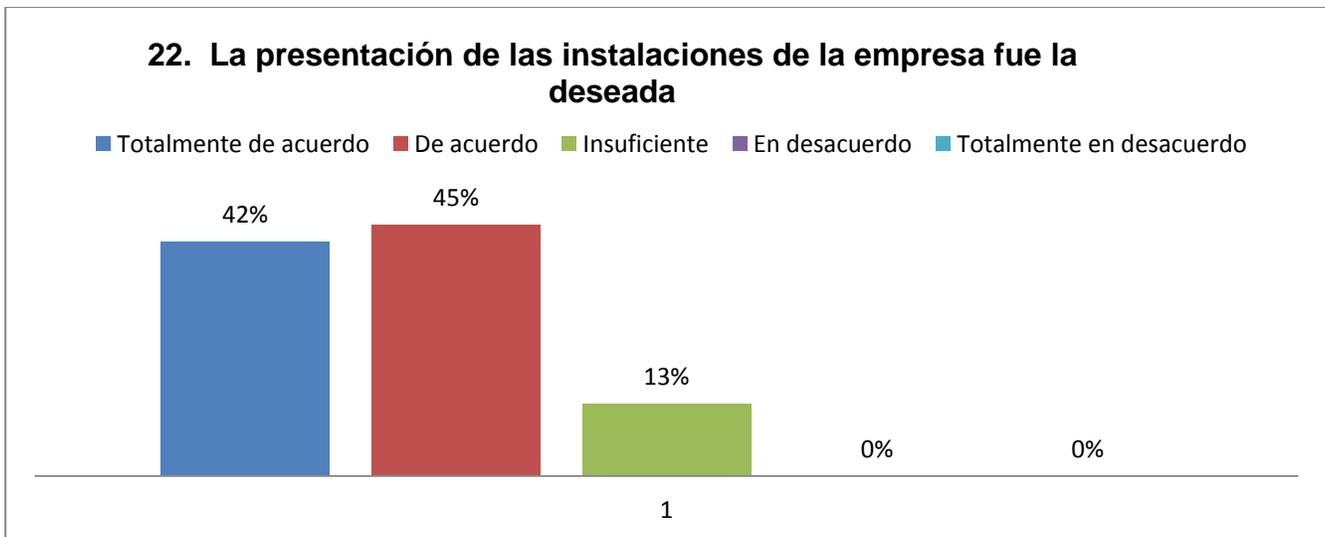
Fuente: Elaboración propia

Un 87% de los encuestados manifiesta que se le otorgó esta información, tan solo un 13% equivalente a 4 encuestados expresa que fue insuficiente o no la recibió de manera formal.



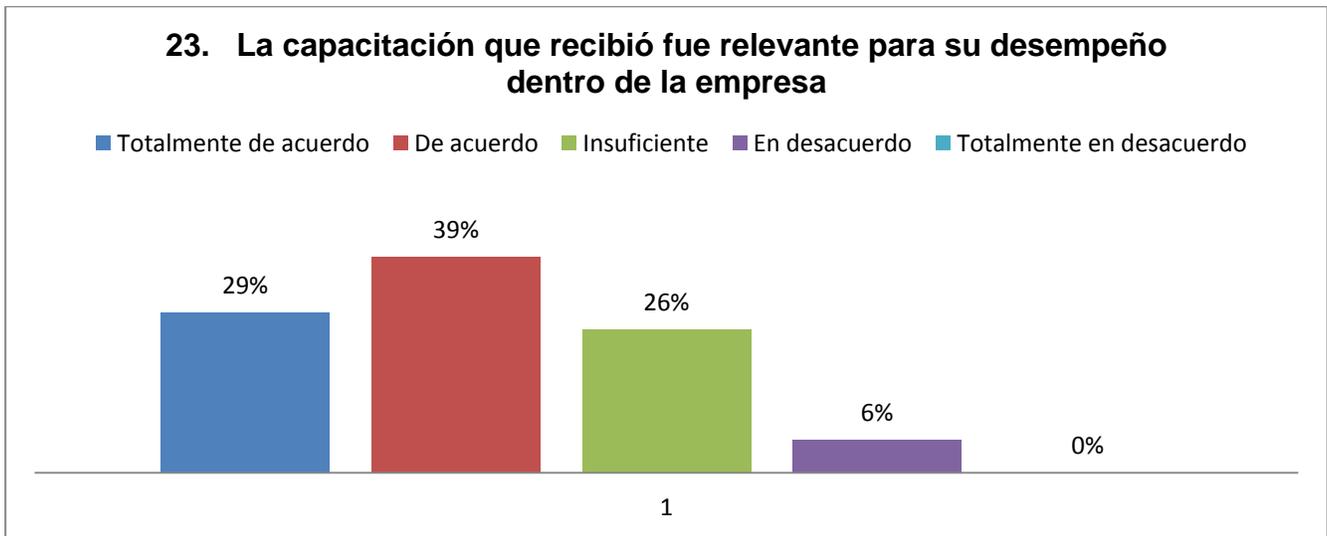
Fuente: Elaboración propia

29 Trabajadores que representan el 94% se sintieron a gusto con la presentación hacia sus colegas al ingreso a la compañía, solo 2 de ellos representado por el 6% quedaron insatisfechos



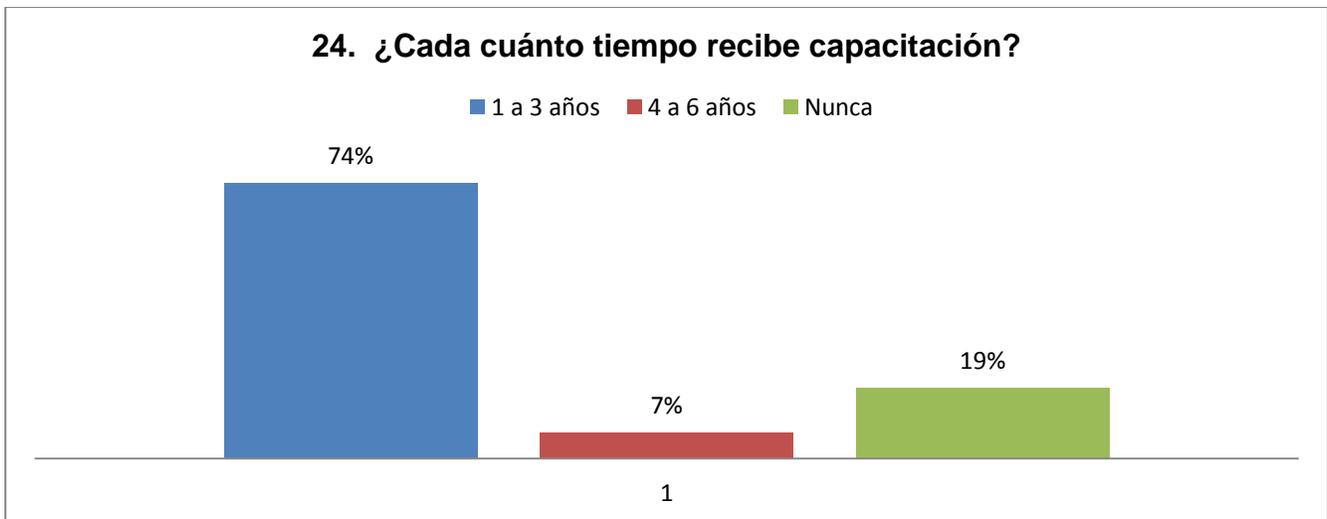
Fuente: Elaboración propia

La información y presentación de las instalaciones de la empresa percibida por los empleados fue positiva alcanzando un 87% que manifiestan haber estado de acuerdo, solo 4 equivalente al 13% indica sentir algún grado de insatisfacción; ya que no fue lo esperado.



