

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas de
la empresa Quala Ecuador**

AUTOR (ES):

Merchán Paredes, María Victoria

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TUTOR:

Psic. Garzón Pacheco, Luis Israele, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

23 de Febrero del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Merchán Paredes María Victoria**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Garzón Pacheco, Luis Israle, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **MERCHÁN PAREDES MARÍA VICTORIA**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas de la empresa Quala Ecuador** previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2017

EL AUTOR (A)

f. _____

Merchán Paredes, María Victoria



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **MERCHÁN PAREDES MARÍA VICTORIA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas de la empresa Quala Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2017

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Merchán Paredes, María Victoria



Guayaquil, 10 marzo del 2017

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas de la empresa Quala Ecuador.docx (D26289506)
Presentado	2017-03-09 18:29 (-05:00)
Recibido	luis.garzon01.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	María Victoria Merchán Paredes Mostrar el mensaje completo
	1% de esta aprox. 23 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 2 fuentes.

Tema: Rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas de la empresa Quala Ecuador

Estudiante:

- María Victoria Merchán Paredes

Docente revisor: Psic. Garzón Pacheco, Luis Israle, Mgs

FIRMA

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es a Dios, por darme la vida, salud y los medios para poder concluir esta faceta de mi vida, que me va a permitir crecer en la parte profesional y personal, así también agradezco a mi madre, Gina Paredes, quien con su esfuerzo, ejemplo, dedicación y buenos consejos ha contribuido para que alcance este objetivo propuesto, agradezco a mi esposo e hijos quienes me han acompañado en este largo proceso con paciencia y entendiendo lo importante que este título significa para mí.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia que es el motor fundamental de mi vida, a mi madre, quien durante todo este trayecto me ha brindado su respaldo, confianza, apoyo incondicional, buenos consejos y sobre todo ese amor que sólo una madre sabe dar.

Agradezco a todas las empresas en las cuales he trabajado, ya que gracias a la experiencia obtenida he podido consolidar los conocimientos adquiridos a la par, gracias a mi actual jefa que me ha apoyado con su conocimiento y experiencia para concluir esta meta propuesta.

Así mismo agradezco a mis compañeros y maestros con los cuales he compartido gratos momentos, intercambio de conocimientos y se han formado amistades perdurables en el tiempo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Garzón Pacheco, Luis Israle, Mgs.

TUTOR

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
INTRODUCCIÓN	14
JUSTIFICACIÓN	16
1. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN	18
2. OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN	19
2.1 OBJETIVO GENERAL:	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	19
3. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN	20
4. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	21
Capítulo 1 Importancia de la inducción	23
1.1 Ventajas del proceso de inducción	25
1.2 ¿Qué debe contener un programa de inducción como base?	25
Capítulo 2 Comportamiento Organizacional	27
2.1 Contrato psicológico	28
Capítulo 3 Capital emocional	29
Capítulo 4 La disciplina	30
4.1. Felicidad en el trabajo	31
Capítulo 5 Clima Organizacional	31
5.1 Factores que intervienen en el clima organizacional	33
Capítulo 6 Sentido de pertenencia	34
Capítulo 7 Interculturalidad	36
Capítulo 8 Oportunidades de mejora	37
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA	39
5.1 Metodología cualitativa	39
5.2 Metodología cuantitativa	39
5.3 Metodología descriptiva	39
5.4 Población	39
5.5 Instrumentos	39
5.6 Recursos	40

6. MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN	
41	
Fase 1: Diagnóstico y análisis de la problemática	41
Fase 2: Identificación de las herramientas y métodos para levantamiento de la información	42
Fase 3: Análisis de los resultados	43
Fase 4: Presentación de la propuesta de intervención	49
7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
CONCLUSIONES FINALES	56
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativo situación actual y propuesta.....	50
Tabla 2 Decisión de retiro 2016	52
Tabla 3: Costo de inducción 2016	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Planta de personal 2016	43
Gráfico 2 Rotación anual 2013 – 2016	44
Gráfico 3 Comparativo rotación mensual 2013 – 2016	45
Gráfico 4 Motivos de retiro 2015	47
Gráfico 5 Motivos de retiro 2016	48
Gráfico 6 Corresponsabilidad de inducción	50
Gráfico 7 Propuesta de Pin	55

RESUMEN (ABSTRACT)

La empresa Quala Ecuador desde el año 2013 se encuentra enfocado en reducir su nivel de rotación en el Distrito Guayaquil que comprende la zona Costa - Austro, sobre todo en el nivel base donde se ha identificado que existen dos principales causales o motivadores por los cuales los colaboradores se retiran de la compañía, en el año 2016 se identificó lo siguiente: el 30% sale por incumplimiento de procedimientos y políticas; y el 16,67% por bajo desempeño, resultado que se viene manteniendo desde años anteriores; durante los meses de abril y agosto del presente año se ha incrementado este indicador de rotación, lo que ha llevado a un incremento proyectado versus el 2015 que se cerró el año con el 43.5%. La intervención va a contribuir a la disminución de rotación y re procesos, alcanzar al cumplimiento de los objetivos y generar mayor empoderamiento y alineamiento a la cultura organizacional.

Palabras Claves:

Inducción de personal, Selección de Personal, Comportamiento Organizacional, Contrato Psicológico, Disciplina Laboral, Capital Emocional, Satisfacción Laboral, Rotación, Adaptación, Incertidumbre.

INTRODUCCIÓN

El proceso de inducción dentro de la organización es considerado de vital importancia en estos tiempos ya que a través de este programa estructurado se puede formar y familiarizar al trabajador desde su ingreso a la compañía, así mismo permite la generación de la conexión tanto con la cultura de la compañía como con los compañeros de trabajo, conocer a los gerentes y directores, empaparse de la historia de la empresa, sus estrategias corporativas, conocer y entender las políticas que se aplican en cada área y todo aquello que genere valor agregado para la gestión del nuevo colaborador. Es así que al momento de contratar al nuevo integrante es importante brindarle una buena inducción tanto de la compañía como del puesto de trabajo para poder garantizar en un mayor porcentaje el éxito del desempeño laboral, lo cual aportaría en la reducción de costos por re procesos.

Es importante que el área de talento humano de la organización promueva la socialización de los nuevos integrantes a las distintas áreas con la cuales deben interactuar para crear un ambiente de trabajo y de relaciones favorables.

En este contexto se puede definir que la inducción:

Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, la misión y los objetivos de la organización.

También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera

imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa, ésta etapa es de crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador, ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo. (Pisco, 2001)

Mediante este programa se cierra el proceso de incorporación del nuevo personal a la compañía, garantizando que las personas previo a su gestión en el cargo conozcan a detalle sus funciones, áreas de soporte y conocimiento general y estratégico de la compañía. El beneficio es tanto para la compañía como para el trabajador, ya que un buen inicio puede mejorar la productividad del nuevo integrante al igual que su eficiencia en el trabajo a desempeñar, la conducta es positiva generando un sentido de inclusión o pertenencia hacia la empresa y las relaciones laborales fluyen de mejor forma.

JUSTIFICACIÓN

El proceso o programa de inducción hoy en día es de vital importancia dentro de las organizaciones que se preocupan por el bienestar de sus colaboradores, ya que una buena inducción representa un ahorro en la inversión que se hace por cada colaborador a su ingreso y así mismo representa mayor productividad. A través de la inducción se va a poder garantizar el entendimiento y conocimiento de manera detallada de la planificación estratégica de la compañía, dentro de esto está la misión, visión, competencias, valores y propósitos con los cuales se van a identificar desde su ingreso, hablando de la inducción general.

La inducción general va a permitir que los integrantes se alineen e identifiquen con la nueva empresa, garantizando colaboradores con sentido de pertenencia, motivados y conocedores de su aporte hacia la organización. En cuanto a la inducción específica va a garantizar que la persona contratada se ajuste al cargo que ocupará, es el conocimiento técnico y formal de las funciones a desempeñar, las relaciones que deberá mantener por la naturaleza del cargo con otros cargos, conocer su aporte individual para el área, la forma en que será medidos a través de indicadores de gestión y su escalera de desarrollo dentro de la compañía.

Es importante recordar que la inducción es el proceso final de la incorporación de personal, pero no es la parte menos importante, más bien es la parte medular para asegurar el buen desempeño y rendimiento del trabajador. Hace algunos años atrás no se le daba la importancia necesaria a esta parte del proceso ya que lo fundamental era el hecho de que el nuevo trabajador debería producir inmediatamente luego de ser contratado, sin considerar el periodo de adaptación del mismo a la empresa y puesto de trabajo, hoy en día el trabajador es considerado como el factor estratégico esencial e indispensable, por lo cual la satisfacción laboral cumple un papel primordial.

La mayoría de los colaboradores que se integran por primera vez a una empresa presentan dudas, temores acerca de su permanencia, generando

incertidumbre de sus posibilidades de éxito en el cargo a desempeñar. A través de la inducción se trabajará todos estos puntos identificados para hacer su proceso de adaptación e integración mucho más fácil y dinámica.

Las personas realizan un trabajo con sentido cuando sienten que están presentes, cuando no lo realizan mecánicamente o sin ganas. Si hacen su trabajo con sentido no les parecerá vacío. El realizar un trabajo sin sentido lleva a las personas a distraerse a la menor oportunidad, a evadirse de él. Estarán pensando en los muchos otros trabajos posibles, físicamente estarán presentes, pero mental y emocionalmente se encontrarán en otra parte. (Moore, Jiménez, 2010)

1. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN

Quala S.A es una multinacional de consumo masivo que nació en Colombia donde actualmente tiene más de 7000 colaboradores, está presente en varios países de América Latina y Centro América, en el mercado ecuatoriano lleva 13 años, su matriz queda en la ciudad de Quito donde se encuentran todas las áreas de la compañía, cuentan con dos Distritos ubicados en Quito y Guayaquil. La sistematización se llevó a cabo en el Distrito Guayaquil ubicado en la Cdla. Adace, Edificio el Ferretero Piso 2, desde aquí se manejan las agencias que pertenecen a la región Costa – Austro, que son: Portoviejo, Machala, Quevedo, Cuenca y Loja, tiene una totalidad de 217 colaboradores, su mayor población pertenece al área de ventas que corresponden 170 personas y las restantes corresponden a las áreas de Administración, Control de calidad, Gestión Humana, Investigación y Desarrollo, Logística, Maquilas y Venta al Paso.

El principal enfoque de la intervención es el área de ventas del canal detallista en el nivel base, donde se va a intervenir en la totalidad de los colaboradores, es así que se busca gente que se alinee a la cultura corporativa, enfocada en la disciplina y cumplimiento de procesos y políticas pre establecidas, siendo la base de esta cultura la innovación para lograr grandes saltos, con orientación a nuevos retos y con un nivel de adaptación alto. Así mismo busca que los colaboradores se identifiquen con la visión de la compañía, aportando desde cada una de sus áreas para consolidarse como una de las empresas más grandes de consumo masivo en el Ecuador. Contando con talento sobresaliente en todas las operaciones y siendo reconocida como uno de los mejores sitios para trabajar en Ecuador, como lo obtuvo en el año 2010 donde se ubicó en el sexto lugar, en la premiación de GREAT PLACE TO WORK en Ecuador y reconociendo a Quala como la cuarta mejor empresa para trabajar en América Latina.

2. OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL:

Rediseñar el programa de inducción específica en la empresa Quala Ecuador, facilitando la adaptación e integración del nuevo colaborador a la cultura organizacional y a su puesto de trabajo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar oportunidades de mejoras del proceso de inducción en la incorporación de personal a la empresa.
- Identificar el costo de inducción de un nuevo colaborador en la organización.
- Reducir la no calidad de selección por incumplimiento/desconocimiento de políticas y procedimientos.

3. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN

Durante las prácticas pre-profesional realizadas en la empresa Quala Ecuador S.A. se ejecutó una intervención para reestructurar el proceso de reclutamiento y selección del área de Ventas enfocado en el canal detallista del nivel base, esto con la finalidad de mejorar los tiempos de respuesta para la vinculación del nuevo colaborador y ser más predictivos en cuanto al perfil del Prevendedor de Quala, que es el cargo que mayor rotación tiene dentro de la compañía. Durante la realización de la reestructuración del proceso de reclutamiento y selección se identificaron ciertas oportunidades de mejora que aportarían al proceso de incorporación de personal.

Es así que para cerrar el círculo de incorporación del nuevo colaborador a la compañía, se debería reestructurar el proceso de inducción general y específico, dado que el mayor motivo de salida del personal revisado en las entrevistas de salida se debe al incumplimiento de procedimientos y políticas por desconocimiento de los mismos, otros motivos presentados son el bajo compromiso, bajo desempeño y poca alineación a la cultura organizacional. Para garantizar que los nuevos colaboradores se identifiquen con la compañía y tengan pleno conocimiento del rol y funciones que van a desempeñar, durante el proceso de inducción se debería dar a conocer las políticas y procedimientos del área en la cual va a desempeñar sus funciones y de la organización en general.

Es de suma importancia que este programa de inducción tanto el general como el específico se cumpla dentro del primer mes de labores para garantizar la excelencia en la ejecución, personal identificado con la compañía, evitar re procesos que involucran altos costos, que en ocasiones no son considerados en su totalidad y mayor productividad.

4. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Dentro de una organización el elemento fundamental es el talento humano, el cual es considerado el motor esencial, es así que el proceso de selección y contratación se torna muy importante al momento de plantear los objetivos o estrategias de la empresa. Es en este sentido, la dirección estratégica de la compañía y de la gestión humana plantea la existencia de varias etapas o procesos que se debe cumplir y que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los colaboradores, determinando los resultados esperados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación, clima organizacional, motivación, etc., y, con ellos, los resultados que espera alcanzar la organización a un corto o mediano plazo.(Chiavenato, 1999) En su libro Administración de Recursos Humanos nos dice: El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Es así que el enfoque fundamental es la gente, y su adaptación a la organización desde el primer contacto que recibe en el proceso de reclutamiento y selección, y los demás momentos o instancias claves que generan conexión, creando en ellos el sentido de pertenencia y sentimiento de orgullo hacia la compañía, el objetivo es que los nuevos colaboradores sientan satisfacción por pertenecer a una multinacional donde su principal pilar es la gente; siendo esto crucial para la productividad y éxito que pueda alcanzar la empresa.

Cabe mencionar la importancia que tiene en este sentido el retener a los mejores talentos mediante una estrategia empresarial, lo cual conlleva a la organización a evaluar los métodos y prácticas utilizadas en los procesos de la gestión humana, los cuales se emplean desde el momento en que se realiza el reclutamiento del nuevo colaborador, la inducción y el planteamiento de los objetivos organizacionales, los cuales deben estar enlazados con los proyectos y motivaciones de cada colaborador. (Soler,

2013)El proceso de inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Es por esto que desde el primer momento en que se realiza la Inducción al cargo también se debe hacer una Inducción a la Organización ya que así el nuevo colaborador conocerá los objetivos, valores y estrategia, identificándose desde el comienzo con la misma.

(Ruiz, 2013) La inducción y la capacitación son factores importantes en la motivación. Para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá recompensas; y es mediante la inducción y la capacitación que se les proporciona el conocimiento y experiencia que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas.

Es importante recalcar que en todos los ámbitos interviene también la motivación, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999) afirma que “La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo”.

La motivación sirve como un mecanismo para lograr objetivos y metas que se desean alcanzar tanto en el ámbito personal como laboral. Para la organización es importante generar una cultura permanente que genere constante motivación ya que se puede lograr un mejor desempeño, sentido de pertenencia que puede ser transmitido tanto a sus clientes internos como externos, para ello es importante tener claro los valores y cultura corporativa para poder generar y obtener los resultados deseados.

Una de las primeras instancias donde se implanta el sentido de orgullo y pertenencia es en el proceso de inducción, al ingreso del nuevo colaborador, esto previo a iniciar sus funciones sin excepción ya que este espacio es el tiempo de adaptación a la compañía/área/cargo, y no se deberá confundir con el entrenamiento. El Jefe Inmediato debe asegurar que el nuevo colaborador, cuente al momento de su ingreso con todas las herramientas

(las requeridas para el cargo que incluyen accesos, herramientas físicas, dotación y puesto de trabajo) para ejercer adecuadamente el rol de su cargo.

El área de Talento Humano será el responsable de asegurar la inducción de los temas corporativos orientados al marco estratégico de la compañía, con una duración máxima de un día y coordinará la programación inicial de la inducción de los temas restantes. La responsabilidad de dar una adecuada inducción al área y al cargo es del jefe inmediato, siempre y cuando el nuevo colaborador haya cumplido con su inducción de temas corporativos. Esta responsabilidad no se podrá delegar y solo podrá asignar un padrino para la explicación de temas operativos del cargo.

El nuevo colaborador será el responsable de asegurar el cumplimiento del programa de inducción. Así mismo, es el responsable de indagar en los contenidos que se detallan en la misma, realizando preguntas que le permitan adquirir dichos conocimientos. La inducción al cargo deberá tener una duración mínima de una semana aproximadamente, la cual dependiendo del nivel del cargo se puede extender a máximo 30 días, periodo que debe estar completamente programado. Debe existir por áreas una persona responsable y capacitada previamente para impartir la inducción al nuevo colaborador y dejar asentado el cumplimiento de la inducción en señal de responsabilidad en el proceso.

Este proceso debe ser incluido y considerado en todas las compañías previo a la ejecución de las funciones del nuevo colaborador, el mismo que debe incluir un programa estructurado para que la persona que ingresa tenga conocimiento específico de lo que se espera y cómo hacerlo para alcanzar los objetivos esperados. Se ha podido corroborar en varias multinacionales que una buena inducción garantiza el buen comportamiento organizacional desde el inicio de sus labores, lo que resulta beneficioso tanto para el colaborador como para la compañía.

Capítulo 1 Importancia de la inducción

El programa de inducción ejecutado en su totalidad es considerado el pilar fundamental de los compromisos del colaborador y las expectativas que se

puedan generar de esta relación laboral. Cada una de las interrogantes que se pueda plantear el nuevo integrante deberá ser despejada con rapidez para evitar la incertidumbre.

El proceso de inducción desde el punto de vista estratégico tiene un alto significado para la organización, ya que un buen comienzo podría significar un ahorro de tiempo, dinero y aumento de la productividad. Aportando directamente a incrementar la eficiencia en los procesos, reducir las vacantes y la rotación de personal.

La organización en este sentido se puede ver beneficiada en otros aspectos más específicos por llevar un efectivo programa de inducción, como lo son:

Disminuir la ansiedad del nuevo colaborador, para que pueda ejecutar sus funciones con la mayor tranquilidad, así podrá sentirse seguro de lo que conoce y esto implicará menor atención por parte del jefe inmediato. También reducirá la probabilidad de que renuncie en un corto periodo de tiempo.

Mediante este proceso también se fomenta desde un inicio la cultura de la compañía, se mejora la comunicación interna, lo cual facilita la difusión de los temas disciplinarios, favoreciendo el buen clima laboral.

En un programa de inducción, se pueden evaluar tres partes fundamentales:

a) Las personas de recién ingreso o nuevos empleados. El cual permitirá conocer, el grado de integración alcanzado, tanto en su trabajo, como con sus compañeros.

b) Las personas encargadas de la inducción, de parte de la empresa. En especial en aquellos casos en donde se utilicen sistemas de tutela, por medio del cual un trabajador antiguo, es responsables de enseñar, en el lugar de trabajo al recién contratado.

c) Los trabajadores que ya tienen tiempo en la organización. Ya que debido a traslados o ascensos, tendrán no solo que relacionarse con otras personas, sino también tendrán que resolver nuevos problemas. (García, 2014, pág. 11)

1.1 Ventajas del proceso de inducción

Cuando se brinda toda la información necesaria, sobre su medio ambiente al personal de nuevo ingreso, esto permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización. Algo que debe de tenerse en cuenta, en un programa de inducción, es que debe ser dinámico, ya que la organización lo es, en especial para mantener actualizados, a los miembros de la organización, en relación a los cambios que se den. Ya que la mayoría de los empleados, cumplirán con las reglas si comprende el significado de ellas, y se evitara oposición o que se resista a cumplirlas. (García, 2014, pág. 13)

1.2 ¿Qué debe contener un programa de inducción como base?

Todo programa de inducción sea cual fuere el sector empresarial a la cual pertenezca, debe contener los siguientes puntos:

Inducción corporativa

- Bienvenida a la compañía por parte del representante o Gerente General el cual puede ser grabado en video para reproducirlo cada vez que ingrese un nuevo colaborador, esto va a generar que el nuevo integrante se sienta que su aporte es importante para la empresa.
- Historia de la compañía y a qué sector pertenece, resaltando los logros obtenidos.
- Estructura de la compañía por áreas y sus representantes principales.
- Detalle de la planeación estratégica: misión, visión, objetivos, cultura, competencias, metas y todo aquello que aporte al logro de los planes de la empresa.
- Productos o servicios que se ofrece.
- Normas básicas de convivencia: horarios, vestimenta, uso correcto de las instalaciones.

- Beneficios: pago de nómina, solicitud e certificados laborales, justificaciones por incapacidades u otros, beneficios adicionales propios de la compañía.
- Reglamento interno: faltas leves, graves y muy graves; con sus respectivas sanciones
- Actividades adicionales de la compañía.

Como parte de este proceso se deberá realizar el recorrido por las instalaciones para que el colaborador se pueda ubicar dentro de la empresa, sobre todo las áreas comunes, presentación con el jefe inmediato, pares, subordinados si es el caso y áreas con las cuales va a mantener contacto laboral.

Inducción específica

- Ubicación del puesto dentro del organigrama.
- Rol del cargo a través del descriptivo del cargo.
- Funciones claves o críticas del cargo
- Revisión de políticas y procedimientos del cargo y de la compañía en general.
- Inducción de temas relevantes entre áreas por la naturaleza del cargo.
- Indicadores de gestión que medirán el resultado de su trabajo.
- Expectativas del cargo a cubrir.
- Escalera de desarrollo.
- Entrega del cargo y puesto de trabajo.

Este tipo de inducción va a ayudar al desempeño del nuevo integrante, conocimiento de las nuevas funciones, lo cual da una alta probabilidad de permanencia y mayor productividad.

