

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man on a white horse, holding a staff and a banner. Above him is a shield with a red and white design. The shield is flanked by two golden lions. At the top, there is a golden dome with a cross. The entire scene is set against a light blue background. The seal is surrounded by a circular border containing Latin text: "ACADEMIA CAROLINA ACADEMIA COACTUM ALIENSIS INTER CETERAS ORBE CONSPICUA".

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN  
PARA LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA  
EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES**

**MARILÍ PALMA SOLÍS**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JULIO DE 2009**

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

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN  
PARA LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA  
EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**MARILÍ PALMA SOLÍS**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

GUATEMALA, JUNIO DE 2009

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

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

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Numeral 5.1, Punto Quinto del Acta 25-2007, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de Septiembre de 2007.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidente:</b>	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
<b>Secretario:</b>	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
<b>Examinador:</b>	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

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



Guatemala, 16 de Febrero de 2009

**Lic. José Rolando Secaida Morales**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**  
Su despacho.

Respetable Señor Decano:

En cumplimiento del dictamen emitido por su despacho, con fecha veintisiete de enero de dos mil nueve, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del trabajo de tesis titulado: **"PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES"**, elaborado por la estudiante **MARILÍ PALMA SOLÍS**, con carné estudiantil 200117941.

En mi opinión, la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido necesarios, así como constituye un aporte valioso para la carrera, en cuanto aborda una evaluación estructurada del proceso de socialización de una entidad, y propone la consecuente propuesta enfocada en minimizar las deficiencias observadas, para fortalecer la cultura, clima y comportamiento organizacional, mediante la consideración de las personas como el elemento más importante para la empresa objeto de estudio.

Con base en lo anterior, emito dictamen favorable a efecto de que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, y que se realicen los trámites correspondientes previos a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

**Lic. Rubén Acajabón Pérez**  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 12364

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



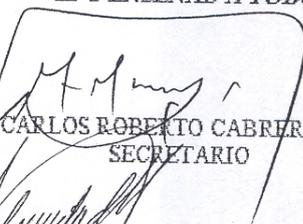
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DOCE DE JUNIO DE DOS MIL NUEVE.**

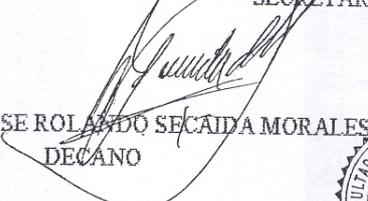
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.7, subinciso 5.7.1 del Acta 13-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de junio de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 46-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de abril de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARILÍ PALMA SOLIS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISADO

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS** Mi Señor y Salvador que por su gracia y misericordia me concedió los recursos y la sabiduría para poder alcanzar esta meta.
- A MIS PADRES** Carlos Augusto Palma Murga y Silvia Leticia Solís Lorenzana de Palma, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS** Carlos Emilio y Annelisse, con todo mi amor.
- A MIS ABUELITOS** Carlos Enrique Palma Sandoval, María Delfina Murga de Palma, Juan Solís Flores (QPD) y María Lily Lorenzana Vda. de Solís.
- A MIS TÍOS y PRIMOS** Con especial cariño.
- A MI ASESOR** Licenciado Rubén Acajabón Pérez por todo el apoyo brindado.
- A MIS AMIGOS** Con todo mi cariño.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por haberme dado la oportunidad de superarme y llegar a ser profesional.

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>01</b>
<b>1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>02</b>
1.1.1 Importancia de la gestión del talento humano	02
1.1.2 Definición de gestión de talento humano	03
1.1.3 Proceso de gestión de personas	03
1.1.3.1 Admisión de personas	05
1.1.3.2 Aplicación de personas	05
1.1.3.3 Compensación de personas	06
1.1.3.4 Desarrollo de personas	06
1.1.3.5 Mantenimiento de personas	07
1.1.3.6 Monitoreo de personas	07
<b>1.2 INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>08</b>
1.2.1 Definición de inducción	08
1.2.2 Importancia de la inducción	09
1.2.3 Proceso de inducción de personas	10
1.2.3.1 Inducción general a la organización	10
1.2.3.2 Inducción específica	11
1.2.3.3 Evaluación y seguimiento del proceso	12
1.2.3.4 Revisión y actualización del proceso	13
1.2.4 Implementación de la inducción de personas	13
1.2.4.1 Políticas para la inducción	13
1.2.4.2 Estrategias aplicables	13
1.2.4.3 Programa de inducción	13
1.2.5 Contenido del programa de inducción	14
<b>1.3 DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>15</b>
1.3.1 Definición de diagnóstico de recursos humanos	15
1.3.2 Importancia del diagnóstico	16
1.3.3 Objetivos del diagnóstico	18
1.3.4 Áreas de análisis del diagnóstico	18
1.3.5 Herramientas utilizadas en el diagnóstico	19

