

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN
DIRIGIDO A LA EMPRESA MULTINACIONAL MERSEC, S.A.
DEDICADA A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ZULMA JULISSA GARRIDO LARA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática – Estadística	Licda. Thelma Soberanis de Monterroso
Administración - Finanzas	Licda. Astrid Violeta Reyna
Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Mario Raúl Castellanos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 01 de septiembre de 2008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

Señor Decano

En atención a su designación como asesor de tesis profesional de la estudiante **Zulma Julissa Garrido Lara**, carnet No. 2000-14317 en la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según dictamen de su Despacho, en fecha treinta de octubre de dos mil siete, procedí a asesorarla con el tema:

“ DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN DIRIGIDO A LA EMPRESA MULTINACIONAL MERSEC, S.A. DEDICADA A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ”

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable de mejora al proceso de inducción de personal contratado por MERSEC, S.A., Filial Guatemala, constituyendo un aporte académico valioso para la carrera profesional de Administración de Empresa

A respecto de lo anterior, presento a Su Despacho mi dictamen favorable, a efecto de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada

Deferentemente.



Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1835



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

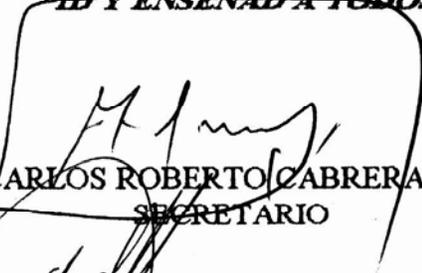
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE FEBRERO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5 del Acta 1-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de enero de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 182-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de octubre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCION DIRIGIDO A LA EMPRESA MULTINACIONAL MERSEC, S.A. DEDICADA A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante ZULMA JULISSA GARRIDO LARA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

~~"ED Y ENSEÑAD A TODOS"~~


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALE
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Eres la maravilla más grande que existe en mi vida. Eres mi todo, mi inspiración y mi ejemplo. Eres el principio y el final de mi existencia, te doy infinitas gracias por tu apoyo y amor incondicional.

A MI PADRE

Roberto Garrido

Por ser mi fuerza y la luz en mi camino. Porque siempre has creído en mí a pesar de las dificultades. Porque muchas de tus esperanzas e ilusiones están puestas sobre mi vida. Por crear en mi el espíritu de valentía y perseverancia. Que Dios te bendiga y me permita gozar de tu presencia por mucho tiempo más.

A MI MADRE

María Isabel Lara de Garrido

Madre, usted representa la muestra más grande de amor que he tenido en mi vida. Su dedicación, apoyo y sencillez han logrado que yo sea la mujer de fuerza que soy hoy. Le doy gracias a Dios porque usted siempre ha estado a mi lado.

A MI FAMILIA

Infinitas gracias por su apoyo y paciencia. En especial a mis hermanos, cuñados y sobrinos.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por ser el centro que me brindó un lugar para desarrollar mis habilidades y conocimientos. Porque a través de ella he conseguido alcanzar mis objetivos profesionales más preciados.

A MIS AMIGOS

Gracias por su apoyo, compañía y comprensión, especialmente a esa persona a quien he admirado siempre, por su incansable lucha para alcanzar la excelencia, logrando con su ejemplo cambiar mi perspectiva de la vida. Gracias a todos aquellos que me acompañaron en las labores más difíciles de mi tarea estudiantil.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	01
1.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	01
1.2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	02
1.2.1 Captación o reclutamiento	04
1.2.2 Selección y contratación de personal	05
1.2.3 Inducción de personal	05
a) Definiciones de inducción	06
b) Naturaleza e importancia de la inducción	07
c) Proceso de inducción de personal	07
d) Implementación de la inducción	10
1.2.4 Capacitación y desarrollo de personal	12
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	13
1.3.1 Capas de la cultura organizacional	14
1.3.2 Tipos de culturas organizacionales	14
1.4 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	15
1.4.1 Definiciones del diagnóstico administrativo	15
1.4.2 Características del diagnóstico	16
1.4.3 Principales tipos de análisis aplicados	17
a) Análisis estructural	17
b) Análisis funcional	17
c) Análisis procedimental	18
d) Análisis de facultades	18
e) Análisis de relaciones	18
f) Análisis organizacional	18

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE INDUCCIÓN EN LA MULTINACIONAL MERSEC, S.A. EN GUATEMALA	19
2.1 LA EMPRESA MERSEC	19
2.1.1 Generalidades de MERSEC	19
a) Antecedentes de la empresa	20
b) Giro empresarial de MERSEC	20
2.1.2 Elementos de la planificación administrativa de MERSEC	21
2.1.3 Estructura organizacional de MERSEC	26
2.1.4 Bases legales para la funcionalidad de MERSEC	29
a) Aspectos legales en Guatemala	29
b) Aspectos legales internacionales	29
2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN ACTUAL EN MERSEC A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	33
2.3.1 Análisis estructural	35
a) Ubicación organizacional	35
b) Nivel jerárquico de los empleados de MERSEC	37
c) Frecuencia de cambios de nivel jerárquico y/o puestos dentro de MERSEC	38
d) Estabilidad en el puesto de trabajo dentro de MERSEC	39
e) Evaluación del conocimiento de los elementos de la planificación administrativa en MERSEC	41
2.3.2 Análisis funcional del proceso de inducción de personal	50
a) Situación de las funciones básicas de inducción en MERSEC	50
b) Aspectos que trata la función de inducción en MERSEC	52
2.3.3 Análisis procedimental	55
a) Procedimiento de inducción y otros operativos	55
b) Situación de la documentación base para el procedimiento de inducción	58
c) Criterios de evaluación de los procedimientos básicos en la inducción	64

2.3.4	Análisis de facultades	68
2.3.5	Análisis de relaciones	69
2.3.6	Análisis organizacional	71

CAPÍTULO III

	PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA MERSEC	73
3.1	GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	74
3.1.1	Presentación	74
3.1.2	Propósitos	75
3.1.3	Objetivos	76
3.1.4	Estrategias de aplicación	76
3.1.5	Normas del programa	77
3.2	CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	78
3.2.1	Elementos metodológicos	79
3.2.1.1	Planificación para aplicar el contenido del programa	79
3.2.1.2	Metodología sugerida	82
3.2.1.3	Procedimiento general de Inducción en MERSEC	83
3.2.1.4	Recursos documentales	84
3.2.2	Fases básicas de aplicación del programa de inducción	84
3.2.2.1	FASE I: Presentación de los aspectos organizacionales de MERSEC	85
a)	Reseña histórica	86
b)	Elementos de la planificación administrativa de MERSEC	86
c)	Giro empresarial de MERSEC	91
d)	Estructura organizacional de MERSEC	91
e)	Bases legales para la funcionalidad de la empresa	94
f)	Principales aspectos básicos organizacionales de MERSEC	95
3.2.2.2	FASE II: Introducción específica al puesto de trabajo	97
a)	Generalidades de la unidad administrativa asignada	98
b)	Elementos básicos de la planificación administrativa de la unidad asignada	98
c)	Funciones básicas de la unidad administrativa	99

d) Descripción técnica del puesto de trabajo	99
e) Expectativas de desempeño en la unidad administrativa	100
f) Capacitación inicial en procedimientos básicos de la unidad administrativa	100
3.2.2.3 FASE III: Evaluación y seguimiento del Proceso de Inducción	101
a) Reorientación post-contratación	101
b) Verificación de comprensión de procedimientos básicos y de elementos de la planificación administrativa general	102
c) Evaluación de resultados	102
3.3 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA	104
3.3.1 Verificación de cambios estructurales en MERSEC	104
3.3.2 Análisis de cambios en procedimientos básicos y reubicación en el contenido del programa de inducción	104
3.3.3 Efectividad del sistema de información gerencial a los empleados respecto al proceso de inducción	105
3.3.4 Análisis y aplicación de sugerencias prácticas al contenido del programa de inducción	105
3.4 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	106
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Nivel jerárquico de los empleados de MERSEC, distribuido de acuerdo a los meses ininterrumpidos de trabajo	41
2	Elementos que conocen los empleados sobre la planificación administrativa de MERSEC	42
3	Cantidad de elementos que conocen los empleados sobre la planificación administrativa de MERSEC, distribuido por nivel jerárquico	43
4	Elementos que conocen los empleados sobre la cultura organizacional de MERSEC	44
5	Elementos que conocen los empleados sobre el giro de negocios de MERSEC	47
6	Elementos e instrumentos que conocen los empleados sobre la organización funcional y administrativa de MERSEC	48
7	Criterio de encuestados respecto de personas que participan en cada etapa del proceso de inducción en MERSEC	54
8	Actividades realizadas por el empleado al momento de su contratación o transferencia en MERSEC	62
9	Presentación del nuevo empleado en su respectivo departamento dentro de MERSEC	63
10	Empleados de MERSEC que fueron presentados en su respectivo departamento de acuerdo al nivel jerárquico	64

11	Seguimiento y evaluación del proceso de inducción que realiza MERSEC	66
12	Seguimiento y evaluación del proceso de inducción que realiza MERSEC, de acuerdo al nivel jerárquico de los empleados	67
13	Comunicación de aspectos clave al empleado al momento de su contratación o transferencia en MERSEC	71
14	Presupuesto para la implementación del Programa de Inducción de Personal en MERSEC, S.A. - Guatemala	107

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Guía para la realización del proceso de inducción del nuevo empleado – MERSEC -	56
2	Plan de Acción General para el desarrollo del Programa de Inducción de personal para MERSEC, S.A. - Guatemala	80
3	Diagrama de Flujo del Proceso general de inducción de MERSEC, S.A. - Guatemala	83

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Seis procesos de la Gestión del Talento Humano	03
2	Organigrama general normado -MERSEC, S.A.-	27
3	Organigrama general actual -MERSEC, S.A.-	28
4	Ubicación por departamento de los empleados contratados a la fecha en MERSEC	36
5	Posición que ocupan los empleados de MERSEC según el nivel o categoría gerencial	37
6	Empleados que han ocupado distintos puestos en MERSEC, en cantidad de puestos	39
7	Empleados de MERSEC de acuerdo con los meses ininterrumpidos de trabajo en la empresa	40
8	Documentos de apoyo utilizados en la orientación de nuevos empleados en MERSEC	58
9	Documentos de apoyo específicos, facilitados a los empleados al momento de ser contratados	61
10	Calificación asignada por los empleados al proceso de inducción que se realiza en MERSEC	65
11	Proceso general de inducción de empleados –MERSEC, S.A.-	73
12	Organigrama general actual –MERSEC, S.A.-	93

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Diseño instrumental de la investigación	115
2	Cuestionario estructurado para acopio de datos	117
3	Cuestionario estructurado para la evaluación del Proceso de Inducción	122

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones operan en un ambiente de negocios altamente cambiante, competitivo y con elevado grado de incertidumbre sobre las expectativas futuras de los mercados. En este marco de complejidad y exigencia, el capital humano reviste un papel de elemento crítico o clave para el éxito de la organización, es por ello que la dirección que los jefes realicen de sus colaboradores representa una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Este entorno de operación es sumamente exigente para la subsidiaria de la multinacional MERSEC, establecida físicamente en Guatemala, ya que su ámbito de acción se expande fuera de las fronteras nacionales, siendo su función principal la preparación de proyectos de investigación de mercados, de productos de consumo, sociales y políticos; tanto a nivel nacional como extranjero, abarcando toda la región centroamericana.

En su proceso básico de inducción de personal, MERSEC trata de integrar el capital humano requerido por cada unidad administrativa que conforma su organización, adaptándolo a la cultura organizacional y a las prácticas de negocio, siendo el área de gestión de talentos la encargada de cumplir esta función por medio de la ejecución de una serie de tareas, planificadas, definidas y enfocadas a la orientación de los nuevos empleados.

Para MERSEC en Guatemala, las condiciones actuales de negocio experimentan un debilitamiento de la inducción de personal que ejecuta la unidad designada en coordinación con la dirección de cada una de las áreas de la organización, lo cual repercute en la difícil adaptación e integración por parte de los nuevos colaboradores a la empresa y a su puesto de trabajo.

Para fortalecer el proceso de inducción actual en MERSEC se presenta el siguiente estudio analítico de tesis, el cual incluye en su capítulo I un marco teórico de inducción de personal, iniciando con la explicación de su entorno e indicando su definición, naturaleza e importancia, el proceso definido teóricamente para llevarla a cabo, los elementos administrativos utilizados para su implementación y la descripción de los aspectos analíticos del diagnóstico administrativo, el cual es la base que se utiliza para el estudio de la situación actual de la compañía.

El capítulo II, presenta el desarrollo del diagnóstico administrativo, para determinar la situación actual de inducción en la subsidiaria MERSEC, utilizando los tipos de análisis más expresivos, en donde se estudian los aspectos relacionados con la orientación del personal aplicada, tanto en la ubicación organizacional, la jerarquía de puestos de trabajo, la frecuencia de cambios en los distintos niveles, así como la relación de estabilidad que experimentan los empleados, detectándose problemas en la productividad, que se ubican en el desconocimiento de los elementos base de la planificación administrativa de MERSEC.

En el capítulo III, se presenta una propuesta de un programa de inducción para la subsidiaria MERSEC en Guatemala, con el propósito de reforzar y perfeccionar las prácticas actuales de inducción que los responsables de cada unidad administrativa de su organización, utilizan para orientar a los empleados de nuevo ingreso, hacia la consecución de los objetivos de la empresa, como una forma de maximizar las capacidades y potencialidades de talento humano, procesos y utilización de recursos que la misma posee.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Desde principios del desarrollo del trabajo, ha sido necesario designar tareas para obtener resultados planificados en la empresa. En la actualidad, las organizaciones operan en un ambiente de negocios altamente cambiante, competitivo y con gran incertidumbre sobre las expectativas futuras de los mercados. Los cambios se presentan a una velocidad creciente sin precedentes, lo cual aumenta la complejidad asociada al uso de los recursos y esfuerzos en condiciones de ventaja competitiva y rentabilidad financiera.

En este marco de exigencias, el recurso humano llamado el capital humano, reviste un papel de elemento clave para el éxito de la organización, dada su incidencia en la efectividad que generan la ejecución de tareas, el uso de recursos y el logro de resultados preestablecidos de negocio.

Para definir el espacio de responsabilidad de cada trabajador, es necesario el establecimiento formal de los procesos de inducción de personal en la organización, por lo difícil de la adaptación e integración de los nuevos y actuales colaboradores tanto a la empresa como a su puesto de trabajo, limitando el aprovechamiento de su potencial, mermando la efectividad de los procesos de detección de necesidades de capacitación, y por ende el logro de los objetivos globales del negocio.

1.1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Previo a explicar el contenido de este término textual, se indica que la administración de personal o de recurso humano, es “la función administrativa integrada por el conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de las personas, incluyendo actividades de reclutamiento, selección, capacitación,

remuneración, motivación, mantenimiento y monitoreo de las personas que integran la organización”. (2:9)

Lo anterior implica que todas las actividades integradas en un proceso, no son más que la adecuación del recurso humano necesario para el buen funcionamiento de la organización, con el cual se persigue dotar de personal idóneo a la estructura de trabajo a través de un adecuado proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de las personas.

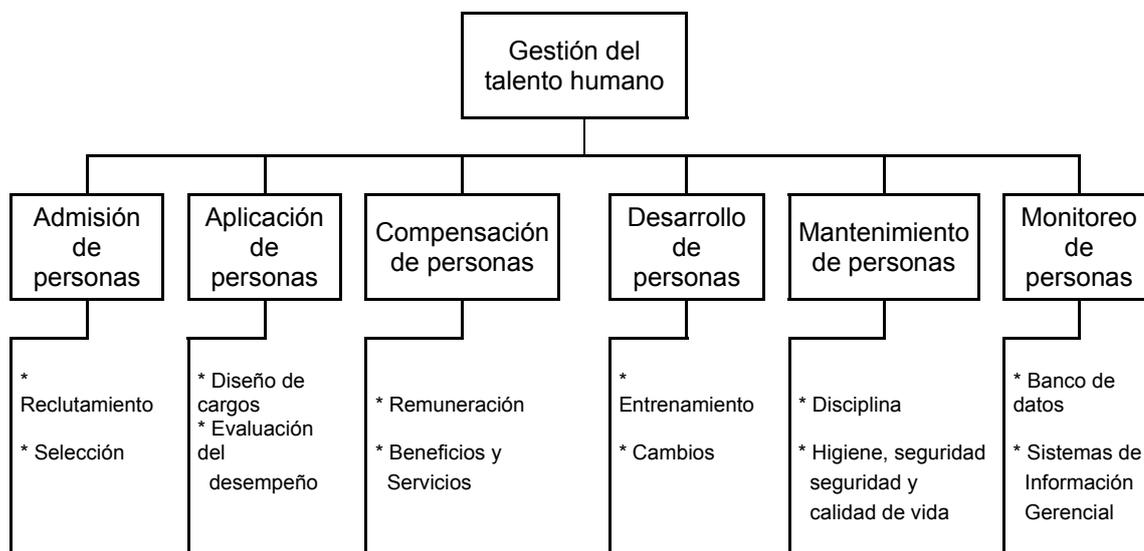
1.2. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El proceso de la tradicional administración de personal, está relacionado directamente con las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de los colaboradores de la organización; el mismo se compone de cuatro etapas conocidas, integrales y principales: reclutamiento, selección y contratación, inducción y capacitación y/o desarrollo.

La integración del recurso humano es definida como “la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura”. (8:35)

Para algunos autores el proceso de administración del recurso humano, puede verse desde un punto de vista más moderno y estratégico. “El siguiente diagrama muestra un proceso que contiene seis etapas, las cuales conforman la Gestión del Talento Humano. Aplicándose en las primeras cuatro los elementos tradicionales de un proceso actual de recursos humanos y utilizando aspectos importantes en las últimas dos, que permiten tener un cambio y una visión totalmente estratégica de la actual Administración del Recurso Humano”. (2:444)

Gráfica 1
Seis procesos de la Gestión del Talento Humano
 Año 2007



Fuente: Tomado de Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano.

Para Chiavenato, la gestión del talento humano está conformada por seis procesos organizacionales; admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas; cada una de estas fases interactúa entre sí para cubrir todos y cada uno de los principales elementos que lograrán obtener y mantener el personal idóneo, permitiendo así el logro de los objetivos organizacionales. El cumplimiento en forma adecuada de todos y cada uno de los procesos de la gestión del talento humano agregará valor a la organización, a las personas y a sus clientes.

Algunas organizaciones, han cambiado el nombre de su departamento de Recursos Humanos por, otro que represente de mejor manera la importancia que le dan a la gestión con personas y el deseo de optimizar las destrezas y habilidades de sus colaboradores. Tal es el caso de la multinacional MERSEC, quien ha cambiado la nomenclatura del Departamento de Recursos Humanos,

adoptando el nombre de Departamento de Gestión Talentos, para dirigirse al área de la organización encargada de administrar al personal, y ahora también explorar nuevos mecanismos que le permitan obtener el mayor beneficio de las potencialidades de su recurso inteligente.

1.2.1. Captación o reclutamiento

Se llama captación o reclutamiento, al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes dentro de la empresa. Este proceso se inicia con la búsqueda de prospectos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, todo esto forma un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales en este proceso, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

En la moderna gestión del talento humano, se concibe al reclutamiento o captación de recurso humano, como "el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un grupo de candidatos calificados...; funciona como un proceso de comunicación... que divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo; si el proceso solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos; es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar". (2:95)

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la Dirección de la compañía. Este plan puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro, se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que se juzgue necesario, se deberá

solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el responsable que solicitó el nuevo empleado.

1.2.2. Selección y contratación de personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Mediante este proceso “se buscan los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (2:111)

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Se inicia cuando una persona solicita un puesto y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La función de contratar recurso humano en toda empresa, se asocia íntimamente con la unidad de recursos humanos y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, esta unidad no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección inapropiada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o conceder el ingreso a alguien con influencia negativa.

1.2.3. Inducción de personal

De conformidad a la fuente consultada, la inducción de personal es importante para el alcance del propósito principal de la empresa, basada en la productividad individual; en ese orden de ideas se afirma que el recurso humano, es esencial porque “el factor humano es cimiento y motor de toda empresa, y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma; cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de distintas instituciones se han

abierto a la necesidad de promover el crecimiento personal de sus colaboradores, iniciando con una adecuada inducción que permita obtener un incremento en los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales”. (2:294)

a) Definiciones de inducción

Existen diversas definiciones tanto académicas, lexicográficas como particulares del término “Inducción”, en esta situación se indican las que exponen los autores consultados.

“La inducción o bienvenida consiste en familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc. La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...; cuándo ingresan a la organización o cuándo ésta hace cambios, las personas deben sentir en qué situación se encuentran y hacia dónde deben conducir sus actividades y esfuerzos...; en este caso conocer la misión y la visión de la organización es fundamental y, sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional”. (2:142)

“La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria...; la orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos”. (6:235)

Este proceso involucra una serie de pasos, que permiten que el empleado se familiarice principalmente con los objetivos generales y valores de la organización. Para las fuentes consultadas este es el primer paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa.

b) Naturaleza e importancia de la inducción

La esencia de la inducción, consiste en integrar todos los elementos ya aplicados en el proceso de administración de personal que determinan las características del candidato contratado, con las respuestas que se esperan de dicha contratación como resultado de su funcionalidad en el puesto designado; es decir, especificar qué es la empresa, en qué consisten sus operaciones y qué es lo que ésta espera del contratado.

Las fases del proceso de administración de personal, en el cual se incluye la inducción, satisfacen la necesidad que tiene la empresa de cubrir una vacante con el candidato que cumpla los requisitos mínimos exigidos para la misma. La inducción, es la especificación de la razón que justifica la necesidad de orientar al contratado en lo que debe y tiene que hacer, a fin de motivar las expectativas de desarrollo personal del iniciante en el trabajo. Este proceso es idóneo para interesar al empleado de nuevo ingreso en la empresa y propiciar su buen desempeño dentro de la misma.

c) Proceso de inducción de personal

Generalmente se dice que un proceso es un conjunto secuencial de acciones debidamente coordinadas, que permiten desarrollar las actividades con orden y disciplina; de esa manera, la inducción tiene su propio proceso que proporciona orden y orientación adecuados.

A través de este proceso, se pretende lograr que el nuevo empleado absorba la cultura organizacional de la empresa; es decir, conozca las normas, valores, actitudes, hábitos y creencias compartidas por los trabajadores actuales. A través del mismo se aclararán sus dudas y eliminarán temores respecto a su decisión de ocupar determinada vacante dentro de la empresa.

Durante la inducción, se proporciona toda la información necesaria al empleado de reciente ingreso, tanto general como específica a su puesto de trabajo; permitiéndole tener un conocimiento más amplio y profundo de las operaciones de la compañía, a través de la cual se pretende crear un sentimiento de compromiso y pertenencia; en este sentido, el proceso cambia desde un estado rígido y rutinario a uno creativo y adaptado a las necesidades de cada organización.

A manera general se establecen a continuación, las tres etapas principales que proporcionarán una correcta inducción al personal de cualquier organización.

- **“Primera etapa:** Se proporciona información al empleado acerca de la compañía. El departamento de recursos humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, indicando claramente el sector industrial del que forma parte la organización a la que se está ingresando, su marco estratégico, que incluye aspectos como los objetivos organizacionales, la visión, misión, metas y propósitos. También se da a conocer normas, reglas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, entre otros.
- **Segunda etapa:** El responsable de llevar a cabo la segunda etapa de inducción es el supervisor o jefe inmediato del empleado. En algunos casos el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los

requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

- **Tercera etapa:** Implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos en conjunto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que el mismo tenga, asegurando su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante". (7)

Esta etapa no implica solamente la obtención de las opiniones subjetivas de los participantes, las cuales pueden estar influenciadas por factores como la dificultad del mismo o las características personales del instructor. La evaluación conlleva actividades o herramientas que permitan medir qué tanto ha aprendido o asimilado el participante, qué tan bien está utilizando sus nuevas habilidades en el trabajo y básicamente, si se alcanzaron los resultados deseados.

La evaluación y seguimiento del proceso de inducción de personal incluye, entre otras, tres grandes actividades: reorientación post-contratación; verificación de comprensión de procedimientos básicos y elementos de planificación administrativa general; evaluación de resultados.

d) Implementación de la inducción

Para el desarrollo integral de esta función básica en la administración de personal, es conveniente utilizar elementos técnicos que sean aplicables en su instrumentalización, tales como: políticas, estrategias, programas entre otros; su contenido es el siguiente:

- **“Políticas para la inducción:** Están constituidas por las principales guías para la toma de decisiones en cuanto a la inducción de nuevos empleados”. (1:55) Entre estas guías se pueden indicar las siguientes:
 1. La inducción de todos los empleados de reciente ingreso a la organización, debe estar conformada por un mínimo de dos etapas; inducción general y específica.
 2. Todo empleado debe realizar un recorrido por las instalaciones físicas de la organización, en compañía de un representante del área de Recursos Humanos.
 3. Durante la etapa de inducción general el empleado nuevo debe conocer las normas, procedimientos, reglas y beneficios que brinda la institución.
- **“Estrategias aplicables:** Representan la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios, para alcanzar los objetivos de inducción básicos de la empresa”. (1:58)

A continuación se muestran las principales estrategias sintetizadas para su aplicación:

1. Establecer y mantener una estructura orgánica específica al área de Recursos Humanos de la organización, la cual proporcione dinamismo y fluidez de los procesos propios de inducción.
 2. Asignación del recurso económico y tecnológico adecuado y suficiente al área de Recursos Humanos, así como prever su correcta utilización para concluir en el logro de los objetivos del área.
 3. Aprovechamiento de las capacidades del personal del departamento de Recursos Humanos de la organización para definir, aplicar y evaluar el proceso de inducción en cada fase establecida.
 4. Revisión, análisis y correcta estructuración del material existente en la empresa, relacionado con la orientación de personas, para ser utilizado como material básico en el proceso de inducción.
- **Programas de inducción:** Un programa de inducción es una herramienta o guía, que describe los pasos secuenciales que se deben llevar a cabo, para lograr una adecuada integración y adaptación del personal a la organización, se indica entonces que “este programa debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad”. (3:187)

Entre sus principales características están:

1. Puede contener desde instrucciones breves hasta programas largos y formales, que incluyan manuales o material impreso que explique principalmente todo lo relacionado con la inducción general.