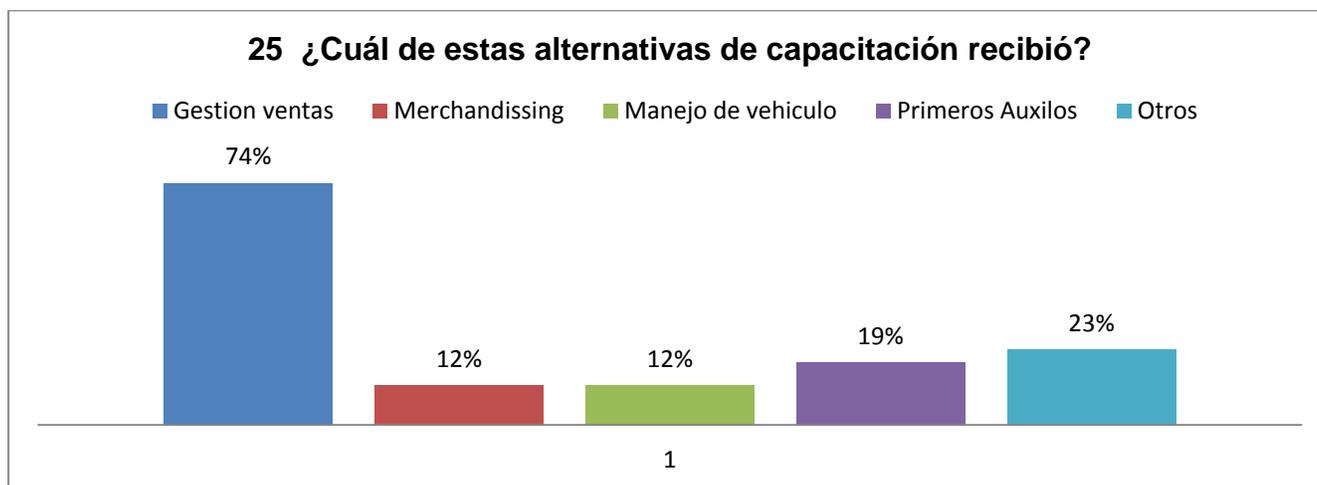
Fuente: Elaboración propia

Los encuestados que recibieron algún tipo de capacitación es representado por el 68% que expresan estar de acuerdo con lo entregado por la compañía y un 8% dice que la información fue insuficiente, el 6% restante está en desacuerdo



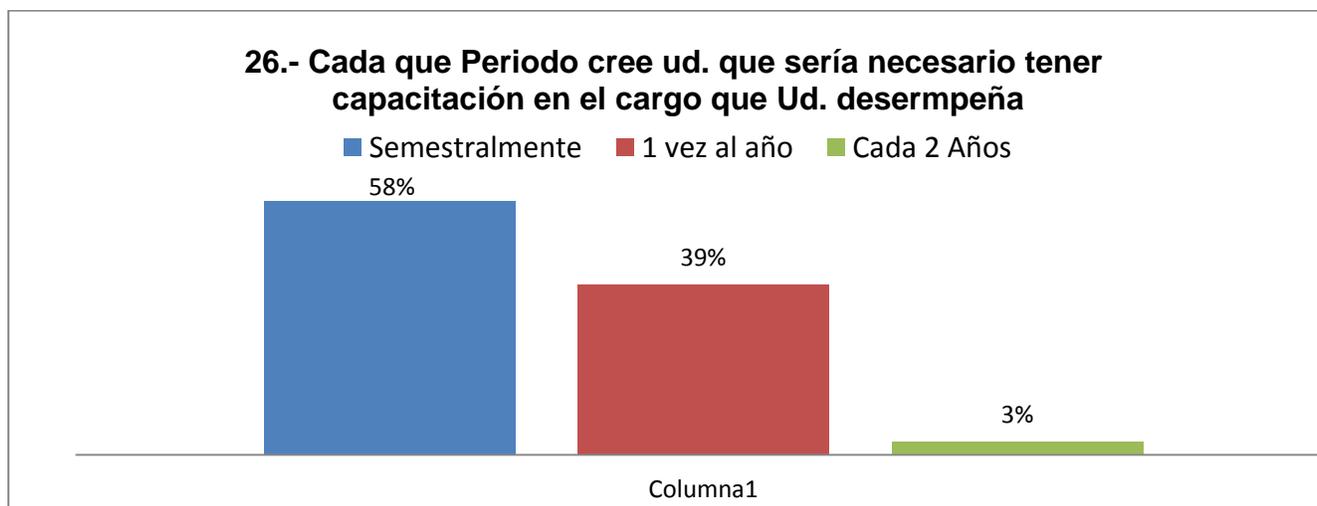
Fuente: Elaboración propia

Según la información proporcionada por los encuestados el 74% correspondiente a 23 trabajadores manifiesta que la capacitación la reciben entre el rango de 1 y 3 años, un 7% que son 2 vendedores han recibidos capacitación entre los rangos de 4 a 6 años y un 19% manifiesta que nunca la ha recibido.