CAPÍTULO II		
<b>SITUACIÓN ACTUAL DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPO</b>		<b>21</b>
<b>2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EXPO</b>		<b>21</b>
2.1.1 Antecedentes de la empresa		21
2.1.2 Elementos de planificación administrativa		22
2.1.2.1 Misión y visión de EXPO		23
2.1.2.2 Valores de la empresa		23
2.1.2.3 Objetivos de la empresa		23
2.1.2.4 Funciones de la empresa		24
2.1.2.5 Estructura organizacional de EXPO		25
2.1.3 Producto de la empresa		26
<b>2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>		<b>30</b>
2.2.1 Determinación del diseño de la investigación		30
2.2.2 Elección del método de investigación		31
2.2.3 Aplicación de entrevista no estructurada		31
2.2.4 Definición de la población objetivo		31
2.2.5 Elaboración del diseño instrumental		32
2.2.6 Elaboración del cuestionario estructurado		32
2.2.7 Definición de la estrategia para análisis de datos		33
<b>2.3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPO</b>		<b>34</b>
2.3.1 Evaluación de los aspectos organizacionales del personal		37
2.3.1.1 Frecuencia de cambios de puestos		38
2.3.1.2 Estabilidad en el puesto de trabajo		39
2.3.2 Evaluación de la etapa de inducción general		41
2.3.2.1 Documentación utilizada para la inducción general		41
2.3.2.2 Aspectos de planificación administrativa		42
2.3.2.3 Elementos de cultura organizacional		43
2.3.2.4 Conocimiento de la estructura organizacional		45
2.3.2.5 Aspectos organizacionales transmitidos en la contratación		46
2.3.3 Evaluación de la etapa de inducción específica		50
2.3.3.1 Presentación formal al departamento		51
2.3.3.2 Documentos utilizados en la inducción específica		51
2.3.3.3 Expectativas de desempeño transmitidas		52
2.3.3.4 Capacitación básica brindada en la inducción inicial		53

2.3.4	Seguimiento y evaluación del proceso de inducción de personal	54
2.3.5	Encargado del proceso de inducción de personal	55
2.3.6	Análisis y discusión de resultados de la evaluación del proceso de inducción en la empresa EXPO	57

### CAPÍTULO III

## **PROPUESTA DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA EXPO** **61**

<b>3.1</b>	<b>GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>	<b>61</b>
3.1.1	Presentación	61
3.1.2	Propósitos	62
3.1.3	Etapas básicas de aplicación del programa de inducción	63
3.1.4	Aspectos necesarios de conocimiento de la empresa	64
3.1.5	Objetivos	65
3.1.6	Tácticas de aplicación	66
<b>3.2</b>	<b>CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>	<b>66</b>
3.2.1	Actividades del programa	66
3.2.1.1	Planificación para aplicar el contenido del programa	67
3.2.1.2	Metodología sugerida para aplicar el programa	68
3.2.1.3	Normas del programa	69
3.2.1.4	Documentación necesaria	70
3.2.1.5	Consideración de la etapas de reclutamiento y selección	70
3.2.2	ETAPA I: Presentación de los aspectos organizacionales	71
3.2.2.1	Giro empresarial	71
3.2.2.2	Reseña histórica	71
3.2.2.3	Elementos de la planificación administrativa	72
3.2.2.4	Estructura funcional-administrativa de EXPO	73
3.2.2.5	Principales aspectos básicos organizacionales	73
3.2.3	ETAPA II: Introducción específica al puesto de trabajo	74
3.2.3.1	Generalidades del departamento de producción	74
3.2.3.2	Elementos básicos de la planificación administrativa del departamento de producción	74
3.2.3.3	Funciones básicas del departamento	75
3.2.3.4	Descripción técnica del puesto de trabajo	75