2. Esta herramienta ayuda a que el empleado alcance su máxima productividad en el menor tiempo posible.
3. Los programas formales de orientación poseen dos enfoques prioritarios, abarcando los aspectos generales de la organización y los aspectos específicos del puesto que ocupará el nuevo empleado.
4. Los principales participantes del desarrollo del programa de inducción son: el empleado nuevo, un representante del área de Recursos Humanos y su jefe inmediato. Este último, normalmente se hará cargo de la inducción específica al puesto, mientras que el representante de Recursos Humanos llevará a cabo las tareas generales de inducción.

1.2.4. Capacitación y desarrollo de personal

Es necesario capacitar a los empleados para lograr la eficiencia en el desempeño de sus funciones dentro de la organización. En la mayoría de ocasiones, esta capacitación es orientada al desarrollo específico de las atribuciones de su puesto de trabajo. El cumplimiento de un programa de inducción, algunas veces no es suficiente para que el empleado esté en la total capacidad de desempeñarse satisfactoriamente dentro de la empresa. La capacitación y el desarrollo pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

"La Capacitación es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos". (2:306)

El fin primordial de esta actividad es lograr el desarrollo del personal, lo cual repercutirá en el desarrollo de la organización, todo ello mediante el entrenamiento, educación y desarrollo planificado, con miras a alcanzar la efectividad de esta función.

La capacitación y desarrollo de personas presenta una gran cantidad de beneficios tanto para la organización, como para el individuo que la recibe, los cuales también repercuten en la compañía. Entre los más importantes se puede mencionar los siguientes doce beneficios expuestos por Chiavenato. (2:310)

1. Conduce a una mayor rentabilidad y a actitudes más positivas.
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos organizacionales.
4. Mejora la relación entre jefes y subordinados.
5. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
6. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
7. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
8. Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
9. Permite el logro de metas individuales.
10. Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
11. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
12. Convierte a la empresa en un entorno de calidad para trabajar.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

“Cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos”.
(9:30)

Es importante la manera en que el nuevo empleado percibe todos los aspectos que forman parte de la cultura organizacional de la empresa para la que trabajan, ya que el aprovechamiento de sus destrezas y habilidades, depende en gran medida de su adaptación a la organización.

1.3.1. Capas de la cultura organizacional

Según Angelo Kinicki y Robert Kreitner se observan tres capas de la cultura organizacional, las cuales ayudan a comprender mejor cómo se forma ésta y cómo la usan los empleados. Cada una de ellas interactúa con las otras, variando en cuanto a su visibilidad externa y resistencia al cambio. Estas capas son las siguientes:

- Artefactos observables
- Valores expresados
- Supuestos básicos subyacentes

1.3.2. Tipos de culturas organizacionales

Se han realizado diversos estudios, en los cuales se trata de definir los tipos de culturas organizacionales universales y generalmente aceptadas, pero ha existido cierta discrepancia respecto al tema. Aún así es necesario ejemplificar los diversos tipos de cultura organizacional, según Angelo Kinicki y Robert Kreitner existen tres tipos, a saber: constructiva, pasiva-defensiva y agresiva-defensiva, cada una de ellas se relaciona con un conjunto distinto de creencias normativas, siendo estas los pensamientos y opiniones acerca del comportamiento esperado de un individuo dentro de la organización y la interacción que este demuestre con los demás miembros de la misma. Aunque en una organización predomine un tipo cultural, todavía es posible que manifieste creencias normativas y características de los otros tipos. Es posible que en una organización existan subculturas formadas por diversas situaciones como por

ejemplo: la división geográfica de la misma, en este caso se debe tomar en cuenta la posibilidad de que los conflictos entre los subgrupos que las forman socaven el rendimiento global de la organización.

1.4. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Dentro de las categorías conceptuales que sustentan el marco teórico de este estudio, se ubica el diagnóstico administrativo, como guía práctica para conocer la problemática que experimentan las áreas de una empresa en el proceso de inducción.

El diagnóstico administrativo se realiza como una necesidad de resolver problemas o deficiencias, presentadas en las diversas áreas administrativas de una organización, estos problemas son manifestados por una o varias crisis de diferente índole. Esta herramienta también es utilizada por muchas empresas para resolver problemas de adaptación a situaciones que se presentan con el constante cambio o evolución de los mercados.

1.4.1. Definiciones del diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo es una herramienta analítica que permite la detección de problemas o deficiencias presentadas en una organización o una parte de ella, con el fin de presentar alternativas de solución a dicha problemática.

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias de los problemas que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (4:14)

A través de la utilización de diversas herramientas, como: cuestionarios, entrevistas, estudio documental y observación directa, el diagnóstico

administrativo obtiene la información básica sobre la cual cimienta sus declaraciones y brinda la información necesaria para la determinación de acciones con el objetivo de corregir problemas o deficiencias detectadas.

1.4.2. Características del diagnóstico

La fuente consultada, establece entre otras, las siguientes características del diagnóstico administrativo:

- a)** El diagnóstico administrativo es utilizado como una herramienta que permite la detección de dificultades dentro de la organización.
- b)** Es un estudio que delimita su campo de acción, puede abarcar toda la organización o puede ser más específico a determinada área de la misma.
- c)** Es sistemático, es decir; utiliza procesos definidos para su desarrollo, abasteciéndose de toda la información teórica y práctica obtenida dentro y fuera del área de estudio, pero; siguiendo determinadas pautas o pasos para su correcta aplicación.
- d)** Es integral, ya que estudia e investiga todos los aspectos relacionados con el área de estudio, y consigue la integración de los mismos, para aportar aseveraciones más confiables y fidedignas.
- e)** También es un estudio periódico; debido a la complejidad y lo cambiante de las organizaciones es necesario delimitar el periodo de estudio y utilizar periodos cortos, para evitar la emisión de juicios no aplicables debido al largo periodo de estudio.

1.4.3. Principales tipos de análisis aplicados

El diagnóstico administrativo determina la situación actual de la organización o área estudiada, para lo cual sistematiza y estructura la colecta de la información y de esta manera cumple con sus objetivos.

Este sistema abarca el estudio de las principales características organizacionales del área objeto de estudio, integrando entre otros, cinco grandes apartados analíticos que son aplicados al proceso de inducción en lo que proceda, sin abarcar otras áreas de la organización y adaptando sus elementos a la situación para detectar problemas que se experimentan en este proceso.

- a) **Análisis estructural:** Este análisis abarca el estudio del área de la unidad administrativa, cómo está conformada, los recursos que le han sido asignados para cumplir con su función, entre otras. Básicamente analiza la estructura orgánica, haciendo una comparación entre los aspectos normados y los reales. Abarca también aspectos estratégicos de la planeación, es decir; los objetivos de la unidad estudiada, así como de los órganos que la conforman. Define su tramo de control y la cantidad de órganos que dependen de él, también estudia el tipo de autoridad existente en el área de estudio.

- b) **Análisis funcional:** Básicamente se refiere al cumplimiento de deberes y obligaciones de la dependencia estudiada y de cada órgano que la integra, con el fin de cumplir eficientemente con el desempeño de su trabajo. Verifica si las funciones que se realizan están debidamente normadas y su compatibilidad con el objetivo principal del área de estudio. Analiza el traslape, duplicidad u omisión de funciones, determina cuáles son las funciones sustantivas y de apoyo de cada área estudiada; también analiza la correlación entre las funciones y su nomenclatura.

- c) **Análisis procedimental:** Se enfoca en el estudio de los procedimientos y procesos que se determinan como necesarios, para lograr el éxito en la dependencia estudiada. Analiza la coherencia entre la secuencia de actividades que desarrolla cada área. Establece su procedimiento general de acuerdo a su jerarquía y la forma correcta de darle seguimiento y analiza su adecuación a las funciones descritas a este órgano.
- d) **Análisis de facultades:** Éste analiza el derecho que posee la unidad administrativa para hacer o dejar de hacer algo; es decir, estudia detalladamente las aptitudes o derechos concedidos al área de estudio y sus órganos. Determina la normatividad de las facultades generales y específicas, definiendo también, la correspondencia entre sus funciones y facultades, tomando en cuenta para ello su nivel jerárquico.
- e) **Análisis de relaciones:** El análisis de relaciones estudia las formas de comunicación entre la unidad administrativa y sus dependencias. Se define a través de éste, las relaciones que corresponden a cada área estudiada, estableciendo su normatividad y la correspondencia con las funciones que desempeñan y su nivel jerárquico. Uno de sus objetivos es distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones de cada órgano que integra la unidad administrativa.
- f) **Análisis organizacional:** En el análisis organizacional o administrativo se estudian los aspectos relevantes de la empresa, visualizándola como un todo, e incluyendo un resumen que muestre a grandes rasgos, la interrelación que presentan cada una de sus principales partes, iniciando con la estructura organizacional, funciones de las unidades administrativas que la conforman, principales procedimientos, facultades que se otorgan al área de estudio y sus órganos, las relaciones o formas de comunicación existentes entre las unidades administrativas que conforman la compañía; entre otros.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE INDUCCIÓN EN LA MULTINACIONAL MERSEC S.A. EN GUATEMALA

En este apartado se tratan aspectos básicos para el diagnóstico, que exponen tanto las generalidades de la empresa como base para la investigación; así como, la metodología para el análisis, la evaluación y estudio de la situación actual del proceso de inducción que se realiza en la subsidiaria local de la multinacional MERSEC.

2.1 LA EMPRESA MERSEC

MERSEC, S.A. es una empresa multinacional dedicada a la investigación de mercados, comprometida en proveer información certera, confiable y de valor superior a cientos de empresas ubicadas en todo el mundo, acerca de los hábitos, actitudes y comportamientos de los consumidores actuales y potenciales de sus productos, con el fin primordial de apoyarles en la toma de decisiones.

La cobertura mundial actual de la compañía alcanza cuatro grandes regiones: África y Medio Oriente, Europa, Asia Pacífico y América, ocupando en la actualidad el segundo lugar a nivel mundial en investigación de mercados. En Guatemala la firma posee una filial que tiene a su cargo la cobertura de los consumidores ubicados en Centroamérica y Panamá.

2.1.1 Generalidades de MERSEC

En los siguientes apartados se muestran los aspectos que permitirán conocer las generalidades de la subsidiaria de MERSEC en Guatemala.

a) Antecedentes de la empresa

MERSEC en Guatemala se fundó en el año de 1981 como una sociedad anónima, según los requerimientos que establece la ley. Inició sus actividades como una empresa dedicada a la investigación de mercados, denominada Data Advanced Research, con cobertura en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Jamaica, Aruba, Curacao, Trinidad & Tobago, y México. Para el año 2002 la empresa registraba 152 trabajadores, 30 de ellos con plazas fijas, y el resto personal temporal (en su mayoría encuestadores). Los principales estudios que ofrecía eran de tipo cuantitativo, paneles de hogares, paneles de prueba y seguimiento de publicidad.

En el año 2003, Data Advanced Research fue adquirida por la multinacional MERSEC, que para ese año ofrecía servicios en África y Medio Oriente, Europa, Asia Pacífico, Norte y Sur América. Con esta adquisición MERSEC expandió sus operaciones en el área de Centro América, Panamá y el Caribe, a las cuales introdujo mejoras tecnológicas y nuevas soluciones de negocios.

Para el año 2007, la empresa MERSEC se posiciona como una de las empresas líderes en investigación de mercados; cuenta con 14,000 empleados de tiempo completo alrededor del mundo, con presencia a través de su red global de negocios en 70 ciudades.

b) Giro empresarial de MERSEC

La actividad económica principal de la empresa MERSEC es recolectar, analizar e interpretar información con el objetivo de ayudar a sus clientes a conocer los gustos y preferencias de los consumidores de sus productos. La multinacional provee informes de investigación, sugerencias, análisis de segmentación de mercados, desarrollo de nuevos productos y monitoreo de marcas.

Los clientes de la compañía obtienen servicios e información relevantes para la toma de decisiones, a través de indicadores de acciones de marketing, de actitud y de compra, profundizando en los motivos e intenciones del consumidor, así como en el estudio de productos y monitoreo del desempeño de marcas. La compañía cuenta con dos grandes divisiones: una dedicada a la investigación en paneles continuos (enfocada en el comportamiento de compra) y otra dedicada a investigaciones ad-hoc (actitudes pre-compra).

2.1.2 Elementos de la planificación administrativa de MERSEC

Como los aspectos más importantes de la planificación administrativa se describen en el siguiente apartado, entre otros: La visión, misión, propósito, objetivos, políticas, estrategias, programas, procedimientos y presupuestos aplicados en MERSEC.

a) Visión

MERSEC posee actualmente la siguiente visión:

“Ser la compañía líder en el mundo, en la prestación de servicios y productos de investigación de mercados, que coadyuven al posicionamiento de las marcas y negocios de sus clientes”. (10:45)

b) Misión

La misión de la multinacional MERSEC en Guatemala es:

“Acercar a nuestros clientes al consumidor, para convertirnos en el sexto sentido del negocio de nuestros clientes”. (10:45)

c) Propósito

MERSEC es una empresa comprometida en proveer productos y servicios de investigación, que satisfagan las expectativas del amplio segmento de clientes que posee en la región centroamericana, proporcionándoles información relevante, significativa, actualizada y oportuna para la toma de decisiones.

d) Objetivos

El objetivo general de MERSEC es el siguiente:

“Preparación e investigación de proyectos de mercadeo y consumo, así como la realización de estudios y análisis de mercadeo de productos nacionales o extranjeros, preparación de proyectos de investigación sociales y políticos.”
(10:46)

Los objetivos específicos de la compañía se listan a continuación:

- “Consolidar la posición de MERSEC en Guatemala como la compañía líder en investigación de mercados, a través del posicionamiento de su marca y el desarrollo de sus principales servicios.
- Aumentar su presencia en los países de Centro América y el Caribe.
- Consolidar su imagen a través de la excelencia, diferenciación e innovación de negocio.
- Mejorar la eficiencia en los costos.
- Mejorar el desarrollo del personal en todas las áreas de trabajo, abarcando habilidades de investigación, análisis, atención al cliente y control de calidad”.
(10:47)

e) Políticas

Las principales políticas de MERSEC, orientadas a la toma de decisiones en cuanto a la inducción de nuevos empleados, son las siguientes:

- La inducción de personal en MERSEC, deberá ser establecida y llevada a cabo por la Unidad de Gestión de Talentos, como una de sus funciones sustantivas.
- Todo empleado debe recibir como mínimo, una capacitación inicial a los aspectos generales de la organización, que incluya básicamente los reglamentos y procedimientos internos de MERSEC.
- La inducción de todo empleado contratado por MERSEC, debe contemplar como mínimo dos etapas: inducción orientada al conocimiento de los aspectos generales de la organización y la inducción específica en el puesto de trabajo.
- Durante el proceso de inducción general en MERSEC, el empleado de nuevo ingreso deberá recibir, leer y confirmar su aceptación, a través de su firma, de las condiciones de contratación contenidas en el Contrato de Trabajo, Convenio de Confidencialidad y Convenio de No Competir.

f) Estrategias

Se han establecido estrategias que muestran y delimitan las acciones de la institución a largo plazo, las cuales le permitirán a MERSEC alcanzar sus objetivos. Entre las principales estrategias detectadas en su marco legal, se muestran las siguientes:

- Reestructuración administrativa-funcional de las áreas en la organización, para definir el ámbito de responsabilidad en el proceso específico de inducción.

- Utilización de las bases legales y documentales propias, para formalizar el proceso de inducción.
- Innovación aplicada en los documentos base de la inducción para mejoras en su proceso.
- Aprovechamiento de las capacidades de la Unidad de Gestión de Talentos para definir el proceso de inducción en cada fase establecida.
- Programación adecuada para la evaluación parcial por fase y general en la empresa, del proceso de inducción conforme resultados.
- Asignación del recurso económico y tecnológico adecuado y suficiente a la Unidad de Gestión de Talentos, así como prever su correcta utilización para concluir en el logro de los objetivos del área.

g) Programas

La empresa también utiliza elementos tácticos como la elaboración y aplicación de programas y planes específicos por cada área que la compone, estos están a cargo de los jefes o directores encargados de cada una de las divisiones de la empresa, su objetivo principal es adaptarlos a las necesidades del negocio y definir su funcionalidad de acuerdo a su seguimiento y evaluación. Entre otros se puede mencionar los siguientes:

- Planificación para el incremento de la presencia de la compañía en las principales ciudades de Centroamérica (Costa Rica, Panamá y El Salvador) y el Caribe.
- Contratación de personal conforme requerimiento de área o unidad administrativa interesada.

- Motivación e incentivos a encuestadores con un porcentaje de cumplimiento igual o mayor al 90% en las visitas a hogares pre-establecidos.
- Programa de incentivos dirigido al personal administrativo destacado, con alto cumplimiento en los objetivos establecidos de cada área de la organización.
- Capacitación y desarrollo de personal. (en implementación)

h) Procedimientos

Actualmente existe una serie de procedimientos que establecen un método obligatorio para realizar ciertas actividades dentro de las operaciones de la compañía. Algunas de estas pautas de acción continúan estableciéndose ya que con el crecimiento acelerado de las operaciones de la empresa en el ámbito centroamericano, es necesario detallar en forma exacta las actividades a realizarse. Algunos títulos de los procedimientos actualmente aplicados y/o en implementación de MERSEC, se presentan a continuación:

- Capacitación de personal administrativo de MERSEC.
- Evaluación del desempeño.
- Promoción del personal ya contratado.
- Preparación e investigación de proyectos de mercadeo y consumo.
- Realización de estudios y análisis de mercadeo de productos nacionales o extranjeros.
- Preparación de proyectos de investigación sociales y políticos.

i) Presupuestos

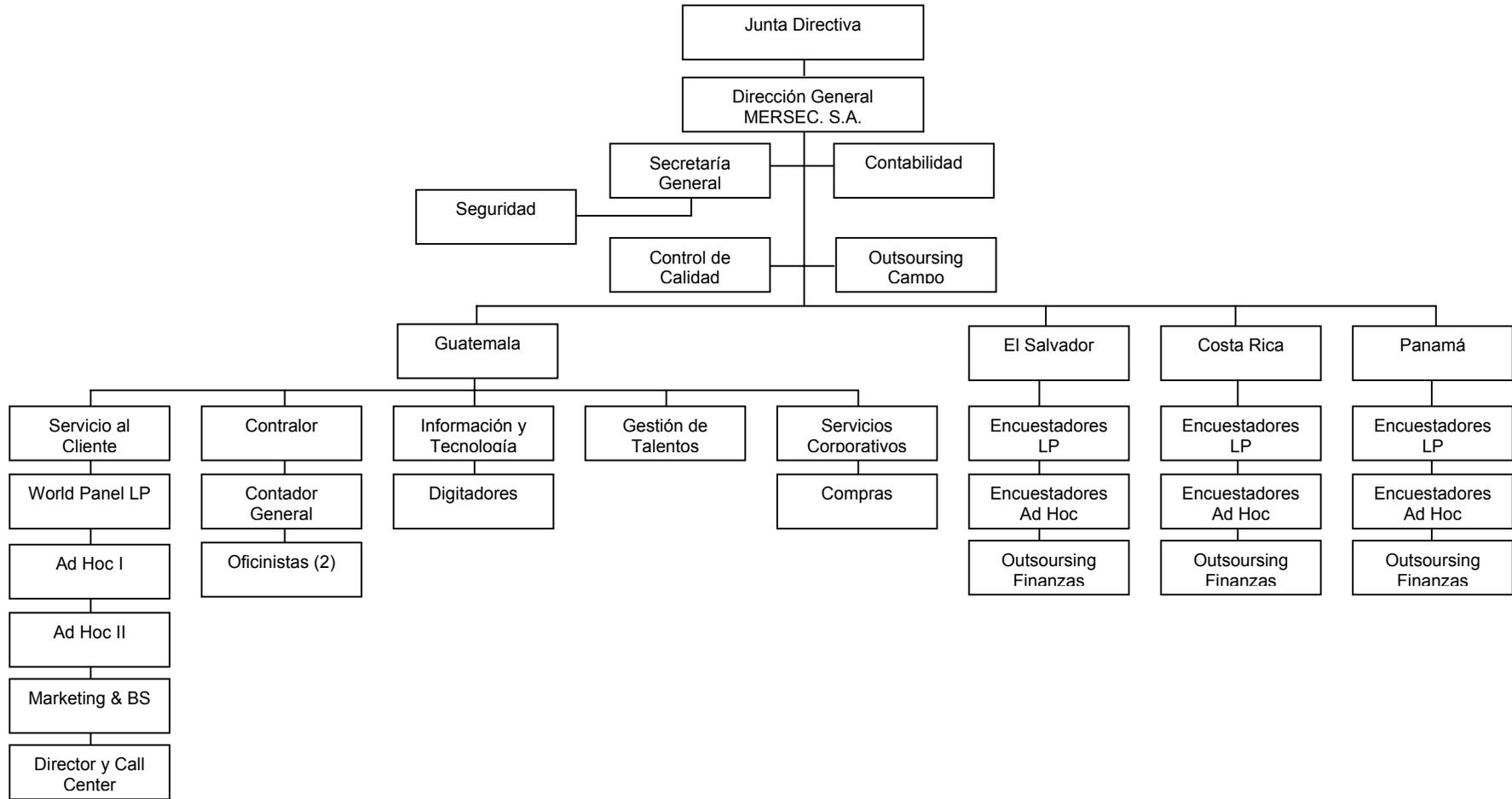
El presupuesto general de la organización está regido por las directrices emanadas de la entidad física internacional y principalmente por las decisiones de la Junta Directiva de MERSEC, desplegándose a todas las áreas que conforman la filial de la multinacional establecida en Guatemala.

2.1.3 Estructura organizacional de MERSEC

Para el desarrollo de sus operaciones, MERSEC en Guatemala posee actualmente una estructura organizacional, en la cual el primer nivel jerárquico corresponde a la Dirección General de la multinacional, estando conformada por el líder de la filial local, cuya jerarquía se despliega a todas las áreas operacionales establecidas físicamente en Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Panamá; su supervisión es realizada mediante juntas periódicas. Le corresponde fijar los objetivos críticos de negocio de acuerdo con los requerimientos globales, en conjunto con los líderes de las áreas operacionales.

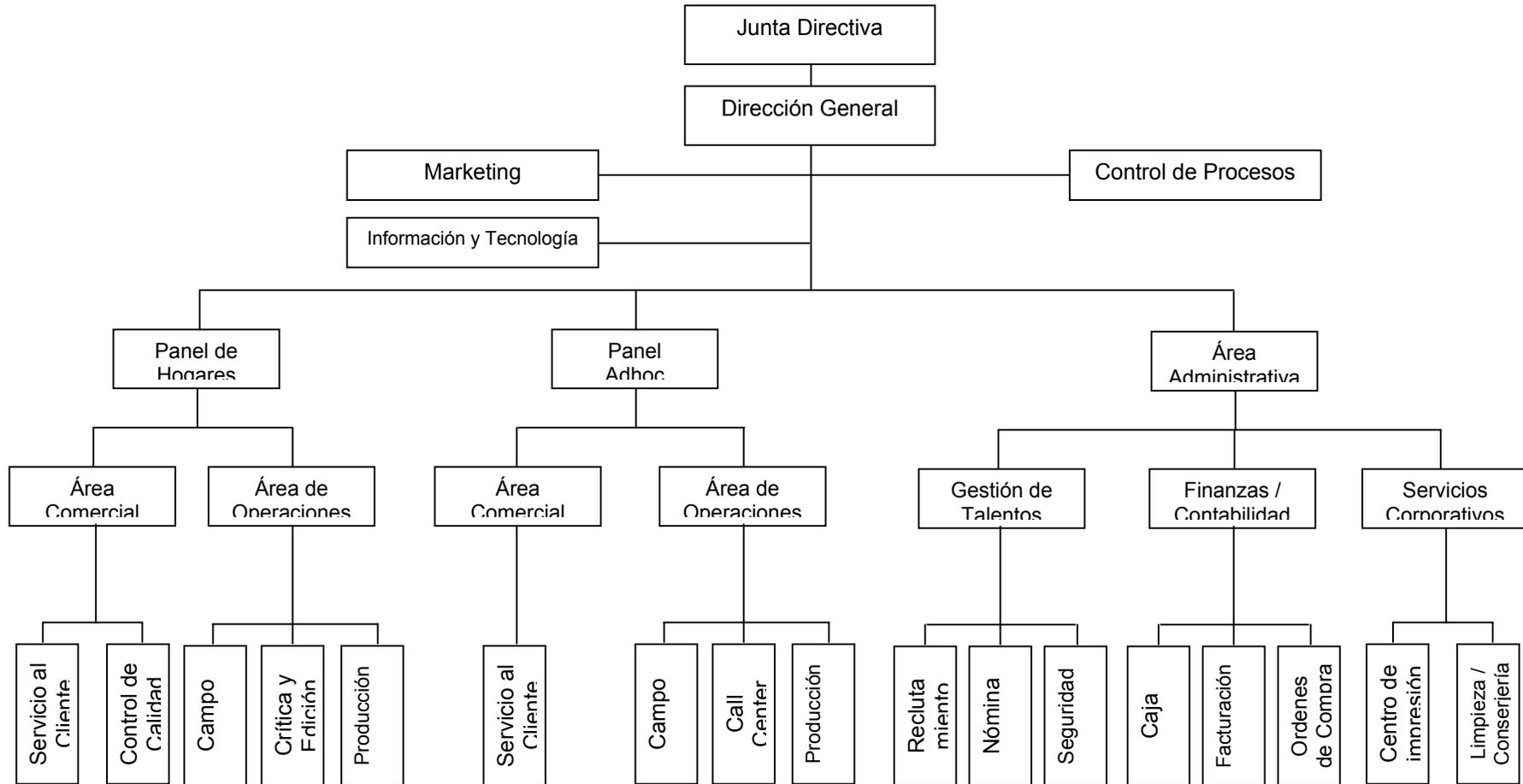
El segundo nivel de autoridad está conformado por los directores de área quienes tienen a su cargo la orientación de las actividades particulares de cada departamento. Les compete la guía de los empleados de acuerdo con los objetivos asignados.