El departamento de Gestión Humana de las empresas debe fomentar a los altos directivos la importancia del proceso íntegro de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo colaborador a la compañía, ya que a través de este proceso se puede garantizar colaboradores idóneos para los cargos de la organización, si se cuenta con la persona

correcta esta va a aportar con el crecimiento de la compañía. Un proceso fundamental de este ciclo inicial en el programa de inducción el cual va a generar un aporte significativo en la organización, ya que el talento humano es la pieza fundamental, el mismo que se debe cuidar y desarrollar para así incrementar la productividad y conservar el conocimiento propio de la empresa. Si se cuenta con personal altamente entrenado los beneficios serán: un buen clima organizacional, orientación al logro, afiliación, identificación con la compañía, gente disciplinada, colaboración entre áreas, baja rotación, alta satisfacción, rápida adaptación, innovación, etc.

Capítulo 2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Esta es una definición muy larga, de manera que la vamos a desglosar.

EL comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuo, grupos y estructuras. Además, el comportamiento organizacional aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Para resumir nuestra definición, diremos que el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causarnos sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. (Robbins, Séptima Edición)

Ese comportamiento organizacional que se fija desde el inicio de la relación laboral conlleva ineludiblemente a la integración del colaborador y la organización a la cual pertenece, esta sinergia está construida por los intereses tanto del nuevo integrante como por los de la compañía y por medio de contratos que se fijan desde un inicio.

2.1 Contrato psicológico

Se puede indicar que todo colaborador tiene el contrato formal que es aquel que se firma en físico el primer día que forma parte de la empresa, el mismo que estará por escrito y tendrá establecidos los artículos del código de trabajo que la compañía requiere se cumplan a cabalidad, así mismo se encontrará el cargo, sueldo a percibir y demás beneficios que la ley indica. Y existe el contrato psicológico (frecuentemente abreviado CP) el cual da un valor agregado desde el inicio, creando expectativas para ambas partes, con la finalidad de alcanzar los objetivos personales como los de la organización.

El CP se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos. Si bien el CP tiene una connotación de acuerdo tácito entre las partes que conforma una relación, representa un determinante muy importante de la conducta en las organizaciones y las relaciones interpersonales. (Rodríguez, 2007)

Desde el momento que el colaborador se integra a la empresa posterior al proceso de selección, la compañía debe priorizar las condiciones que se les va a ofrecer a los nuevos integrantes, las mismas que van a permitir el buen desenvolvimiento y mayor contribución del trabajador, generando para la compañía una alta productividad y a la vez el logro de los planes estratégicos. Por otro lado están los motivadores del empleado que como compañía se debe cumplir, que es brindar posibilidades de desarrollo a mediano y largo plazo, es decir promociones internas, cumplimiento de los básicos como son pago a tiempo, horarios adecuados, cuidar de su salud en cuanto a la parte laboral, mejorar las condiciones económica de acuerdo a su crecimiento dentro de la empresa; todas estas situaciones o expectativas

que tiene el empleado van más allá de un contrato formal sino que están dentro de un contrato psicológico el cual cumple con las expectativas de ambas partes, siendo este un elemento importante durante la relación laboral, el mismo que va a influir en el comportamiento organizacional.

Capítulo 3 Capital emocional

La relación laboral cuenta con un capital emocional que se genera entre el trabajador y la compañía, el cual constituye esas ganas de satisfacer las necesidades de las dos partes, es así que los colaboradores poseen el conocimiento requerido para cumplir con las funciones asignadas y situaciones que se pudieran presentar en diferentes ámbitos, pero para maximizar estos conocimientos es imprescindible el sentirse apoyados y recompensados por parte del empleador. El capital emocional puede ser interno, representado por las dogmas, sentimientos y valores que tiene cada colaborador y que son evidenciados en las acciones y comportamientos que conllevan a un resultado y la parte externa que son los valores establecidos o identificados por la compañía y que representan los principios transversales que debe primar.

El capital emocional de las organizaciones se define como el conjunto de aptitudes, actitudes, creencias y costumbres que siente y practica la organización a través de sus miembros y usuarios. Es aptitud porque lo compone la habilidad de intuir, comprender y aplicar efectivamente el poder de las emociones para beneficio organizacional. Es actitud porque es la capacidad de disposición que posee la organización a través de sus miembros para poner al servicio organizacional sus habilidades emocionales. Es creencia porque los miembros de las organizaciones tienen convicciones sobre su forma de pensar y actuar ante situaciones concretas. Es costumbre porque se materializa a través de las prácticas emocionales cotidianas. Este conjunto de aptitudes, actitudes, creencias y costumbres emocionales se acumulan en la dinámica organizacional; de allí la denominación de capital emocional. (Varguillas, 2005)

Capítulo 4 La disciplina

Para que dentro de la organización prevalezca los valores organizacionales y reglamentos internos, los directivos deben impartir la disciplina para el cumplimiento de los mismos, es por ello que tradicionalmente son considerados los modelos a seguir y quienes deben fungir como un órgano regulador del comportamiento de los colaboradores cuando no se están cumpliendo las expectativas planteadas. El objetivo principal de impartir la disciplina organizacional es hacer que cumplan los reglamentos previamente estipulados como fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa, así como generar relaciones laborales duraderas, basadas en el respeto y colaboración sin infringir las prohibiciones de la compañía. Una de las formas de promover una disciplina positiva es hacerlo mediante premios y estímulos para el cumplimiento e interiorización del mismo, en casos extremos se recurre a castigos o filtraciones del personal que son establecidos en el reglamento interno y avalado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

La disciplina laboral es el conjunto de acciones tendientes a lograr el acatamiento de las políticas, normas y reglamentos de la empresa, por parte de todos sus integrantes.

Se ha visto como la empresa al seleccionar sus trabajadores hace esfuerzos por identificar aquellos candidatos que mayores posibilidades tienen de adaptarse a su cultura. Sin embargo, en algunos casos se presentan comportamientos insatisfactorios, frente a los cuales es necesario actuar para garantizar la armonía y buena marcha de la organización.

El propósito de las acciones disciplinarias es asegurar que el comportamiento y desempeño de los trabajadores se ajusten a los lineamientos de la compañía. El acatamiento de las políticas, normas y reglamentos no sólo se logra a través de la aplicación de sanciones disciplinarias para los que se debían de ellas, sino a través de recompensas para aquellos que las respetan. Desafortunadamente las sanciones son frecuentemente más usadas que las recompensas y en algunos casos

extremos la única acción disciplinaria realizada es el despido del trabajador. Sin embargo, cada vez son más las organizaciones que se preocupan por establecer reconocimientos por los comportamientos excepcionales, para estimular el respeto a la cultura institucional. (José, 2006)

4.1. Felicidad en el trabajo

La felicidad en el trabajo es uno de los aspectos que muchas veces parece olvidado por la dirección de la empresa, sin embargo el tener una personal feliz, satisfecha, puede ser la clave para diferenciarse de la competencia y de ahí puede depender el éxito de una organización. Cuando los colaboradores se sienten felices no escatiman esfuerzos en beneficio mutuo, sin embargo ésta dependerá de cómo gestionan sus propias emociones y las del entorno. La obligación que tiene la dirección de una empresa es colaborar con los gerentes para crear una atmósfera en la que los empleados se sientan felices de trabajar.

La empresa tiene la responsabilidad de priorizar, valorar y recompensar la satisfacción en el trabajo. No sirve que una empresa sostenga que “Queremos que la gente se sienta feliz en el trabajo” para luego darse la vuelta y recompensar el exceso de trabajo, la falta de consideración y el estilo de dirección autoritario de siempre.

Hacer lo que amamos y disfrutar de lo que hacemos determina más del 50% del estado de ánimo del trabajador, y derriba el mito que "dinero llama dinero", cambiándolo a que "la pasión atrae nuevas oportunidades". Con base en lo anterior es importante agregar, que uno de los aspectos que determina la felicidad es el trabajo, no sólo por el ingreso que genera, sino que por dar un sentido de "competencia" a las personas, el sentirse capaces de hacer algo, productivos, y por permitirles vínculos con otros que les ayudan a sentir "pertenencia". (Bejarano, 2013)

Capítulo 5 Clima Organizacional

Para la marcha exitosa de toda organización es indispensable la actitud y ganas que cada colaborador le ponga al trabajo que realice y a la milla extra

que estén dispuestos a dar de acuerdo al compromiso que hayan adquirido con la empresa, estas situaciones generan el clima organizacional que se vive día a día en el lugar de trabajo. El clima es considerado como el ambiente organizacional que se pueda vivir en el lugar donde ejecutan sus funciones laborales, la identificación de los valores empresariales y la política interna que repercute en el trabajador.

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta. El término "situación global" en estudio se refiere a la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente.

El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

El clima organizacional tiene varias formas de ser medido de acuerdo a lo que busque cada empresa, lo que generalmente prima es el buen ambiente laboral, cada empresa es diferente ya que poseen varios modelos basados en culturas, competencias definidas, sector económico y de negocio, la visión, la religión, etc. Es importante mencionar que la cultura es un factor importante dentro de la empresa ya que es un reto muy alto conseguir personas que compartan las mismas creencias, comportamientos, valores que para la organización son primordiales, si esto se consigue el clima laboral va a ser el mejor, debido a que ambos comparten las mismas creencias.

5.1 Factores que intervienen en el clima organizacional

Los factores se consideran esenciales en el momento de evaluar el clima, es así que se han identificado las siguientes dimensiones:

- Estructura: se refiere a los niveles o posiciones jerárquicas que tiene cada organización, en cuanto a su funcionalidad, nivel de reporte el cual debe ser funcional y ágil
- Responsabilidad: corresponde al nivel de compromiso y responsabilidad que genera cada cargo en el desempeño de sus funciones.
- Reconocimiento: es la recompensa que recibe cada colaborador por el cumplimiento o aporte individual o grupal para el logro de un objetivo organizacional en común, esto se realiza a través de incentivos. En esta dimensión intervienen dos factores: el higiénico o extrínseco como lo son la parte salarial, las directrices recibidas por sus jefes inmediatos, la parte física del lugar de trabajo y relaciones internas. El segundo factor es la parte motivacional o intrínseco representando por el nivel de satisfacción del colaborador, desarrollo profesional y reconocimiento laboral
- Retos: son los desafíos que representa el cargo a desempeñar, si esto trae consigo nuevos conocimientos, aprendizajes y si va a aportar al crecimiento personal y profesional.
- Relaciones laborales: se refiere al trato con los otros, el respeto al interactuar, el compañerismo, la colaboración entre áreas y personas, la confianza que se pueda generar, la credibilidad tanto del cliente interno como externo.
- Contribución: corresponde al trabajo en equipo, el nivel de apoyo para alcanzar los resultados esperados, primando los valores transversales de la organización
- Manejo de conflicto: comprende el manejo correcto de los problemas surgidos laboralmente, el consenso al cual se puede llegar para solucionar los inconvenientes sin generar malestares internos.

- Sentido de pertenencia: es sentirse identificado con los valores de la compañía, participar activamente en las actividades de la empresa, el involucramiento que se puede llegar a tener para el cumplimiento de los objetivos.
- Liderazgo: contar con personas que puedan influenciar de manera positiva, que tengan la energía requerida para mover a la gente para generar los resultados esperados, primando el buen trato de los llamados líderes y enseñando con el ejemplo, convirtiéndose en modelos a seguir.