3.2.3.5	Expectativas de desempeño en el departamento	75
3.2.3.6	Capacitación inicial en procedimientos básicos	76
3.2.4	ETAPA III: Evaluación y seguimiento del Proceso de Inducción	76
3.2.4.1	Reorientación post-contratación	77
3.2.4.2	Verificación de comprensión de procedimientos básicos y de elementos de la planificación administrativa general	77
3.2.4.3	Evaluación de resultados	78
3.2.5	ETAPA IV: Revisión y actualización del programa de inducción	79
3.2.5.1	Verificación de cambios estructurales	79
3.2.5.2	Análisis de cambios en procedimientos básicos y Reubicación en el contenido del programa de inducción	80
3.2.5.3	Integración del programa a la planificación estratégica	80
3.2.5.4	Actividades de seguimiento, control y mejoramiento del programa	80
<b>3.3</b>	<b>PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA</b>	<b>81</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>83</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Contenido de un programa de inducción	15
2	Empresa EXPO: Población objetivo a evaluar.	32
3	Normas para aplicar el Programa de Inducción en la empres EXPO	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Fases integradoras de la Gestión del Talento Humano	04
2	Organigrama Administrativo-Funcional de la empresa EXPO	25
3	Proceso General de Inducción de Empleados	63

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Elementos conocidos de planificación administrativa conocidos	42
2	Conocimiento de los empleados acerca de los antecedentes e historia de la empresa	43
3	Elementos del giro industrial de la empresa conocidos por los empleados	45
4	Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa, por parte de los empleados	46
5	Normas laborales y procedimientos comunicados a los empleados al ser contratados	48
6	Presentación formal de empleados de nuevo ingreso, al momento de ser contratados	51

7	Expectativas de desempeño comunicadas a empleados de nuevo ingreso	52
8	Capacitación inicial brindada a empleados de nuevo ingreso	53
9	Apoyo y orientación post-contratación brindados a empleados de nuevo ingreso	54
10	Pruebas post-contratación aplicadas a empleados de nuevo ingreso	55
11	Encargado de inducir al personal de nuevo ingreso, según etapa de la inducción	56
12	Empresa EXPO: Presupuesto para la Implementación del Programa de Inducción de Personal (en quetzales)	81

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Distribución del personal de producción, por vivero	37
2	Empleados que han ocupado distintos puestos desde su contratación	38
3	Meses ininterrumpidos trabajados por los empleados, desde su contratación	39
4	Elementos de cultura organizacional conocidos por los empleados	44
5	Aspectos básicos de contratación comunicados a los empleados	47
6	Comunicación de condiciones ambientales de trabajo a los empleados, al momento de su contratación	49
7	Empleados que hicieron un recorrido por las instalaciones, al momento de ser contratados	50
8	Calificación que asignan los empleados, al proceso de inducción	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Diseño Instrumental de la investigación	87
2	Cuestionario estructurado para acopio de datos	88
3	Medición de la confiabilidad del cuestionario estructurado para la evaluación del proceso de inducción en la empresa EXPO	93
4	Propuesta de manual de inducción para los empleados del departamento de producción de la empresa EXPO	96
5	Plan de acción (guía) para la implementación del programa de inducción de la empresa EXPO	110
6	Contrato individual de trabajo	114
7	Descripción de puesto: trabajador de campo	117
8	Especies de Tillandsias que comercializa la empresa EXPO	123

## INTRODUCCIÓN

En el ambiente actual de negocios, el capital humano constituye el elemento esencial de diferenciación competitiva para cualquier organización, sobre cuyo talento se desarrolla la máxima competitividad, productividad y rentabilidad empresarial.