Gráfica 2
Organigrama general normado
MERSEC, S.A.
 Año 2007



Fuente: Manual Estratégico de Negocio de la Corporación MERSEC. Guatemala. Año 2007.

Gráfica 3
Organigrama general actual
MERSEC, S.A.
 Año 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

2.1.4 Bases legales para la funcionalidad de MERSEC

Actualmente MERSEC rige su accionar en base a la legislación de los países en los que opera; es decir, aplica los aspectos legales tanto para Guatemala, en donde se encuentra establecida físicamente la filial; como para los países centroamericanos en donde realiza operaciones de tipo investigativo. Debido a que esta compañía también se rige por los lineamientos de su casa matriz, utiliza los aspectos legislativos internacionales que apliquen para llevar a cabo sus actividades laborales. A continuación se muestra a detalle parte de la legislación aplicable para MERSEC.

a) Aspectos legales en Guatemala

La multinacional se fundamenta en la legislación guatemalteca, principalmente en la Constitución Política de la República de Guatemala; el Código de Trabajo; la ley reguladora del Aguinaldo y la Bonificación Incentivo; Acuerdos Gubernativos varios para la aplicación del salario mínimo; y la Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Según su patente de comercio, la empresa fue inscrita como una sociedad mercantil guatemalteca, bajo el número de registro 328054 de empresas mercantiles, declarando como su objetivo la preparación e investigación de proyectos de mercadeo y consumo, así como la realización de estudios y análisis de mercadeo de productos nacionales o extranjeros, preparación de proyectos de investigación sociales y políticos.

b) Aspectos legales internacionales

De igual forma, el negocio de la multinacional se circunscribe a la legislación internacional vigente de acuerdo con el país en el que opera; a nivel global actúa conforme a la *Ley orgánica de regulación del tratamiento automatizado de los*

datos de carácter personal, la cual se encuentra en el apartado cuatro del artículo 18 de la constitución española, publicado el 29 de octubre de 1992; el objetivo de esta ley es la protección de los riesgos que para los derechos de la persona puede suponer el almacenamiento y tratamiento de los datos relativos a éstas por medios informáticos, garantizando el honor, la intimidad personal y familiar de las personas físicas, así como el pleno ejercicio de sus derechos.

La razón de la adopción de la *Ley orgánica de regulación del tratamiento automatizado de datos de carácter personal*, es derivada principalmente de la actividad comercial a la que se dedica la empresa. El manejo de información de las personas objeto de estudio para la multinacional, requiere la garantía de que se protege la intimidad de las personas, ya que los datos son procesados de manera general; es decir, nunca se provee información individual a los clientes de la organización.

La existencia del *Tratado de libre comercio* (TLC), principalmente en lo que se refiere a la eliminación de barreras de inversión internacional y la protección de los derechos de propiedad intelectual, permite que la organización tenga mas libertad y un ámbito de acción mucho mas amplio para ofrecer y prestar sus servicios a los clientes potenciales y actuales, ubicados en cualquier parte del mundo en donde se encuentra establecida actualmente.

2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de la investigación en la multinacional MERSEC en Guatemala, supuso el empleo de una investigación descriptiva transversal simple, la cual se aplicó en las fases generales detalladas a continuación:

- a) Estudio de una muestra de encuestados de la población objetivo, obteniendo información de la misma una sola vez, a través de la cual se determinó y

concluyó sobre la situación actual del proceso de orientación de personal dentro de la empresa, en un punto determinado de tiempo.

Se calculó el tamaño de la muestra de empleados a encuestar de acuerdo con el marco de muestreo definido. Según éste se seleccionó un conjunto de empleados, basado en el total de trabajadores efectivos de la empresa y cumpliendo los parámetros de elegibilidad para el estudio.

El tamaño “*n*” de la muestra para una población de tamaño $N=102$ trabajadores; con un nivel de confianza del 90% (valor correspondiente de $z=1.645$); y una diferencia máxima tolerable entre la media muestral y la media poblacional de $\pm 5\%$ fue de:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)N}{E^2(N-1) + z^2 p(1-p)}$$

$$n = \frac{(1.645)^2 \times 0.90(1-0.90) \times 102}{(0.05)^2 \times (102-1) + (1.645)^2 \times 0.90(1-0.90)}$$

$$n = \frac{2.71 \times 0.09 \times 102}{0.25 + (2.71 \times 0.09)}$$

$$n = 50 \text{ trabajadores}$$

- b) Se utilizó el diseño instrumental de la investigación, el cual fue la base para la elaboración del cuestionario estructurado utilizado para el estudio del proceso de inducción en MERSEC. (Ver Anexo 2) El diseño instrumental de la investigación, parte de la formulación de la hipótesis básica que establece que la causa inadecuada de inducción en MERSEC, es la falta de un programa efectivo de inducción formal, con elementos necesarios para una efectiva integración del recurso humano; para ello, se establecieron cuatro

objetivos básicos, con indicadores como respuesta a lo que se desea comprobar; así como el instrumento administrativo que sirve de apoyo para esta situación. (Ver Anexo 1)

- c) El método utilizado en la investigación descriptiva fue el de la encuesta a través de un cuestionario estructurado para acopio de datos. Su configuración fue vertical, como libro de códigos, en el cual se asignó un código numérico a cada respuesta posible de cada pregunta, esto con el fin de facilitar la tabulación y posterior clasificación de la información obtenida. Para la aplicación de la encuesta descrita se consideraron los siguientes elementos:
- La encuesta se realizó utilizando el cuestionario de acopio de datos en formato electrónico (Excel), el cual se aplicó vía correo electrónico. El número de encuestas fue de 50, de 102 empleados contratados en MERSEC.
 - Las unidades consideradas para la distribución de las encuestas fueron: Dirección General; Servicio al Cliente; Operaciones; Control de calidad; Finanzas/Contabilidad; Información y Tecnología; Gestión de Talentos; Servicios Corporativos; y por último se agregó el rubro “Otra área” para incluir al personal que no forma parte de ninguna área funcional mencionada, como por ejemplo el personal de limpieza. Todas estas unidades son las que actualmente conforman la sucursal local de MERSEC en Guatemala.
- d) La metodología de la investigación se complementó con la aplicación del diagnóstico administrativo, luego de haber sido definida la estrategia de análisis de datos a utilizar para la recopilación de la información y su posterior análisis, haciendo una comparación entre las calificaciones del

proceso de inducción que emitieron los empleados de la multinacional en Guatemala.

- e) Evaluación de los criterios del grupo muestral que calificó la inducción, aportando información de las características organizacionales y las de proceso de orientación que se realiza actualmente en MERSEC.
- f) Las características organizacionales se enfocaron en agrupar a los elementos muestrales por departamento, nivel jerárquico, puesto que ocupan y antigüedad.
- g) Las características del proceso se centraron en evaluar la inducción formalmente establecida en la empresa en tres niveles:
 - Aspectos generales;
 - Aspectos específicos; y
 - Seguimiento y evaluación.
- h) Elaboración del contenido del Programa de Inducción sugerido.

2.3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN ACTUAL EN MERSEC A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

El propósito de la investigación en la subsidiaria local de la multinacional MERSEC ubicada en Guatemala, consiste en determinar su situación actual de inducción de personal a través de la recopilación de información significativa y relevante, sobre la cual se pudieran emitir conclusiones acerca de las acciones que actualmente se desarrollan en la empresa para la inducción del personal de las distintas áreas de trabajo, así como en determinar los efectos que las mismas

ocasionan en la consecución de los objetivos de negocio establecidos por la empresa.

En relación con la ejecución de las actividades administrativas que le corresponden, la filial de MERSEC en Guatemala ha presentado ciertos problemas relacionados con la inducción de su personal. Al respecto, a principios del año 2007, la Dirección General afirma que ha observado ciertas deficiencias en las actividades realizadas por el personal de reciente ingreso a la organización, entre las que menciona ineficiencias tanto en el uso de recursos asignados a las áreas de trabajo, como en el tiempo efectivo empleado para la ejecución de las actividades.

Según la Gerencia de MERSEC, estas ineficiencias detectadas se derivan principalmente de la falta de orientación, ubicación y lenta adaptación que muestran los empleados de nuevo ingreso en sus puestos de trabajo dentro de la organización.

Con base en estas declaraciones, se procedió a revisar en coordinación con la Unidad de Gestión de Talentos, el proceso de inducción actual que se realiza en la empresa, así como la documentación disponible para el efecto.

A continuación y para detectar la problemática en el proceso de inducción de MERSEC, se presenta el análisis de la estructura del área o áreas que conforman la empresa, evaluando y definiendo claramente sus funciones, relación y participación en la orientación de personal. Se continúa con el análisis de los procedimientos actuales específicos a la inducción, para posteriormente mostrar el estudio detallado de las aptitudes o derechos concedidos para hacer algo, es decir, un análisis de facultades y se concluye con el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa observada, así como sus efectos en la inducción.

2.3.1 Análisis estructural

Para orientar este tipo de análisis, se determinó el estudio en cinco aspectos básicos: Ubicación organizacional, nivel jerárquico de los empleados, frecuencia de cambios de nivel jerárquico y/o puestos, estabilidad en el puesto de trabajo, evaluación del conocimiento de los elementos de planificación administrativa, respectivamente.

La estructura orgánica normada y real que tiene a su cargo la elaboración e implementación de estrategias y tácticas para llevar a cabo una eficiente orientación, tanto del personal de reciente ingreso como de empleados transferidos, es la Unidad de Gestión de Talentos, dirigida por el Director de Talentos y contando con el apoyo de la asistente de área.

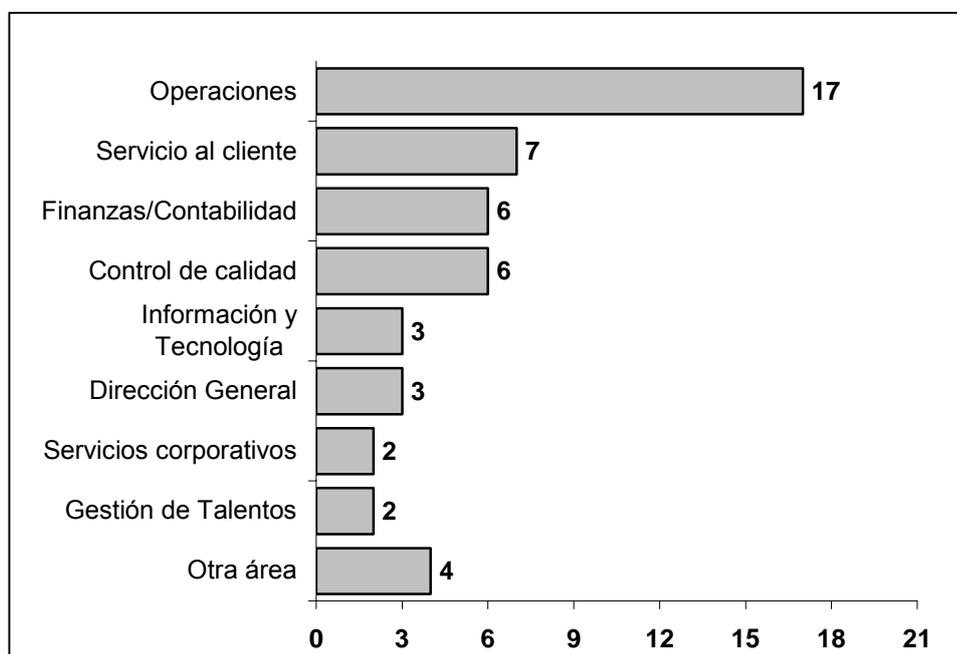
El sistema de inducción en general, muestra una evidente falta de integridad y uniformidad en las actividades que la empresa realiza con el objeto de prestar orientación general, específica y de evaluación y seguimiento a empleados contratados y/o transferidos en cada área de la empresa.

a) Ubicación organizacional

El máximo esfuerzo e inversión de recursos que realiza la empresa para la orientación de empleados, lo lleva a cabo básicamente con un enfoque de prioridad a las personas ubicadas en las áreas con menor número de empleados, tales como: Servicio al cliente, Finanzas, Información y tecnología, entre otras, todo ello es un tanto contradictorio con los fines de la inducción de personal ya que todo empleado que ingresa a la organización, sin importar el puesto o nivel jerárquico que ocupará, debe formar parte de un proceso de inducción objetivamente estructurado y totalmente definido.

Para visualizar el detalle en cuanto a la ubicación funcional del personal de MERSEC, se muestra a continuación la Gráfica 4, en la cual se observa que la mayoría de empleados se ubica en el área de Operaciones, 17 trabajadores de los 50 encuestados, quienes son los encargados de la recolección, estructuración y procesamiento de la información que es presentada y entregada posteriormente a los clientes. Debido a la naturaleza de MERSEC, la mayor parte de empleados se ubica en esta área, ya que existe una gran cantidad de información que debe ser colectada y manipulada por un mayor número de empleados en comparación con las otras áreas de la organización.

Gráfica 4
**Ubicación por departamento de los empleados
 contratados a la fecha en MERSEC**
 Noviembre 2007



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

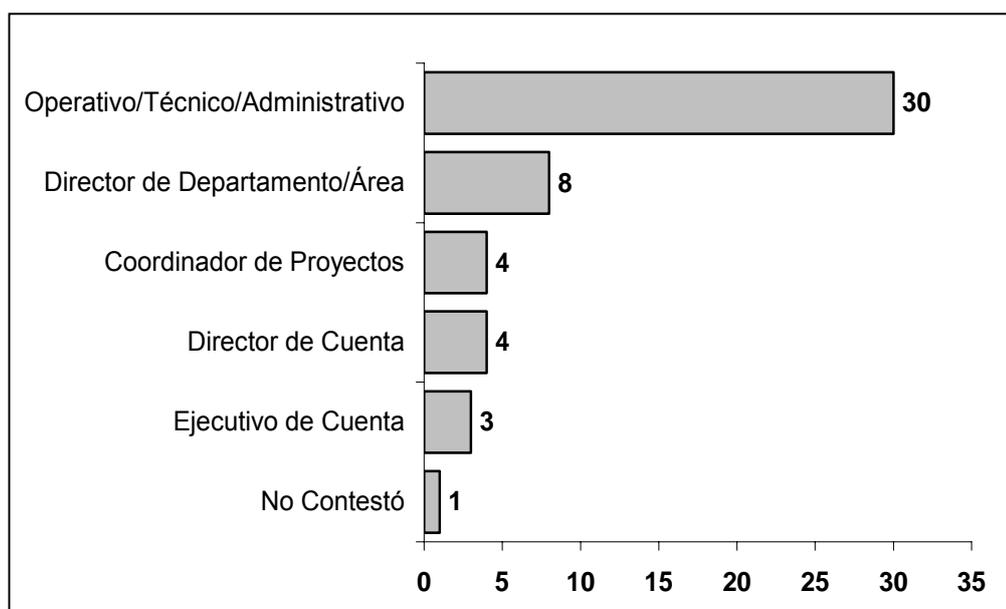
Luego, el personal se concentra en las áreas de Servicio al Cliente con 7 empleados, Contabilidad y Control de Calidad con 6 empleados por

departamento, completándose con personal técnico en el departamento de Información y Tecnología; y la Dirección General, ambas unidades con tres empleados cada una; así como personal operativo en el departamento de Servicios Corporativos; y personal de soporte en la Unidad de Gestión de Talentos; con dos empleados por unidad, por último, cuatro empleados se ubican en áreas de nivel inferior dentro de la empresa.

b) Nivel jerárquico de los empleados de MERSEC

En cuanto al nivel gerencial de los puestos que ocupan los empleados actuales de MERSEC, la Gráfica 5 muestra que 30 empleados, son de nivel operativo/técnico/administrativo, 8 son directores de departamento; 4 empleados son Coordinadores de Proyecto y Directores de Cuenta; 3 son Ejecutivos de Cuenta y un empleado no proveyó información sobre su nivel jerárquico.

Gráfica 5
**Posición que ocupan los empleados de MERSEC
 según el nivel o categoría gerencial**
 Noviembre 2007



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, destaca que las posiciones que ocupan los empleados de MERSEC, en su mayoría, son de nivel operativo, personal encargado de coordinar la recolección de información, colecta y procesamiento de datos; también se incluyen en esta categoría el personal a cargo de realizar las labores administrativas que apoyan directamente a la función esencial de la compañía.

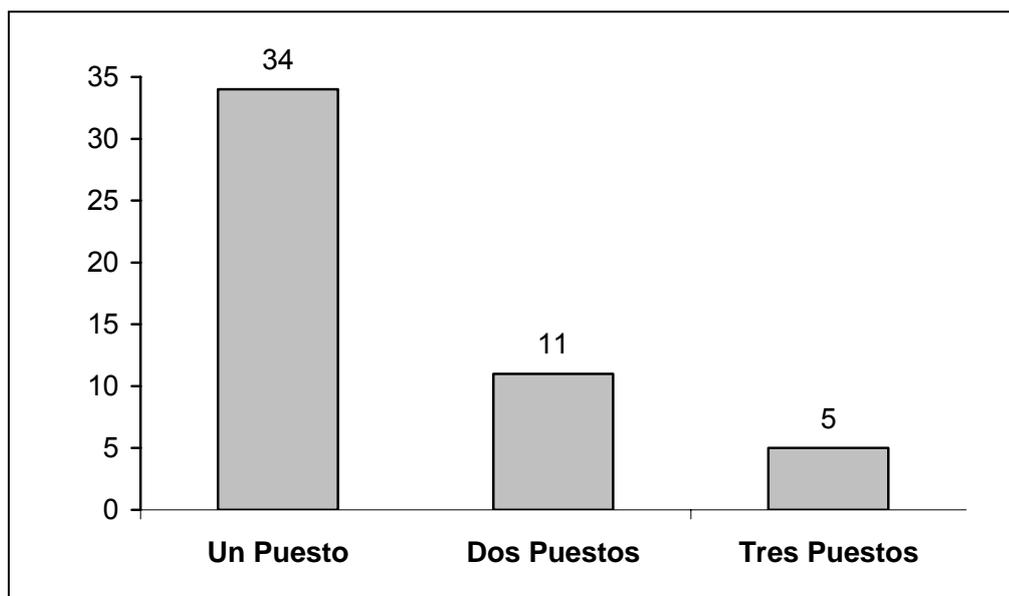
La ubicación de la mayor cantidad de empleados en el área operativa, obedece a una estructura en la que es necesario contar con suficiente personal que realice las labores más extensas en cuanto al consumo de tiempo, en relación al reducido grupo de empleados encargados de las labores directivas.

c) Frecuencia de cambios de nivel jerárquico y/o puestos dentro de MERSEC

Los cambios de nivel jerárquico que registra el personal actual de MERSEC, no suponen un alto dinamismo de ascensos, promociones o transferencias al interior de la organización, ya que 34 empleados del total encuestado han ocupado el mismo puesto desde su contratación; 11 empleados ha ocupado dos puestos distintos, mientras que solamente 5 empleados registra 3 puestos en su historial.

Del total de empleados encuestados, 16 han ocupado dos y tres puestos diferentes, sin embargo, este dato no incluye solamente a personas que han logrado ascensos dentro de la organización, sino que también se refiere a los empleados que solamente han sido transferidos sin promoción física y salarial en la jerarquía de MERSEC.

Gráfica 6
**Empleados que han ocupado distintos puestos
 en MERSEC, en cantidad de puestos**
 Noviembre 2007



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Se ha detectado una evidente preferencia por la contratación de personal externo para ocupar los puestos vacantes de la compañía, relegando a un segundo plano al personal que ha venido desarrollando una amplia trayectoria dentro de MERSEC, con muy poca oportunidad de crecimiento profesional.

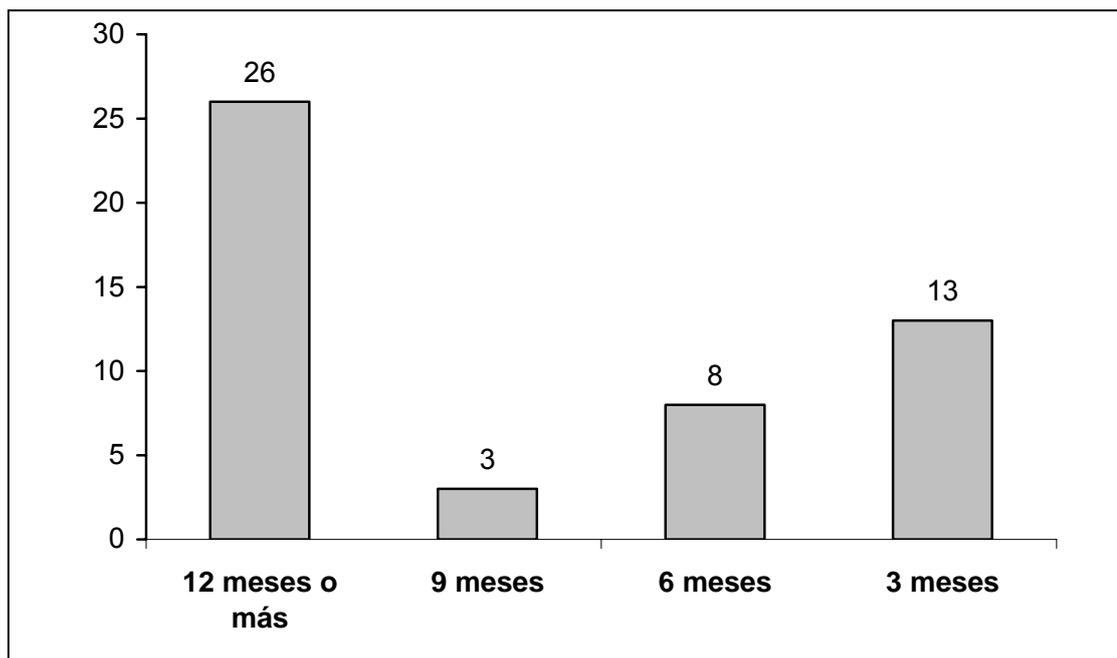
d) Estabilidad en el puesto de trabajo dentro de MERSEC

Aunado al lento movimiento entre niveles jerárquicos, el personal de MERSEC muestra una baja estabilidad en el puesto de trabajo. (Ver gráfica 7)

La gráfica siguiente indica que solo 26 empleados afirman haber trabajado en MERSEC de forma ininterrumpida por 12 meses o más, de los cuales la mayoría, es decir; 16 empleados corresponden al nivel operativo (Ver Cuadro 1), 3

empleados lo han hecho por 9 meses; 8 lo han hecho por 6 meses; y 13 empleados han estado en la organización por 3 meses o menos.

Gráfica 7
**Empleados de MERSEC de acuerdo con los meses
ininterrumpidos de trabajo en la empresa**
Noviembre 2007



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En cuanto al componente humano actual de MERSEC, los resultados mostrados en el Cuadro 1, presentan una alta concentración de personal de nivel operativo con una limitada participación en relación con la obtención de ascensos, promociones o transferencias de departamento, (Ver Gráfica 6) que supongan cambios de nivel jerárquico; en adición, la estabilidad en el puesto es baja, lo cual es un indicador evidente de falta de acoplamiento y asimilación de los nuevos empleados dentro del entorno de trabajo particular de la empresa, lo cual supondría una alta rotación dentro de la misma.

Cuadro 1
Nivel Jerárquico de los empleados de MERSEC, distribuido
de acuerdo a los meses ininterrumpidos de trabajo
Noviembre 2007

Conceptos	TOTAL	Meses ininterrumpidos de trabajo en la empresa			
	Cant. de empleados	12 o más	9 meses	6 meses	3 meses
Cantidad de empleados	50	26	3	8	13
Nivel Jerárquico					
Operativo/Técnico/Administrativo	30	16	2	5	7
Directores de Departamento	8	5	1	1	2
Coordinadores de Proyectos	4	2	0	1	1
Directores de Cuenta	4	2	0	1	1
Ejecutivos de Cuenta	3	1	0	0	1
No contestó	1	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

e) Evaluación del conocimiento de los elementos de la planificación administrativa en MERSEC

Luego de la descripción de las características organizacionales de los empleados y su relación con el proceso de inducción, a continuación el estudio abordará el análisis específico a la inducción de personal que se aplica en la empresa.

En cuanto a los elementos de la planificación administrativa de MERSEC, el Cuadro 2 muestra los conocidos por los empleados, en relación a la empresa para la que trabajan. Este cuadro incluye las relaciones o mezclas en el conocimiento de los elementos; es decir, algunos empleados no conocen ningún elemento, otros conocen uno, dos, tres, cuatro o todos los elementos administrativos mencionados.

Cuadro 2
Elementos que conocen los empleados sobre
la planificación administrativa de MERSEC
 Noviembre 2007

Elementos	Cant. de empleados	Cant. de empleados
Ningún elemento	15	14
Antecedentes e historia	25	
Misión Organizacional	20	
Visión Empresarial	17	12
Objetivos Organizacionales	9	
Estrategias de Negocios	8	
Antecedentes + Misión	16	
Antecedentes + Visión	11	
Antecedentes + Objetivos	7	
Antecedentes + Estrategias	6	
Misión + Visión	11	10
Misión + Objetivos	7	
Misión + Estrategias	3	
Visión + Objetivos	7	
Visión + Estrategias	4	
Objetivos + Estrategias	4	
Antecedentes + Misión + Visión	8	
Antecedentes + Visión + Objetivos	4	
Antecedentes + Objetivos + Estrategias	4	9
Misión + Visión + Objetivos	4	
Misión + Objetivos + Estrategias	3	
Visión + Objetivos + Estrategias	4	
Antecedentes + Misión + Visión + Objetivos	3	
Antecedentes + Visión + Objetivos + Estrategias	4	2
Misión + Visión + Objetivos + Estrategias	3	
Objetivos + Estrategias + Antecedentes + Misión	3	
Todos los elementos	3	3
TOTALES		50

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Al respecto, es notable la falta de conocimiento que poseen los empleados sobre aspectos importantes de la organización en la que se desenvuelven, como lo son los relacionados con la planificación administrativa de MERSEC; en esta parte, 14 empleados del total de empleados encuestados, no conoce ningún elemento mencionado, en contraste solamente 3 empleados indicaron conocerlos todos.