Capítulo 6 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es el arraigo hacia lo que tiene importancia para cada persona, como lo son las empresas, los familiares, ideologías, valores y demás principios que marcan o identifican a cada individuo y que los distingue de los demás. Es así que el sentido de pertenencia en el ámbito laboral se define como el sentimiento de considerar a la organización como suya, esto es fundamental desarrollar en cada colaborador para que participe en temas de ahorro, eficiencia en el trabajo, optimización de recursos y más cosas que generan valor. Si el empleado llega a sentir a la organización como propia va a procurar lo mejor para ella.

Aquellas organizaciones que tienen como uno de sus valores el sentido de pertenencia, deben ser conscientes que si se logra incorporarlo a los colaboradores ellos deberán ser partícipe y tienen tanto deberes y derechos que cumplir, como lo es sentirse escuchado y vivir una equidad interna.

En la actualidad, las exigencias económicas, las demandas que la globalización trae consigo como el creciente consumo de bienes y servicios, la inversión entre naciones; además de muchas más oportunidades de expandir y fortalecer los mercados; implican al mismo tiempo tener que invertir en la innovación en las empresas, “mantener una alta dosis de creatividad y poseer una cultura corporativa dinámica a partir de un clima laboral positivo. Desde este punto de vista, un “hábitat” que promueva el desarrollo de las personas, el sentido de pertenencia y el compromiso con

las tareas, será siempre un valor agregado para las empresas". (Muñoz P. A., 2014)

Es así que se puede crear un concepto de sentido de pertenencia donde significa ser parte de un equipo de trabajo, donde hay inmerso sentimientos propios como lo son la fidelidad y sentirse seguro dentro del grupo, gracias a que comparte los mismos ideales, la misma forma de pensar, los mismos valores y creencias; todo esto genera que la persona esté dispuesta a acatar las normas pre establecidas.

Cuando existe el sentido de pertenencia, existe la satisfacción del colaborador con la organización y su vida laboral, logrando tener un buen ambiente organizacional, debido al valor que se le da a esta relación y el significado que se logra crear.

Las teorías de contenido más importantes son: la de Jerarquía de Necesidades de Maslow las cuales agrupa las necesidades del ser humano como son las Fisiológicas, de Seguridad, las de Pertenencia, Sociales y de Amor, Necesidades de Estima y de Autorrealización, estas se van a ir satisfaciendo desde la de más bajo al más alto nivel; Y la Teoría de Higiene-Motivación de F. Herzberg esta teoría habla de las condiciones necesarias de trabajo y si alguna hace causar malestar pero si están presentes no llegan a motivar a los empleado, algunos de estos factores son: El Salario suficiente, Tener un trabajo de planta, buenas condiciones físicas como Ventilación e Iluminación , Adecuadas relaciones con el Jefe y Compañeros de Trabajo entre otras. (Muñoz P. A., 2014)

En base a lo expuesto anteriormente se puede llegar a la conclusión que el sentido de pertenencia es una de las piezas fundamentales dentro de una compañía, para que esta pueda diferenciarse de las demás en este mundo globalizado y con una orientación hacia la competitividad, tendrá que contar con colaboradores alineados a la cultura organizacional, al fin y al cabo quienes conforman las empresas son aquellos que emiten los buenos o malos comentarios interna y externamente.

Capítulo 7 Interculturalidad

En organizaciones generalmente multinacionales que tienen presencia en diferentes países cuentan con una gama variada de culturas que se mezclan en una sola empresa y que en ocasiones puede generar conflictos internos, para esto se recomienda adaptar una cultura en cada país sin perder las raíces culturales que identifican a la empresa. Actualmente se vive en un entorno cambiante, es por esto que cada empresa debe adaptarse a la situación de donde esté radicando para garantizar su permanencia a largo plazo.

Desde este punto de vista la interculturalidad es incontrovertible e influyente en la sociedad y en las propias organizaciones ya sus efectos empresariales redefinen nuevos paradigmas de competitividad. El posicionamiento competitivo de la empresa no depende solo de sus capacidades y logros actuales, sino de la habilidad para establecer y mantener negocios duraderos con sus pares en escenarios multiculturales. Las sociedades tendrán entonces personas más experimentadas y menos improvisadoras que estarán a cargo de las negociaciones, acuerdos y alianzas. (Druker como se citó en Herrera, 2013)

La sociedad global multicultural implicará obviamente riesgos sin embargo, contar con un equipo de líderes que entiendan el valor de las diferencias culturales en la organización puede llegar a significar el éxito o el fracaso en los negocios.

En el mundo de los negocios, cada empresa ha logrado una posición competitiva sobre las decisiones acertadas en cuanto a los recursos y capacidades que posee para resolver problemas en el sector en el cual desarrolla su objeto social. El proceso de aprendizaje y desarrollo de competencias interculturales está en la habilidad para reconocer el valor de las diferencias e integrarlas a la gestión de la organización. En el caso de empresas nacionales este proceso aparentemente no es complejo, sin embargo, cuando empresas extranjeras llegan al país, existirán más diferencias que similitudes en las formas de gestión, existirán una especie de

barreras mentales que dificultan los acercamientos y las alianzas, suelen verse como modos impositivos de asociación.

Las diferencias de actitud y comportamiento, presentes en las relaciones dentro y fuera de la organización, se reflejan en las prácticas gerenciales. Para ello se requiere de dirigentes y operarios cuya capacitación y formación profesional desarrolle actitudes tan diversas como culturas e individuos que participen en las negociaciones logrando éxito en los negocios y en los acuerdos del día a día.

El resultado final será evidente para los negocios y para las naciones, puesto que se está viviendo intensamente en una sociedad global multicultural, donde quien entienda, comprenda y saque el mejor provecho de los recursos y capacidades en un ambiente globalizado obtendrá una mayor generación de valor y garantizará la sustentabilidad de su negocio. En el fondo, el tema de capacidades para la interculturalidad no puede considerarse como la simple argumentación para justificar la relación de las culturas y los negocios, es importante recordar que no es suficiente conocer un poco de la contraparte, sino sacar el mayor provecho posible de las capacidades para una negociación intercultural exitosa. (Druker como se citó en Herrera, 2013)

Capítulo 8 Oportunidades de mejora

En estos días se habla mucho de calidad. Las empresas están empeñadas fuertemente en desarrollar “sistemas de calidad” con la promesa de grandes beneficios. Pero como dicen algunos consultores expertos en el tema, en bastantes casos las empresas no tienen claro para qué es el sistema de calidad y se están adentrando en ellos básicamente porque es una moda, porque algunos de sus clientes están en eso y ellos deben también hacerlos, se por imagen, regulación u otra razón considerada de peso.

Independientemente de la razón por la que se implemente un sistema de calidad, hay varios objetivos que se busca cumplir.

El mejoramiento continuo es uno de los objetivos básicos de un sistema de calidad. A la fecha hay experiencias suficientemente exitosas que hacen deseable, atractiva, la inversión en estos proyectos. En la línea del

mejoramiento continuo, la empresa debe estar atenta a escuchar, no sólo oír, sino a comprender el mensaje y más importante, tomar acción. Debe disponer las energías necesarias para cumplir este cometido.

Las empresas entran en proyectos de calidad con el entusiasmo de mejorar en algo. Mejorar en la capacidad de producción, en el producto mismo, el ambiente de trabajo, etc. (Nuñez, 2004)

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

5.1 Metodología cualitativa

Se utilizó esta técnica para generalizar el resultado obtenido a través de una muestra definida previamente, aplicando la técnica de la entrevista para la construcción del conocimiento.

5.2 Metodología cuantitativa

Se utilizó esta técnica para representar de manera numérica y estadística los resultados obtenidos de la muestra, para obtener patrones que se repiten y establecer comportamientos medibles.

5.3 Metodología descriptiva

Se utilizó este tipo de metodología con la finalidad de recolectar, organizar, simplificar, comparar y obtener resultados a través de la observación de situaciones claves que nos aporten conocimiento durante la investigación.

5.4 Población

Quala Ecuador cuenta con 705 personas a nivel nacional, la muestra seleccionada comprende el Distrito Guayaquil que tiene 215 personas de las cuales la mayor rotación se encuentra en el nivel base del canal detallista del área de ventas que corresponde a 97 personas.

5.5 Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron:

- Entrevistas de retiro o desvinculación
- Indicador de rotación
- Indicador de motivo de retiro
- Formatos de verificación de inducción
- Procedimiento del proceso de inducción
- Políticas y procedimientos del área de ventas para vendedores

5.6 Recursos

- Carpeta de agenda de inducción
- Cuaderno u hojas, esfero corporativos
- Folleto de reglamento interno
- Folleto de Código de ética
- Reglamento de SISO en CD
- Tríptico de inducción
- Banner
- Globos de bienvenida “nos gusta la gente como tú”
- Canasta de productos de bienvenida
- Presentación en PPTT
- Camisa corporativa
- Manila o pulsera corporativa
- 6 horas promedio de inducción general
- 30 días de inducción específica

6. MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN

Fase 1: Diagnóstico y análisis de la problemática

Para la elaboración del diagnóstico del rediseño del proceso de inducción específica para el área de ventas de la empresa Quala Ecuador, se utilizaron y analizaron los indicadores corporativos de la organización, los cuales permitieron a través de la entrevista de retiro identificar los motivos del porque las personas se desvinculaban o retiraban de la compañía, afectando directamente a dos indicadores claves como lo son el de rotación y el de no calidad por error de selección. Mediante los instrumentos mencionados se pudo validar que la mayor parte de la población afectada estaba en el área de ventas y el mayor porcentaje de las personas salían por incumplimientos al desconocer los procesos y políticas internas, es así que se definió que para poder cerrar correctamente el proceso de incorporación del nuevo personal y garantizar la permanencia a mediano y largo plazo de los nuevos integrantes, se debería ajustar a la necesidad actual la inducción tanto general como específica para el cargo de mayor rotación y alinearla a la cultura organizacional.

Antes de la intervención la compañía contaba con una inducción general que no estaba ajustada a la cultura ecuatoriana y que no reflejaba la realidad de la compañía en Ecuador, por ser una filial se estaba utilizando la inducción de la matriz principal ubicada en Colombia, lo cual no les permitía interiorizar la cultura real, adicional esta inducción era impartida virtualmente a través de una grabación, resultando poco dinámica y muy general. De igual forma la inducción específica del cargo resultaba ser superficial y no contemplaba las políticas y procedimientos del cargo, así mismo no existía una evaluación que confirmara el conocimiento adquirido para realizar los refuerzos necesarios posteriormente.

Fase 2: Identificación de las herramientas y métodos para levantamiento de la información

Las herramientas que utilizaron fueron:

- Indicadores de gestión: se analizó el indicador de rotación desde el año del 2013 al 2016 para conocer el número de personas que salieron en ese periodo, el indicador de no calidad por error de selección que es las personas que salieron de la compañía antes de cumplir el año y % de motivos de retiro del año 2015 y 2016 para identificar a que se debió la salida del personal.
- Entrevistas de retiro o desvinculación: estas entrevistas sirven como instrumento para alimentar los indicadores de % de motivos de retiro.
- Procedimiento de Inducción
- Formatos y materiales para la inducción

Fase 3: Análisis de los resultados

Para la elaboración del análisis de los resultados se realizaron archivos en Excel, donde se tabularon los resultados para posteriormente analizarlos mediante gráficos.