La gestión de personas, entonces, cobra alta relevancia, al enfocarse en la identificación, desarrollo, compensación y bienestar de los colaboradores, como talento activador de los recursos organizacionales y realizador efectivo de las operaciones, apoyando la realización de procesos de dirección gerencial y de toma de decisiones bajo criterios de integración de personal y unificación de objetivos, analizando las características que presenta el ambiente particular de trabajo de la organización.

Para la empresa EXPO, estas consideraciones del personal como parte vital de su negocio, le presentan ciertas complicaciones, puesto que las condiciones de trabajo en su Departamento de Producción, muestran deficiencias en el proceso general que se realiza para la inducción de personal, como una forma de lograr su plena integración y adaptación a la cultura deseada, situación que ha mermado su efectividad para el logro de los objetivos que la proyecten como la empresa guatemalteca líder a nivel centroamericano, en el sector de cultivo y comercio de plantas ornamentales.

La causa de esta problemática, es la carencia de un programa de inducción para los trabajadores de nuevo ingreso del departamento de producción, lo cual ha ocasionado que éstos muestren inseguridad durante la realización de sus tareas, desconozcan las expectativas que la empresa tiene de ellos, y no se sientan identificados, ni comprometidos con la misma, generando deficiencias en el uso

de los recursos y obstaculizando el desarrollo de fortalezas internas que fundamenten la competitividad de su labor productiva.

Esta situación detectada en el departamento de producción de la empresa EXPO, requiere acciones directivas inmediatas enfocadas en establecer un proceso formal y estructurado de inducción de personal que viabilice la adaptación e integración de sus colaboradores al marco estratégico de la organización, como factor fundamental del desarrollo y sostenimiento de la efectividad y rentabilidad asociada a las labores de cultivo y exportación de plantas a los distintos mercados que cubre.

Por lo anterior, a través del siguiente trabajo de tesis, se presenta una propuesta de un programa de inducción para los empleados del departamento de producción de la empresa EXPO, con el objetivo de establecer un proceso que sirva de guía para realizar la labor de socialización e integración del personal de dicho departamento, dirigiéndolo hacia la consecución de los objetivos establecidos.

El capítulo I presenta el marco teórico de la gestión de personas, con su importancia, definición y procesos elementales; lo referente al proceso de inducción de personal, con su propósito, etapas integrantes, aspectos de implementación y contenido. También aborda lo relativo al diagnóstico de recursos humanos como la metodología fundamental para evaluar los procesos de gestión de personal dentro de la organización.

El capítulo II presenta el diagnóstico realizado para determinar la situación actual del proceso de inducción en el departamento de producción de la empresa, incluyendo la discusión y el análisis correspondiente. De acuerdo con los resultados obtenidos, se elaboró la propuesta del programa de inducción, el cual se desarrolla en el capítulo III. Finalmente, se presentan las conclusiones derivadas del estudio y las recomendaciones respectivas para la empresa.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

Actualmente se observa un mayor enfoque de calidad en los productos que los individuos demandan de los entes empresariales, lo cual supone un nivel de competitividad mayor, acrecentado por los avances científicos y tecnológicos que han estrechado las fronteras y aumentado las exigencias de los consumidores, aglomerados en pequeñas subculturas dentro de sociedades cada vez más heterogéneas y exigentes, dado el acceso a la información que se posee.

Bajo este entorno, las empresas se enfrentan a un macro entorno inestable, altamente cambiante, que dista por mucho de los supuestos bajo los cuales se funda su negocio. Las fronteras y los mercados locales caen, a la vez que lo hacen aquellas empresas que no fueron capaces de desarrollar un factor único y diferenciador que les permita asegurar su supervivencia y desarrollo.

Es en esta coyuntura donde surge un cambio de paradigma, un cambio de mentalidad bajo el cual se concibe que el elemento central, determinante, diferenciador y generador de valor, la principal ventaja competitiva para cualquier organización, es su personal, es decir, el capital humano que posee.

En efecto, son las personas quienes se encargan de activar los recursos físicos, tecnológicos y financieros disponibles; quienes realizan efectivamente las actividades de negocio enfocadas en mantener y consolidar el negocio de los entes empresariales.