Se observa también que 12 empleados, conocen solamente un elemento de planificación administrativa de MERSEC, siendo los más representativos los antecedentes e historia y la misión organizacional; 10 y 9 empleados respectivamente, conocen dos y tres elementos, independientemente de la mezcla que se aplique y tan solo 2 empleados conocen cuatro elementos de la planificación, distribuidos equitativamente entre cualquier mezcla de los mismos.

El Cuadro 3 muestra el conocimiento de los elementos de planificación administrativa de MERSEC, desglosado por nivel jerárquico, observándose que los puestos directivos son los que poseen poco conocimiento de estos elementos.

De un total de ocho directores de departamento encuestados solamente uno conoce todos los elementos de planificación administrativa, lo cual es contradictorio ya que son éstos quienes tienen a su cargo la coordinación y dirección de las labores de sus subalternos hacia la consecución o cumplimiento de la planificación administrativa de la organización.

Cuadro 3
Cantidad de elementos que conocen los empleados sobre la
planificación administrativa de MERSEC, distribuido por nivel jerárquico
Noviembre 2007

Conceptos	TOTAL	Elementos de planificación administrativa					
	Cant. de empleados	Ningún elemento	1 elemento	2 elementos	3 elementos	4 elementos	Todos los elementos
Cantidad de empleados	50	14	12	10	9	2	3
Nivel jerárquico							
Operativo/Técnico/Administrativo	30	9	7	6	5	1	2
Directores de Departamento	8	2	2	1	1	1	1
Coordinadores de Proyectos	4	1	1	1	1	0	0
Directores de Cuenta	4	1	1	1	1	0	0
Ejecutivos de Cuenta	3	1	1	0	1	0	0
No contestó	1	0	0	1	0	0	0

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En cuanto a los directores de cuenta, tampoco se observa mayor conocimiento de los elementos de planificación de la compañía, lo cuál repercute negativamente en la seguridad e imagen proyectada a los clientes, ya que son precisamente estos empleados quienes se interrelacionan directamente con ellos. Este desconocimiento no solo representa una causa de la falta de orientación e identificación que muestran los empleados, sino que supone también que el proceso de inducción adolece de integridad desde su base misma de realización.

El panorama tampoco es alentador en cuanto a los aspectos de la cultura organizacional que conocen los empleados de MERSEC. En relación con esto, el Cuadro 4 muestra que solo 19 del total de empleados encuestados, conoce algún elemento de la cultura organizacional, independientemente de a cual elemento se refiera.

Cuadro 4
Elementos que conocen los empleados sobre
la cultura organizacional de MERSEC
Noviembre 2007

Elementos	Cant. de empleados	Cant. de empleados
Ninguno	12	16
Filosofía Empresarial	3	19
Propósito de la Empresa	15	
Principios de Trabajo	13	
Valores de Trabajo	12	
Filosofía + Propósito	1	9
Filosofía + Valores	1	
Propósito + Principios	2	
Propósito + Valores	2	
Principios + Valores	1	
Filosofía + Propósito + Valores	1	6
Propósito + Principios + Valores	4	
Todos	0	0
TOTALES		50

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Es aún más preocupante observar que ningún empleado conoce todos los elementos de la cultura organizacional de MERSEC mencionados, (filosofía, Propósito, principios y valores), mientras que 16 empleados, no conocen ninguno de estos elementos.

Según la información presentada en el Cuadro 4, se observa un desconocimiento por parte de los empleados de aspectos prioritarios en la organización, lo cual repercute aún más en su falta de identificación con las directrices de comportamiento deseado en la empresa.

Dentro de los aspectos relevantes de la cultura organizacional de MERSEC, se observa una limitada cantidad de elementos que manifiesten físicamente esta cultura, tales como un código de vestimenta, definido y requerido prioritariamente para el personal que tiene contacto directo con los clientes, decoración específica y alineada con la compañía a nivel global, entre otros.

Actualmente no existe en la organización algún programa diseñado específicamente para dar a conocer a los empleados sus propósitos, principios y valores preferidos, por lo que la mayoría de ellos posee poco conocimiento de los mismos al no ser declarados explícitamente, todo ello da como resultado que las aspiraciones organizacionales no se traduzcan automáticamente en los comportamientos deseados.

La cultura de esta compañía puede denominarse como pasiva-defensiva, con una mezcla entre el convencionalismo, dependencia y evitación. A pesar de ser una organización con influencia de las filiales más desarrolladas ubicadas en distintos países, aún se observa su tradicionalismo y burocracia, en la que se espera que sus empleados manifiesten conformidad y acaten reglas excesivas, siendo controlados y sancionados por el incumplimiento de las mismas.

Esta es una organización controlada por una jerarquía y poco participativa, en la que la toma de decisiones está centralizada en los niveles de alta jerarquía, llevando a que los miembros sólo hagan lo que se les dice y aclaren todas las decisiones con sus superiores.

Tampoco se observa un sistema dirigido a motivar la eficiencia y éxito de los empleados, señalando en algunas ocasiones los errores cometidos, lo cual hace que los miembros de la compañía desplacen la responsabilidad a otros.

En el Cuadro 5 se visualiza el resultado de consultar a los empleados sobre el conocimiento que poseen acerca del giro de negocio de la empresa; es decir, la actividad económica principal de MERSEC, la cual se refiere específicamente a la Investigación de Mercados, dado en; la recolección, análisis e interpretación de información con el objetivo de ayudar a sus clientes a conocer los gustos y preferencias de los consumidores de sus productos, para la correcta decisión en cuanto a sus estrategias de venta y distribución de sus principales productos.

Este cuadro muestra que también existe desconocimiento sobre el sector industrial en que opera MERSEC, ya que 8 empleados indican no conocer ninguno de los elementos mencionados (sector o mercado, servicios que ofrece, principales clientes, restricciones legales y principales competidores). La cantidad de empleados más elevada se observa en el conocimiento de cuatro elementos del giro de negocio, conformado por 12 empleados de un total de 50 encuestados.

En cuanto al conocimiento de uno, dos y tres elementos del sector industrial en el que opera la organización, se observa que 9 empleados no conocen la totalidad de aspectos mencionados, mientras que solamente 3 empleados conocen los cinco elementos indicados.

Cuadro 5
Elementos que conocen los empleados sobre
el giro de negocios de MERSEC
 Noviembre 2007

Elementos	Cant. de empleados	Cant. de empleados
Ninguno	8	8
Sector/mercado en que opera	32	
Servicios que ofrece	36	
Principales clientes	27	9
Restricciones Legales	4	
Principales competidores	19	
Sector + Servicios	6	
Sector + Clientes	2	9
Servicios + Clientes	3	
Sector + Servicios + Clientes	6	
Sector + Servicios + Competidores	3	9
Servicios + Clientes + Competidores	2	
Sector + Servicios + Clientes + Competidores	12	12
Todos	3	3
TOTALES		50

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Además de lo anterior, los empleados también evidencian desconocimiento de algunos elementos e instrumentos de la organización administrativa de MERSEC. Como se visualiza en el Cuadro 6, a excepción del conocimiento que poseen 37 empleados sobre la división funcional de la organización, el resto de elementos no alcanza un conocimiento aceptable. Esto sucede por ejemplo, al observar que solo 21 del total de empleados encuestados, conoce el organigrama de la empresa y solamente 8 empleados conocen los cinco elementos e instrumentos mencionados.

Cuadro 6
Elementos e instrumentos que conocen los empleados sobre
la organización funcional y administrativa de MERSEC
 Noviembre 2007

Elementos	Cant. de empleados	Cant. de empleados
Ningún elemento	4	4
División funcional	37	
Organigrama general	21	
Filiales de negocios	28	6
Reglamento Interno	33	
Procedimientos Generales	25	
División funcional + Organigrama	2	
División funcional + Filiales	6	9
División funcional + Procedimientos	2	
Organigrama + Reglamento	2	
División funcional + Filiales + Reglamento	3	
División funcional + Reglamento + Procedimientos	7	
División funcional + Organigrama + Reglamento	2	14
División funcional + Organigrama + Procedimientos	2	
División funcional + Filiales + Procedimientos	2	
Filiales + Reglamento + Procedimientos	2	
División funcional + Organigrama + Filiales + Reglamento	4	
División funcional + Organigrama + Filiales + Procedimientos	2	9
División funcional + Filiales + Reglamento + Procedimientos	2	
Organigrama + Filiales + Reglamento + Procedimientos	3	
Todos los elementos	8	8
		50

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Los elementos e instrumentos de la organización funcional y administrativa de MERSEC, adicional a los elementos sobre el giro de negocios de la compañía, principalmente los servicios que ofrece, son los más conocidos por los empleados encuestados, estos aspectos sobresalen de los demás, debido a que la inducción en MERSEC se enfoca prioritariamente en los aspectos superficiales; es decir, los que ayudarán a los empleados de nuevo ingreso a la realización de sus actividades en el corto plazo.

El conocimiento por parte de los empleados de los elementos e instrumentos básicos de la organización, es determinante para su orientación, ubicación y absorción de la cultura de la empresa.

La ausencia de antecedentes sobre estudios de inducción, impide contar con información histórica sobre las particularidades del entorno de trabajo de los empleados de MERSEC, los cuales sirven como base para la evaluación y seguimiento de la adaptación de los empleados a la empresa, a su puesto de trabajo y a sus funciones asignadas. De hecho, la compañía tampoco cuenta con mediciones de clima laboral para evaluar el entorno de trabajo actual, con lo cual no se puede establecer la efectividad de la integración de la totalidad de empleados de la empresa.

La Unidad de Gestión de Talentos, solamente se limita a realizar algunas actividades para la inducción general del empleado que recién ha ingresado a la organización, no realiza ninguna actividad de seguimiento y evaluación de la inducción. En cuanto a los directores de área, si hay un proceso de seguimiento a la orientación del nuevo empleado, pero se realiza de manera informal y a criterio del director del área a la que ha ingresado el empleado.

No se tiene documentación de ninguna actividad específica para la inducción de empleados transferidos, en algunas ocasiones se le explica a detalle en que consistirán sus nuevas atribuciones, pero esto se realiza únicamente con empleados de un alto nivel jerárquico.

Actualmente existe un presupuesto formalmente establecido para la Unidad de Gestión de Talentos como un todo, pero el mismo no se encuentra fragmentado en cada una de las actividades o procesos que esta área tiene a su cargo. De acuerdo a esto no se ha invertido una buena porción del mismo para llevar a cabo actividades específicas orientadas a la inducción, tanto del personal de reciente ingreso como los transferidos.

2.3.2 Análisis funcional

De conformidad a la patente mercantil en Guatemala, MERSEC tiene asignadas las siguientes funciones: Preparación e investigación de proyectos de mercadeo y consumo. Realización de estudios y análisis de mercadeo de productos nacionales y extranjeros. Preparación de proyectos de investigación sociales y políticos.

En este tipo de análisis de la situación funcional del proceso de inducción en MERSEC, fue necesario tratar dos aspectos que sintetizan el criterio de los encuestados: Situación de las funciones básicas de inducción y, aspectos que trata la función de inducción en MERSEC, que encierran la problemática detectada.

a) Situación de las funciones básicas de inducción en MERSEC

Para el desarrollo de sus funciones básicas, es necesario determinar que el proceso de integración de personal que realiza MERSEC es de responsabilidad compartida, puesto que las funciones de reclutamiento y selección son realizadas por una empresa externa, con la cual se posee un contrato de outsourcing para el propósito específico de la contratación de nuevos empleados de acuerdo con las necesidades específicas de cada unidad administrativa; tal proceso culmina con las funciones de inducción, capacitación y desarrollo de los empleados contratados, que están a cargo de la Unidad de Gestión de Talentos y las Direcciones de departamento de la empresa. Actualmente ninguna de las actividades mencionadas se encuentran normadas, éstas se realizan de manera circunstancial y a criterio de la Unidad de Gestión de Talentos.

Se observa duplicidad y falta de concordancia en el desarrollo de las pocas actividades de capacitación y desarrollo de empleados, ya que en algunas

ocasiones éstas se encuentran a cargo de la Unidad de Gestión de Talentos, de los directores de área e incluso hasta de la persona encargada de marketing.

Se realizan algunas actividades de capacitación del personal, enfocadas prioritariamente a los empleados ubicados en las áreas más altas en cuanto a nivel jerárquico, mientras que también se observan esfuerzos aunque no definidos y totalmente planificados para el desarrollo de los empleados a todo nivel de la organización, tales como; charlas dirigidas por expertos con un contenido básico de algunos valores personales y otros eventos a nivel general de conocimientos.

En relación con la evaluación de las funciones específicas de inducción se observó que no se cuenta con un proceso formalmente documentado, en el que se establezcan claramente las funciones de la Unidad de Gestión de Talentos y las direcciones de departamento, en cuanto a la inducción del personal de nuevo ingreso o al personal que es trasladado de un puesto a otro dentro de la organización.

Debido a la falta de planificación y a la inexistencia de una clara definición de prioridades y funciones, en la mayoría de los casos, las acciones por parte de la Unidad de Gestión de Talentos para cubrir puestos vacantes dentro de la empresa, se dan después de que el empleado ha dejado el puesto, y la dirección de departamento implicada no da el seguimiento necesario para que las plazas vacantes sean cubiertas en el momento adecuado, por lo que tampoco se observa un programa de transición de funciones para los nuevos empleados contratados.

Lo anterior se deriva de la falta de coordinación de la Unidad de Gestión de Talentos con la empresa que se encarga de proveer de personal a la institución, con el fin de utilizar efectivamente el recurso tiempo y cubrir oportunamente las plazas vacantes de la compañía, aunado a la inexistencia de una programación

en la que se especifique claramente la labor que debe realizar la Unidad de Gestión de Talentos, en cuanto al posicionamiento del personal en los puestos requeridos y con una definición clara de periodos para llevar a cabo cada actividad.

b) Aspectos que trata la función de inducción en MERSEC

Según la información obtenida en la investigación y de acuerdo al criterio de las personas que participaron en la inducción de los empleados actuales de MERSEC, cuando estos fueron objeto de contratación o transferencia, se abarcó las etapas de inducción general a la empresa, inducción específica al puesto, así como la evaluación y el seguimiento al proceso.

Las atribuciones específicas del Director de Talentos, en cuanto a la inducción del empleado que recién ingresa a la empresa, se limitan únicamente a la entrega de documentación para que éste realice la lectura correspondiente. Esta documentación contiene a grandes rasgos el giro del negocio, limitados procedimientos administrativos y el reglamento interno de trabajo. En algunas ocasiones se le proporciona solamente a empleados que ocuparán puestos de alto nivel jerárquico, es decir a nivel directivo y ejecutivo, un manual de operaciones de cada uno de los dos grandes proyectos que se desarrollan dentro de la institución (Panel de Hogares y Adhoc).

Otra de las acciones que realiza la Unidad de Gestión de Talentos es la entrega del Contrato de Trabajo, Convenio de Confidencialidad y Convenio de no Competir a cada empleado que inicia labores en la organización. Seguido de esta actividad el Director de Talentos resuelve las dudas que hayan surgido durante el proceso.

Solamente 36 empleados indicaron haber realizado un recorrido por las instalaciones en compañía del encargado de la Unidad de Gestión de Talentos,

(Ver Cuadro 8) lo que muestra la presencia significativa de incumplimiento de esta actividad, la cual es una función específica de esta área organizacional.

Los directores de departamento se encargan en la mayoría de los casos de realizar o coordinar con sus subalternos la inducción específica del nuevo empleado, aunque en esta actividad también se involucra en una menor proporción la Unidad de Gestión de Talentos (Ver Cuadro 7). A manera general existen funciones referentes a la inducción de personal que se omiten en la mayoría de casos, por tanto; no existe un procedimiento claramente establecido que indique exactamente quién tendrá a su cargo la realización de las distintas actividades relacionadas con este tema.

En los resultados del siguiente cuadro, resalta el hecho de que en la inducción general a la empresa no hay una participación consistente del encargado de la Unidad de Gestión de Talentos de MERSEC, se detectó que solo participó en la orientación general de 19 empleados; esta labor se complementó con la participación del inmediato superior en la inducción general de 15 empleados, así como de directores de área y compañeros de departamento para 8 empleados cada uno.

En la inducción específica al puesto, la mayor participación la registró el inmediato superior con 20 empleados de los 50 encuestados, lo cual es normal considerando su rol de guía y directivo principal del nuevo empleado en el área de trabajo; luego, los compañeros de departamento complementaron esta labor al participar en las orientaciones de 15 nuevos empleados.

La etapa de evaluación y seguimiento del proceso no registra altos porcentajes de participación por parte de los involucrados de la orientación de nuevos empleados dentro de MERSEC. Como se visualizó en el Cuadro 7 el jefe inmediato, se involucró en esta etapa del proceso de inducción según la opinión de 16 de empleados y el encargado de la Unidad de Gestión de Talentos

corresponde al 15 empleados, éstas son las personas que realizaron alguna actividad de tipo evaluativo o de seguimiento durante la orientación de nuevos empleados, cuando estas se registraron, lo cual sugiere la falta de un proceso formal de post-orientación dentro de la empresa.

Cuadro 7
Criterio de encuestados respecto de personas que participan en
del proceso de inducción en MERSEC
 Noviembre 2007

Etapa de Inducción Participante	Inducción General	Inducción Específica	Evaluación y Seguimiento
	Cant. de empleados	Cant. de empleados	Cant. de empleados
Encargado de Gestión de Talentos	19	9	15
Inmediato Superior	15	20	16
Directores de Área	8	6	11
Compañeros de Departamento	8	15	8

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

MERSEC, también muestra que su proceso no considera una fase de evaluación y seguimiento estructurado de la inducción, que sirva de retroalimentación para hacerlo más flexible y adaptable al entorno particular de la organización. Esto lo confirman los bajos porcentajes de apoyo post-contratación y de participación de los directivos involucrados (Ver Cuadro 7), que complica aún más la situación laboral para todo aquel empleado que necesite apoyo cercano inicial, a fin de determinar si su labor está siendo correcta y eficientemente realizada.

La no definición y formal establecimiento de las funciones específicas de inducción en la Unidad de Gestión de Talentos y las Direcciones de Área, ocasiona desorientación y una lenta adaptación a la cultura de la compañía por

parte de los nuevos empleados, lo que a su vez no permite cumplir con los objetivos departamentales y organizacionales.

2.3.3 Análisis procedimental

Por la importancia de este aspecto analítico, fue necesario ubicar la orientación del estudio en tres aspectos específicos que establecen parte de la problemática detectada, estos son: procedimiento básico de inducción y otros operativos, de la documentación base para el proceso de inducción y, criterios de evaluación de los procedimientos básicos en la inducción, los cuales se describen como sigue:

a) Procedimiento de inducción y otros operativos

En MERSEC no existen procedimientos totalmente definidos y establecidos, que dicten la secuencia de los pasos a seguir para llevar a cabo cada una de las actividades de integración del recurso humano, solamente se cuenta con algunos instrumentos de apoyo, como: Manuales de las operaciones de cada una de las dos divisiones principales de la empresa (paneles temporales y continuos), documentación con procedimientos generales, entre otros.

Actualmente la empresa no cuenta con un proceso formalmente documentado para fines de la inducción de personal. Cuando una nueva contratación se registra, una hoja electrónica es utilizada (Ver Figura 1) como guía para la realización del proceso de inducción del nuevo empleado, la cual es elaborada por la Unidad de Gestión de Talentos y adaptada según los requerimientos del puesto a ocupar; esta hoja se muestra a continuación y contiene el listado de todas las actividades que el nuevo trabajador debe realizar, antes de ser trasladado al área de trabajo en que se desempeñará.

Figura 1
Guía para la realización del proceso de inducción del nuevo empleado
MERSEC, S.A.
 Noviembre 2007

Tiempos y pasos en
 Capacitación de nuevo personal
MARITZA LÓPEZ CHACÓN
 Año 2007

MERSEC, S.A.
 Bienvenida!!!

Hora	Actividad												Responsable											
		9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23		24	25	26	27	30	1	2	3	4	11	
8:00 a.m.	Bienvenida a la Empresa	■																						Directora de Talentos
8:00 a.m.	Lectura de Manual de Procedimientos Administrativos		■																					Directora de Talentos
10:00 a.m.	Resolución de dudas sobre Procedimientos Administrativos			■																				Directora de Talentos
10:15 a.m.	Lectura de Reglamento interno y de Brochure de la Compañía				■																			Directora de Talentos
12:00 p.m.	Lectura de Contrato Laboral y Convenios					■																		Asistente de Gestión de Talentos
12:30 p.m.	Resolución de dudas y Receso						■																	Directora de Talentos
12:35 p.m.	Captura de Datos para ficha en departamento de Recursos Humanos y toma de fotografía							■																Asistente de Gestión de Talentos
12:45 p.m.	Lectura de Manual de Campo								■															Directora de Talentos / Jefe de Campo Adhoc
2:00 p.m.	Seguimiento en Lectura de Manual de Campo y Tarjeteros									■														Directora de Talentos
4:00 p.m.	Inducción sobre Pasos y Procedimientos para solicitud de Suministros										■													Jefe de Servicios Corporativos
8:00 a.m.	Inducción práctica la entrega y recepción de documentos en Gerencia General											■												Secretaria de Gerencia / Directora de Talentos
9:30 a.m.	Visita por las instalaciones de la Empresa y Presentación de los Empleados												■											Directora de Talentos
10:00 a.m.	Reconocimiento del lugar de trabajo ^(***)													■										Directora de Talentos
10:05 a.m.	Lectura de Manual de Entrenamiento AdHoc														■									Directora de Talentos
12:00 p.m.	Firma de Contrato y Convenios															■								Asistente de Gestión de Talentos
2:00 p.m.	Inducción Práctica en Departamento Contable / Comprobación de Gastos, pagos de planillas temporales																■							Tesorero
3:00 p.m.	Inducción Práctica en Departamento Recursos Humanos																	■						Asistente de Gestión de Talentos
4:00 p.m.	Inducción Práctica en Departamento Contable / Introducción a Hojas de Costos, Ordenes de Compra, Emisión de cheques																		■					Contador I
8:00 a.m.	Inducción Práctica Area de Coordinación de Proyectos / Procesos Pre Campo y Prueba Piloto																			■				Jefe de Campo Adhoc
2:00 p.m.	Inducción Práctica en Area de Latin Panel Comercial																				■			Directora Comercial / Panel de Hogares
8:00 a.m.	Continuación de Proceso Práctica en Area de Latin Panel Comercial																					■		Directora Comercial / Panel de Hogares
12:00 p.m.	Lectura de Manual de Procedimientos Latin Panel Operaciones																						■	Directora de Operaciones / Panel de Hogares
2:00 p.m.	Continuación con Lectura de Procedimientos Latin Panel Operaciones																						■	Directora de Operaciones / Panel de Hogares
todo el día	Reunión en el Club Guayacán																							Directora de Talentos
8:00 a.m.	Inducción Práctica en Area de Auditoria de Procesos																							Auditoria de Procesos
2:00 p.m.	Inducción Práctica en Area de Latin Panel Operaciones																							Directora de Operaciones / Panel de Hogares
8:00 a.m.	Continuación a Práctica en Area de Latin Panel Operaciones																							Directora de Operaciones / Panel de Hogares
8:00 a.m.	Capacitación Práctica en Area Tracking y Market Whys																							Directora de Adhoc
2:00 p.m.	Continuación a Práctica en Area Tracking y Market Whys																							Directora de Adhoc
todo el día	Inducción y Práctica en Oficinas de M&M																							Auditoria de Procesos / Directora de Talentos
Simultáneo	Seguimiento sobre desempeño y acoplamiento del nuevo empleado																							Directora de Talentos
10:00 a.m.	Prueba sobre comprensión de procedimientos																							Directora de Talentos
Interno	Evaluación de desempeño y aclaración de dudas sobre procedimientos administrativos																							Todo los involucrados participan

^{***} El lugar físico que le fue asignado a es temporal ya te le explicó que este será cambiado en su momento

Entre las actividades más comunes incluidas en la guía de inducción (hoja electrónica) están: la lectura del Manual de Procedimientos Administrativos, lectura del contrato laboral y convenios de trabajo, captura de datos para ficha en el área de Gestión de Talentos y toma de fotografía, lectura del manual de campo, visita por las instalaciones de la empresa y presentación de los empleados, entre otras.

Las actividades específicas que deben incluirse durante el proceso de inducción del nuevo empleado en MERSEC, no se encuentran normadas o establecidas formalmente en algún documento, siendo la Unidad de Gestión de Talentos la responsable de definir según su criterio las actividades que se incluirán en la guía de inducción (hoja electrónica), observándose diferencias en el contenido de esta guía dependiendo del puesto que ocupará el nuevo empleado.

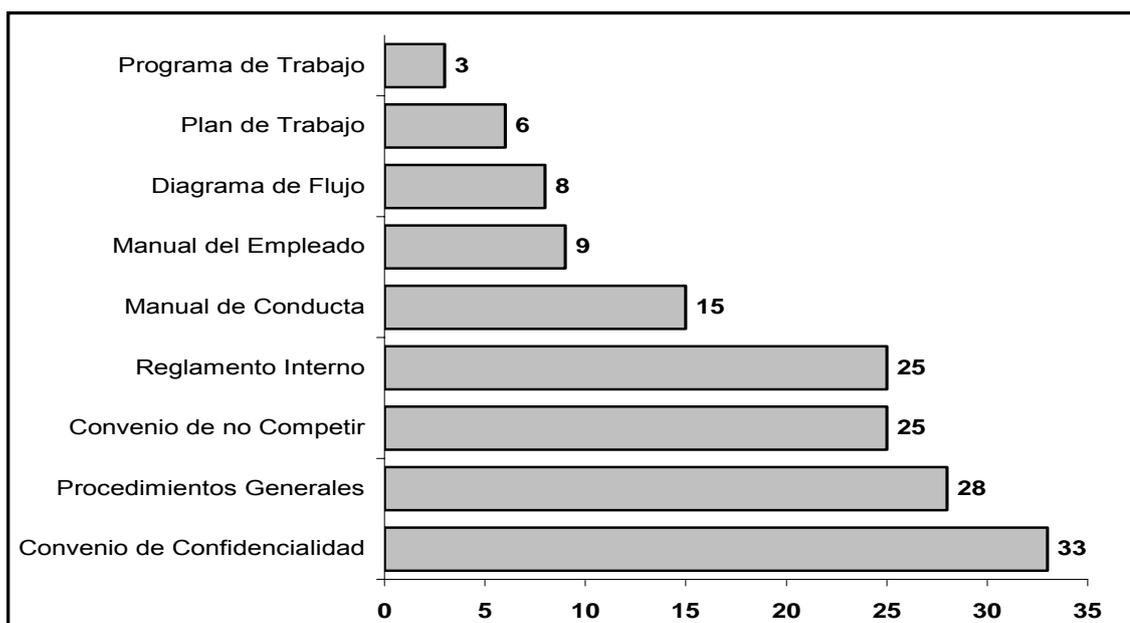
Se observa incumplimiento en la realización de algunas de las actividades descritas en la guía de inducción (hoja electrónica), previamente elaborada, lo cual se debe principalmente al exceso de tareas no sustantivas cargadas a la Unidad de Gestión de Talentos, así como también a la falta de planificación en la cual se incluyan todas las funciones de ésta área.