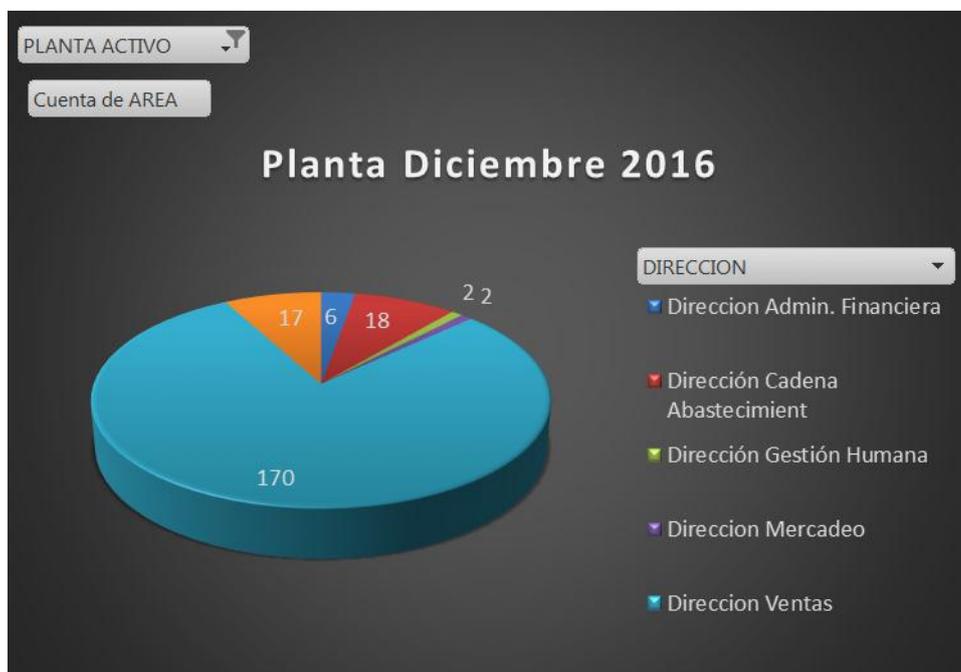


Gráfico 1 Planta de personal 2016

Elaboración: Autora

En el tamaño de la muestra a analizar se contemplaron a todos los colaboradores del distrito Guayaquil, distribuidos por áreas al cierre del año 2016. Donde se puede identificar que la mayor población pertenece al área de ventas.

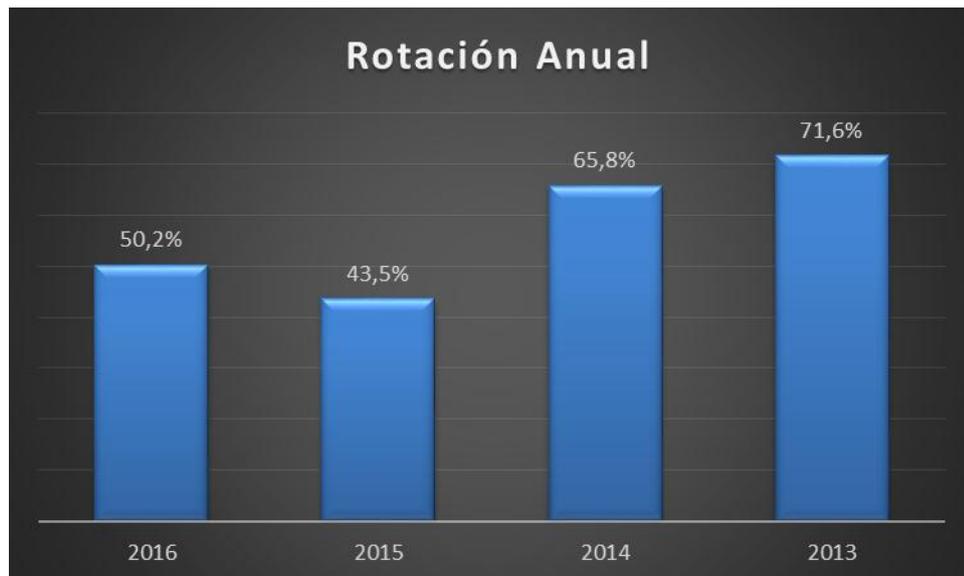


Gráfico 2 Rotación anual 2013 – 2016

Elaboración: Autora

Se realizó el análisis del indicador de rotación, realizando un comparativo desde el año 2013 al cierre del 2016. En este gráfico se pudo identificar que desde el 2013 de acuerdo a los datos levantados han trabajado en reducir el índice de rotación a través de mejoras en el proceso de selección, logrando hasta el 2015 una reducción significativa de 3 puntos, durante el 2016 se incrementó debido al incumplimiento de las políticas y procedimientos, esta información se encontró en las entrevistas de salida, por lo cual la compañía tuvo que desvincular a aquellos que no cumplían con lo establecido y no se alineaban a la cultura de la organización.

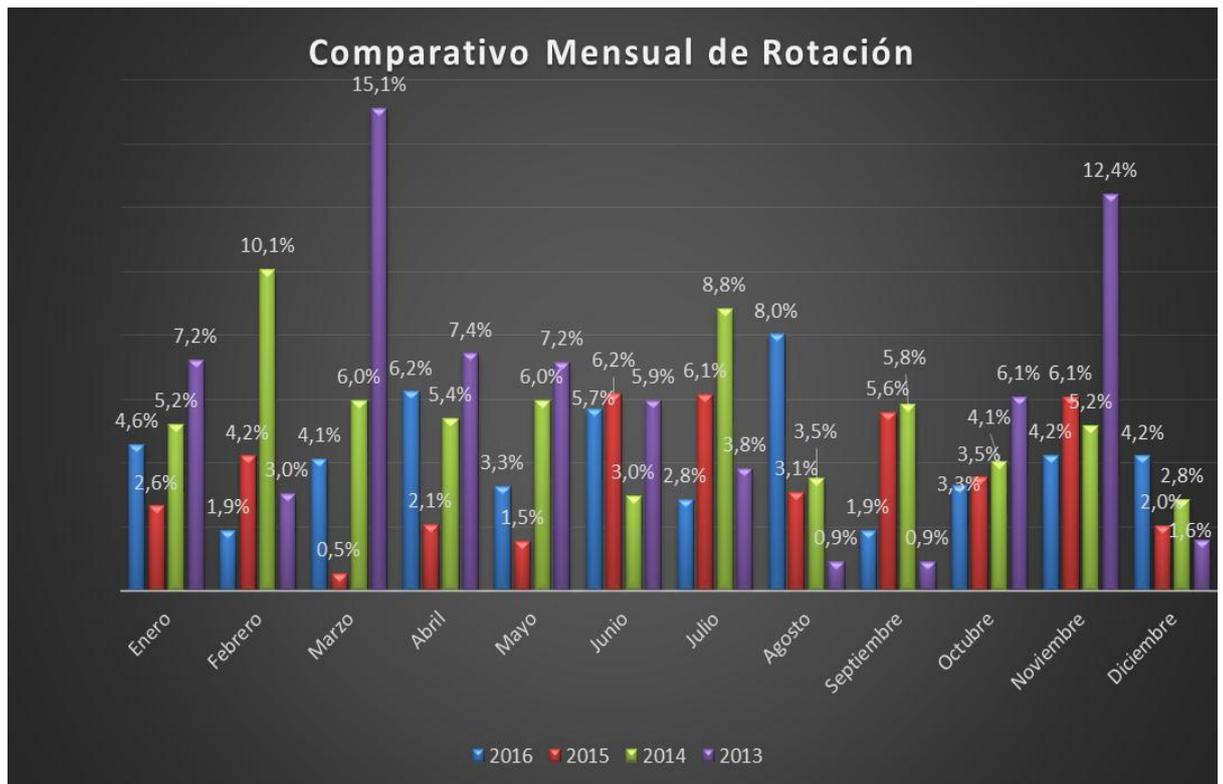


Gráfico 3 Comparativo rotación mensual 2013 – 2016

Elaboración: Autora

Para tener un mejor entendimiento de la rotación se realizó un comparativo mes a mes desde año 2013 al 2016 donde se evidenció los picos de los meses en los que se presentan una alta rotación.

2013: Este año en comparación a los años venideros, todos los meses se tuvo una alta rotación, de acuerdo a la conversación que se mantuvo con la persona que maneja los indicadores corporativos del área de Gestión Humana, para esta época no llevaban un control del motivo de retiro o salida, por lo cual es desconocido.

2014: En comparación con el año anterior existió una disminución en el número de salidas. Pero existieron picos en el mes de febrero donde la causal de retiro fue por una mejor oferta salarial en un 50% y por incumplimiento de las políticas y procedimientos en el 50% restante. En el mes de Julio el motivo de salida fue del 46.15% por una mejor oferta por salario, es aquí que la compañía toma como medida mejorar la parte salarial en el área de ventas para resultar más competitivos en el mercado.

2015: Este año se redujo significativamente la rotación, manteniéndose en todos los meses un promedio del 4 al 6% de salidas. En este año el motivo de retiro que primó fue el de bajo desempeño seguido por el incumplimiento de procedimientos y reglamentos.

2016: Hubo un incremento en comparación al año anterior, que se ve reflejado en el mes de agosto donde el motivador principal es el incumplimiento procedimientos y reglamentos del área y de la compañía.

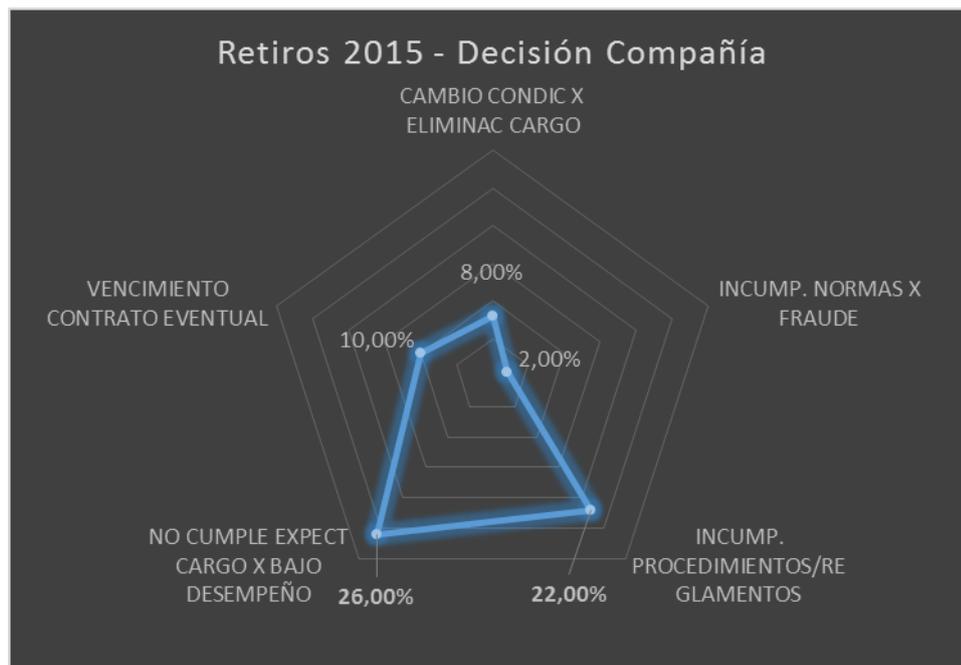


Gráfico 4 Motivos de retiro 2015

Elaboración: Autora

En el área de ventas del nivel base durante el año 2015 la mayor incidencia de salidas por decisión de la compañía se debió al no cumplimiento de expectativas por bajo desempeño en un 26%, al no alcanzar sus indicadores de gestión y como segundo motivo estuvo el incumplimiento de procedimientos y reglamentos del área en un 22%. Así mismo se identificó que el cargo de mayor rotación era el de Prevendedor.