Para los estrategas de cualquier organización, este ambiente moldea por completo sus prácticas convencionales de dirección estratégica y de toma de decisiones, dado que el desarrollo organizacional y el éxito empresarial estarán ahora sujetos a procesos integrales de gestión de personas, en los que se les

conciba a éstas como entes activos con un alto poder participativo en la definición y consecución de estrategias de negocio factibles y redituables.

Así, la gestión del talento organizacional será entonces el aspecto central para el desarrollo del negocio de las organizaciones.

## **1.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El talento humano es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores a una organización. Involucra no sólo el esfuerzo y actividad humana, sino también otros factores como conocimientos, experiencias, motivación, actitudes, aptitudes, habilidades, entre otros.

La gestión del talento humano “es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento” (1:9). Además, son todas aquellas decisiones referentes a relaciones de empleo que influyen en la eficacia tanto de los empleados como de las organizaciones.

### **1.1.1. Importancia de la gestión del talento humano**

La importancia de la administración del talento humano radica en que las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos; por otro lado, para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Algunos objetivos individuales no se conseguirían con el esfuerzo personal aislado, por lo tanto, se puede afirmar que la gestión del talento humano no existiría sin organizaciones ni personas.

### **1.1.2. Definición de gestión de talento humano**

Resultado de la evolución administrativa y el cambio de paradigmas, la conceptualización de la gestión relacionada con las personas presenta una perspectiva diferente, considerando a las mismas como sujetos activos y talentosos de una organización.

De esa forma, la gestión de personas se concibe como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación del desempeño” (1:10).

La función presenta un vínculo enfatizado más hacia el carácter humano interno de la organización, entendiendo que es este el elemento apalancador y maximizador del potencial de la misma.

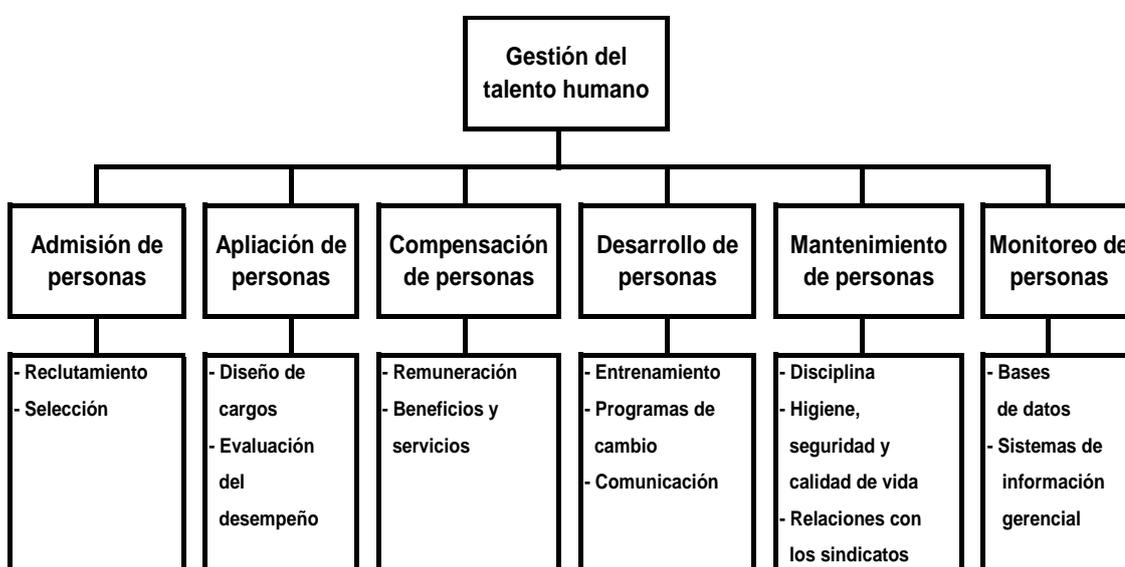
Adquiere por tanto el carácter de una “función administrativa integrada por el conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de las personas, incluyendo actividades de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, motivación, mantenimiento y monitoreo de las personas que integran la organización” (1:11).

### **1.1.3. Proceso de gestión de personas**

La gestión de personas bajo el concepto de capital humano, supone un proceso que diseña, implementa y controla las diversas políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de los colaboradores; este proceso se compone de seis etapas: admisión, aplicación, remuneración, desarrollo, mantenimiento y monitoreo.