En la guía de inducción (hoja electrónica) se indica también, quién o quiénes son los responsables de orientar al empleado en dichas actividades, esta responsabilidad es compartida por la Unidad de Gestión del Talento con los directores de departamento y con los empleados encargados de ciertas funciones que se consideran dentro del proceso de inducción. Sin embargo, no existe ningún responsable de la evaluación y seguimiento que indique si como mínimo se llevan a cabo las actividades enmarcadas en la guía de inducción elaborada por la Unidad de Gestión de Talentos.

b) Situación de la documentación base para el procedimiento de inducción

La empresa posee una amplia gama de documentos de apoyo para el proceso de inducción. La Gráfica 8 muestra los documentos que son facilitados con objetivos de orientación por la Unidad de Gestión de Talentos y las Direcciones de Área, a los nuevos empleados cuando éstos son contratados, también muestra el porcentaje y cantidad de los empleados que recibieron cada documento.

Gráfica 8
Documentos de apoyo utilizados en la
orientación de nuevos empleados en MERSEC
 Noviembre 2007



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

MERSEC cuenta con abundante documentación, como lo son: Manuales de normas y procedimientos, Reglamento interno de trabajo, Manuales de las áreas sustantivas de la organización (Paneles temporales y continuos), que le indican al empleado de nuevo ingreso la normativa interna bajo la cual estarán suscritas

sus actividades laborales dentro de la institución. Sin embargo, no se brinda al trabajador una explicación de su contenido y/o aclaración de dudas, ya que el proceso de inducción se limita solamente a la lectura de los documentos mencionados.

Existe la limitante en el proceso de inducción, especificada en la no entrega de los documentos incluidos en el mismo, a los empleados que ingresan a la organización. A este respecto, se observa que existe una mezcla en cuanto a la recepción de documentos de apoyo a la orientación de personas en MERSEC; es decir, algunos empleados recibieron el Convenio de Confidencialidad, pero también recibieron, uno, dos o hasta un máximo de nueve documentos.

El Convenio de Confidencialidad de la empresa ocupa el primer lugar de preponderancia para las nuevas contrataciones, el cual contiene básicamente las restricciones para los empleados, definidas como indispensables en cuanto a la confidencialidad de los datos e información que es manejada internamente, este documento fue entregado a 33 empleados del total encuestado, cuando estos fueron contratados; esto podría derivarse de la preocupación de la empresa por cumplir con aspectos legales de confidencialidad de la información, así como en la preservación de las fuentes que utiliza para sus investigaciones.

Se observa que a 28 empleados le fueron entregados documentos, dentro de los cuales se incluyen básicamente los procedimientos del área administrativa que regirán la mayor parte de actividades que realizará el empleado de nuevo ingreso, a 25 empleados se les entregó convenios de no competir y reglamento de trabajo, incluyendo en el primero las restricciones legales a las que estará sujeto el empleado al momento de realizar actividades de investigación de mercados fuera de la organización, como una actividad adicional y sin el consentimiento de MERSEC.

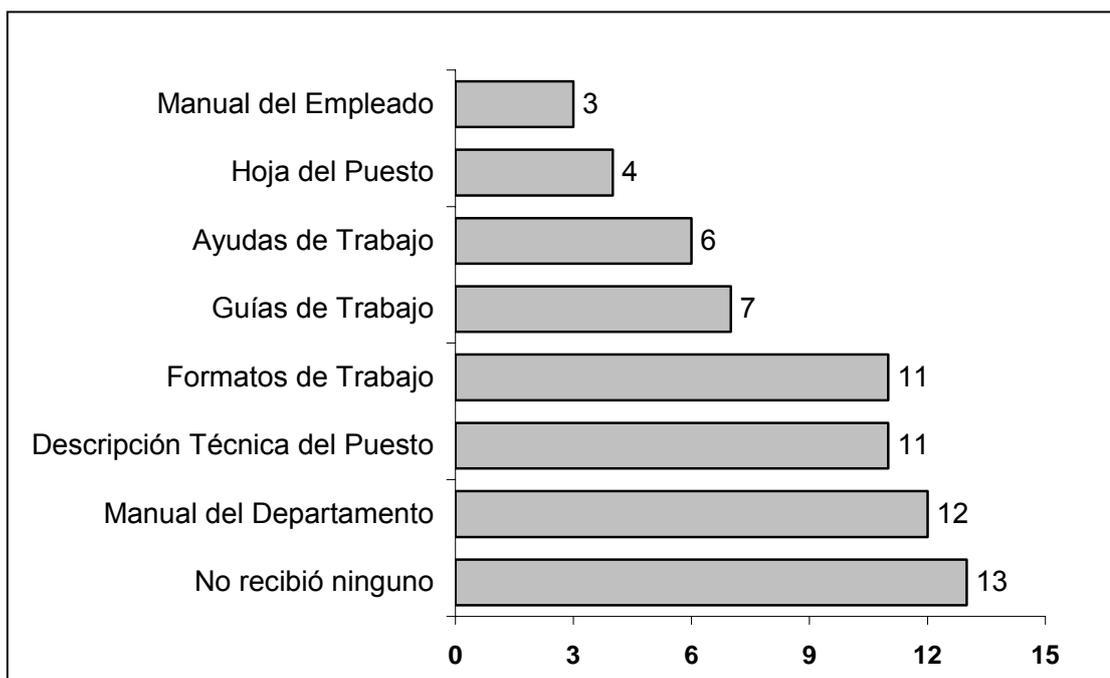
También se observó que a 15 empleados se les facilitó el Manual de Conducta, indicando claramente las normas de conducta preferidas y aceptadas por la organización para un nuevo miembro de la misma; a 9 empleados se les entregó el Manual del empleado, con información general acerca de las operaciones a nivel global de la empresa; a 8 empleados se le entregó diagramas de flujo; mientras que a 6 y 3 empleados se les entregó planes y programas de trabajo, respectivamente.

Al analizar la Gráfica 8, se observa que los documentos de apoyo con que cuenta la organización, no son entregados con uniformidad a todos los empleados, como debería ser para documentos como el manual del empleado, procedimientos generales, diagramas de flujo, planes y reglamento interno. La irregularidad en la entrega de documentación a los empleados contratados por MERSEC, se debe básicamente a la falta de lineamientos y procedimientos específicamente definidos, que sean utilizados como una guía y apoyo para el área encargada de llevar a cabo la inducción de empleados nuevos o transferidos.

Además, al momento de registrarse una contratación o transferencia dentro de la empresa, es notable la ausencia de documentos de apoyo específicos en los que se encontrarán todas y cada una de las características del nuevo puesto a cubrir por el empleado (como título, ubicación, tareas, atribuciones, etc.), puesto que 13 empleados del total encuestado afirma que no recibió ninguno. (Ver Gráfica 9)

La recepción de un documento de apoyo específico por parte de los empleados no excluye a los demás; es decir, algunos de ellos no recibieron ningún documento y otros recibieron desde uno hasta siete, por lo que en la siguiente gráfica se puede dar una mezcla que incluye cualquier cantidad de documentos de apoyo recibidos tomando en cuenta el máximo definido. (Siete documentos)

Gráfica 9
**Documentos de apoyo específicos facilitados a los empleados
 al momento de ser contratados**
 Noviembre 2007



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Entre los documentos que los empleados afirman haber recibido figura el manual del departamento, documento que fue facilitado a 13 del total de trabajadores encuestados; las descripciones de puesto y formatos de trabajo, ambos fueron recibidos por 11 empleados; guías de trabajo por 7 empleados; ayudas de trabajo por 6 empleados; así como hojas del puesto y el manual del empleado 4 y 3 trabajadores respectivamente.

La labor de la Unidad de Gestión de Talentos en cuanto al seguimiento y evaluación del proceso de inducción, se enfoca en proveer apoyo para dudas u orientación a los nuevos empleados, pero de manera informal. No posee

antecedentes sobre estudios de inducción que provean información histórica sobre la efectividad del proceso de inducción hasta ahora realizado.

El cuadro 8 muestra los resultados de cuestionar al personal sobre las actividades en que participaron al momento de convertirse en un nuevo empleado de la empresa, como una forma de ampliar su identificación y conocimiento general de la misma.

Cuadro 8
Actividades realizadas por el empleado
al momento de su contratación o transferencia en MERSEC
 Noviembre 2007

Actividad	SI	NO
	Empleados	Empleados
Charla sobre condiciones de trabajo	32	18
Recorrido por las instalaciones	36	14
Inducción por departamento	12	38

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

El cuadro anterior muestra que al momento de una contratación o transferencia, tan solo 32 empleados recibieron una explicación clara sobre las condiciones generales de trabajo en que se desempeñaría; 36 empleados realizaron un recorrido por las instalaciones físicas de MERSEC; y 12 empleados realizaron algún tipo de inducción práctica en cada uno de los departamentos de la empresa para conocer con más claridad el entorno de trabajo.

El proceso general de inducción en la multinacional MERSEC, muestra deficiencias en cuanto a la realización de actividades básicas para el empleado que ingresa por primera vez a una compañía, en donde sus expectativas son muy amplias. El empleado nuevo maneja cierto grado de temor ya que se enfrenta a situaciones desconocidas, y su principal objetivo es adaptarse con rapidez a la cultura organizacional predominante en la institución.

De acuerdo a la información que provee el Cuadro 8, se determina que la empresa no aplica un proceso eficiente que le permita al nuevo empleado cumplir con las expectativas, tanto personales como las de la empresa.

Continuando con la revisión del proceso de inducción actual en MERSEC, destaca el hecho que del total de empleados encuestados, solo 19 fueron presentados formalmente en el departamento para el que se contrataron (Ver Cuadro 9), en contraste con 31 empleados que no.

Cuadro 9
Presentación del nuevo empleado
en su respectivo departamento dentro de MERSEC
 Noviembre 2007

	Cantidad de empleados
Si fue presentado	19
No fue presentado	31

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Según los datos del cuadro 10 se observa que solamente 19 empleados del un total de 50 encuestados fue presentado formalmente con sus compañeros de trabajo, de los cuales la mayor cantidad, 11 empleados corresponde a personal del área operativa/técnica/administrativa, seguido por 3 directores de departamento.

Esta irregularidad en el cumplimiento de una de las principales actividades incluidas en el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso a la organización, se debe a la falta de coordinación y la inexistencia de lineamientos para la asignación de responsabilidades por parte del área a cargo de esta actividad.

Cuadro 10
**Empleados de MERSEC que fueron presentados en su respectivo
 departamento de acuerdo al nivel jerárquico**
 Noviembre 2007

NIVEL JERÁRQUICO	Total de empleados	Si fue presentado	No fue presentado
		19	31
	Empleados	Empleados	Empleados
Operativo/Técnico/Administrativo	30	11	19
Directores de Área	8	3	5
Coordinadores de Proyectos	4	2	2
Directores de Cuenta	4	2	2
Ejecutivos de Cuenta	3	1	2
No contestó	1	0	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

c) Criterios de evaluación de los procedimientos básicos en la inducción

Las actividades y el periodo de inducción por empleado dependen del puesto que ocupará dentro de la institución. Un trabajador que ha sido contratado para un puesto directivo o de nivel ejecutivo recibe una inducción más amplia, específica y con una mayor duración, por el contrario para un empleado que ocupará un puesto operativo o de un rango jerárquico inferior la inducción, es casi nula. En repetidas ocasiones simplemente se omite esta actividad y se transmite la responsabilidad al jefe inmediato del nuevo empleado.

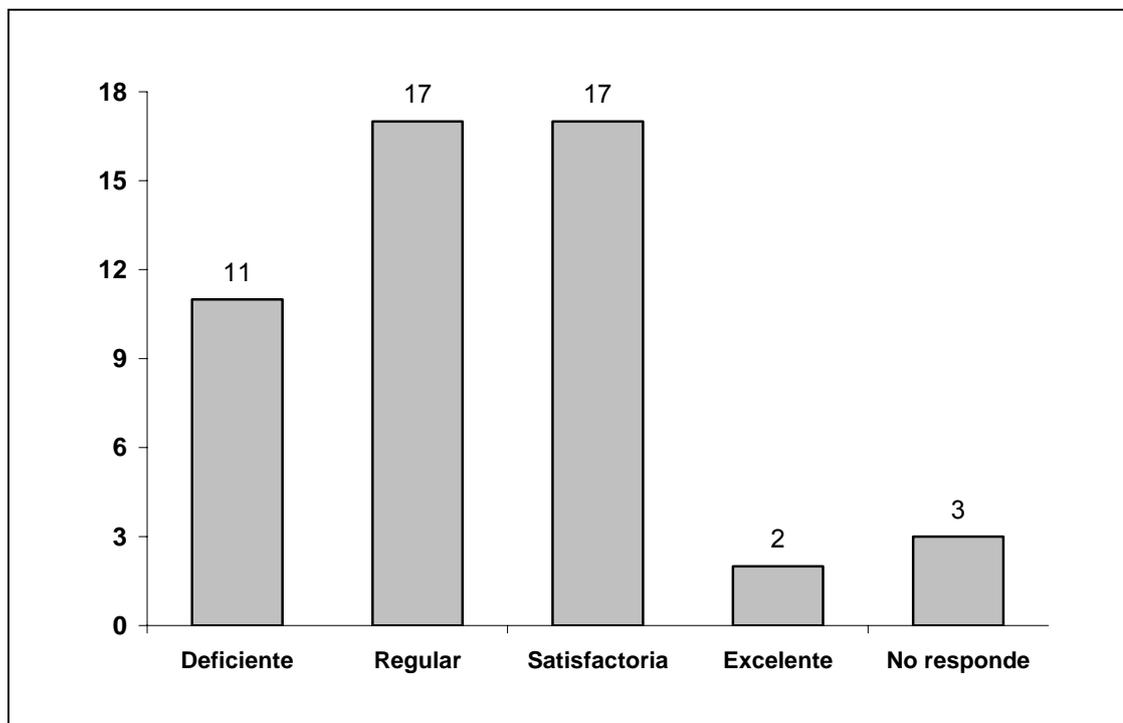
Todo ello se deriva de la inexistencia de una correcta planificación que permita dar la bienvenida a la empresa de manera adecuada a todo empleado que ingresa, sin importar su nivel jerárquico, otra causa es el desorden en cuanto a la distribución de actividades y correcta asignación de responsabilidades de inducción y seguimiento en el cumplimiento de las mismas.

Con respecto a la perspectiva por parte de los trabajadores de MERSEC acerca del proceso de inducción, la Gráfica 10 muestra las calificaciones proporcionadas por los empleados acerca de este tema. En esta gráfica se observa que tan solo

2 empleados califican al proceso como excelente; 17 empleados afirman que es satisfactorio o regular; y 11 empleados indican que es deficiente.

Como se observa, los resultados recopilados muestran que la problemática derivada de la falta de integridad del proceso de inducción en la empresa MERSEC, está ocasionando complicaciones en todas las áreas, puesto que los nuevos empleados y los transferidos muestran dificultades de adaptación al nuevo ambiente laboral al que son asignados según la opinión de la Dirección de la Unidad de Gestión de Talentos, tal situación opera en sentido contrario al de los objetivos y propósitos que se han planteado para la multinacional en Guatemala.

Gráfica 10
**Calificación asignada por los empleados
al proceso de inducción que se realiza en MERSEC**
Noviembre 2007



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La evaluación del proceso de inducción que se realiza actualmente en MERSEC, según este estudio, culmina con la revisión del seguimiento post-contratación y la retroalimentación que la empresa hace del proceso.

Al respecto, obsérvese el Cuadro 11. En la misma se incluyen los resultados de cuestionar a los empleados actuales de la empresa acerca de las actividades post-contratación de que fueron partícipes al momento de ser contratados o transferidos.

Como se observa, 38 empleados del total encuestado, recibió soporte durante su inducción para aclarar y resolver dudas; no obstante, 24 empleados afirmaron no haber contado con orientación post-contratación como una forma de darle seguimiento a su desenvolvimiento inicial. Asimismo, 9 empleados realizaron pruebas sobre la comprensión, en cuanto a satisfacción sobre el proceso de inducción, 7 empleados indicaron que realizaron pruebas al momento de ser contratados o transferidos dentro de la empresa.

Cuadro 11
**Seguimiento y evaluación del proceso
de inducción que realiza MERSEC**
Noviembre 2007

Actividad	SI	NO
	Empleados	Empleados
Recibió apoyo cercano para la resolución de dudas	38	12
Contó con orientación post-contratación	26	24
Realizó pruebas sobre su comprensión del proceso	9	41
Realizó pruebas de satisfacción sobre la inducción	7	43

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

En el cuadro 12, se muestra que un mayor porcentaje de los empleados que recibieron algún tipo de seguimiento y evaluación del proceso de inducción del que formaron parte, impartido por MERSEC, corresponde a directores de departamento y a empleados operativos, en el segundo caso, se ve un considerable incremento con respecto a los otros niveles jerárquicos comparados debido a que la cantidad neta (30 empleados) de personal de este nivel es sumamente elevado, en comparación con el resto de niveles jerárquicos. (Ver Gráfica 7)

Sin embargo, se evidencia poco o nulo seguimiento al proceso de inducción con respecto de los niveles jerárquicos medios de la organización, lo cual se deriva de la inducción no fundamentada en procedimientos sólidos y específicamente definidos, de acuerdo a un proceso que en su totalidad abarca tres fases sumamente importantes, a saber; fase general, específica y por último el seguimiento y/o evaluación.

Cuadro 12
**Seguimiento y evaluación del proceso de inducción
 que realiza MERSEC, de acuerdo al nivel jerárquico de los empleados**
 Noviembre 2007

Actividad	Cant. de empleados		Directores de Área	Directores de Cuenta	Ejecutivos de Cuenta	Coordinadores de Proyectos	Operativo/Técnico/Administrativo
	SI	NO					
Recibió apoyo cercano para la resolución de dudas	38	12	8	1	3	3	23
Contó con orientación post-contratación	26	24	5	1	0	0	20
Realizó pruebas sobre su comprensión del proceso	9	41	3	0	0	0	6
Realizó pruebas de satisfacción sobre la inducción	7	43	3	0	0	0	4

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Resalta la falta de un proceso formalmente documentado para fines de la inducción de personal dentro de MERSEC, que considere todas y cada una de las etapas de orientación del empleado; es decir, desde el recorrido inicial por las instalaciones, pasando por el soporte en el puesto, hasta llegar a la evaluación de su comprensión y satisfacción derivadas.

Se cuenta con documentación abundante para apoyo del proceso de inducción; sin embargo, no está definida la función de cada uno de estos documentos, con objetivos y aplicación específicos, dentro de cada fase del proceso general de inducción de la empresa.

2.3.4 Análisis de facultades

La Unidad de Gestión de Talentos, tiene bajo su cargo definir las acciones que se llevarán a cabo para la correcta orientación del personal que ingresa a la organización. Es el Director de Talentos la persona que define y presenta estrategias en cuanto al manejo de los colaboradores, debe también poner en marcha los mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos operacionales de su área, por delegación de funciones. Es la Dirección General de la compañía quien da la última autorización para la aplicación de cualquier procedimiento relacionado con las fases de integración que se aplican en la empresa.

En cuanto a las facultades que el trabajador adquiere al momento de ingresar a la institución, se encuentran el derecho que éste adquiere de aplicar y utilizar todos los beneficios normados por la legislación laboral guatemalteca, (Prestación de Servicios de la Seguridad Social IGSS, Instituto de Recreación de Trabajadores IRTRA, entre otras). Actualmente no se le brinda al nuevo trabajador una capacitación específica que le indique exactamente a qué reglamentos legales estará sujeto, simplemente se le indica que está sujeto a las prestaciones de ley.

Es importante indicar que aunque el contenido del Reglamento Interno de Trabajo, establece las normas generales para la dirección y supervisión del personal contratado por MERSEC, ésta tiene documentos de apoyo, tales como los indicados en la Gráfica 8, en los cuales se especifican los derechos, obligaciones y beneficios que todo trabajador al servicio de la empresa tiene en su relación laboral. De lo investigado en fuentes documentales de MERSEC, se deduce entre lo más esencial lo siguiente:

- **Manual de Conducta:** Establece la forma de comportamiento tanto del empleado contratado, como de su superior, según el área designada para la efectividad en el trabajo.
- **Manual del Empleado:** Contiene los derechos del contratado respecto a conocer tanto las operaciones básicas, como la proyección de MERSEC, que sirven de base para las prestaciones laborales.
- **El Convenio de Confidencialidad:** Define el ámbito de desarrollo en la práctica y el compromiso del secreto laboral, como seguridad de la empresa de no divulgar su información específica hacia la competencia.
- **El Convenio de No Competir:** Delimita la actuación de los empleados respecto a su trabajo, de manera que su incumplimiento no ocasione problemas a la empresa.

2.3.5 Análisis de relaciones

En este tipo de análisis, se tratan dos aspectos de comunicación que son: Expectativas de desempeño y crecimiento laboral, y; capacitación básica para la ejecución inicial de tareas; pero, debido a la interrelación entre ambos, se

exponen de manera coordinada para presentar parte de la problemática de inducción en esta fase analítica.

La responsabilidad para la realización del proceso de inducción a nuevos empleados y transferidos en MERSEC, es total de la Unidad de Gestión de Talentos, aunque en algunas ocasiones recibe apoyo de las direcciones de departamento.

La comunicación que tienen las áreas involucradas para la orientación de los empleados es deficiente y poco clara, ya que el proceso de inducción se define como predeterminado y no se asignan claramente las funciones a cada área, también existe escasa comunicación con la Dirección General para tomar acciones que brinden la solución a la problemática de inducción planteada.

Las instrucciones proporcionadas a los nuevos empleados, tanto como a los transferidos, no son totalmente claras y precisas. La mayoría de empleados actuales han conocido con el transcurso del tiempo y mediante la práctica sus labores, así como también han tenido que adaptarse e indagar por su propia iniciativa acerca de la aplicación correcta de los procedimientos de la organización, en gran parte esto se debe a que actualmente se están realizando cambios en todos los procedimientos organizacionales de MERSEC y principalmente los administrativos, cambios que no son comunicados de manera oportuna, causando la reducción de la eficiencia de los trabajadores.

El cuadro 13 muestra que la comunicación de aspectos críticos para el nuevo empleado contratado o transferido es insuficiente. Como se observa, solo 25 de los empleados encuestados, afirmó haber recibido comunicación de las expectativas de desempeño y crecimiento en su nuevo puesto; así también, 23 empleados indicaron haber recibido algún tipo de capacitación básica que les ayudara en la ejecución inicial de sus nuevas tareas y actividades en el puesto.

Cuadro 13
Comunicación de aspectos clave al empleado
al momento de su contratación o transferencia en MERSEC
 Noviembre 2007

Aspectos clave		
	Empleados	Empleados
Expectativas de desempeño y crecimiento laboral	25	25
Capacitación básica para la ejecución inicial de tareas	23	27

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

Lo anterior muestra nuevamente la desorientación del empleado en cuanto a la coordinación de sus intereses personales con los de la organización. El empleado no puede definir claramente sus oportunidades de auto-desarrollo dentro de MERSEC.

La libertad que el empleado tiene respecto de la toma de decisiones que afecten directamente las actividades de su puesto de trabajo, es mínima. Ya que la mayoría de decisiones están centralizadas en la Dirección General, retrazando así la labor de los empleados, mermando su eficiencia y por ende provocando que los objetivos organizacionales no sean cumplidos en el plazo establecido.

2.3.6 Análisis organizacional

Actualmente MERSEC presenta deficiencia en la realización de su proceso de inducción general de nuevos empleados, dentro del cual se da a conocer los aspectos organizacionales básicos de la compañía. Se observó que se cuenta con un organigrama de la empresa desactualizado, lo que crea confusión y desorientación por parte del empleado de reciente ingreso, así como también, se detectó que no existen funciones definidas para la unidad de Gestión de Talentos que normen la actualización de los documentos que contengan información

importante de la compañía, como por ejemplo: organigramas, elementos de planificación administrativa, entre otros.

Adicional a ello, los empleados actuales de MERSEC muestran poco conocimiento de los elementos de planificación administrativa, cultura organizacional y su giro de negocios. Se observó también, que la mayor cantidad de empleados se concentran en el área operativa/administrativa de la compañía, justificada por el tipo de servicio que presta a sus clientes, sin embargo; hay una cantidad mínima de empleados que han sido promovidos o transferidos de puesto, aunado a ello, se detectó que aproximadamente la mitad de los empleados contratados han laborado en la empresa por menos de un año. (Ver gráfica 7)

La función de inducción de personal dentro de MERSEC se encuentra a cargo de la unidad de Gestión de Talentos, aunque no está normada ni formalmente documentada, tampoco existe claridad en los procedimientos que ésta unidad debe utilizar para cumplir eficientemente con la función mencionada.

Por lo anteriormente mencionado, la evaluación y seguimiento que se da del proceso de inducción de personal, no se cumple de acuerdo a lineamientos previamente establecidos que permitan su retroalimentación y constante mejoría. Es la unidad de Gestión de Talentos quién posee la facultad para llevar a cabo de manera eficiente el proceso de orientación a nuevos empleados, quién a la vez posee el apoyo de las demás unidades administrativas de la compañía, de acuerdo a la estrecha relación que guardan entre ellas.