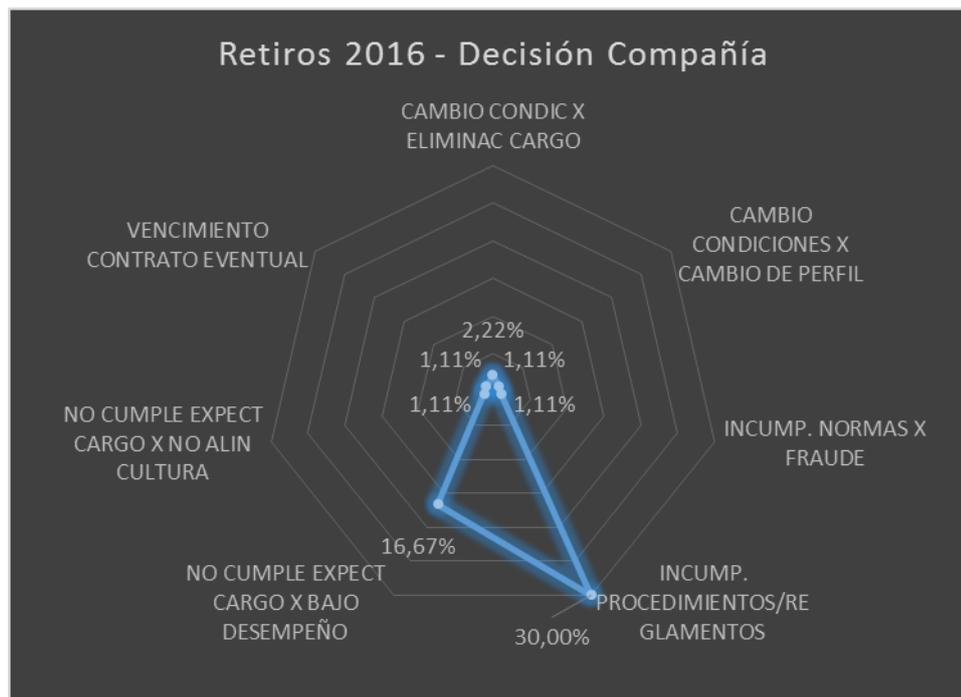


Gráfico 5 Motivos de retiro 2016

Elaboración: Autora

Durante el 2016 la compañía tomó la decisión de retirar al 30% de las personas que no cumplieron con los procedimientos y reglamentos del área, el segundo motivador fue el de bajo desempeño que tiene un porcentaje del 16.67%, lo cual después del análisis realizado se pudo identificar que los colaboradores incumplen tanto en procedimiento como en cumplimiento de sus indicadores de gestión por el desconocimiento de los mismo de manera formal desde el inicio de sus labores.

Fase 4: Presentación de la propuesta de intervención

Una vez analizado los factores que intervienen en la problemática identificada, realizaron la propuesta para mejorar el proceso de inducción tanto el general como el específico debido al impacto que este proceso tiene en la incorporación de los nuevos colaboradores a la organización.

- Adaptar la presentación de la inducción general a la cultura de Quala Ecuador.
- Mejorar los souvenir que se entregan al ingreso del nuevo colaborador.
- Reestructurar la agenda de inducción enfocado en el cargo de mayor rotación.
- Crearon espacios para difusión de motivos de filtración de colaboradores.
- Garantizar el cumplimiento de la inducción a través de un formato de verificación.

SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA
Presentación corporativa colombiana	Presentación corporativa ajustada a situación ecuatoriana
Impartida virtualmente	Impartida personalmente por una persona de Gestión Humana
No se entrega souvenir de bienvenida	Se entrega souvenir de bienvenida
No se da inducción de SISO	La trabajadora Social imparte la inducción de SISO
Carpeta de inducción desactualizada	Carpeta de inducción actualizada
No se realiza el agendamiento de las inducciones con las áreas soporte	GH realiza el agendamiento con las áreas soportes
Se realiza verificación de Inducción estándar	Verificación de inducción ajustada al cargo crítico para validar el conocimiento
Desconocimiento del motivo de retiro de los colaboradores a la fuerza de ventas	Comunicar los incumplimientos o faltas por las cuales se desvinculan a los colaboradores directamente a la fuerza de venta
No se refuerza el reglamento interno	Reforzar reglamento interno, indicando que situaciones conllevan a una falta leve, grave y muy grave

Tabla 1 Comparativo situación actual y propuesta

Elaboración: Autora

CORRESPONSABILIDAD INDUCCIÓN

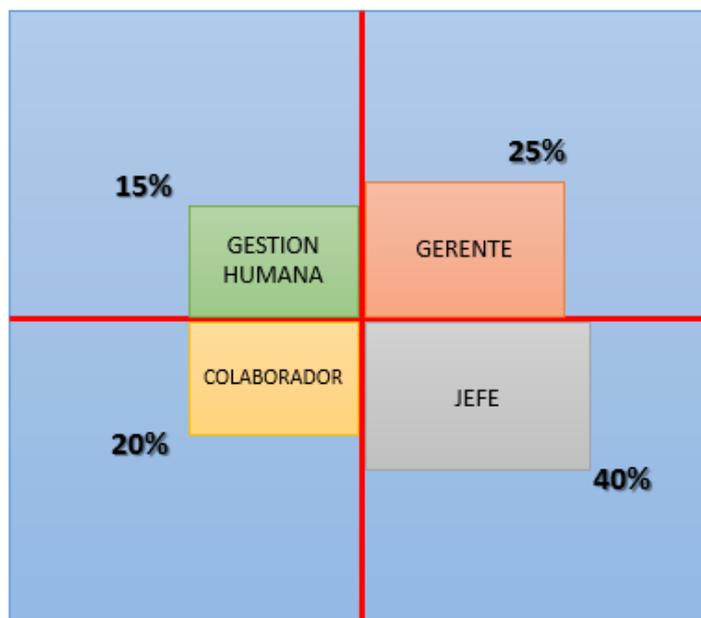


Gráfico 6 Corresponsabilidad de inducción

Elaboración: Adaptación de David Ulrich

La corresponsabilidad del proceso de inducción se encuentra dividida entre las siguientes instancias:

Gestión humana: será el área responsable de realizar la programación de la inducción específica, así mismo impartir la inducción general de tal forma que el nuevo colaborador tenga clara la cultura y los objetivos de la organización.

Gerente de área: es quien va a permitir que sus colaboradores impartan las inducciones correspondientes al área, por lo cual se va a invertir tiempo del jefe y de la persona que va a realizar la inducción de los temas específicos. Si no se cuenta con la apertura del Gerente del área no se podrá lograr una buena inducción.

Jefe de área: es el responsable de que se cumpla el cronograma de inducción a cabalidad, así mismo de interiorizar al nuevo colaborador el rol y aporte del área a la organización, despejar cualquier duda que pueda surgir durante el proceso y estar en constante acompañamiento.

Colaborador: tiene la responsabilidad de asistir a las citas programadas, prestar atención y realizar las preguntas inherentes al cargo, con la finalidad de no fomentar la incertidumbre.

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el estudio realizado se usaron diferentes herramientas para alcanzar los resultados deseados en esta intervención:

DECISIÓN	# RETIROS	% RETIROS
COMPAÑÍA	48	53,33%
CAMBIO CONDIC X ELIMINAC CARGO	2	2,22%
CAMBIO CONDICIONES X CAMBIO DE PERFIL	1	1,11%
INCUMP. NORMAS X FRAUDE	1	1,11%
INCUMP. PROCEDIMIENTOS/REGLAMENTOS	27	30,00%
NO CUMPLE EXPECT CARGO X BAJO DESEMPEÑO	15	16,67%
NO CUMPLE EXPECT CARGO X NO ALIN CULTURA	1	1,11%
VENCIMIENTO CONTRATO EVENTUAL	1	1,11%
PERSONAL	42	46,67%
CAMBIO COND VIDA MEJOR BALANCE VIDA/TRAB	6	6,67%
CAMBIO COND VIDA X ESTUDIO	1	1,11%
CAMBIO COND VIDA X TRASLADO FAMILIAR	3	3,33%
CAMBIO CONDIC VIDA X SALUD	2	2,22%
DESCONEXION POR ESTILO DEL JEFE	8	8,89%
DESCONEXION X LA CULTURA O LA CIA	4	4,44%
DESCONEXION X NO PERCEPC. POSIB DESARROL	1	1,11%
DESCONEXION X PRESION VS. POSIB Y HERRAM	2	2,22%
DESCONEXION X VALORACION Y/O RECONOCIMIE	1	1,11%
FALLECIMIENTO	1	1,11%
OFERTA POR MEJOR CARGO	7	7,78%
OFERTA POR MEJOR SALARIO	6	6,67%
Total general	90	100,00%

Tabla 2 Decisión de retiro 2016

Elaboración: Autora

Un insumo importante para la recolección de información fueron las entrevistas de retiro de los ex colaboradores, con las cuales se pudo observar y comprender sus motivos de salida de la compañía e identificar varios factores que podrían estar produciendo un descontento en la gente. Quala Ecuador adicionalmente tiene clasificado los causales de retiro tanto por parte de la compañía como por decisión de las personas, esto lo plasman en un indicador que rige dentro de un año móvil, para de esta forma clasificar y conocer el motivo de desvinculación o retiro. Es así que mediante esta entrevista se pudo validar que la mayor parte de los colaboradores se los desvincula por el no cumplimiento de políticas y procedimientos, de los

cuales no hay claridad para el colaborador y que no son reforzados periódicamente por parte de sus jefes, lo cual los lleva a constantes incumplimientos considerados dentro del reglamento interno como faltas graves que son sancionados con memorándum y con visto bueno en algunos casos.

Es por esto que se procedió a revisar el contenido de la inducción específica conjuntamente con el jefe inmediato y el jefe del jefe, presentándoles los resultados obtenidos donde muestran que la mayor incidencia es por el incumplimiento de reglamentos y procedimientos del área; a través de estas reuniones se pudo levantar cuáles fueron los procesos críticos para el cargo de Prevendedor y cuáles fueron los incumplimientos recurrentes que se presentaron, para de esta forma reforzarlos, así mismo esta responsabilidad se le dio al jefe inmediato para que imparta el segundo día de inducción el rol del área, rol del cargo, sus funciones específicas, indicadores con los cuales van a ser medidos, procesos y políticas importantes para el área. Para garantizar y respaldar a la organización sobre una de las políticas más importantes para el área de ventas que son “Las reglas de Oro”, se creó un formato donde se recepta la firma al momento que se les da la inducción específica para validar su entrega y se creó una evaluación para verificar el conocimiento recibido en la inducción. Así mismo se revisó la agenda de inducción de otros cargos que en ventas han tenido una alta rotación como es el de Líder de Preventa y Jefe Regional del Canal Detallista, estos fueron validados y aprobados por el Gerente del Canal.