Las primeras cuatro etapas de este proceso abordan las fases tradicionales de administración de recursos humanos, siendo completado el sistema con las fases de mantenimiento y monitoreo, generando un cambio y una visión totalmente estratégica de la gestión de capital humano, según lo muestra la siguiente figura.

Figura 1  
Fases Integradoras de la Gestión de Talento Humano



Fuente: tomado de Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano, página 20.

Cada fase del sistema interactúa y es interdependiente de las otras para desarrollar actividades directivas que permitirán obtener y retener al personal idóneo más competente, permitiendo así el logro de los objetivos estratégicos. Las variadas actividades que conforman cada fase poseen una alta relación y dependencia entre sí; por tanto, la buena o mala ejecución de una actividad beneficia o perjudica a todas las demás y al sistema, como un todo.

### **1.1.3.1 Admisión de personas**

La admisión es el primero de los procesos que comprende la gestión del talento humano y se define como el conjunto de “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección” (1:23).

La admisión de personas constituye la ruta de acceso de las personas hacia una organización, a través de la cual se nutre a ésta con socios que poseen los conocimientos y habilidades que se adapten a las características particulares de la organización y contribuyan a la consecución de los objetivos.

La base para tener personal calificado y adecuado para los requerimientos de determinada institución, es elegir a las personas adecuadas desde el inicio. Es allí donde radica la importancia de iniciar desde la primera etapa del proceso de selección de personal, es decir, desde el reclutamiento, atrayendo a los mejores candidatos.

### **1.1.3.2 Aplicación de personas**

Esta fase abarca el conjunto de “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño” (1:93).

Luego de la selección y socialización de los colaboradores, la organización debe velar por el rendimiento de los nuevos y de los que ya tiene, sin olvidar que la cultura organizacional debe ser transmitida adecuadamente para asegurar una integración, en el sentido estricto, del colaborador al contexto del ejercicio de la empresa. El diseño de cargos y la evaluación del desempeño son actividades requeridas para lograr la aplicación de colaboradores.

### **1.1.3.3 Compensación de personas**

Como socios de la organización, los colaboradores deben obtener un rédito o retorno derivado de la inversión de esfuerzo e intelecto que realizan para activar recursos y ejecutar actividades.

De esta cuenta, la compensación implica la ejecución de procesos enfocados en incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Entre otras, implica considerar remuneración, recompensas, beneficios y servicios sociales.

Este proceso persigue “incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y a la rentabilidad de la organización” (1:102).

### **1.1.3.4 Desarrollo de personas**

Desarrollar a las personas implica un conjunto de procesos “empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración (1:142).

En este sentido, es necesario estructurar un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje dentro de un período específico para

ofrecer a los colaboradores la oportunidad de acrecentar su desempeño y su crecimiento humano.

#### **1.1.3.5 Mantenimiento de personas**

Mantener implica preservar las capacidades de los colaboradores, su integridad, su estabilidad psíquica, por lo que se constituye como el conjunto de procesos “utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones sindicales” (1:394).

Desde la perspectiva de la gestión de personas, la organización, además de captar y aplicar adecuadamente a su capital humano, debe también mantenerlo satisfecho a largo plazo dentro de sus instalaciones. Este mantenimiento de las condiciones laborales supone cuidados especiales, entre los que destacan los estilos gerenciales, las relaciones con los empleados, y los programas de salud ocupacional.

La adecuada gestión del comportamiento organizacional derivado de la interacción entre sus colaboradores y directivos, es punto vital para proveer estabilidad de largo plazo dentro de la estructura.

#### **1.1.3.6 Monitoreo de personas**

La organización debe controlar de forma sistemática, las actividades de sus colaboradores, siendo responsabilidad de los directivos de la función, en conjunto con mandos medios y los mismos empleados, mantener las bases de datos actualizadas con la finalidad de obtener la información oportuna y de calidad, que apoye la toma de decisiones gerenciales relacionadas con las personas.

Así, la gestión de talentos se completa con los “procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales” (1:198).