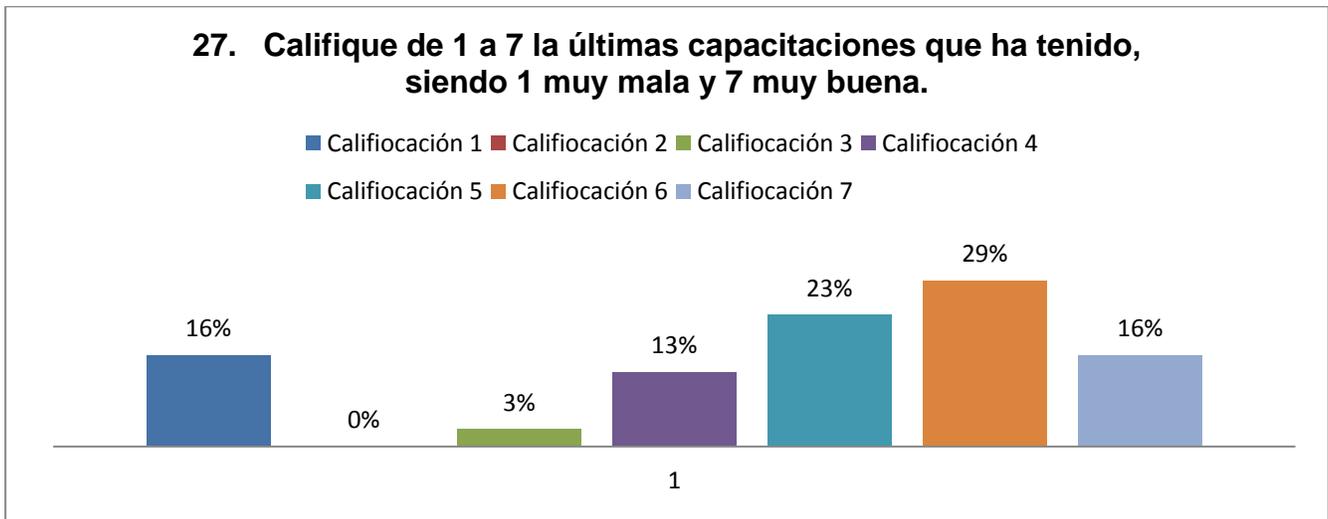
Fuente: Elaboración propia

Un 74% de los encuestado ha recibido capacitación en gestión de ventas el 12% Merchandising, también con un 12% en manejo de vehículo, un 19% de la muestra ha recibido capacitación en el área de primeros auxilios, y el 23% restante corresponde a la categoría otros, en este contexto el porcentaje total arroja un 140% debido a que los encuestados marcaron más de una alternativa.



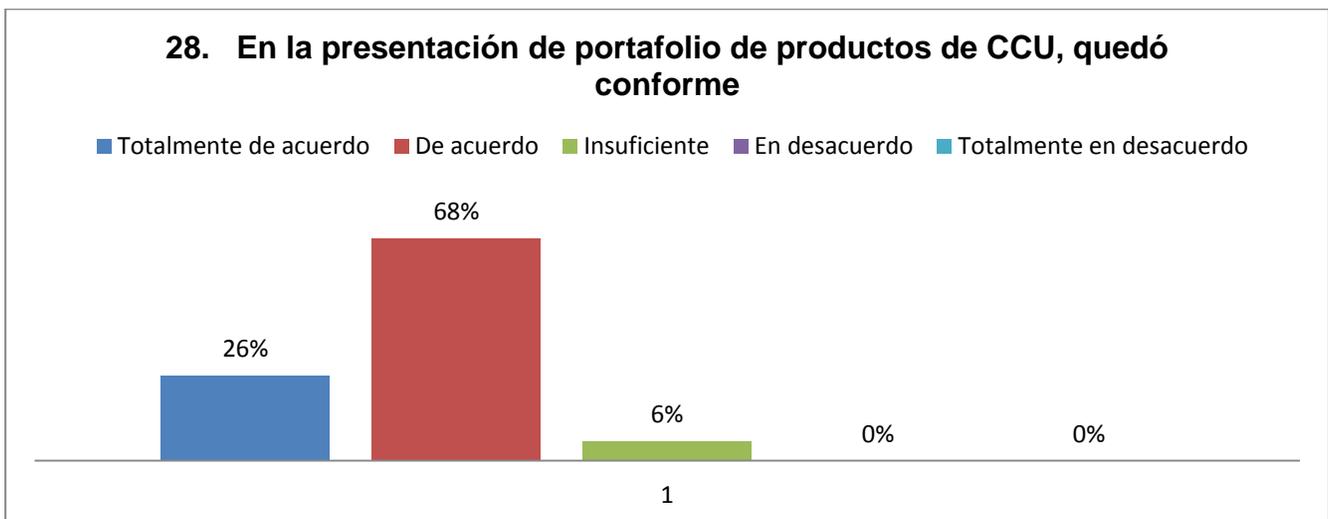
Fuente: Elaboración propia

Para el 58% de los encuestados sería necesario y satisfactorio que una capacitación fuese semestralmente. Indicando que hasta 2 veces por semestre, son aquellos que están entre los 6 meses y los 10 años de antigüedad, el 42% restante se inclina por 1 vez al año.



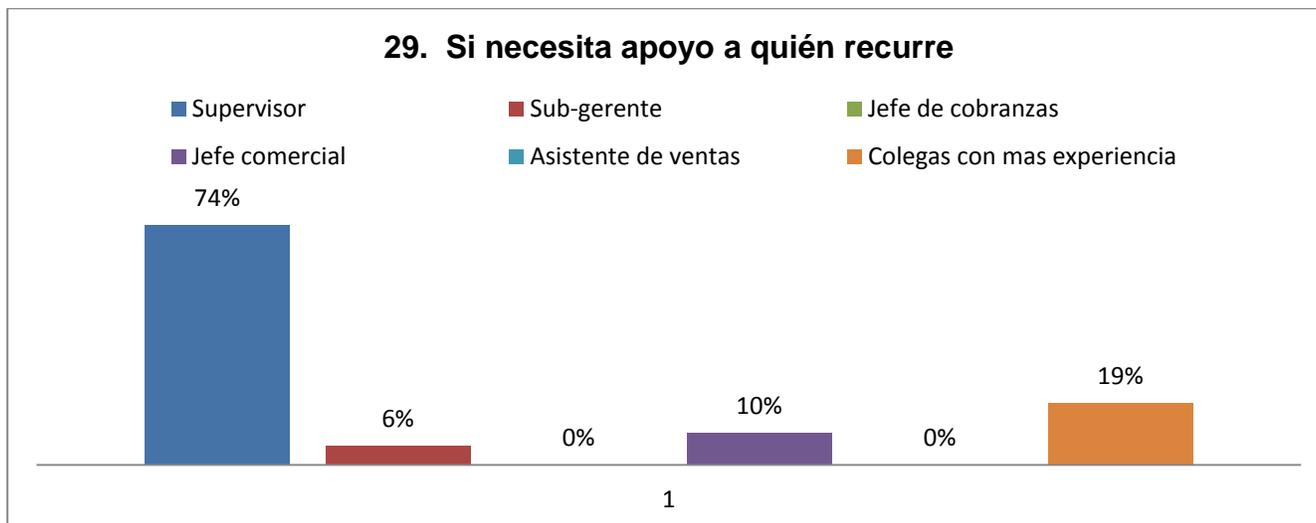
Fuente: Elaboración propia

21 encuestados que representan un 68% califican con nota 5 a 7 indicando que la capacitación fue de gran aporte para poder desempeñar sus funciones de manera más eficiente, el 32% restante califica con nota inferior este proceso, indicando la falta de existencia de ésta por parte de la compañía.