Otro de los puntos por mejorar fue la adaptación de la inducción corporativa, la cual inicialmente se impartía de manera virtual con la cultura propia del país donde se encuentra la matriz y no adaptada a la realidad de la compañía en Ecuador, para esto la Dirección del área de Gestión Humana aprobó que de forma aleatoria las integrantes del área sean las encargadas de dar la inducción general, esto con el objetivo de transmitir desde el primer momento la cultura y que ubiquen a las personas del área; esta inducción tiene dos momentos, en el primer momento se imparte la historia, logros, productos, canales de distribución, planeación estratégica, competencias corporativas, programas, capacitaciones corporativas, promesa de valor,

información general de SISO, reglamentos internos, normas de convivencia, política de vestimenta, seguridad de la información y beneficios. Y en una segunda instancia se amplía los temas de seguridad y salud ocupacional, el mismo que es impartido por la trabajadora social. Al finalizar el primer día se les hará entrega de los souvenir de bienvenida que son: Tríptico, manila Quala, canasta de productos, cuaderno, esfero y camisa corporativa; lo cual generará un mayor sentido de pertenencia identificándose desde el inicio con la organización.

Con estas implementaciones se espera tener colaboradores con la claridad del rol a desempeñar y alineados a la cultura corporativa, de esta forma se contribuye a la disminución del índice de rotación a nivel compañía y a incrementar la perdurabilidad de los colaboradores por más de un año.

Durante todo el proceso de mejora se incluyeron en todas las etapas a los jefes de área, esto con la finalidad de crear conciencia para que conozcan la importancia del cierre correcto del proceso de incorporación, así mismo para que formen parte y creen responsabilidad de la correcta y efectiva impartición de los procesos y políticas que son consideradas críticas para este nivel.

COSTO INDUCCIÓN HOMBRE	1 DIA
ANALISTA GH	\$ 16,67
SISO	\$ 25,94
DOTACION	\$ 130,00
REGLAMENTOS	\$ 10,50
SOUVENIR	\$ 10,00
CANASTA DE BIENVENIDA	\$ 20,00
TOTAL	\$ 213,11
RETIROS 2016 - CANAL DETALLISTA - NIVEL BASE	57
PERDIDA	\$ 12.147,27

Tabla 3: Costo de inducción 2016

Elaboración: Autora

Adicional se realizó un análisis del costo hombre por inducción del 2016, lo que dio por resultado que por cada ingreso se está invirtiendo \$213,11 aproximadamente, es decir que, durante el 2016 salieron 107 personas en el Distrito Guayaquil, donde 57 personas representan al Canal Detallista del nivel base que es donde se he realizando la intervención, por lo cual la compañía tuvo una pérdida de \$12147,27 por inducción no efectiva.



Gráfico 7 Propuesta de Pin

Elaboración: Autora

Una de las propuestas por implementar en el 2017 es la entrega de un incentivo al finalizar el periodo de prueba, para aquellos que lo pasen de forma satisfactoria en la evaluación de los 90 días, en este caso se entregaría un Pin donde diga “Cumplí mi prueba y ahora vamos por más”; esto con la finalidad de generar sentido de orgullo y compromiso por parte de los colaboradores, de esta forma se reducirá la incertidumbre y el colaborador podrá trabajar con más energía y con un alto nivel de responsabilidad en sus labores.

CONCLUSIONES FINALES

Como consecuencia de la investigación realizada para el rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas, se concluyó que el programa de inducción es un proceso fundamental para la adaptación y buen desempeño del nuevo colaborador a sus nuevas funciones, generando un alto impacto dentro de la compañía debido al nivel de productividad que un buen colaborador pueda generar y el ahorro que este conlleva por el proceso en la contratación de nuevos colaboradores.

El diseño del programa de inducción específica cumple un papel importante para la correcta adaptación al cargo, esta información que se va a impartir debe ser organizada previamente con información actualizada, clara y oportuna de lo que se espera del colaborador, de las políticas y procedimientos a cumplir, indicadores con los cuales va a ser medido el nuevo integrante y los niveles de reporte que tendrá. El nuevo colaborador tiene un tiempo razonable de 90 días de acuerdo al tipo de contrato que se firma, para adaptarse a la organización y al puesto de trabajo, durante el tiempo que está considerado para la inducción, la misma que fue rediseñada con enfoque en los incidentes críticos del cargo de Prevendedor identificados previamente y en la alineación de la cultura corporativa, es así que el nuevo integrante tendrá mayor seguridad por el conocimiento adquirido y sentirá confianza para realizar su trabajo correctamente con el conocimiento propio de la compañía y con la claridad de lo que se espera de él a corto plazo.

Para garantizar la interiorización de la inducción específica se mejoró el formato de evaluación del programa de inducción, con el cual se va a poder validar de forma cuantitativa el nivel de conocimiento del participante durante los 20 primeros días por parte del jefe inmediato, donde se deberá obtener un puntaje mínimo de 7/10, si el resultado es inferior a 7, se considerará no satisfactorio y se procederá a programar una re inducción de los aspectos identificados con puntuación baja para luego continuar con la verificación por parte del jefe del jefe esto con el objetivo de involucrar a los jefes durante todo el proceso, para que así conozcan a su nuevo integrante y tengan

pleno conocimiento del grado de conocimiento y adaptación que tiene el nuevo colaborador y los refuerzos que de ser necesarios deberán impartir.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de este trabajo de titulación van dirigidos a las siguientes instancias de la organización:

1. Áreas involucradas: para que este proceso tenga credibilidad y sea efectivo se deberá contar con la corresponsabilidad de la ejecución del programa de inducción.
2. Jefes de área: para los representantes de cada área se sugiere recibir un curso de Formación de Facilitadores Internos, esto con la finalidad de que estén en la capacidad para realizar inducciones periódicas a su personal a cargo.
3. Gestión Humana: actualizar periódicamente la inducción corporativa para ajustarla a los objetivos estratégicos que persigue la compañía anualmente y dar seguimiento para que las inducciones específicas se actualicen de acuerdo a la periodicidad que se actualicen los procesos y procedimientos del área.
4. Se recomienda que las horas de inducción sean consideradas como horas de capacitación y de esa forma llevar un indicador de gestión

BIBLIOGRAFÍA

- Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Medellín.
- Celeste Dávila de León, G. J. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Red de revistas científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 273 - 274.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento-Organizacional La dinamica del exito en las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Dalide Linares, Evelyn Rauda, Alma Rivera. (Agosto de 2011). *Universidad de El Salvador*. Recuperado el Junio de 2014, de <http://ri.ues.edu.sv/3020/>
- García, G. N. (Enero de 2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la Mediana Empresa Industrial. Quetzaltenango, Guatemala.
- Guzman, M. (25 de Abril de 2011). *Exito Personal*. Obtenido de <http://www.exito-personal.com/disciplina/>
- Herrera, C. A. (2013). Competencias Interculturales en la empresa. *Revista Indexada*, 7.
- Jiménez, H. O. (2010). Nuevos Paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 87.
- José, C. A. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Mirian Grimaldo, María del Pilar Mori, Mirian Morales. (2007). www.redalyc.org. Recuperado el 03 de Julio de 2014, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100004#tab01
- Muñoz, P. A. (2014). *EL sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa*.
- Muñoz, R. (Mayo de 2007). repository.upb.edu.co. Recuperado el Junio de 2014, de http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/623/1/digital_18304.pdf

- Nuñez, L. (2004). Oportunidad de mejora: A la mano de todos. Costa Rica.
- Pisco, M. A. (2001). *Nuevos Enfoques en Selección de Personal*.
- Quintana, D. A. (2013). *Centro de Desarrollo Gerencial*. Recuperado el 07 de julio de 2016, de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Robbins, S. P. (Septima Edición). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*. Mexico: Prentice Hall - Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez, J. J. (2007). *Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo*. Colombia.
- Ruiz, R. (Diciembre de 2013). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. Xalapa, Veracruz, Mexico.
- Soler, R. R. (2013). *Reclutamientos,seleccion,contratacion e Induccion*. Xalapa.
- Varguillas, C. (2005). El capital emocional en las organizaciones. *Revistas de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*.

ANEXOS

Anexo 1: Inducción tipo - Prevendedor



INDUCCIÓN TIPO

Cargo nuevo colaborador:	PREVENDEDOR		
Cargo Jefe Inmediato:			
Dirección:	VENTAS	Área:	CANAL DETALLISTA

Completar estos datos al inicio de la inducción:

Nombre Jefe inmediato	
Nombre Consultora de GH	
Fecha de ingreso	

Nota: Las inducciones requeridas para todos los cargos se encuentran en color gris

ACTIVIDAD	TEMA	SUBTEMA	CARGO RESPONSABLE	FIRMA
Inducción a la compañía	Introducción a la compañía	Bienvvenida y entrega de: canasta de bienvenida con camisa Quala, carpeta de inducción, código de ética, reglamento interno y carnet de Quala	Consultora de GH	
		Explicación del proceso de inducción (revisar la portada de la inducción)		
		Presentación Corporativa (Revisar: Marco Estratégico, Cultura, Nuestros inicios, nuestro crecimiento, competencias, Reglamento Interno, Código de ética, cuidemos lo nuestro, Línea honesta, política de vestimenta)		
		Break		
Inducción a la compañía	Salud Ocupacional	Apertura Ficha Médica	Médico Quala o Entidad externa según aplique	
ALMUERZO			Jefe inmediato	
Inducción al Área	Marco Estratégico	Organigrama del área y Estructura	Jefe Inmediato	
		Indicadores claves de resultado (si aplica)		
		Actividades básicas permanentes (si aplica)		
		Herramientas (explicación sobre el uso de las mismas)		
		Procedimientos del canal (ver anexo 3)		
Inducción al Cargo	Definiciones y Guías del cargo	Descripción del cargo (rol, temas fundamnetales, indicadores Matriz de Procedimientos y mecanismos de control	Jefe Inmediato	
	Temas generales	Hábitos y estilo de trabajo	Jefe Inmediato	
		Reuniones habituales (CC)		
		Sistema de información (IDG-Reporte de Ventas)		
		Canales de comunicación		
Normas del canal (ver anexo 4)				
Tiempo Estimado: 3 horas	Actualización de usuario en el SICM de Preventa (ver anexo 5)			
Inducción a la compañía	Inducción grupal GH	Cultura Quala	Gestión Humana	
		Programas corporativos: 4s		
		Manejo disciplinario		
Inducción a la compañía	Nomina	Esquema de Pagos	Jefe Inmediato	
		Pago de comisiones, valores y forma de pago		
	Tiempo Estimado: 1 día			