En cuanto a la comunicación de aspectos importantes al nuevo empleado, como lo son: expectativas de desempeño y crecimiento laboral; capacitación básica para la ejecución inicial de tareas, se observa que aproximadamente la mitad de empleados encuestados recibieron este tipo de información al momento de su contratación. (Ver cuadro 13)

CAPÍTULO III
**PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL
PROPUESTO PARA LA EMPRESA MERSEC**

Como una forma de proveer una guía estructurada para la realización del proceso de orientación, se presenta la siguiente propuesta de un programa de inducción dirigido a la subsidiaria de MERSEC ubicada en Guatemala.

Para orientar esquemáticamente el desarrollo del programa, se presenta un diagrama del proceso general de inducción de empleados de MERSEC S.A., dado en cinco aspectos generales interactuantes, que forman un proceso, así como su retroalimentación para la evaluación e innovación. El esquema se diseña así:

Gráfica 11
**Proceso General de Inducción de empleados
MERSEC, S.A.**
Julio 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

3.1 GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Este apartado incluye los aspectos generales del programa propuesto para MERSEC, siendo estos: su presentación, propósito, objetivos y estrategias de aplicación.

3.1.1 Presentación

Es la síntesis del contenido del programa, que indica las fases principales del proceso de inducción, la metodología de aplicación, los instrumentos documentales a utilizar, la forma de evaluación y la propuesta de cambios o mejoras que se detecten en su desarrollo; como ejemplo de una presentación al lector y al empleado interesado en MERSEC se describe lo siguiente:

El Programa de Inducción preparado y presentado a la multinacional MERSEC en Guatemala reviste gran importancia en el ámbito empresarial y competitivo, tanto a nivel nacional como global para la compañía en cuestión.

Esta herramienta está diseñada de forma clara y sencilla, con la convicción de que será de utilidad y ayudará a tener una idea completa y práctica del Proceso de Inducción, dirigido a empleados que ingresarán a la organización y ocuparán cualquier puesto ubicado en los distintos niveles jerárquicos de la compañía.

El proceso general de Inducción de Personal en MERSEC, es actividad continua, el cual se irá retroalimentando a sí mismo, de acuerdo al cumplimiento y desarrollo de cada una de sus partes, es decir; al realizar la revisión y actualización del programa se dará inicio a otro ciclo completamente igual del proceso establecido.

A través de este programa, se provee una serie de pasos secuenciales y específicamente detallados, así como; el contenido básico que será necesario para la correcta orientación de los empleados de reciente ingreso.

La estructura del modelo propuesto, ha sido cuidadosamente analizada y orientada a la fácil comprensión y utilización de cada aspecto relacionado con la Inducción de Personal.

Este modelo cubre las cinco fases necesarias para su utilización, la primera se refiere a la implementación del mismo, la cual se realizará solamente una vez. La segunda fase, contiene la presentación de los aspectos organizacionales de MERSEC a manera general, continuando con la fase número tres, la cual contempla la inducción específica al puesto de trabajo. En la cuarta fase se muestra la manera para evaluar y dar seguimiento a dicho proceso, para finalizar con la quinta fase, incluyendo en ésta, los aspectos necesarios para la revisión y actualización del programa, con el fin de mejorarlo, según los cambios estructurales y procedimentales que presente MERSEC en el futuro.

En una de las últimas partes del programa, se incluye el presupuesto estimado que muestra el detalle de algunos de los costos o inversión que permitirá su implementación.

3.1.2 Propósitos

Los propósitos del Programa de Inducción presentado, son los siguientes:

- Proveer una guía que describe los pasos secuenciales que la empresa realiza para el adecuado proceso de integración y adaptación de personal a la organización, incluyendo tanto a empleados contratados como a empleados transferidos de la organización.
- Que el empleado conozca y asimile los aspectos esenciales de la organización, tanto desde el punto de vista general como específico, para que se integre a la estructura funcional establecida y a las prácticas de

negocio requeridas, con el fin de lograr los objetivos planteados por la empresa.

3.1.3 Objetivos

A continuación se muestran los principales objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación y utilización del Programa de Inducción propuesto para MERSEC:

- Establecer un proceso documentado de inducción que sea de aplicación tanto general como específica dentro de la empresa MERSEC.
- Describir las actividades que desempeña cada directivo y empleado dentro del proceso de inducción en su área de responsabilidad.
- Describir las responsabilidades de los nuevos empleados de la empresa, incluyendo sus expectativas de desempeño.
- Proveer de instrumentos para la evaluación y fortalecimiento del proceso de inducción que se realiza en MERSEC, incluyendo mediciones y acciones para su continuidad.
- Proveer una base para el ulterior diseño y desarrollo de la planeación estratégica de personal dentro de la empresa, así como para la implementación de programas de capacitación y desarrollo de personal dentro de la misma.

3.1.4 Estrategias de aplicación

Las principales estrategias para la aplicación del Programa de Inducción presentado son:

- Establecer claramente quiénes serán los responsables de la implementación, utilización, actualización y seguimiento de la herramienta propuesta.
- Asignación del recurso económico adecuado y suficiente al área y/o encargado de la aplicación del Programa.
- Revisión, análisis y correcta estructuración de los recursos documentales con que cuenta la organización, relacionados al proceso de Inducción, para su adecuada utilización durante el desenvolvimiento de dicho proceso.

3.1.5 Normas del programa

Las normas a utilizarse para llevar a cabo las actividades descritas en el Programa de Inducción propuesto se describen a continuación, las cuales se pueden innovar y mejorar en su práctica:

- La solicitud de crear o cubrir una plaza nueva o vacante, debe coordinarse tanto por el responsable de la unidad interesada como por la Dirección de Gestión de Talentos, para determinar la factibilidad presupuestaria y su autorización.
- Todo empleado que ingrese a MERSEC debe ser sometido al proceso de inducción descrito en el presente programa, de tal forma que su incorporación, cubra todos los aspectos necesarios para una correcta adaptación al puesto de trabajo.
- El Director de la Unidad de Gestión de Talentos, conjuntamente con los Gerentes de área, son los responsables de ejecutar cada una de las actividades incluidas en el Programa de Inducción de la organización.

- El Director de Talentos debe velar porque la información planteada a los empleados nuevos durante el Proceso de Inducción refleje realmente los requerimientos del nivel estratégico de la organización.
- La Dirección de la Unidad de Gestión de Talentos, es la encargada de reunir la documentación que el presente Programa de Inducción describe como necesaria, a fin de proveerla oportunamente al nuevo empleado.
- La Dirección de la Unidad de Gestión de Talentos notificará con un mínimo de cinco días hábiles a los Directores de Áreas, la cantidad y descripción de los nuevos empleados que serán sometidos al proceso descrito en la fase de inducción específica al puesto de trabajo.
- La Dirección de la Unidad de Gestión de Talentos deberá informar oportunamente a los Directores de Áreas y al nuevo empleado, el momento en que se solicitará su participación en las actividades de evaluación y seguimiento del Proceso de Inducción.
- El empleado inducido e integrado debe cumplir con la entrega y completación del cuestionario de evaluación del proceso de inducción al inmediato superior, como requisito indispensable para considerar como finalizada la fase de evaluación y seguimiento.

3.2 CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

El Programa de Inducción propuesto está conformado por sus tres fases principales de aplicación; previo a ello se detalla a continuación los elementos metodológicos utilizados para su desarrollo.

3.2.1 Elementos metodológicos

Dentro de los principales elementos metodológicos necesarios para la correcta implementación del modelo de Inducción, se muestra el Plan de Acción General, conformado por cada una de las fases del proceso; también se indica la metodología que se sugiere sea utilizada y para finalizar se enlistan los recursos documentales que posee MERSEC y que serán la base para llevar a cabo exitosamente la inducción del personal.

3.2.1.1 Planificación para aplicar el contenido del programa

El contenido básico del Programa de inducción está conformado por cuatro fases; según se muestra en el Plan de Acción presentado en la Figura 2.

- a)** Actividades para la implementación del Programa de Inducción en MERSEC (actividad 1 a la 6)
- b)** Presentación de los aspectos organizacionales de MERSEC (actividad 7)
- c)** Inducción específica al puesto de trabajo (actividad 8 y 9)
- d)** Evaluación y seguimiento del proceso (actividad 10 y 11)

Para el desarrollo de cada una de las actividades incluidas en el Programa de Inducción propuesto para MERSEC, se presenta el siguiente Plan de Acción, este documento contiene el detalle de cada evento básico que se llevará a cabo, incluyendo también el tiempo requerido por cada actividad. Se especifica quiénes serán los responsables de su desarrollo y los resultados a obtener al finalizar cada tarea.

En la última fase, se incluye una serie de actividades para la evaluación y seguimiento del Proceso de Inducción, las cuales están a cargo del Director de Talentos, y tienen como fin primordial la retroalimentación objetiva del Programa propuesto, promoviendo su adaptación al entorno y continuidad.

Figura 2
**Plan de Acción General para el desarrollo del Programa de Inducción
de personal para MERSEC, S.A. – Guatemala**
Julio 2008

Pagina No. 1 de 2

No.	EVENTO BÁSICO O ACTIVIDAD	TIEMPOS (DÍAS)		RESPONSABLE	CONTENIDO DEL EVENTO O ACTIVIDAD	RESULTADOS A OBTENER
		INICIO	FINAL			
1	Presentación del Programa de Inducción a las autoridades de MERSEC.	1	2	Directora de Talentos	Contenido general del programa con principal énfase en las fases básicas para la aplicación del proceso.	Análisis y definición de contenidos
2	Revisión y establecimiento de objetivos específicos, para la aplicación del Programa de Inducción.	3	3	Gerente General y Directores de Área	Contenido general del Programa de Inducción.	Establecimiento formal de los objetivos del programa.
3	Asignación de responsabilidades para la gestión del Programa de Inducción.	4	4	Gerente General y Directores de Área	Contenido general del Programa de Inducción.	Establecimiento formal de los responsables para llevar a cabo las actividades incluidas en el programa.
4	Inclusión oficial del Programa de Inducción, en la planificación administrativa de la compañía.	5	5	Gerente General y Directores de Área	Contenido general del Programa de Inducción.	Establecimiento formalmente documentado del Proceso de Inducción en MERSEC.
5	Implementación de una campaña de comunicación del Programa de Inducción, a todas las áreas de la compañía.	6	8	Directora de Talentos	Elaboración de material, detección de medios y participantes, establecimiento de fechas para la comunicación de los aspectos esenciales en el contenido del programa.	Conocimiento y comprensión por parte de todas las áreas de la compañía del establecimiento formal y aplicabilidad del Programa de Inducción.
6	Desplegar el programa a todas las áreas de la compañía a través de un Plan de Trabajo.	9	13	Directora de Talentos	Contenido general del Plan de Inducción, detección de los elementos esenciales que contendrá este documento, principalmente durante la fase específica y de evaluación y seguimiento.	Involucramiento y participación de todos los participantes en el proceso de inducción.
7	Presentación de los aspectos organizacionales de MERSEC al nuevo empleado.	14	18	Directora de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> a) Reseña histórica b) Elementos de planificación administrativa c) Giro empresarial d) Estructura básica e) Bases legales para su funcionalidad f) Principales aspectos básicos organizacionales <ul style="list-style-type: none"> * Políticas laborales (condiciones de contratación, beneficios al empleado, derechos y obligaciones) * Conocimiento de la empresa (presentación del empleado, recorrido físico y explicación del proceso general de trabajo) 	Conocimiento de los aspectos generales de la empresa por parte del nuevo empleado.
8	Presentación de los aspectos específicos de la unidad administrativa, en la que desempeñará sus labores el nuevo empleado.	19	19	Director de Área	<ul style="list-style-type: none"> a) Generalidades de la unidad administrativa b) Elementos básicos de su planificación administrativa c) Funciones básicas de la unidad administrativa 	Conocimiento de los aspectos básicos del área específica de trabajo.

No.	EVENTO BÁSICO O ACTIVIDAD	TIEMPOS (DÍAS)		RESPONSABLE	CONTENIDO DEL EVENTO O ACTIVIDAD	RESULTADOS A OBTENER
		INICIO	FINAL			
9	Presentación de los aspectos específicos del puesto de trabajo al empleado nuevo.	19	22	Jefe inmediato	d) Descripción técnica del puesto de trabajo e) Expectativas de desempeño f) Capacitación inicial en procedimientos básicos	Conocimiento y ubicación del nuevo empleado a su puesto de trabajo.
10	Presentación del Programa de Inducción a autoridades de MERSEC, para dar inicio a la fase de evaluación y seguimiento.	23	25	Directora de Talentos	a) Generalidades del programa b) Fases básicas c) Resultados de la verificación de comprensión de procedimientos básicos y elementos de planificación. d) Resultados del nivel de satisfacción alcanzado por el nuevo empleado. e) Necesidades Post-contratación detectadas en el empleado. e) Costos y beneficios obtenidos	a) Cambios sugeridos y autorizados b) Modificación en tiempos establecidos. c) Autorización de presupuesto a utilizar en el siguiente periodo.
11	Revisión y actualización del programa.	26	30	Directora de Talentos	a) Verificación de cambios estructurales en MERSEC. b) Análisis de cambios en procedimientos básicos y reubicación en el contenido del programa. c) Modificación del programa de acuerdo a sugerencias obtenidas en su presentación a autoridades.	a) Actualización y retroalimentación del programa, para continuar su utilización y aplicación.

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

3.2.1.2 Metodología sugerida

El contenido del Programa de Inducción propuesto para MERSEC, sugiere la siguiente metodología para su aplicación:

- a)** Revisión y actualización del contenido del Plan de Acción.
- b)** Utilización de la exposición dirigida de los temas contenidos en el Plan de Acción, explicando detalladamente la influencia directa de cada uno de los aspectos abordados, con los aspectos prácticos que se llevan a cabo actualmente en la organización y su influencia en el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la empresa.
- c)** Para desarrollar la fase de la inducción específica al puesto deberá contarse con un mentor; es decir el jefe inmediato o un empleado con suficiente experiencia para proporcionar al nuevo empleado, la capacitación práctica a su puesto de trabajo y que tenga la capacidad para resolver cualquier duda que surja durante el proceso.
- d)** Realizar discusiones participativas durante todo el proceso, con los nuevos empleados o empleados transferidos, con el fin de aclarar todas sus dudas respecto de la organización. Esta tarea se encuentra bajo la responsabilidad del Director de Talentos de la empresa.
- e)** Que el nuevo empleado lea el contenido de los principales documentos (contrato de trabajo, convenios especiales, entre otros) que darán inicio formalmente a la relación laboral con la compañía.
- f)** La fase de evaluación y seguimiento del programa será soportada con la utilización del cuestionario propuesto, esta técnica permitirá obtener información desde el punto de vista del nuevo empleado, acerca del proceso de inducción del que fue objeto.

3.2.1.3 Procedimiento general de Inducción en MERSEC

El diagrama de flujo necesario para la planificación y programación de las actividades y tiempos que incluye el Programa de Inducción propuesto para MERSEC, es versátil a cualquier unidad, situación modificadora o cambio de fondo, para las mejoras en el proceso de inducción; su contenido se puede ver a continuación.

Figura 3
**Diagrama de Flujo del Proceso General de Inducción de
 MERSEC, S.A. – Guatemala**
 Julio 2008

Nombre del Proceso: Inducción de Personal en MERSEC, S.A. Diagrama No. 1 de 1 Se inicia en: Presentación del programa a autoridades Se termina en: Revisión y actualización del programa								
Actividad No.	Distancia (metros)	Tiempo (días)	Simbología					Descripción
			○	⇒	D	□	▽	
1		02	•					Presentación del Programa de Inducción a las autoridades de MERSEC.
2		01	•					Revisión y establecimiento de objetivos específicos, para la aplicación del Programa de inducción.
3		01	•					Asignación de responsabilidades para la gestión del Programa de Inducción.
4		01	•					Inclusión oficial del Programa de Inducción, en la planificación administrativa de MERSEC.
5		03	•					Implementación de una campaña de comunicación del Programa de Inducción, a todas las áreas de la compañía.
6		05	•					Desplegar el programa a todas las áreas de la compañía a través de un Plan de Trabajo.
7		05	•					Presentación de los aspectos organizacionales de MERSEC, al nuevo empleado.
8		01	•					Presentación de los aspectos específicos de la unidad administrativa, en la que desempeñará sus labores el nuevo empleado.
9		04	•					Presentación de los aspectos específicos del puesto de trabajo al nuevo empleado.
10		04	•					Presentación del Programa de Inducción a autoridades de MERSEC, para dar inicio a la fase de evaluación y seguimiento.
11		04	•					Revisión y actualización del programa.
Total	0	31	11	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

3.2.1.4 Recursos documentales

La existencia de una serie de documentos explicativos en MERSEC, facilita el proceso de inducción a nuevos empleados. A continuación se enlistan los recursos documentales con los que cuenta actualmente la compañía y que serán utilizados durante el proceso:

- Manual del Empleado
- Reglamento Interno
- Contrato de Trabajo
- Convenio de No Competir
- Convenio de Confidencialidad
- Manual de Conducta
- Manual de Organización
- Manual de Procedimientos Generales
- Manual del departamento Adhoc (división de la compañía que desarrolla estudios de mercado temporales) del área de operaciones y comercial
- Manual del departamento Latin Panel (división de la compañía que desarrolla estudios de mercado continuos) del área de operaciones y comercial

3.2.2 Fases básicas de aplicación del programa de inducción

En el proceso de inducción de MERSEC se incluyen cuatro fases básicas:

- a) La primera fase está conformada por las actividades para la implementación del Programa de Inducción, las cuales están a cargo básicamente del Director de Talentos, con el apoyo de la Dirección General y Directores de cada Área de la empresa.

- b) La segunda fase se refiere a la Inducción General, la cual contiene la presentación de los aspectos organizacionales de la empresa a los empleados de nuevo ingreso; esta fase se dirige a todos los empleados de la compañía sin hacer distinción entre niveles jerárquicos y abarca todos aquellos aspectos generales de la empresa, desde su nombre mismo, historia y objetivos, hasta la descripción de las políticas y normas que delimitan el actuar de los empleados.

- c) La tercera fase se refiere a la inducción específica al puesto de trabajo, esta se llevará a cabo en la unidad administrativa a la cual fue asignado el nuevo empleado, durante esta fase se dará a conocer los aspectos organizacionales específicos de la unidad de trabajo y del puesto a ocupar, también incluye la capacitación inicial, orientada a los procedimientos básicos que realizará la persona contratada.

- d) La cuarta fase es la que finaliza el proceso general de inducción y determina la evaluación y seguimiento, en la que se califican los aspectos de las fases previas, con el objeto de identificar probables deficiencias o limitantes que obstaculicen la correcta introducción de los empleados a la organización, así como también anticipar cambios en dicho proceso, como una forma de adaptarse a condiciones nuevas de trabajo que impliquen una inducción diferente.

3.2.2.1 FASE I: Presentación de los aspectos organizacionales de MERSEC

Esta fase comprende la inducción general del nuevo empleado a la empresa. Persigue ubicarlo dentro del nuevo entorno de trabajo a través de la explicación de los aspectos generales que comprenden la labor de negocio de la organización a la cual se está integrando.

a) Reseña histórica

El conocimiento acerca de MERSEC, que el empleado nuevo obtendrá a través del proceso de inducción inicia con los antecedentes históricos de la compañía, adicional a ello, es necesario dar a conocer los antecedentes funcionales; es decir, la responsabilidad que corresponde a cada unidad administrativa que conforman la filial en Guatemala.

En cuanto a la proyección nacional de MERSEC se han establecido estrategias que muestran y delimitan las acciones de la institución a largo plazo, las cuales le permitirán alcanzar sus objetivos. Una de ellas y quizá la más importante en los últimos dos años se refiere a la reestructuración de las principales áreas de la organización, dando inicio a mediados del año 2007, ésta se ha llevado a cabo en un 75% aproximadamente y se prevé consolidar la empresa como la más sólida a nivel centroamericano.

La empresa también utiliza elementos tácticos como la elaboración y aplicación de programas y planes específicos por cada área que la compone, estos están a cargo de los jefes o directores encargados de cada una de las divisiones de la empresa, su objetivo principal es adaptarlos al entorno del negocio y definir su funcionalidad de acuerdo al seguimiento y evaluación de los mismos.

Es precisamente en esta parte en donde el nuevo trabajador de MERSEC, conocerá los elementos generales de la institución a la que ha ingresado, aprendiendo acerca de su proyección multinacional, el propósito principal de la compañía, los fines a través de los cuales dirige su actividad, para su establecimiento en el largo plazo según la visión empresarial establecida.

b) Elementos de la planificación administrativa de MERSEC

La labor de negocio de MERSEC se basa en distintos elementos de planificación que funcionan como premisas de actuación para su gente, enfocando a todo el

componente organizacional hacia la consecución de sus objetivos estratégicos. Estos elementos basados en los documentos legales internos de la empresa, son los siguientes:

b.1) Visión

“Ser la compañía líder en el mundo, en la prestación de servicios y productos de investigación de mercados, que coadyuven al posicionamiento de las marcas y negocios de sus clientes.” (10:45)

b.2) Misión

“Acercar a nuestros clientes al consumidor, para convertirnos en el sexto sentido del negocio de nuestros clientes.” (10:45)

b.3) Propósito

MERSEC es una empresa comprometida en proveer productos y servicios de investigación, que satisfagan las expectativas del amplio segmento de clientes que posee en la región centroamericana, proporcionándoles información relevante, significativa, actualizada y oportuna para la toma de decisiones.

b.4) Objetivos

- “Consolidar la posición de MERSEC en Guatemala como la compañía líder en investigación de mercados, a través del posicionamiento de su marca y el desarrollo de sus principales servicios.
- Aumentar su presencia en los países de Centro América y el Caribe.
- Consolidar su imagen a través de la excelencia, diferenciación e innovación de negocio.
- Mejorar la eficiencia en los costos.

- Mejorar el desarrollo del personal en todas las áreas de trabajo, abarcando habilidades de investigación, análisis, atención al cliente y control de calidad". (10:47)

b.5) Políticas

A continuación se presentan las políticas más relevantes que son aplicadas por MERSEC, relacionadas con el proceso de inducción de personal.

- La inducción de todos los empleados de reciente ingreso a la organización debe estar conformada por un mínimo de tres etapas: Presentación de los aspectos organizacionales de la compañía; inducción específica al puesto de trabajo y evaluación y seguimiento del proceso.
- Todo empleado debe realizar un recorrido físico por las instalaciones físicas de la organización, incluyendo una breve explicación por parte del encargado de cada área de los aspectos genéricos y principales funciones de la unidad administrativa.
- Todos los empleados de nuevo ingreso, sin excepción alguna, deben ser objeto del proceso de presentación de los aspectos organizacionales de la compañía.

b.6) Estrategias

Las principales estrategias que adopta MERSEC para indicar sus cursos de acción, son las siguientes:

- Reestructuración administrativa-funcional de las áreas en la organización, para definir el ámbito de responsabilidad en el proceso específico de inducción.

- Utilización de las bases legales y documentales propias, para formalizar el proceso de inducción.
- Innovación aplicada en los documentos base de la inducción para mejoras en su proceso.
- Aprovechamiento de las capacidades de la Unidad de Gestión de Talentos para definir el proceso de inducción en cada fase establecida.
- Programación adecuada para la evaluación parcial por fase y general en la empresa, del proceso de inducción conforme resultados.
- Asignación del recurso económico y tecnológico adecuado y suficiente a la unidad de Gestión de Talentos, así como prever su correcta utilización para concluir en el logro de los objetivos del área.

b.7) Programas

Los programas especifican el orden de las actividades que deben realizarse para el desarrollo integral de MERSEC. Entre estos programas se ubican los siguientes:

- Programa de planificación para el incremento de la presencia de la compañía en las principales ciudades de Centroamérica (Costa Rica, Panamá y El Salvador) y el Caribe.
- Programa de contratación de personal conforme requerimiento de área o unidad administrativa interesada.
- Programa de motivación e incentivos a encuestadores con un porcentaje de cumplimiento igual o mayor al 90% en las visitas a hogares pre-establecidos.

- Programa de incentivos dirigido al personal administrativo destacado, con alto cumplimiento en los objetivos establecidos de cada área de la organización. (en implementación)
- Programa de capacitación y desarrollo de personal. (en implementación)

b.8) Procedimientos

Los procedimientos establecen un método obligatorio para realizar ciertas actividades dentro de las operaciones de MERSEC. Algunas de estas pautas de acción continúan estableciéndose ya que con el crecimiento acelerado de las operaciones de la empresa en el ámbito centroamericano, es necesario detallar en forma exacta las actividades a realizarse. A continuación se listan algunos ejemplos:

- Capacitación de personal administrativo de MERSEC.
- Evaluación del desempeño.
- Promoción del personal ya contratado.
- Preparación e investigación de proyectos de mercadeo y consumo.
- Realización de estudios y análisis de mercadeo de productos nacionales o extranjeros.
- Preparación de proyectos de investigación sociales y políticos.

b.9) Presupuestos

El presupuesto general de la organización está regido por las directrices emanadas de la entidad física internacional y principalmente por las decisiones de la Junta Directiva de MERSEC, desplegándose a todas las áreas que conforman la filial de la multinacional establecida en Guatemala. Por Convenio de Confidencialidad con la empresa, no se exponen en este apartado.

c) Giro empresarial de MERSEC

MERSEC, S.A. es una empresa multinacional dedicada a la investigación de mercados, comprometida en proveer información certera, confiable y de valor superior a cientos de empresas ubicadas en todo el mundo, acerca de los hábitos, actitudes y comportamientos de los consumidores actuales y potenciales de sus productos, con el fin primordial de apoyarles en la toma de decisiones.

La cobertura mundial actual de la compañía alcanza cuatro grandes regiones: África y Medio Oriente, Europa, Asia Pacífico y América, ocupando en la actualidad el segundo lugar a nivel mundial en investigación de mercados. En Guatemala la firma posee una filial que tiene a su cargo la cobertura de los consumidores ubicados en Centroamérica y Panamá.

La actividad económica principal de la empresa MERSEC es recolectar, analizar e interpretar información con el objetivo de ayudar a sus clientes a conocer los gustos y preferencias de los consumidores de sus productos. La multinacional provee informes de investigación, sugerencias, análisis de segmentación de mercados, desarrollo de nuevos productos y monitoreo de marcas.