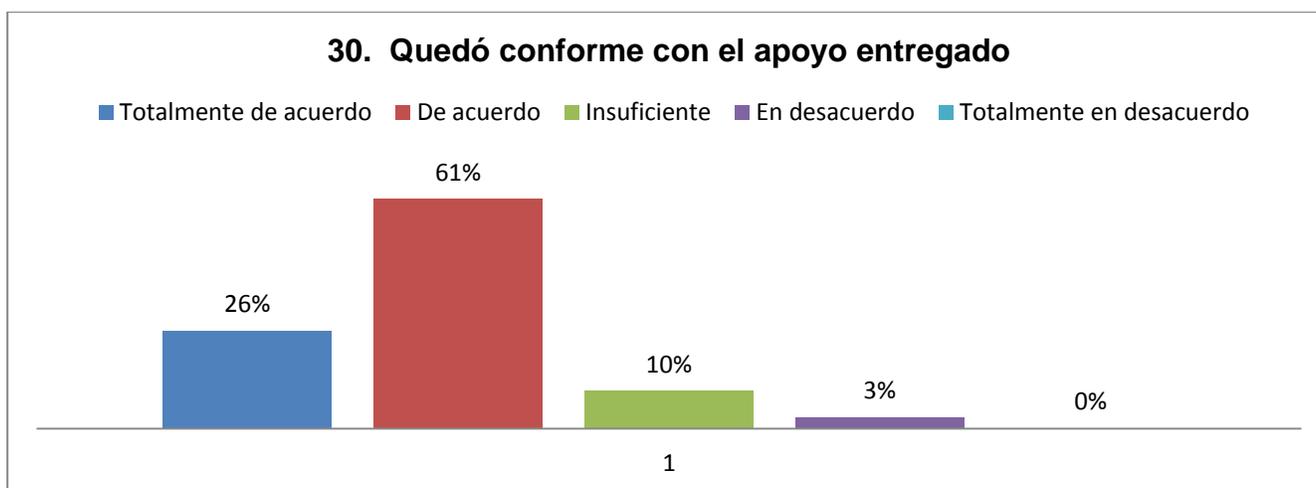
Fuente: Elaboración propia

29 de los trabajadores encuestados que representan el 94% del total de la muestra, manifiesta haber quedado conforme con la presentación del portafolio de productos, solo 2 de ellos no quedo conforme, a lo cual la determinó insuficiente.



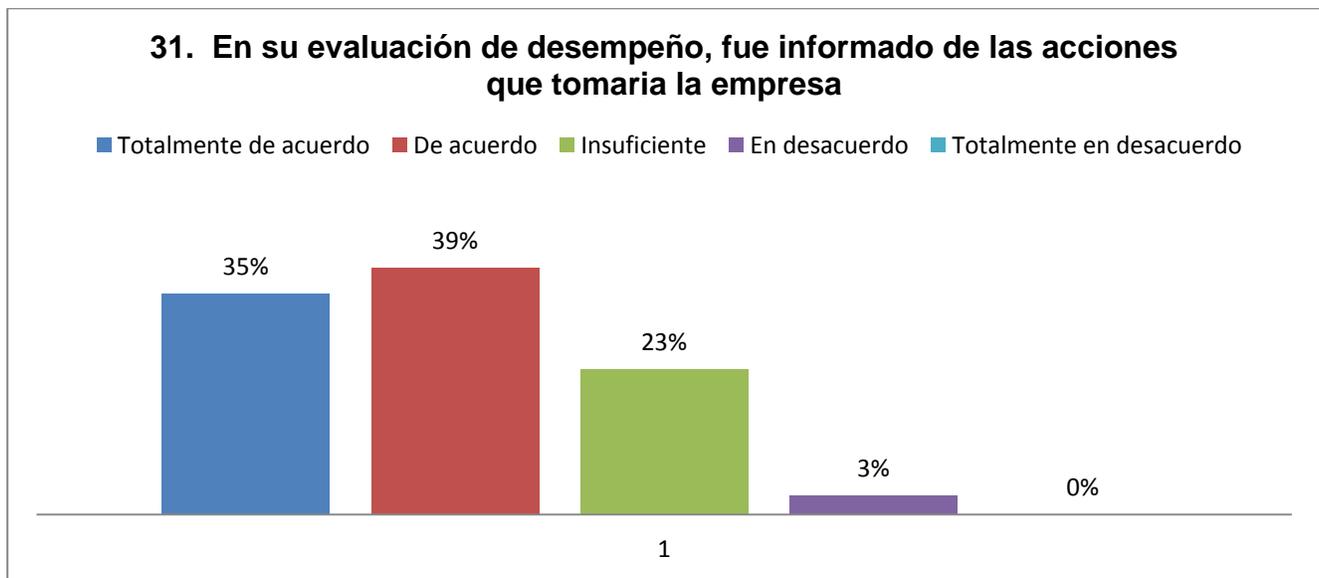
*Fuente: Elaboración propia*

El 74% de los encuestados que corresponde a 24 trabajadores manifiesta que cuando necesitan apoyo recurren a su supervisor, 2 de ellos que corresponden a los jefes de ventas recurren a su sub-gerente, el 19% se dirigen hacia sus colegas con más experiencia y un 10% que corresponde a aquellos con mayor experiencia, recurren a los jefes comerciales.



*Fuente: Elaboración propia*

87% que representan a 27 encuestados, manifiesta quedar conforme con el apoyo entregado, un 10% manifiesta que fue suficiente y solo 1 responde que no está de acuerdo con lo entregado.



*Fuente: Elaboración propia*

El 74% dice que fue informado con respecto a las acciones que tomaría la empresa en su evaluación de desempeño, el 23% encuentra insuficiente que equivale a 7 vendedores que se encuentran entre los rangos de 6 meses a 3 años de antigüedad. Sólo 1 encuestado indica no estar de acuerdo o no ser informado de este proceso.

## 4.2- Conclusión General

Según los resultados alcanzados, posteriores a la realización de la encuesta, y dando cumplimiento a cuyos objetivos establecidos sobre el proceso de inducción y capacitación al grupo de vendedores y jefes de ventas de comercial CCU S.A. Podemos concluir que:

Dentro del proceso de inducción, existe una muestra que posee conocimientos de este proceso, pero no existe un protocolo o procedimiento formal establecido y definido por la empresa o por el departamento de Recursos Humanos que indique los pasos a seguir al momento de incorporación del nuevo integrante a la compañía o bien un plan que oriente a la persona designada y muestre los sistemas y procesos, por lo que es necesario dar a conocer a la compañía los beneficios de este proceso.

Se Analizó también sobre el proceso de capacitación y nos encontramos con resultados positivos solo en aquellos vendedores que llevan más de 6 años en la empresa; que si han recibido algún tipo de capacitación, pero no se ha mantenido una continuidad o no está programada. En aquellos vendedores que solo llevan menos de 6 años, nos informaron que aun no reciben capacitación lo que nos reafirma lo indicado anteriormente. La capacitación hacia todo trabajador juega un papel muy importante ya que el hecho de estar informado sobre los nuevos procesos o nuevos productos, o las formas de interceder o enfrentar diferentes estuaciones en el diario vivir del trabajador hacen que este tenga grandes herramientas para salir favorable de cualquier situación.