Inducciones adicionales necesarias para iniciar a ejercer el cargo:								
Inducción al cargo	Informática	Procedimientos a revisar previos a la inducción: Estructura y Rol del área	Responsable del área					
	Principales temas/procedimientos en común <i>Listelos a continuación</i>	Asignación de pocket						
		Uso y Sincronización de la pocket						
		Procedimiento por pérdida o robo de pocket						
		Procedimiento para devolución de la pocket						
Tiempo Estimado: 1 hora	horarios de recepción de pedidos Procedimiento por daño / pérdida de pocket							
Inducción al cargo	Área de interacción: Ventas Canal Detallista Tiempo estimado: 1 día	Procedimientos a revisar previos a la inducción: Estructura y Rol del área	Jefe Inmediato					
		Capacitación Mi cargo Detallista						
		ABC de la venta- Uso correcto de POP						
		Mandamiento de preventa y reglas de oro						
		Capacitación Cartilla de fundamentales						
		Capacitación en tipología de clientes						
		Capacitación dispositivos móviles						
		Capacitación hora de la verdad						
		Capacitación matemáticas comerciales						
		Actualización de clientes de preventa						
		Capacitación de creación de clientes						
		Examen Quala						
		Preguntas Clave: ABC de la venta? Mandamientos de preventa Reglas de Oro?						
		Inducción del cargo			Jefe Inmediato Tiempo estimado: 6 días	Entrega de ruta	Jefe Inmediato	
						Refuerzo ABC		
Refuerzo manejo de pocket								
Refuerzo estándares de ejecución de las marcas								
Entrega de ruta (mapas y ruterros)								
Inducción a la compañía	Verificación Jefe Inmediato	Revisar cumplimiento del Formato de programación de la Inducción	Jefe Inmediato					
		Diligenciar Formato de Verificación de la Inducción del jefe						
		Acordar Plan de trabajo						
Inducción a la compañía	Verificación Jefe del Jefe	Revisar cumplimiento del Formato de programación de la Inducción	Jefe del Jefe					
		Revisar el Plan de trabajo acordado con su jefe inmediato						
		Diligenciar Formato de verificación de la inducción del jefe del Jefe						

Anexo 2: Formato de Verificación de Inducción

Ahora haces parte de un **equipo ganador**



Verificación de la inducción Jefe Inmediato

Nuevo Colaborador	Cargo	Fecha de verificación dd/mm/aa
Jefe Inmediato	Cargo del Jefe	Consultora de Gestión Humana

Conteste las siguientes preguntas, las mismas que tendrán un valor de 1 punto cada una.

- 1.Cuál es la misión de Quala Ecuador

2. Escriba al menos 3 Competencias Corporativas Quala

1.- _____

2.- _____

3.- _____

3. Escriba una estrofa del himno de Quala

4. ¿Cuáles son los 3 pilares fundamentales de la cultura Quala?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

5. Enumere los 5 primeros mandamientos de la preventa en orden.

Ahora haces parte de un **equipo ganador**



Verificación de la inducción Jefe Inmediato

6. Detalle como gana usted mensualmente en el plan de incentivos del canal?

7. ¿Cómo se le paga el salario a un preventista? Explique cuanto pesa cada variable

8. Enumere 5 reglas de Oro de la preventa.

- 1.-

- 2.-

- 3.-

- 4.-

- 5.-

9. ¿Cuál es el Rol del preventista?

10. ¿Qué información se analiza en el punto de encuentro?

Anexo 3: Formato de recepción de normas del canal detallista

				
				
RECEPCION DE NORMAS DEL CANAL DETALLISTA				
	PROCEDIMIENTOS	Responsable	Firma de entrega	Firma de Recibido
1	Reglas de Oro de la Preventa (<i>Anexo 4.</i>)			
2	Canal de comunicación entrega - preventa (<i>Anexo 5.</i>)			
3	Horarios de Trabajo y uniformes			

Anexo 4: Reglas del Juego de la Preventa

REGLAS DEL JUEGO DE LA PREVENTA		
CLASIFICACIÓN DE LA FALTA	ARTICULO	COMPORTAMIENTO
LEVE	Art.61-#33	No utilizó el uniforme de manera correcta en horas laborables
GRAVE	Art.65-#7	No cumplimiento de disposiciones del jefe en las políticas establecidos para el foro de punto de encuentro
GRAVE	Art. 65 -#6	Inasistencia injustificada
GRAVE	Art.65-#63	No asistir al punto de encuentro
GRAVE	Art.66-#2	Violar la política multicanal, vendiendo a clientes no autorizados, especificados en dicha política
GRAVE	Art.65-#59	La comunicación con el transportista, debe ser por medio del líder de preventa o jefe regional.
MUY GRAVE	Art. 61-#13	No cumplimiento de disposiciones del jefe en: Visita de clientes asignados todos los días, mantenimiento y actualización de base de datos, cumplimiento del ABC en el punto de venta, utilización del catálogo y pocket, transmisión de pedidos en horarios definidos, uso de manera correcta del POP
MUY GRAVE	Art.65-#34	Salirse de ruta sin autorización del jefe inmediato
MUY GRAVE	Art.65-#62	Vender las herramientas de trabajo proporcionadas por la Cia: Pocket, POP muestras /degustaciones, exhibidores, etc
MUY GRAVE	Art.65#26	Ofrecer beneficios no autorizados por la Cia, para obtener un pedido o un beneficio (promociones, descuentos, horarios de entrega especial, degustación, crédito, cambio de producto no autorizado, etc.)
MUY GRAVE	Art.66 - #3	Falso de información al facturar pedidos no hechos por el clientes (pedidos inventados, pedidos partidos, pedidos cruzados, etc.)
MUY GRAVE	Art. 65 - #3	Presentarse al trabajo bajo efecto de alcohol o drogas
MUY GRAVE	Art.65-#52	No agredo verbalmente a jefes o compañeros
MUY GRAVE	Art.66-#4	Realizar cobros de facturas
MUY GRAVE	Art.66-#6	Solicitar al cliente producto para beneficio propio

Anexo 5: Clasificación de las faltas para toma de decisiones

CLASIFICACIÓN FALTA	TIEMPOS INCUMPLIMIENTO			
	1a VEZ	2a VEZ	3ra VEZ	4a VEZ
LEVE	Llamado de atención (verbal)	Llamado de atención (escrito)	Memorando Copia HV ***	Memorando descuento hasta 10%
GRAVE	Memorando Copia HV	Memorando descuento hasta 10%**	Filtración (Visto Bueno)	
MUY GRAVE	Memorando descuento hasta 10%	Filtración (Visto Bueno)		
		Si la reincidencia de una falta grave ocurre dentro de un periodo de 30 días por segunda vez, se convierte en falta MUY GRAVE	* si la reincidencia de la falta leve ocurre dentro de un período de 30 días, se convierte en falta grave	

Anexo 6: Clasificación de Causales de retiro

CLASIFICACIONES DE CAUSALES DE RETIRO

CAUSA RAIZ	Acciones	Error de selección	MOTIVO	DECISIÓN
DESCONEXION X LA CULTURA O LA CIA	no cuenta con los valores de la cultura	Si	DESCONEXION	PERSONAL
DESCONEXION POR EL AMBIENTE DE TRABAJO	Relaciones con compañeros y jefes	Si	DESCONEXION	
DESCONEXION X PRESION VS. POSIB Y HERRAM	No cuenta con herramientas de trabajo	No	DESCONEXION	
DESCONEXION X NO PERCEPC. POSIB DESARROL	No percibe ascenso en el corto y mediano plazo	No	DESCONEXION	
DESCONEXION X VALORACION Y/O RECONOCIMIE	No percibe bien el pago de su salario, no reconocen su esfuerzo	Si	DESCONEXION	
OFERTA POR MEJOR SALARIO	mejor oferta económica	Si	OFERTA MEJOR	
OFERTA POR MEJOR CARGO	oferta por mejor propuesta laboral	Si	OFERTA MEJOR	
CAMBIO CONDIC VIDA X SALUD	no puede ejercer el trabajo por condiciones de salud/traslado de ciudad por salud	No	CAMBIO COND VIDA	
CAMBIO COND VIDA MEJOR BALANCE VIDA/TRAB	Condiciones personales para trabajar (distancia vivienda, gastos pasajes, horarios). Deciden emprender negocios propios, carcel por demandas (alimentos, penales, tránsito, etc.). Decisiones personales	Si	CAMBIO COND VIDA	
CAMBIO COND VIDA X ESTUDIO	Continuar/iniciar estudios	Si	CAMBIO COND VIDA	
CAMBIO COND VIDA X TRASLADO FAMILIAR	traslado de ciudad de la familia	No	CAMBIO COND VIDA	COMPAÑÍA
INCUMP. NORMAS X FRAUDE	Hacer uso de herramientas y material para beneficio propio, negocios no autorizados con clientes y con transportistas	Si	INCUMPLIMIENTOS	
INCUMP. PROCEDIMIENTOS/REGLAMENTOS	No cumplimiento de las reglas de oro de la preventa	Si	INCUMPLIMIENTOS	
NO CUMPLE EXPECT CARGO X BAJO DESEMPEÑO	Incumplimiento del rol del cargo (visita clientes, ABC, fundamentales, disciplina)	Si	NO CUMPLE EXPECT CARGO	
NO CUMPLE EXP CARGOX BAJO POTEN DESARRO	no desarrollo	Si	NO CUMPLE EXPECT CARGO	
NO CUMPLE EXPECT CARGO X NO ALIN CULTURA	cumplimiento de horarios, uniforme, cultura	Si	NO CUMPLE EXPECT CARGO	
CAMBIO CONDIC X ELIMINAC CARGO	eliminación cargos	No	CAMBIO CONDICIONES	
CAMBIO CONDICIONES X CAMBIO DE PERFIL	cambio perfil	No	CAMBIO CONDICIONES	
BAJA PRODUCCION		No	POLITICAS INTERNAS	
ACUERDO DE RETIRO		No	POLITICAS INTERNAS	
VENCIMIENTO CONTRATO EVENTUAL		No	POLITICAS INTERNAS	
TRASLADO A OTRA FILIAL DE QUALA		No	POLITICAS INTERNAS	
FALLECIMIENTO		No	FALLECIMIENTO	



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Merchán Paredes, María Victoria** con C.C: # **0922358643** autor/a del trabajo de titulación: **Rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas de la empresa Quala Ecuador** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 23 de febrero de 2017

f. _____

Nombre: **Merchán Paredes, María Victoria**

C.C: **0922358643**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas de la empresa Quala Ecuador		
AUTOR(ES)	María Victoria Merchán Paredes		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Luís Israele Garzón Pacheco, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	23 de febrero de 2017	No. DE PÁGINAS:	71
ÁREAS TEMÁTICAS:	Selección de Personal, Inducción, Clima Organizacional, Cultura Corporativa		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	INDUCCIÓN DE PERSONAL; COMPORTAMIENTO ORGNIZACIONAL; CONTRATO PSICOLÓGICO, DISCIPLINA LABORAL, SATISFACCIÓN LABORAL; CAPITAL EMOCIONAL		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	La empresa Quala Ecuador desde el año 2013 se encuentra enfocado en reducir su nivel de rotación en el Distrito Guayaquil que comprende la zona Costa - Austro, sobre todo en el nivel base donde se ha identificado que existen dos principales causales o motivadores por los cuales los colaboradores se retiran de la compañía, en el año 2016 se identificó lo siguiente: el 30% sale por incumplimiento de procedimientos y políticas; y el 16,67% por bajo desempeño, resultado que se viene manteniendo desde años anteriores; durante los meses de abril y agosto del presente año se ha incrementado este indicador de rotación, lo que ha llevado a un incremento proyectado versus el 2015 que se cerró el año con el 43.5%. El proyecto va a contribuir a la disminución de rotación y re procesos, alcanzar al cumplimiento de los objetivos y generar mayor empoderamiento y alineamiento a la cultura organizacional.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-995562528	E-mail: mavy.merchan@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Bonilla Morán Luís Antonio Mgs.		
	Teléfono: +593-989547842		
	E-mail: luis.bonilla@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	