Los clientes de la compañía obtienen servicios e información relevantes para la toma de decisiones, a través de indicadores de acciones de marketing, de actitud y de compra, profundizando en los motivos e intenciones del consumidor, así como en el estudio de productos y monitoreo del desempeño de marcas. La compañía cuenta con dos grandes divisiones: una dedicada a la investigación en paneles continuos (enfocada en el comportamiento de compra) y otra dedicada a investigaciones ad-hoc (actitudes pre-compra).

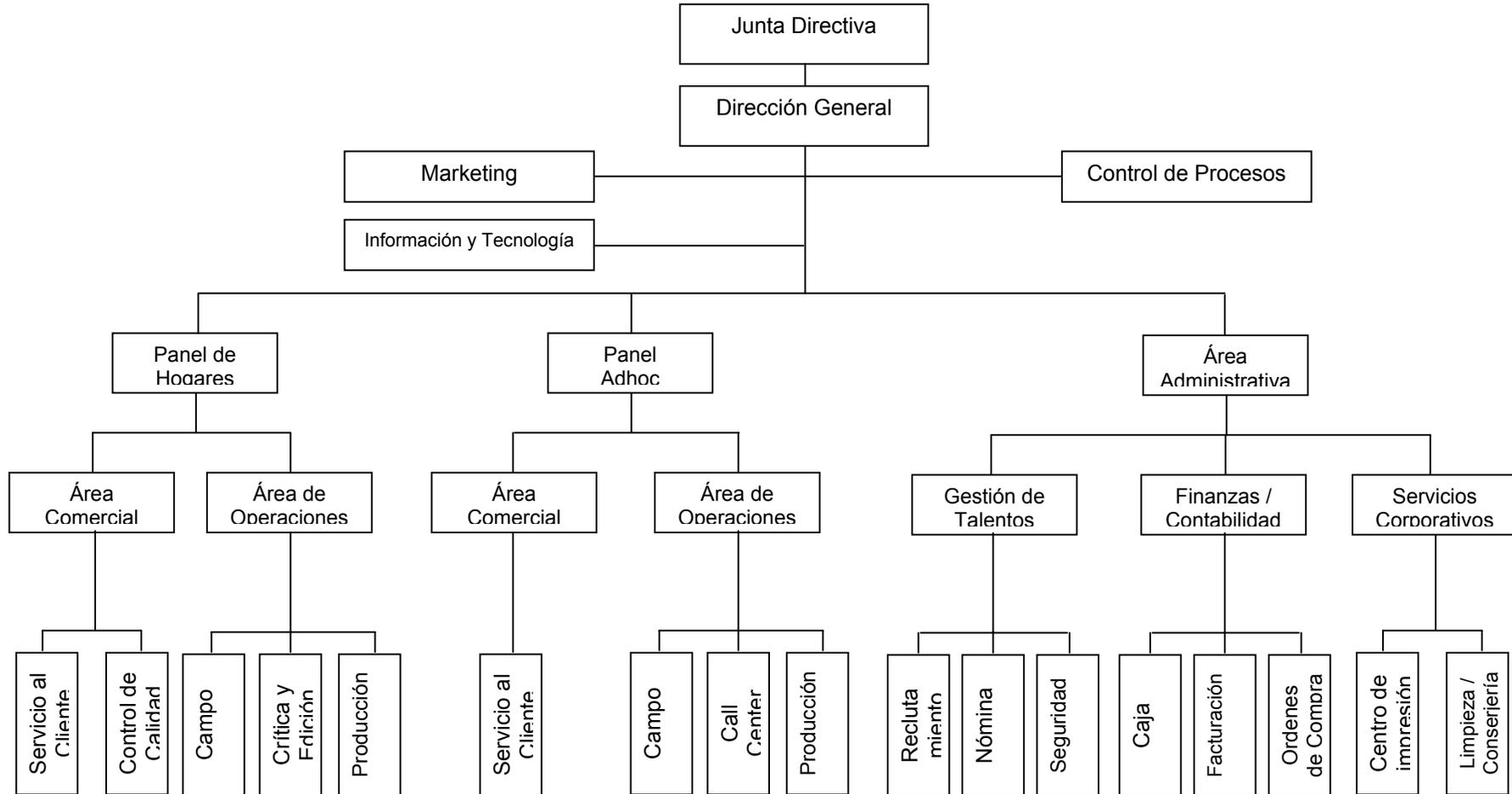
d) Estructura organizacional de MERSEC

Para el desarrollo de sus operaciones, MERSEC en Guatemala posee actualmente la estructura organizacional que inicia con el nivel estratégico de

dirección, dado en la Junta Directiva, luego se opera con tres niveles de mandos conforme delegación de autoridad y funciones, esta relación se presenta en el diseño del Organigrama General de la empresa.

- El primer nivel jerárquico de la filial de MERSEC en Guatemala, corresponde a la Dirección General de la multinacional, estando conformada por el líder de la filial local, cuya jerarquía se despliega a todas las áreas operacionales establecidas físicamente en Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Panamá; su supervisión es realizada mediante juntas periódicas. Le corresponde fijar los objetivos críticos de negocio de acuerdo con los requerimientos globales, en conjunto con los líderes de las áreas operacionales.
- El segundo nivel de autoridad está conformado por los directores de área quienes tienen a su cargo la orientación de las actividades particulares de cada departamento. Les compete la guía de los empleados de acuerdo con los objetivos asignados.
- El último nivel está formado por ejecutivos de cuenta de las áreas comerciales y por todo el personal administrativo y operativo de la compañía; entre sus actividades destacan la supervisión de resultados de operación, la interacción externa con unidades foráneas, reportando directamente a la alta dirigencia de la unidad local.

Gráfica 12
Organigrama general actual
MERSEC, S.A.
 Año 2008



Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

e) Bases legales para la funcionalidad de la empresa

Los aspectos legales esenciales, tanto nacionales como internacionales que MERSEC utiliza como bases fundamentales para regir sus relaciones con sus clientes son los siguientes:

- **Aspectos legales en Guatemala**

La multinacional se fundamenta en la legislación guatemalteca, principalmente en la Constitución Política de la República de Guatemala; el Código de Trabajo; la ley reguladora del Aguinaldo y la Bonificación Incentivo; Código Tributario; Acuerdos Gubernativos para la aplicación del salario mínimo y aspectos conexos; así como, la Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Según su Patente de Comercio la empresa fue inscrita como una Sociedad Mercantil Guatemalteca, bajo el número de registro 328054 de empresas mercantiles, declarando como su objetivo la preparación e investigación de proyectos de mercadeo y consumo, así como la realización de estudios y análisis de mercadeo de productos nacionales o extranjeros, preparación de proyectos de investigación sociales y políticos.

- **Aspectos legales internacionales**

De igual forma, el negocio de la multinacional se circunscribe a la legislación internacional vigente de acuerdo con el país en el que opera; a nivel global actúa conforme a la *Ley orgánica de regulación del tratamiento automatizado de los datos de carácter personal*, la cual se encuentra en el apartado cuatro del artículo 18 de la constitución española, publicado el 29 de octubre de 1992; el objetivo de esta ley es la protección de los riesgos que para los derechos de la persona puede suponer el almacenamiento y tratamiento de los datos relativos a

estas por medios informáticos, garantizando el honor, la intimidad personal y familiar de las personas físicas, así como el pleno ejercicio de sus derechos.

La razón de la adopción de la ley antes indicada, es derivada principalmente de la actividad comercial a la que se dedica la empresa. El manejo de información de las personas objeto de estudio para la multinacional requiere la garantía de que se protege la intimidad de las personas, ya que los datos son procesados de manera general; es decir nunca se provee información individual a los clientes de la organización.

La existencia del *Tratado de libre comercio* (TLC), principalmente en lo que se refiere a la eliminación de barreras de inversión internacional y la protección de los derechos de propiedad intelectual, permite que la organización tenga mas libertad y un ámbito de acción mucho mas amplio para ofrecer y prestar sus servicios a los clientes potenciales y actuales ubicados en cualquier parte del mundo en donde se encuentra establecida actualmente.

f) Principales aspectos básicos organizacionales de MERSEC

Los distintos aspectos organizacionales que atañen a los nuevos empleados de la empresa son las siguientes:

f.1. Políticas Laborales. Las políticas laborales que los empleados deben observar al momento de su contratación están enmarcadas en los siguientes documentos: Reglamento interno, Manual del empleado, Contrato de Trabajo, Convenio de Confidencialidad y Convenio de No Competir. Estos documentos deben facilitarse al nuevo empleado en esta fase del proceso de inducción.

- **Condiciones de contratación:** Las condiciones de contratación del empleado están contenidas en el contrato de trabajo vigente para MERSEC, así como también en el Convenio de Confidencialidad y Convenio de No Competir.
 - **Beneficios del empleado:** Los beneficios al empleado están contenidos en el Reglamento Interno de Trabajo, el Manual del Empleado, entre otros. Referirse a dichos documentos en este momento de la inducción.
 - **Derechos y obligaciones compartidos:** Todos los derechos y obligaciones que adquiere tanto el empleado contratado como MERSEC se encuentran establecidos dentro del Reglamento interno de trabajo. Estos documentos tienen como propósito delimitar la conducta del empleado dentro de la empresa. Deben ser proveídos al momento de su contratación e inducción inicial.
- f.2. Aspectos de conocimiento de la empresa por el empleado.** Los principales aspectos que el empleado de nuevo ingreso debe conocer al momento de su ingreso a la organización, se refieren al conocimiento de sus compañeros de trabajo, las instalaciones físicas de la empresa y del proceso general de trabajo. El área de Gestión de Talentos designará quién cumplirá con esta función.
- **Presentación del empleado en la unidad administrativa asignada para trabajar.** La presentación del empleado en su área de trabajo dentro de la empresa será conducida en conjunto, por el Director de Talentos y el Director del Área para la cual es contratado el empleado.

- **Recorrido físico en las instalaciones de la empresa.** El objetivo del recorrido por las instalaciones de la empresa es proporcionar al nuevo empleado, el conocimiento de su entorno físico de trabajo, así como para que relacione la estructura organizacional con la ubicación física de cada departamento. El recorrido debe ser conducido por el Director de Talentos.
- **Explicación del proceso general de trabajo y forma de instruir y evaluar resultados.** Estos aspectos deben ser comunicados al nuevo empleado en esta parte del proceso. Referirse al Manual impreso que contiene todos los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, de acuerdo con el o los puestos que se cubre en la inducción correspondiente. En cuanto a la forma de instruir y evaluar resultados es necesario referirse a los sistemas y procedimientos emanados por la casa matriz de MERSEC.
- **Inducción práctica en cada departamento.** Es necesario que todo empleado conozca el contexto de la organización en la que desarrollará sus actividades laborales. En esta etapa el empleado hará un recorrido por cada unidad administrativa clave de MERSEC con la guía de un encargado de la Unidad de Gestión de Talentos, a través de esta actividad conocerá los aspectos prácticos esenciales de cada departamento.

3.2.2.2 FASE II: Introducción específica al puesto de trabajo

Esta fase comprende la inducción específica del nuevo empleado a su área de trabajo. Persigue ubicarlo dentro del nuevo entorno de trabajo a través de la explicación de los aspectos específicos que comprenden la labor de negocio delimitando las actividades a su área y puesto de trabajo dentro de la organización a la cual se está integrando.

a) Generalidades de la unidad administrativa asignada

En esta parte, la Dirección de Área para la cual fue contratado el empleado, debe presentarle al mismo las generalidades de dicha área, basado en lo presentado en la inducción general (Estructura Organizacional), pero enfocado en resaltar aquellos aspectos que en adelante delimitarán el accionar del empleado, es decir, los elementos de planificación administrativa específicos del departamento. (Misión, visión, objetivos, metas, programas, entre otros)

Comprende seis grandes apartados importantes y que se coordinan para su ejecución, estos son: Generalidades de la unidad administrativa asignada, elementos básicos de la planificación administrativa, funciones básicas de la unidad administrativa, descripción del puesto de trabajo, expectativas del desempeño y capacitación inicial en procedimientos básicos.

b) Elementos básicos de la planificación administrativa de la unidad asignada

- **Misión y Visión.** Cada unidad administrativa cuenta con su propia misión y visión, las cuales deben estar alineadas con los elementos de planificación administrativa de MERSEC, mostrando así los principales motivos de su existencia; es decir, las labores realizadas por los empleados de cada departamento deben orientarse por los lineamientos de la compañía.
- **Objetivos.** Cada unidad administrativa de la organización cuenta con sus propios objetivos, los cuales se desprenden de los generales establecidos por el negocio. En esta fase del proceso de inducción el empleado debe conocer a detalle los de la unidad administrativa en que estará ubicado, logrando con ello ubicar su papel en el cumplimiento de los mismos y por consiguiente en el alcance de los objetivos generales de MERSEC.

- **Políticas.** Las políticas del área de trabajo en donde desempeñará sus labores el nuevo empleado estarán delimitadas por el Director de área, que es quién se encargará de dar a conocer las mismas en esta parte de la inducción.
- **Normas.** De igual manera que el resto de elementos de planificación de la cada unidad administrativa, las normas del área están delineadas por las normas generales de la organización, enfocadas a las actividades específicas que se llevan a cabo dentro de la unidad administrativa en la que se ubica al nuevo empleado.
- **Procedimientos.** Cada unidad administrativa cuenta con diversos procedimientos que permiten lograr la eficiencia en el cumplimiento de las actividades propias del área. Es en esta fase de la inducción, en donde debe dársele a conocer al nuevo empleado el detalle de los procedimientos que se aplicarán en su área de trabajo, así como, la manera de cómo éstos se acoplan a los procedimientos generales de MERSEC.

c) Funciones básicas de la unidad administrativa

Las funciones principales tanto del departamento como del empleado estarán dadas por el Manual de Organización de la empresa, al cual deberá referirse el encargado de esta fase. La descripción técnica del puesto que el empleado cubrirá será el complemento de esta fase de la inducción específica.

d) Descripción técnica del puesto de trabajo

La descripción técnica detallada del puesto que el nuevo empleado cubrirá, deberá ser facilitada a éste en el momento de su inducción específica, dicha descripción detalla todas y cada una de las actividades, tareas, relaciones y responsabilidades que el nuevo empleado desarrollará, debe ser cuidadosamente explicada por parte del Director de Área, relacionándola tanto

con los procedimientos generales descritos en la inducción general, así como con el desempeño esperado de parte del empleado.

La descripción del puesto dependerá del área para la cual se contrate al nuevo empleado, la cual puede ser localizada indistintamente del puesto, en el Manual de Organización de la empresa.

e) Expectativas de desempeño en la unidad administrativa

Directamente relacionadas con las generalidades del departamento y la descripción técnica del puesto, las expectativas o deseos de la empresa en el desempeño deben ser claramente comunicadas al nuevo empleado, dado que su función será evaluada bajo dichas expectativas (en forma de aspectos medibles), y es para las mismas para las cuales sus competencias son requeridas dentro de la empresa.

La comunicación de expectativas debe ser explicada por el Gerente de Departamento, aclarando al empleado que la empresa posee una disposición de recursos y una organización funcional que están enfocadas en hacer viables dichas expectativas, y a prestarle soporte oportuno y de calidad.

En esta parte del programa se describirá al empleado la utilización de las herramientas provenientes de la casa matriz de MERSEC, las cuales son utilizadas para trazar los objetivos de cada miembro de la compañía y medir los resultados basándose en las expectativas previstas.

f) Capacitación inicial en procedimientos básicos de la unidad administrativa

Para finalizar la fase de inducción específica de nuevos empleados, tanto el Director de Área o Jefe inmediato como compañeros del área de trabajo a la que se integra, deben proveerle capacitación inicial altamente orientada a la práctica,

sobre la base de los procedimientos generales y específicos que se le han presentado, así como principalmente sobre la base de la descripción de funciones, tareas, actividades, responsabilidades y procedimientos asignados dentro de su nuevo rol.

Importante es aclarar que esta capacitación inicial, debe contar con apoyo en todo momento por parte de algún empleado de la empresa, el cual puede ser elegido sea por su proximidad física al nuevo empleado, por su amplia experiencia en el área de trabajo o por su directa relación laboral dentro de la estructura de trabajo de la empresa.

3.2.2.3 FASE III: Evaluación y seguimiento del Proceso de Inducción

La última fase del proceso de inducción en la empresa MERSEC supone actividades de evaluación y seguimiento, que están a cargo de la Unidad de Gestión de Talentos en conjunto con el inmediato superior del área para la cual se contrata al empleado. El objetivo es verificar que el proceso sea efectivo, y que cumple con los requerimientos de adhesión de nuevos empleados; a su vez, esta fase sirve como una forma continua de mejorar el proceso, sobre la base de las apreciaciones y comentarios de los empleados sometidos al proceso.

Esta fase está compuesta por tres grandes actividades: Reorientación post-contratación; verificación de comprensión de procedimientos básicos y de elementos de la planificación administrativa general; evaluación de resultados.

a) Reorientación post-contratación

Durante los primeros días de trabajo del nuevo empleado, tanto el jefe inmediato como compañeros de área deben trabajar muy de cerca con el mismo, con el objetivo de contribuir a la creación de un clima de confianza y armonía en el cual la comunicación sea bilateralmente fluida para aclarar información y cualquier

duda adicional que el nuevo empleado presente, asegurando su completa integración y acoplamiento al grupo de trabajo del área que corresponda.

El personal de la Unidad de Gestión de Talentos debe prestar soporte cercano si le fuera requerido, también debe asegurar que esta orientación se realice oportunamente, considerando que la misma es de carácter continuo.

b) Verificación de comprensión de procedimientos básicos y de elementos de la planificación administrativa general

En este apartado el personal de la Unidad de Gestión de Talentos, debe realizar pruebas de comprensión de procedimientos y tareas tanto generales (total empresa) como específicas del puesto al nuevo empleado, de tal forma que se puedan detectar necesidades adicionales de reforzamiento para el nuevo empleado. Las pruebas generales se ubican en el archivo interno de la Unidad de Gestión del Talento, de la subsidiaria MERSEC (de acuerdo con el área para la que se contrate el nuevo empleado). Las pruebas específicas serán elegidas y aplicadas por el inmediato superior del nuevo empleado, teniendo especial cuidado en adherir a dichas pruebas, las observaciones personales sobre el desempeño del empleado durante sus primeros días de trabajo.

c) Evaluación de resultados

El proceso de inducción en la empresa MERSEC culmina con la aplicación de un cuestionario estructurado al nuevo empleado, este instrumento debe llenarse dos meses después del ingreso del trabajador a la organización e incluye cada una de las fases principales que abarca el proceso general de inducción, con lo cual se persigue asegurar que dicho proceso se realiza integral y sistemáticamente, acorde con los objetivos de adecuación de empleados a la estructura organizacional de la subsidiaria.

Los resultados de dichas evaluaciones permitirán realizar mejoras constantes al proceso; comunicar correcciones necesarias como parte del cambio interno organizacional; así como ponderar las apreciaciones de los empleados en contraste con los objetivos del presente programa de inducción. El cuestionario también abarca la parte de satisfacción del empleado con el proceso, de forma puntual; inquiriere sobre la perspectiva general sobre la satisfacción generada, arrojando bases de mejora para los responsables de este proceso, entendidos el Director de Talentos, Directores de Área y empleados en general.

- **Nivel de satisfacción alcanzado por el empleado**

El nivel de satisfacción que el nuevo empleado ha alcanzado, será medido a través del cuestionario antes mencionado, en cuanto a resultados en productividad, en obtención de capacitación en el puesto de trabajo, en instrucciones para desarrollar sus atribuciones, en la comunicación interpersonal y relaciones humanas, en beneficios cumplidos y proyectos de desarrollo personal, así como otros aspectos importantes para ambas partes: El empleado y MERSEC.

- **Sugerencias de mejora para el proceso de inducción por parte del empleado**

En la última parte de la evaluación de resultados del proceso de inducción, se solicita al nuevo empleado a través del cuestionario respectivo, que emita su opinión y sugerencias para mejorar todas y cada una de las fases del proceso de inducción del que fue objeto al momento su ingreso a MERSEC.

Con estos comentarios se obtendrá las percepciones y sugerencias propuestas por el empleado y así se retroalimentará continuamente el proceso general de inducción de nuevos empleados.

3.3 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA

El Programa de Inducción en MERSEC no es una herramienta estática y su aplicación no permanecerá vigente por un largo periodo de tiempo sin realizar ninguna actualización en su contenido, tanto de tipo estructurales como procedimentales.

Este apartado comprende cuatro actividades: Verificación de cambios estructurales en MERSEC; análisis de los cambios en procedimientos básicos y reubicación en el contenido del programa de inducción; efectividad del sistema de información gerencial a los empleados respecto al proceso de inducción; análisis y aplicación de sugerencias prácticas al contenido del programa de inducción.

3.3.1 Verificación de cambios estructurales en MERSEC

La funcionalidad de MERSEC depende en gran medida de la adaptación de su estructura organizacional a las actividades propias del negocio, dadas en sus funciones, políticas, estrategias, procedimientos, programas y otros elementos básicos, es por ello que constantemente se presentan cambios que deben tomarse en cuenta para la retroalimentación del Proceso de Inducción de Personal, dirigido a nuevos empleados. Es responsabilidad del Director de Talentos ubicar los cambios estructurales de la compañía dentro del modelo presentado.

3.3.2 Análisis de cambios en procedimientos básicos y reubicación en el contenido del programa de inducción

El Director de Talentos debe realizar un análisis periódico y coordinado, de los cambios que se presenten en los procedimientos de MERSEC, tanto generales como de cada unidad administrativa que la conforman. Los cambios o la

existencia de nuevos procedimientos también deben incluirse en el contenido del presente modelo, para mejorar tanto el proceso de inducción como la participación activa del empleado, a fin de reducir costos productivos.

3.3.3 Efectividad del sistema de información gerencial a los empleados respecto al proceso de inducción

El proceso de inducción debe contar con información directa de la Dirección General de MERSEC, para lograr la correlación de intereses entre los empleados y el área dirigente de la organización, haciendo efectivo el proceso y logrando el cumplimiento de los objetivos del mismo. Este aspecto del programa, contiene entre otros los siguientes elementos:

- Facilidad de comprensión de las instrucciones al nuevo empleado.
- Especificación de los elementos básicos de la planeación administrativa de MERSEC.
- Claridad en exposición de derechos y obligaciones de ambas partes.
- Explicación de las expectativas de MERSEC respecto a los resultados en el trabajo.

3.3.4 Análisis y aplicación de sugerencias prácticas al contenido del programa de inducción

La continuidad del modelo es parte inclusiva y periódica de la planificación administrativa de la subsidiaria de MERSEC en Guatemala, así como el establecimiento de un sistema de control adecuado, a través del cual se realice el seguimiento necesario de sus resultados de aplicación. Para esta actividad corresponde a la Unidad de Gestión de Talentos, coordinar efectivamente con las otras áreas, las sugerencias y cambios importantes específicos que se experimenten en la práctica de los procedimientos, en cumplimiento a sus funciones básicas; esta actividad debe ser constante y programada debidamente.

3.4 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Considerando que en muchas de las actividades requeridas para la implementación y continuidad del programa de inducción de personal en MERSEC, intervendrán uno o más directores de área, o en su caso todos en su conjunto, se calculó, un costo de hora promedio en quetzales por cada hora efectiva que éstos dediquen a la implementación de dicha herramienta.

Este valor de hora promedio se obtuvo de sumar el promedio del costo por hora de todos los directores de área, más el costo por hora del Gerente General, dividido entre el número total de participantes, que es de once.

El estimado no incluye materiales, en el entendido que todos los cargos se incluyen dentro del presupuesto asignado para cada área de la subsidiaria. Tampoco se incluye el detalle de recursos físicos y tecnológicos, dado que la infraestructura y equipos a utilizar (salas, equipos de cómputo, proyectores, fotocopiadoras, etc.) serán los que posee la compañía para efectos de entrenamientos, presentaciones y juntas de trabajo.

El presupuesto se muestra a continuación.

Cuadro 14
Presupuesto para la implementación del
Programa de Inducción de Personal en MERSEC, S.A. - Guatemala
Julio 2008

HORAS HOMBRE				
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	HORAS EFECTIVAS	VALOR HORA PROMEDIO	COSTO TOTAL
Presentación del Programa de Inducción a las autoridades de MERSEC.	11	8	Q125.00	Q11,000.00
Revisión y establecimiento de objetivos específicos, para la aplicación del Programa de Inducción.	11	6	Q125.00	Q8,250.00
Asignación de responsabilidades para la gestión del Programa de Inducción.	11	6	Q125.00	Q8,250.00
Inclusión oficial del Programa de Inducción, en la planificación administrativa de la compañía.	11	6	Q125.00	Q8,250.00
Programa de Inducción, a todas las áreas de la compañía.	1	21	Q125.00	Q2,625.00
Desplegar el programa a todas las áreas de la compañía a través de un Plan de Trabajo.	11	35	Q125.00	Q48,125.00
Presentación de los aspectos organizacionales de MERSEC al nuevo empleado.	1	25	Q125.00	Q3,125.00
Presentación de los aspectos específicos de la unidad administrativa, en la que desempeñará sus labores el nuevo empleado.	1	6	Q125.00	Q750.00
Presentación de los aspectos específicos del puesto de trabajo al empleado nuevo.	1	28	Q125.00	Q3,500.00
Presentación del Programa de Inducción a autoridades de MERSEC, para dar inicio a la fase de evaluación y seguimiento.	11	18	Q125.00	Q24,750.00
Revisión y actualización del programa.	1	35	Q125.00	Q4,375.00
TOTAL PRESUPUESTO				Q123,000.00
(+) 8% para imprevistos				Q9,840.00
GRAN TOTAL				Q132,840.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008.