Recopilando todos los análisis de cada pregunta que conformaron la encuesta podemos determinar y afirmar la importancia de que las organizaciones hoy en día cumplan a cabalidad con los procesos de inducción y capacitación, el ejecutar estos procesos conllevan muchos beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, ya que estos últimos mejoran su rendimiento considerablemente, otro factor importante es la motivación, la cual conlleva a enfrentar las labores del día a día de una mejor manera, más eficiente y eficaz y eso se proyecta en la rentabilidad de las empresas. Cuando se contrata un nuevo empleado, es fundamental brindarle una inducción, tanto de la empresa como del puesto de trabajo, Lo que se traduce en un mejor desempeño y se corre un menor riesgo de que la persona deserte durante los primeros meses de contratado. A pesar de que CCU S.A es una compañía destacada y de mucho prestigio debido a su amplia gama de productos dirigida a todo tipo de

segmentación y por su amplia participación de mercado, posicionándose con varias marcas, liderado por la amplia ofertas de cervezas y gaseosas en nuestro país, el departamento de Recursos Humanos no ha logrado visualizar la importancia de estos procesos, los beneficios que conlleva la aplicación de estas metodologías, por ejemplo, la inducción Reduce la ansiedad de las personas, ésta generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo.

Otro beneficio es que se reduce la rotación de personal es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios. La inducción eficaz reduce esta reacción.

Otro factor importante en los procesos de administración de recursos humanos, la capacitación cumple un papel relevante en el desarrollo de una organización ya que, por una parte, busca alinear a los colaboradores con las competencias y capacidades requeridas para sus cargos para un buen desempeño y, por otro lado, promueve el compromiso al proveer oportunidades de desarrollo considerando al colaborador.

### 4.3- Sugerencias

- En primera instancia se recomienda llevar a cabo la ejecución del proceso de inducción al momento de incorporar un nuevo empleado en la compañía, y no tan solo en el área de ventas si no también en las diversas áreas que componen la Empresa, visualizar el costo-beneficio de aplicar este proceso, tanto para el nuevo colaborador como para la compañía, que notablemente mejora el rendimiento de las Empresas y estas a su vez transmite una imagen positiva y agradable, evitando cualquier posible error de posicionamiento que se puede producir a raíz de una inadecuada acogida inicial, una forma de visualizar la eficacia y el impacto de esta metodología se sugiere que sea en conjunto con la evaluación de desempeño, que es aplicada cada 6 meses en el área de ventas.
- Se sugiere implementar estrategias didácticas para la mejor asimilación de la información, tales como diapositivas utilizando el recurso de reproductor de Flash Media Player, ya que es una técnica económica, rápida y didáctica, en la cual puede presentarse el gerente o subgerente de distrito, dándoles un saludo de bienvenida, motivándolos a desarrollar de buena manera sus funciones además se puede utilizar este recurso para mostrar las instalaciones de la empresa y los centros de distribución.
- Se recomienda diseñar y ejecutar un manual de inducción o bienvenido del nuevo trabajador, para que el nuevo integrante a la empresa, conozca aspectos importantes de la misma, tales como su misión, visión y valores corporativos, portafolio de productos en general, no solo aquellos con los que trabajara, sino también con el portafolio completo de la compañía, en el deberá ir toda aquella información que le proporcione herramientas y competencias para ejecutar su labor.

- Una sugerencia de inductor podría ser los jefes de ventas, entrenarlos y capacitarlos y delegar a ellos la responsabilidad de adecuar, presentar e integrar al nuevo colaborador a la compañía, además de crear las competencias y otorgar las herramientas necesarias para el buen desempeño de sus nuevos integrantes. Esta inducción puede constar con un mínimo de 20 horas, fraccionados en los primeros 5 días de contratado el vendedor, donde se le indicaría, sus funciones, horario de llegada y salida, dar a conocer el portafolio integral de los productos que comercializa la compañía, la cartelera de clientes, su jefatura, sus compañeros de labores, los sistemas internos con los que trabajara, los procesos de la compañía, las instalaciones, las exigencias, la misión, visión y valores corporativos, como así también las políticas y reglamentos de la empresa. Además dar a conocer los beneficios y recompensas del puesto con el logro de las metas, para que así el nuevo colaborador tenga una mayor motivación de pertenecer y permanecer a una gran empresa, disminuyendo así la rotación de los nuevos integrantes.
- Además se recomienda realizar re-inducciones para el personal que se ha mantenido en la compañía cada cierto periodo según se estime conveniente, para entregar toda aquella información que va siendo actualizada por parte de la empresa, como por ejemplo si se produjese un cambio en la misión, visión y valores corporativos, como el cambio de jefes y subgerentes , etc.
- Con respecto a la Capacitación, en primera instancia se recomienda realizar capacitaciones con mayor frecuencia, debido al análisis de la pregunta 26 de la encuesta, donde el 58% correspondiente a 18 trabajadores marcaron la opción semestralmente, dentro de este contexto a modo de sugerencia se recomienda ejecutar 1 capacitación semestral, abordando temas propias del puesto y además de diversa índole, brindando oportunidades para el desarrollo personal continuo y no tan solo en sus puestos actuales, sino también en otras funciones más complejas y elevadas, promoviendo el desarrollo profesional y aumentando las competencias laborales. En la actualidad el SENCE es el organismo estatal encargado de la capacitación de las personas. Con La Franquicia Tributaria La empresa puede administrar directamente la franquicia o hacerlo a través de un Organismo Técnico Intermedio para Capacitación (OTIC) el cual actúa como ente intermediario ante Sence. Dentro de este contexto, la

empresa puede utilizar esa franquicia para otorgar las capacitaciones al personal delegando la responsabilidad a un organismo técnico de capacitación.

- Se recomienda además diseñar, planificar y ejecutar programas de capacitación considerando las necesidades del puesto, como por ejemplo cuando se incorporan nuevos productos al portafolio de productos de la compañía, para así desarrollar y aumentar las competencias del vendedor, y se vea reflejado al momento de vender y promocionar el producto a sus clientes.
- Se sugiere mantener una constancia en el desarrollo y ejecución de las capacitaciones, evaluando al término de ésta los resultados obtenidos.

#### 4.4.- Bibliografía

- (Chiavenato, Idalberto *administración de RRHH, décima edición; 2017*).
- (Stoner, James A.F. y Freeman, R. Edward: *Administración Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, México, 1994, p402*)..
- (Biyars y Llord, 1984.Pag 214).
- (MASLOW, ABRAHAM H. "A theory of human motivation" *psychological Review*, julio de 1943, pp.370-396
- (HERZBERG, FREDERICK. *The Work and Nature of Man*, Cleveland the world press, 1966).
- (Vroom, Víctor H. *Work and <motivación*, Nueva york, John Wiley & Son, 1964).
- (LAWDER III, EDWARD E. *Pay and Organizacional Effectiveness*, Nueva York, Mcgraw-Hill, 1971).
- (*Management: a contingency Aproach*, Reading, Massachusentts, Addison Wesley 1974, p. 321).
- (Arias, Galicia, *ob, cit, pág. 257*).
- (William B.Wether, jr/Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos, sc Tercera Edición, pág. 124*).
- (WHERTER, junior y Davis Keith. *ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición 2000*.
- (Bentley en Paredes, 1998: p.3).
- (Ley Nº 19.518, Art. 10 – Ley del SENCE
- (HINRICHS, JOHN R. "personnel training", *op.cit p.848*).
- (PHILLIP, JACK J.HRD,*trends worlwide:shared solutions to compete in a global economy*, Houston,Texas,1999)
- (MEISTER, JEANNE C. *educación corporativa*.)

## 4.5.- Linkografía

- ([http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf))
- ([https://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional)).
- ([http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario\\_tecnico.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf))
- ([http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf))
- 
- ([http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf))
- ([https://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional)).
- ([http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario\\_tecnico.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf))
- ([http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf))

## 5.- CAPITULO V “Anexos”

### 5.1- Encuesta

#### ENCUESTA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN AL ÁREA DE VENTAS.

Este cuestionario es un medio para recopilar opiniones sobre temas relacionados al proceso de inducción y capacitación a los trabajadores del área de ventas de Comercial CCU.

Pueden existir diferentes opiniones respecto a estos procesos, por ende no hay respuestas correctas ni incorrectas

#### INSTRUCCIONES

A continuación, usted deberá leer cuidadosamente una serie de afirmaciones sobre asuntos relacionados con su trabajo y la organización a la cual pertenece.

A la izquierda de cada alternativa, usted deberá marcar con una cruz (X) la opción que estime más conveniente.

Es de real importancia que responda según su apreciación personal en el presente cuestionario.

#### 1.- PERFIL DEL ENCUESTADO:

<p><b>1. Género:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Masculino.</p> <p><input type="checkbox"/> Femenino.</p> <p><b>2. Rango de edad:</b></p> <p><input type="checkbox"/> 18 a 29 años</p> <p><input type="checkbox"/> 30 a 44 años</p> <p><input type="checkbox"/> 45 a 60 años</p> <p><input type="checkbox"/> 61 y más.</p> <p><b>3. ¿Mantiene alguna discapacidad o enfermedad?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Nivel de sordera</p> <p><input type="checkbox"/> Baja visión</p> <p><input type="checkbox"/> Tartamudeo</p> <p><input type="checkbox"/> Malformación de sus extremidades</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguna</p>	<p><b>4. Nivel educacional:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Media</p> <p><input type="checkbox"/> Técnico</p> <p><input type="checkbox"/> Superior</p> <p><b>5. Antigüedad en la empresa:</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1 a 10 años</p> <p><input type="checkbox"/> 11 a 20 años</p> <p><input type="checkbox"/> 21 a 30 años</p> <p><input type="checkbox"/> 31 años y más.</p>	<p><b>6. Cargo actual:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Vendedor entrenamiento</p> <p><input type="checkbox"/> Vendedor analcoholico</p> <p><input type="checkbox"/> Vendedor categorías</p> <p><input type="checkbox"/> Jefe de ventas</p> <p><b>7. Tiempo en el cargo:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Estuvo en el primer año</p> <p><input type="checkbox"/> 6 meses a 3 años</p> <p><input type="checkbox"/> 4 a 10 años</p> <p><input type="checkbox"/> 11 a 20 años</p> <p><input type="checkbox"/> 21 años y más</p> <p><input type="checkbox"/> Estuvo en el primer año</p>
--	--	---

#### 2.- PROCESO DE INCORPORACIÓN A LA EMPRESA:

<p><b>17. Fue clara la información que se le dio respecto al proceso de inducción.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p><b>18. La indicación de donde usted se alojó en la empresa fue suficiente.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p><b>19. La información de cómo de sí o no respondió a la pregunta anterior. ¿Cuántas horas de inducción obtuvo?</b></p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>
---	--	--

<p><b>11. Se le dio a conocer cuáles son sus competidores directos.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p><b>12. Conoce el concepto de misión, visión y valores corporativos de la empresa.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p><b>13. Califique el proceso de inducción según su experiencia adquirida de 1 al 7.</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> 3</p> <p><input type="checkbox"/> 4</p> <p><input type="checkbox"/> 5</p> <p><input type="checkbox"/> 6</p> <p><input type="checkbox"/> 7</p>
--	---	---

<p><b>14. A su ingreso a la compañía, qué zona le fue asignada</b></p> <p><input type="checkbox"/> Rural</p> <p><input type="checkbox"/> Urbana con alcohol</p> <p><input type="checkbox"/> Urbana sin alcohol</p> <p><input type="checkbox"/> Vendedor volante</p>	<p><b>15. La información entregada de su cartera de clientes fue completa.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p><b>16. Fue informado de las políticas y reglamentos de la compañía al momento de su ingreso.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>
---	---	--

<p><b>26. ¿Cada que periodo cree Ud. que sería necesario tener capacitación en el cargo que Ud. desempeña?</b></p> <p><b>23. La capacitación que recibió fue relevante para su desempeño dentro de la empresa.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Prácticamente  <input type="checkbox"/> 1 vez al año  <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> De acuerdo  <input type="checkbox"/> Insuficiente  <input type="checkbox"/> En desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p><b>27. Califique de 1 a 7 las últimas capacitaciones que ha tenido.</b></p> <p><b>24. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 2  <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 1 a 3 años  <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 4 a 6 años  <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Nunca  <input type="checkbox"/> 6  <input type="checkbox"/> 7</p>	<p><b>28. En la presentación del portafolio de productos de CCU quedó en forma de estas alternativas de capacitación recibió?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> De acuerdo  <input type="checkbox"/> Insuficiente  <input type="checkbox"/> En desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo  <input type="checkbox"/> otros</p>
<p>desacuerdo</p>		
<p><b>20. La información de los horarios de trabajo fueron claros.</b></p>	<p><b>21. La presentación a sus compañeros de trabajo le hizo sentirse a gusto en la empresa.</b></p>	<p><b>22. La presentación de las instalaciones de la empresa fue la deseada.</b></p>
<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> De acuerdo  <input type="checkbox"/> Insuficiente  <input type="checkbox"/> En desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> De acuerdo  <input type="checkbox"/> Insuficiente  <input type="checkbox"/> En desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> De acuerdo  <input type="checkbox"/> Insuficiente  <input type="checkbox"/> En desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>