CONCLUSIONES

1. El debilitamiento del proceso de inducción en la subsidiaria MERSEC en Guatemala, es ocasionado por la ausencia de un proceso formalmente establecido de orientación dirigido a nuevos empleados, que tenga correspondencia con los elementos de planificación administrativa de la empresa.
2. La empresa no posee antecedentes de estudios previos de inducción, que sirvan como parámetros para la evaluación de la efectividad del proceso base, su evolución, adaptación y modificaciones necesarias de acuerdo con los cambios organizacionales experimentados a lo largo del tiempo.
3. Aunque existe documentación de apoyo para el proceso de inducción dentro de MERSEC, ésta no es comunicada de forma estructurada y uniforme, debido principalmente a la falta de un proceso integral que guíe tanto al encargado de la Unidad de Gestión de Talentos, como a los Directores de Área, a lo largo de todas las fases de la orientación.
4. El proceso de inducción adolece de integridad desde su base, se muestra un claro desligamiento del trabajo de los empleados en relación con la planificación administrativa de la empresa, dado su escaso conocimiento de los elementos básicos de ésta, de los aspectos esenciales, tanto del giro empresarial, como de su cultura organizacional, lo que provoca la falta de orientación e identificación que muestran los empleados con MERSEC.
5. Se determinó que el proceso de inducción de MERSEC no considera una fase de evaluación y seguimiento estructurados, que sirva de retroalimentación para hacerlo más flexible y adaptable al entorno particular de la organización.

6. Se observa duplicidad y falta de concordancia en el desarrollo de las pocas actividades de capacitación y desarrollo de empleados de MERSEC, ya que en algunas ocasiones éstas se encuentran a cargo de la Unidad de Gestión de Talentos, de los Directores de Área e incluso hasta de la persona encargada de marketing.

RECOMENDACIONES

1. La subsidiaria MERSEC en Guatemala, para fortalecer su proceso de inducción actual, tiene la opción de considerar las mejoras sugeridas para adoptar, implementar y comunicar el programa de inducción propuesto.
2. A través de la Gerencia del Área de Gestión de Talentos la subsidiaria MERSEC deberá realizar la evaluación periódica del proceso base de inducción, para medir la efectividad resultante del programa de inducción implementado, según los resultados obtenidos durante la fase de evaluación y seguimiento incluida en el contenido de la presente propuesta.
3. Es necesario utilizar la documentación de apoyo existente en MERSEC, de acuerdo a la estructura y lineamientos sugeridos dentro del programa de inducción propuesto, para fortalecer el proceso de inducción de personal.
4. Se requiere la implementación de una campaña de divulgación que incluya tanto los elementos de planificación administrativa de MERSEC, como los aspectos relacionados con el giro de negocios y su cultura organizacional. Dirigida al personal de reciente ingreso a la institución y a los trabajadores actuales para reforzar su conocimiento en los aspectos mencionados, para lograr su identificación con la empresa.
5. La aplicación del programa de inducción propuesto, incluye los parámetros y lineamientos con el detalle de los pasos secuenciales, que permitirán evaluar el proceso de inducción adoptado; así como también darle seguimiento a sus principales fases, para desarrollar actividades de retroalimentación y actualización necesaria, en su utilización continua.

6. Por su importancia es conveniente la planificación, implementación y desarrollo de técnicas de capacitación específica, en procedimientos básicos de cada área de MERSEC, pero de manera coordinada y oportuna, que permita la integración de criterios de mejora y simplificación del trabajo, como una parte esencial del proceso de inducción.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México, McGraw-Hill. 1995. 95p.
2. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Quinta Edición. Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill. 2002. 475p.
3. CHRUDEN, HERBERT J. Administración de Personal. Primera Edición. México, Editorial Continental. 1977. 661p.
4. COMPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA. Teoría Administrativa II. Escuela de Administración de Empresas. Facultad de CCEE. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1996.
5. DE CENZO, DAVID A. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición. México, Editorial Limusa. 2001. 546p.
6. DESSLER, GARY. Administración de Personal. Primera Edición. México, Prentice-Hall Inc. 1994. 714p.
7. ENCARTA. 2006. Enciclopedia electrónica. (En línea). Consultado el 25 de sep. 2007. Disponible en: <http://www.Microsoft,Encarta,2006.com>.
8. HAROLD KOONTZ y HEINZ WEIHRICH. Administración: Una Perspectiva Global. Decimoprimer Edición. México, McGraw-Hill. 1999. 450p.

9. KINICKI, ANGELO y KREITNER, ROBERT. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. México. McGraw-Hill, 2003. 30p.
10. MERSEC, S.A. Corporación MERSEC Guatemala. Manual Estratégico de Negocio. 2007. 250p.

ANEXOS

ANEXO 1

Diseño instrumental de la investigación

El siguiente cuadro muestra el diseño del cuestionario estructurado que se utilizó para el estudio del proceso de inducción en la subsidiaria de la multinacional MERSEC ubicada en Guatemala. Los ítems que derivan de los indicadores se pueden ver directamente en el cuestionario, el cual se muestra en el siguiente apartado del área de anexos.

HIPÓTESIS		
La causa de una inadecuada orientación del personal, tanto al puesto de trabajo, como a la compañía en general de la multinacional; es la falta de un programa de inducción formal que contenga todos los elementos necesarios para una efectiva integración del personal		
<u>OBJETIVOS</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>ÍTEMS</u>
a) Establecer las particularidades de la situación actual de inducción que los directivos; tanto de recursos humanos, como de las distintas áreas que conforman la organización emplean para la integración de los empleados; tanto a nivel empresa, como en su puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Características organizacionales de los empleados • Características del proceso • Evaluación del proceso desde la perspectiva de empleados y gerentes de departamento 	Ítems 1 a 4 del cuestionario estructurado

<p>b) Identificar las dimensiones o aspectos claves sobre los cuales los empleados perciben y califican las prácticas de inducción que se llevan a cabo en la multinacional, así como las bases que los directivos utilizan como fundamento para ejercer dichas prácticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos generales de inducción • Aspectos específicos de inducción • Evaluación del proceso desde la perspectiva de empleados y gerentes de departamento 	<p>Ítems 5 a 27 del cuestionario estructurado</p>
<p>c) Elaborar las hojas técnicas de puestos que permitan la orientación de los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas técnicas de puesto existentes en cada departamento, utilizadas en el proceso de inducción 	<p>Ítem 19 del cuestionario estructurado</p>
<p>d) Elaborar un programa de inducción en la multinacional, que permita fortalecer los procesos actuales de inducción dentro de la compañía, el cual se fundamente en las necesidades del personal, las características propias del negocio y la diversidad de puestos existentes en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Características organizacionales de los empleados • Características del proceso • Aspectos generales de inducción • Aspectos específicos de inducción • Evaluación del proceso desde la perspectiva de empleados y gerentes de departamento 	<p>Ítems del 1 al 27 del cuestionario estructurado</p>

ANEXO 2

Cuestionario estructurado para acopio de datos

Para evaluar el proceso de integración de personal en la empresa MERSEC en Guatemala, se utilizó un cuestionario estructurado para acopio de datos, el cual se diseñó sobre la base de los elementos y etapas que componen el proceso de inducción como el ideal de aplicación gerencial, adaptando dichos elementos de acuerdo a las manifestaciones observables de la problemática en la empresa, en línea con la conclusión anticipada que se tiene sobre la raíz de dicha problemática.

De acuerdo con la estrategia de análisis de datos, el cuestionario, que será distribuido tanto a gerentes como a empleados de departamento, se compone de dos partes:

- La parte A que recopila información sobre las características organizacionales de los elementos muestrales (área de trabajo, nivel jerárquico, antigüedad, etc.)
- La parte B que recopila datos específicos sobre los elementos implicados en el proceso actual de inducción que se realizan en la empresa MERSEC, compuesto por dos componentes: a) los aspectos generales del proceso, que atañe a la inducción a la empresa en sí; y b) los aspectos específicos de dicho proceso, que se relacionan con la inducción específica al puesto.

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Objetivo: Recopilar información actualizada y significativa para evaluar y determinar la efectividad del proceso general de inducción que se realiza actualmente en la empresa, para la integración de nuevos y actuales empleados a la estructura formal de trabajo dentro de la compañía.

Instrucciones: Complete o marque con una "X", según corresponda, en cada uno de los cuestionamientos que se le plantean a continuación. La información es estrictamente confidencial, y está destinada al estudio del proceso de inducción dentro de la empresa. A menos que se le notifique, ninguna información será utilizada para otro propósito, sea de forma individual o grupal.

¡ Gracias por su Colaboración !

La información proveída por usted será de mucho valor para evaluar y brindar una propuesta de mejoramiento del proceso de inducción que se realiza actualmente en la empresa. Agradecemos su colaboración y esperamos su apoyo para futuras ocasiones.

PARTE A: CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

1. Indique el área o departamento en el que labora actualmente:

Dirección General	<input type="checkbox"/>	Información y Tecnología	<input type="checkbox"/>
Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>	Gestión de Talentos	<input type="checkbox"/>
Operaciones	<input type="checkbox"/>	Servicios Corporativos	<input type="checkbox"/>
Control de Calidad	<input type="checkbox"/>	Otra Área/Departamento	<input type="checkbox"/>
Finanzas/Contabilidad	<input type="checkbox"/>		

2. Actualmente cuál es el nivel al que corresponde su posición dentro de la compañía:

Gerente General	<input type="checkbox"/>	Ejecutivo de Cuenta	<input type="checkbox"/>
Director de Departamento/Área	<input type="checkbox"/>	Coordinador de Proyectos	<input type="checkbox"/>
Director de Cuenta	<input type="checkbox"/>	Operativo / Técnico / Administrativo	<input type="checkbox"/>

3. Cuántos puestos distintos ha ocupado en la empresa desde su contratación:

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
3 <input type="checkbox"/>	4 ó más <input type="checkbox"/>

4. Cuántos meses efectivos e ininterrumpidos ha trabajado en la empresa, desde la fecha de su contratación:

3 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
9 <input type="checkbox"/>	12 o más <input type="checkbox"/>

PARTE B: ELEMENTOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

B.1 ASPECTOS GENERALES

5. En el momento en que se registró su contratación o transferencia de departamento, cuál de los siguientes documentos que tuviera información general de la empresa (misión, visión, normas, servicios, clientes, etc.), le entregó el encargado como una forma de guiarlo en el proceso de inducción para su persona:

Manual del Empleado	<input type="checkbox"/>	Plan de Trabajo	<input type="checkbox"/>
Manual de Conducta	<input type="checkbox"/>	Programa de Trabajo	<input type="checkbox"/>
Convenio de no Competir	<input type="checkbox"/>	Diagrama de Flujo	<input type="checkbox"/>
Convenio de Confidencialidad	<input type="checkbox"/>	Otro Documento	<input type="checkbox"/>
Procedimientos Generales	<input type="checkbox"/>	No recibió ninguno	<input type="checkbox"/>
Reglamento Interno	<input type="checkbox"/>		

Si fue otro tipo de documento el que se le entregó, especifique cuál: _____

6. Conoce usted los antecedentes y la historia de la empresa MERSEC acerca del inicio de operaciones en Guatemala:

SI NO

Porqué? _____

7. Cuáles de los siguientes elementos de la planificación administrativa de la empresa conoce:

Misión Organizacional	<input type="checkbox"/>	Objetivos Organizacionales	<input type="checkbox"/>
Visión Empresarial	<input type="checkbox"/>	Estrategias de Negocios	<input type="checkbox"/>

Porqué? _____

8. Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional de la empresa conoce:

Filosofía Empresarial	<input type="checkbox"/>	Principios de Trabajo	<input type="checkbox"/>
Propósito de la Empresa	<input type="checkbox"/>	Valores de Trabajo	<input type="checkbox"/>

Porqué? _____

9. Conoce alguno de los siguientes elementos acerca del giro industrial de la empresa (marque todos los que considere):

Sector/mercado en que opera	<input type="checkbox"/>	Restricciones Legales	<input type="checkbox"/>
Servicios que ofrece	<input type="checkbox"/>	Principales Competidores	<input type="checkbox"/>
Principales clientes	<input type="checkbox"/>		

Porqué? _____

10. Conoce usted cuál es la división funcional (áreas/departamentos) que la empresa adopta para la prestación efectiva de servicios y productos a sus distintos clientes:

SI NO

Porqué? _____

11. Conoce, posee o sabe dónde encontrar un organigrama en donde se muestre la estructura general de trabajo de la empresa:

SI NO

Porqué? _____

12. Sabe con qué filiales u organizaciones externas interactúa/depende/actúa/pacta la empresa, para efectos de desarrollo de sus negocios de investigación de mercados:

SI NO

Porqué? _____

13. Cuáles de los siguientes elementos organizacionales de la empresa conoce:

Políticas Laborales	<input type="checkbox"/>	Condiciones de Contratación	<input type="checkbox"/>
Reglamento Interno	<input type="checkbox"/>	Procedimientos Generales	<input type="checkbox"/>
Manual de Conducta	<input type="checkbox"/>	Vestimenta Requerida	<input type="checkbox"/>
Beneficios del Empleado	<input type="checkbox"/>	Identificación Requerida	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades del personal	<input type="checkbox"/>		

Porqué? _____

14. En el momento de su contratación o transferencia de puesto, se le explicaron las condiciones generales en que usted realizaría su trabajo dentro de la empresa (área abierta/cerrada, ruido, temperatura ambiental, equipo de seguridad requerido, etc.):

SI NO

15. En el momento de su contratación o transferencia de puesto, hizo un recorrido por las instalaciones de la empresa, guiado por un encargado:

SI NO

16. En el momento de su contratación o transferencia de puesto, recibió inducción práctica en cada uno de los departamentos con los cuales usted tendría relación de trabajo:

SI NO

B.2 ASPECTOS ESPECÍFICOS

17. Luego de ser contratado o transferido, y previo a iniciar sus labores, se le presentó formalmente ante sus compañeros de departamento para que lo conocieran e intercambiaran impresiones:

SI NO

18. En cuanto al inicio de actividades dentro de su puesto, luego de ser contratado o transferido de departamento, cuál de los siguientes documentos en el que se encontraran todas y cada una de las características de su puesto (título, ubicación, tareas, atribuciones, etc.) se le entregó:

Manual del Departamento	<input type="checkbox"/>	Guías de Trabajo	<input type="checkbox"/>
Manual del Empleado	<input type="checkbox"/>	Formatos de Trabajo	<input type="checkbox"/>
Hoja del Puesto	<input type="checkbox"/>	Otro Documento	<input type="checkbox"/>
Descripción Técnica del Puesto	<input type="checkbox"/>	No recibí ninguno	<input type="checkbox"/>
Ayudas de Trabajo	<input type="checkbox"/>		

Si no recibió ningún documento, pase a la pregunta #20 por favor

Si fue otro tipo de documento, especifique cuál: _____

19. Cuáles de los siguientes elementos contenía el documento que se le entregó:

Título del Puesto	<input type="checkbox"/>	Responsabilidades	<input type="checkbox"/>
Ubicación Administrativa	<input type="checkbox"/>	Requisitos del Puesto	<input type="checkbox"/>
Inmediato Superior	<input type="checkbox"/>	Remuneración del Puesto	<input type="checkbox"/>
Subalternos	<input type="checkbox"/>	Procedimientos de Trabajo	<input type="checkbox"/>
Jornada Laboral	<input type="checkbox"/>	Flujogramas de Trabajo	<input type="checkbox"/>
Descripción del Puesto	<input type="checkbox"/>	Documentación de Procesos	<input type="checkbox"/>
Atribuciones del Puesto	<input type="checkbox"/>	Archivos Electrónicos/Físicos	<input type="checkbox"/>
Relaciones de Trabajo	<input type="checkbox"/>	Otra Información	<input type="checkbox"/>
Autoridad	<input type="checkbox"/>		

Si el documento contenía otra información, especifique cuál: _____

20. En el momento de la presentación formal de su función con sus responsabilidades, se le explicaron de forma clara y convincente cuáles eran las expectativas de desempeño y crecimiento de su persona en el puesto, y las dudas relacionadas fueron resueltas satisfactoriamente:

SI NO

Porqué? _____

21. Recibió capacitación básica para la ejecución inicial de las tareas en su nuevo puesto como empleado recién contratado o transferido:

SI NO

Como? _____

B.3 SEGUIMIENTO POST-CONTRATACIÓN

22. Posterior a su contratación o transferencia, recibió apoyo cercano para la resolución de dudas y obtención de información adicional relativas a cualquier aspecto de la empresa o de su puesto en específico:

SI NO

Porqué? _____

23. Contó con orientación post-contratación a través de algún encargado, el cual le facilitara o reforzara información dada en el proceso previo de inducción:

SI NO

Porqué? _____

24. Se le realizó alguna prueba escrita/verbal para determinar su grado de comprensión acerca de los procedimientos, procesos, normas, etc., relacionados con su desenvolvimiento general en la empresa y específicamente en su puesto:

SI NO

25. Se le realizó alguna prueba específica para determinar su grado de satisfacción en cuanto a su acoplamiento general a la empresa, a su puesto, al clima de trabajo, a las normas de conducta, etc., que sirviera para realimentar el sistema de inducción que se realizó con su persona:

SI NO

26. Indique qué personas participaron en el proceso de inducción de su persona, luego de ser contratado o transferido, de acuerdo con cada etapa del proceso de inducción:

En la Inducción General a la Empresa participaron:

Encargado de Gestión de Talentos	<input type="checkbox"/>	Compañero de Departamento	<input type="checkbox"/>
Inmediato Superior	<input type="checkbox"/>	Otra Persona	<input type="checkbox"/>
Gerentes/Directores de Área	<input type="checkbox"/>		

En la Inducción Específica al Puesto participaron:

Encargado de Gestión de Talentos	<input type="checkbox"/>	Compañero de Departamento	<input type="checkbox"/>
Inmediato Superior	<input type="checkbox"/>	Otra Persona	<input type="checkbox"/>
Gerentes/Directores de Área	<input type="checkbox"/>		

En la Evaluación y Seguimiento de la Inducción participaron:

Encargado de Gestión de Talentos	<input type="checkbox"/>	Compañero de Departamento	<input type="checkbox"/>
Inmediato Superior	<input type="checkbox"/>	Otra Persona	<input type="checkbox"/>
Gerentes/Directores de Área	<input type="checkbox"/>		

27. Por último, indique cuál es la calificación que usted asigna al proceso de inducción que se realiza actualmente en la empresa MERSEC, de acuerdo con el grado de satisfacción percibido en cada etapa y actividad realizada en dicho proceso para la inducción de su persona luego de ser contratado o transferido:

Deficiente	<input type="checkbox"/>	Satisfactoria	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

ANEXO No. 3

Cuestionario estructurado para la evaluación del Proceso de Inducción

Hoja 1 de 4

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

¡ Gracias por su Colaboración !

La información proveída por usted será de mucho valor para evaluar y brindar retroalimentación positiva al proceso de inducción que se realiza actualmente en la empresa. Agradecemos su colaboración y esperamos su apoyo para futuras ocasiones.

Indique la fecha: (día/mes/año) _____

INFORMACIÓN GENERAL DEL EMPLEADO

Instrucciones: Seleccione o marque con un cheque (✓) según corresponda en cada una de las preguntas que se le presentan a continuación.

1) Indique el área o departamento en el que labora actualmente: (RESPUESTA ÚNICA)

- | | |
|---|--------------------------|
| * Gerencia General | <input type="checkbox"/> |
| * Servicio al cliente Latin Panel / Adhoc | <input type="checkbox"/> |
| * Operaciones Latin Panel / Adhoc | <input type="checkbox"/> |
| * Control de Calidad | <input type="checkbox"/> |
| * Finanzas / Contabilidad | <input type="checkbox"/> |
| * Información y Tecnología | <input type="checkbox"/> |
| * Gestión de Talentos | <input type="checkbox"/> |
| * Servicios Corporativos | <input type="checkbox"/> |
| * Trabajo de campo | <input type="checkbox"/> |
| * Otra Área / Departamento | <input type="checkbox"/> |

2) Actualmente ¿Cuál es el nivel jerárquico al que corresponde su posición dentro de la compañía?
(RESPUESTA ÚNICA)

- | | |
|--|--------------------------|
| * Gerente General | <input type="checkbox"/> |
| * Director de departamento / área | <input type="checkbox"/> |
| * Director de Cuenta | <input type="checkbox"/> |
| * Ejecutivo de Cuenta | <input type="checkbox"/> |
| * Coordinador de proyecto | <input type="checkbox"/> |
| * Operativo / Técnico / Administrativo | <input type="checkbox"/> |

3) Indique ¿Cuál es la fecha exacta de su contratación? (día/mes/año) _____

ASPECTOS BÁSICOS ORGANIZACIONALES

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de enunciados que permitirán evaluar el Proceso de Inducción que se lleva a cabo actualmente en Mersec, S.A. Guatemala, para lo cual se le solicita que marque con un cheque (✓) si la actividad de cada numeral se realizó y con una (X) si no se llevó a cabo durante su proceso de inducción.

4) Durante la primera fase de su Inducción se le dio a conocer los siguientes aspectos organizacionales:
(RESPUESTA MÚLTIPLE)

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| * Reseña histórica de Mersec | <input type="checkbox"/> |
| * Visión de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| * Misión | <input type="checkbox"/> |
| * Objetivos | <input type="checkbox"/> |
| * Propósito | <input type="checkbox"/> |
| * Estrategias | <input type="checkbox"/> |
| * Programas | <input type="checkbox"/> |
| * Procedimientos | <input type="checkbox"/> |
| * Presupuestos | <input type="checkbox"/> |

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL
--

5) ¿Se incluyó también la explicación de los siguientes aspectos? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

- | | |
|---|--------------------------|
| * Giro empresarial de la organización | <input type="checkbox"/> |
| * Estructura orgánica | <input type="checkbox"/> |
| * Funciones de cada área / departamento | <input type="checkbox"/> |
| * Bases legales para la funcionalidad de la empresa | <input type="checkbox"/> |

6) ¿Se le explicó e indicó claramente las normas laborales enlistadas a continuación?
(RESPUESTA MÚLTIPLE)

- | | |
|--|--------------------------|
| * Horario de ingreso y egreso a la organización | <input type="checkbox"/> |
| * Horario de almuerzo | <input type="checkbox"/> |
| * Acciones llevadas a cabo por llegadas tarde del trabajador | <input type="checkbox"/> |
| * Formas y fechas de pago | <input type="checkbox"/> |
| * Acciones tomadas por la empresa por ausentarse de su puesto de trabajo sin permiso | <input type="checkbox"/> |
| * Beneficios del empleado | <input type="checkbox"/> |
| * Vestimenta requerida | <input type="checkbox"/> |

7) ¿Se le entregó lo siguiente? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| * Gafete de identificación | <input type="checkbox"/> |
| * Uniforme de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| * Kit de bienvenida | <input type="checkbox"/> |

8) En esta fase de la Inducción general ¿Se le explicaron los siguientes procedimientos?
(RESPUESTA MÚLTIPLE)

- | | |
|---|--------------------------|
| * Retiro de mobiliario y equipo de las oficinas | <input type="checkbox"/> |
| * Retiro de papelería de las oficinas | <input type="checkbox"/> |
| * Entrega de correspondencia a Gerencia | <input type="checkbox"/> |
| * Solicitud de cheques para pago de proveedores y para cubrir gastos internos | <input type="checkbox"/> |
| * Entrega de correspondencia al departamento de Talentos | <input type="checkbox"/> |
| * Envío de mensajería externa | <input type="checkbox"/> |
| * Procedimiento para la elaboración y entrega de liquidaciones | <input type="checkbox"/> |
| * Solicitud de permisos para ausentarse de sus labores | <input type="checkbox"/> |
| * Solicitud de vacaciones | <input type="checkbox"/> |

9) ¿Leyó y firmó los siguientes documentos?
(RESPUESTA MÚLTIPLE)

- | | |
|---|--------------------------|
| * Contrato de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| * Convenio de Confidencialidad | <input type="checkbox"/> |
| * Convenio de No Competir | <input type="checkbox"/> |
| * Hoja de responsabilidad por el mobiliario y equipo que le fue entregado | <input type="checkbox"/> |

10) ¿Realizó las siguientes actividades?
(RESPUESTA MÚLTIPLE)

- | | |
|--|--------------------------|
| * Fue presentado formalmente con sus compañeros de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| * Hizo un recorrido físico por las instalaciones de Mersec | <input type="checkbox"/> |
| * Inducción práctica en cada departamento | <input type="checkbox"/> |

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL
--

INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL PUESTO DE TRABAJO
--

Instrucciones: Continuando con la evaluación del Proceso de Inducción en el que estuvo inmerso se plantearán a continuación un bloque de cuestionamientos enfocados a su inducción en su puesto de trabajo, para lo cual se le solicita que marque con un cheque (✓) si la actividad de cada numeral se realizó y con una (X) si no se llevó a cabo durante su proceso de inducción.

- 11) En el momento de su inducción en el puesto de trabajo ¿Se le dieron a conocer los siguientes aspectos de la **unidad administrativa** que le fue asignada? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

*Objetivos	<input type="checkbox"/>
*Políticas	<input type="checkbox"/>
*Normas	<input type="checkbox"/>
*Procedimientos	<input type="checkbox"/>
*Funciones básicas	<input type="checkbox"/>

- 12) ¿Se le entregó y explicó la descripción técnica de su puesto? (RESPUESTA ÚNICA)

SI NO

¿Porqué? _____

- 13) ¿Se le comunicaron claramente las expectativas de desempeño en su puesto de trabajo? (RESPUESTA ÚNICA)

SI NO

¿Porqué? _____

- 14) ¿Recibió capacitación inicial en los procedimientos básicos de la unidad administrativa a la que fue asignado? (RESPUESTA ÚNICA)

SI NO

¿Porqué? _____

REORIENTACIÓN POST-CONTRATACIÓN
--

- 15) ¿Recibió apoyo cercano de su Jefe inmediato o compañeros de trabajo para la realización de las tareas asignadas a su puesto de trabajo y/o resolución de dudas? (RESPUESTA ÚNICA)

SI NO

¿Porqué? _____

- 16) ¿Se le entregaron pruebas para evaluar su comprensión de los procedimientos básicos de Mersec? (RESPUESTA ÚNICA)

SI NO

¿Porqué? _____

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

- 17) Indique ¿Cuál es la calificación que usted asigna al proceso de inducción que se lleva a cabo actualmente en Mersec, de acuerdo con el grado de satisfacción percibido en cada etapa y actividad realizada en dicho proceso para la inducción de su persona luego de ser contratado o transferido. (RESPUESTA ÚNICA)

* Deficiente	<input type="checkbox"/>
* Regular	<input type="checkbox"/>
* Satisfactoria	<input type="checkbox"/>
* Excelente	<input type="checkbox"/>

- 18) Por último, se le solicita que nos haga saber su opinión o alguna sugerencia de mejora respecto del proceso de Inducción que se realiza actualmente en Mersec _____