### 3.- PROCESO DE CAPACITACIÓN

<p><b>29. Si necesita apoyo, a quién recurre.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Supervisor  <input type="checkbox"/> Sub-gerente  <input type="checkbox"/> Jefe de cobranzas  <input type="checkbox"/> Jefe comercial  <input type="checkbox"/> Asistente de ventas  <input type="checkbox"/> Colega con más experiencia</p>	<p><b>30. Quedó conforme con el apoyo entregado.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> De acuerdo  <input type="checkbox"/> Insuficiente  <input type="checkbox"/> En desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>	<p><b>31. En su evaluación de desempeño fue informado de las acciones que tomaría la empresa.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo  <input type="checkbox"/> De acuerdo  <input type="checkbox"/> Insuficiente  <input type="checkbox"/> En desacuerdo  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo</p>
--	---	--

--	--	--

## 5.2 Sugerencia de Formato de Inducción

### FORMATO DE INDUCCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Durante la inducción que recibirá su nuevo empleado en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista. Con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Nombre del nuevo empleado \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Actividad	Aplica		Ejecutada		Observaciones
	Si	No	Si	No	
<i>Definir el tiempo para poder brindar al nuevo empleado la atención e información pertinente</i>					
<i>Entregar agenda con fechas y horas para cada actividad</i>					

<b><i>Explicar al nuevo empleado las actividades programadas en la inducción</i></b>					
<b><i>Indicar el lugar exacto donde va a trabajar y entregar los elementos de trabajo</i></b>					
<b><i>Si el lugar de trabajo es compartido, explicar que hacen los demás</i></b>					

<b>Indicar donde están los baños</b>					
<b>Entregar un inventario de los materiales que quedaran a su cargo y bajo su responsabilidad</b>					
<b>Explicar cuál es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipo y material</b>					
<b>Dar a conocer el procedimiento para solicitar material necesario para su trabajo</b>					
<b>Indicar nombre, cargo, ubicación y extensión de las personas que trabajan en la dependencia</b>					
<b>Presentar a las personas de la dependencia con quienes tendrá que trabajar.</b>					
<b>Entregar lista de teléfono de colegas y personas con quien tendrá que trabajar</b>					
<b>Dar un plus de la historia de CCU</b>					
<b>Indicar normas y políticas establecidas por la empresa</b>					
<b>indicar horarios de trabajo</b>					
<b>Explicar cuál es el nivel de formalidad en las relaciones con las personal de la empresa</b>					
<b>informar al nuevo empleado como funciona el sistema telefónico con el cual trabajara</b>					
<b>Brindarle información acerca de la Adecuada atención al cliente</b>					
<b>Explicar cuál es el conducto regular para tratar asuntos laborales y de personas</b>					

<b><i>Dar información de que procedimiento se debe realizar en el caso de un daño o mal funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad</i></b>					
<b><i>Explicar el horario de transmisión de sus ventas</i></b>					
<b><i>informar que tiene un correo institucional para el cumplimiento de información hacia su jefatura o compañía</i></b>					
<b><i>Presentar a los empleados de otras aéreas con las que va a tener que entenderse para el desarrollo de su trabajo</i></b>					
<b><i>Dar a conocer y explicar las funciones que desarrollara el nuevo empleado.</i></b>					
<b><i>Designar un compañero de trabajo como tutor en el proceso de adaptación al cargo</i></b>					

### 5.3- Sugerencia de formato de Capacitación

#### FORMATO DE CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Durante la capacitación que recibirá su nuevo empleado en el puesto de trabajo, es importante tener en cuenta la siguiente lista de chequeo. Con el fin de no olvidar ningún aspecto en este proceso.

Nombre del nuevo empleado \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

Actividad	Aplica	Ejecutada	Observaciones
-----------	--------	-----------	---------------

	Si	No	Si	No	
<i>Definir el tiempo para poder brindar al nuevo empleado la atención e información pertinente</i>					
<i>Entregar agenda con fechas y horas para cada actividad</i>					
<i>Explicar al nuevo empleado las actividades programadas en la capacitación</i>					
<i>Indicar el lugar donde se desarrollara la capacitación</i>					
<i>Indicar quien o quienes desarrollaran la actividad de capacitación</i>					

<b>Indicar que tipo de capacitación se desarrollara</b>					
<b>Entregar un inventario de los materiales que quedaran a su cargo y bajo su responsabilidad</b>					
<b>Explicar cuál es el manejo adecuado del lugar de trabajo, equipo y material</b>					
<b>Dar a conocer el que puede dar opiniones e intervenir y dar opiniones durante la capacitación</b>					
<b>Indicar nombre, cargo, ubicación y extensión de las personas que trabajan en esta capacitación</b>					
<b>Presentar a las personas o compañeros que estarán en esta capacitación</b>					
<b>Preguntar quién o quienes han tenido algún tipo de capacitación</b>					
<b>Dar un plus de lo que aprenderá hoy para desarrollarlo mañana</b>					
<b>Indicar como desarrollar lo aprendido en su trabajo</b>					
<b>indicar horarios de inicio y termino de la capacitación</b>					
<b>Explicar cuál es el motivo de esta capacitación y que objetivo cumple</b>					
<b>informar al nuevo empleado cómo funcionan los sistemas de capacitación</b>					
<b>Brindarle información acerca de la Adecuada capacitación</b>					
<b>Informar que lo aprendido deberá entregar un informe</b>					

<p><b><i>Informar que al final de la encuesta se le entregara un formulario donde debe informar si la capacitación fue la adecuada para su trabajo</i></b></p>					
<p><b><i>Informar que habrán intermedios para café</i></b></p>					
<p><b><i>informar que tiene derecho a almuerzo y continuación de la capacitación</i></b></p>					

## 5.4 Tablas de Resultados

	PREGUNTA		
1	Genero	Masculino	97%
	Genero	Femenino	3%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
2	Rango de edad	18 a 29	19%
		30 a 44	55%
		45 a 60	26%
		61 y mas	0%

Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
3	Mantiene alguna discapacidad o enfermedad	Nivel de sordera	0%
		Baja visión	16%
		Tartamudeo	0%
		Malformación de su extremidades	0%
		Ninguna	84%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
4	Nivel educacional	Básico	0%
		Medio	61%
		Técnico	29%
		Universitario	6%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
5	Antigüedad en la empresa	0 a 11 meses	10%
		1 a 5	35%
		6 a 10	23%
		10 a 20	26%
		21 a 30	6%
		30 y mas	0%

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
6	Cargo actual	Vendedor entrenamiento	16%
		Vendedor analcoholico	19%
		Vendedor categoría	58%
		Jefe de ventas	7%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
7	Tiempo en el cargo	Estuvo los primeros 5 meses	3%
		6 meses a 3 años	32%
		4 a 10	39%
		11 a 20	23%
		21 y mas	3%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
8	Posee conocimiento del proceso de inducción	Totalmente de acuerdo	48%
		De acuerdo	29%
		Insuficiente	23%
		En desacuerdo	0%
		Totalmente en desacuerdo	0%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
9	Al ingresar a la empresa recibió inducción	Totalmente de acuerdo	32%
		De acuerdo	23%
		Insuficiente	32%
		En desacuerdo	3%
		Totalmente en desacuerdo	10%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
--	----------	--	--

10	si su respuesta es afirmativa a la pregunta anterior, ¿Cuántas horas de inducción obtuvo, y si es negativa saltar la siguiente pregunta	2 a 4 horas	42%
		5 a 8 horas	6%
		Mas	26%

Fuente: Elaboración propia

	<b>PREGUNTA</b>		
11	Se le dio a conocer cuáles son sus competidores directos	Totalmente de acuerdo	39%
		De acuerdo	35%
		Insuficiente	3%
		En desacuerdo	20%
		Totalmente en desacuerdo	3%

Fuente: Elaboración propia

	<b>PREGUNTA</b>		
12	Conoce el concepto de misión, visión y valores corporativos de la empresa	Totalmente de acuerdo	58%
		De acuerdo	32%
		Insuficiente	10%
		En desacuerdo	0%
		Totalmente en desacuerdo	0%

Fuente: Elaboración propia

	<b>PREGUNTA</b>		
13	Califique el proceso de inducción según su experiencia adquirida cuando 1 es muy mala y 7 muy buena	Calificación 1	19%
		Calificación 2	13%
		Calificación 3	13%
		Calificación 4	10%
		Calificación 5	16%
		calificación 6	26%
		Calificación 7	19%

Fuente: Elaboración propia

	<b>PREGUNTA</b>		
14		Rural	45%

	<b>A su ingreso a la compañía, que zona le fue asignada</b>	<b>Urbana con alcohol</b>	<b>19%</b>
		<b>Urbana sin alcohol</b>	<b>19%</b>
		<b>Vendedor volante</b>	<b>17%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

	<b>PREGUNTA</b>		
<b>15</b>	<b>La información entregada de su cartera de clientes fue completa</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>29%</b>
		<b>De acuerdo</b>	<b>52%</b>
		<b>Insuficiente</b>	<b>19%</b>
		<b>En desacuerdo</b>	<b>0%</b>
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>0%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

	<b>PREGUNTA</b>		
<b>16</b>	<b>Fue informado de las políticas y reglamentos de la compañía al momento de su ingreso</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>48%</b>
		<b>De acuerdo</b>	<b>42%</b>
		<b>Insuficiente</b>	<b>6%</b>
		<b>En desacuerdo</b>	<b>3%</b>
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>0%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

	<b>PREGUNTA</b>		
<b>17</b>	<b>Fue clara la información que se le brindó respecto a su cargo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>52%</b>
		<b>De acuerdo</b>	<b>45%</b>
		<b>Insuficiente</b>	<b>3%</b>
		<b>En desacuerdo</b>	<b>0%</b>
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>0%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

	<b>PREGUNTA</b>		
<b>18</b>	<b>La indicación de donde usted desarrollará sus funciones fue la suficiente</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>42%</b>
		<b>De acuerdo</b>	<b>48%</b>
		<b>Insuficiente</b>	<b>10%</b>

		<b>En desacuerdo</b>	0%
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
<b>19</b>	La información de cómo desarrollar su función fue clara	<b>Totalmente de acuerdo</b>	35%
		<b>De acuerdo</b>	55%
		<b>Insuficiente</b>	6%
		<b>En desacuerdo</b>	3%
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
<b>20</b>	La información de los horarios de trabajo fueron claros	<b>Totalmente de acuerdo</b>	39%
		<b>De acuerdo</b>	48%
		<b>Insuficiente</b>	10%
		<b>En desacuerdo</b>	0%
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
<b>21</b>	La presentación a sus compañeros de trabajo le hizo sentirse a gusto en la empresa	<b>Totalmente de acuerdo</b>	42%
		<b>De acuerdo</b>	52%
		<b>Insuficiente</b>	6%
		<b>En desacuerdo</b>	0%
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
<b>22</b>	La presentación de las instalaciones de la empresa fue la deseada	<b>Totalmente de acuerdo</b>	42%
		<b>De acuerdo</b>	45%

		<b>Insuficiente</b>	13%
		<b>En desacuerdo</b>	0%
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%

Fuente: Elaboración propia

	<b>PREGUNTA</b>		
<b>23</b>	La capacitación que recibió fue relevante para su desempeño dentro de la empresa	<b>Totalmente de acuerdo</b>	29%
		<b>De acuerdo</b>	39%
		<b>Insuficiente</b>	26%
		<b>En desacuerdo</b>	6%
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%

Fuente: Elaboración propia

	<b>PREGUNTA</b>		
<b>24</b>	Cada cuanto tiempo recibe capacitación	<b>1 a 3 años</b>	74%
		<b>4 a 6 años</b>	7%
		<b>Nunca</b>	19%

Fuente: Elaboración propia

	<b>PREGUNTA</b>		
<b>25</b>	¿Cuál de estas alternativas de capacitación recibió?	<b>Gestión ventas</b>	74%
		<b>Merchandising</b>	12%
		<b>Manejo de vehículo</b>	12%
		<b>Primeros Auxilios</b>	19%
		<b>Otros</b>	23%

Fuente: Elaboración propia

	<b>PREGUNTA</b>		
<b>26</b>	¿Cada que periodo cree Ud. Que sería necesario tener capacitación en el cargo que Ud. Desempeña	<b>Semestralmente</b>	58%
		<b>1 vez al año</b>	39%
		<b>Cada 2 años</b>	3%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
<b>27</b>	Califique de 1 a7 las ultimas capacitaciones que ha tenido. Siendo 1 muy malo 7 muy bueno	Calificación 1	16%
		Calificación 2	0%
		Calificación 3	3%
		Calificación 4	13%
		Calificación 5	23%
		Calificación 6	29%
		Calificación 7	16%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
<b>28</b>	En la presentación del portafolio de productos de CCU quedo conforme	Totalmente de acuerdo	26%
		De acuerdo	68%
		Insuficiente	6%
		En desacuerdo	0%
		Totalmente en desacuerdo	0%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
<b>29</b>	si necesita apoyo, a quien recurre	Supervisor	74%
		Sub-gerente	6%
		Jefe de cobranzas	0%
		Jefe comercial	10%
		Asistente de ventas	0%
		Colegas con mas experiencia	19%

Fuente: Elaboración propia

	PREGUNTA		
--	----------	--	--

<b>30</b>	<b>Quedo conforme con el apoyo entregado</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	26%
		<b>De acuerdo</b>	61%
		<b>Insuficiente</b>	10%
		<b>En desacuerdo</b>	3%
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%

*Fuente: Elaboración propia*

	<b>PREGUNTA</b>		
<b>31</b>	<b>En su evaluación de desempeño fue informado de las acciones que tomaría la empresa</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	35%
		<b>De acuerdo</b>	39%
		<b>Insuficiente</b>	23%
		<b>En desacuerdo</b>	3%
		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%

*Fuente: Elaboración propia*