## **1.2. INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Al ser contratados los empleados, antes de que inicien sus actividades laborales, es importante integrarlos a la organización “condicionándolos a las prácticas y la filosofía predominantes a través de ceremonias de iniciación y de aculturación social..., desprenderlos de antiguos hábitos y prejuicios indeseados que deben ser borrados del comportamiento” (1:151) del nuevo empleado. Es aquí donde comienza el papel de la inducción.

La inducción de personal es importante para el alcance del propósito principal de la empresa, basada en la productividad individual, dado que “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”. (1:151).

### **1.2.1. Definición de inducción**

La inducción, también nombrada por otros autores como “socialización organizacional”, es “la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización”

(1:152). De esta manera la organización trata de infundir en el personal de nuevo ingreso su cultura organizacional. La socialización también implica “la coincidencia de los valores de la compañía y los del individuo” (2:190).

“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...; cuando ingresan a la organización o cuando 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” (1:153).

“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” (2:235).

### **1.2.2. Importancia de la inducción**

La importancia de una buena inducción radica en el hecho de que solamente a través de ésta, la organización puede conseguir estabilidad laboral para sus empleados y ahorrarse así, a largo plazo, los altos costos que le implicaría estar contratando constantemente personal. En la

medida en que el nuevo empleado se integra de mejor forma a la organización, en esa misma medida “es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto” (4:190).

### **1.2.3. Proceso de inducción de personas**

El proceso de inducción pretende lograr que el nuevo empleado absorba la cultura organizacional de la empresa; que este conozca las normas, valores, principios, actitudes, hábitos y creencias compartidas por los colaboradores actuales, creando 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.

En el proceso de inducción se contemplan cuatro etapas: la inducción general a la organización; la inducción específica al departamento y al puesto; la evaluación y seguimiento del proceso, y la revisión y actualización del mismo.

#### **1.2.3.1. Inducción general a la organización**

Está constituida por los aspectos generales y específicos de la planificación, tales como la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, normas, procedimientos, entre otros. La inducción a la organización “informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. Esta etapa debe incluir las políticas y prestaciones importantes, como horas de trabajo, procedimientos de pago, requisitos de horas extras, entre otros, así como un recorrido por las instalaciones de trabajo” (6:293).

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.

Muchas empresas no la contemplan dentro de su proceso de inducción, ya que la falta de planificación y la necesidad que se tiene de ocupar las plazas vacantes con rapidez, no les permite tener un proceso muy extenso de inducción, por lo que simplemente la omiten. Esta etapa es muy importante ya que proporciona al empleado la información básica que le permitirá conocer de una manera general los aspectos estratégicos, sobre los cuales se cimienta la operación total de la empresa a la que recién ha ingresado.

#### **1.2.3.2. Inducción específica**

Es aquí en donde el nuevo empleado conocerá cada uno de los procesos básicos que deberá desarrollar en su departamento; en esta etapa se darán a conocer las atribuciones del puesto a cubrir, incluyendo las líneas de autoridad y responsabilidades inherentes al mismo.

La inducción al departamento familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos del departamento, además incluye la presentación con sus compañeros del departamento. Implica guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, siendo generalmente el jefe inmediato el que realiza esta

actividad, quien en algunos casos podrá 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.

### **1.2.3.3. Evaluación y seguimiento del proceso**

Conforman la última etapa del proceso de inducción, permitiendo al departamento de recursos humanos tener una visión clara y un parámetro de la efectividad del proceso que se está llevando a cabo, y de esta manera dar la retroalimentación respectiva al mismo. 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.

Para evitar obtener únicamente las opiniones subjetivas de los colaboradores, las cuales pueden estar influenciadas por factores como la dificultad del trabajo o las características personales del instructor, la evaluación y seguimiento requiere la realización de actividades y el uso de 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.

#### 1.2.3.4. Revisión y actualización del proceso

En esta etapa se lleva a cabo una revisión periódica de todo el proceso de inducción, con el objetivo de analizar si toda la información del mismo es aún aplicable o si la misma debe ser actualizada. Cualquier cambio que surja en la empresa debe de actualizarse en el programa a fin de que este proceso no se quede obsoleto y tenga una utilidad real. Es por eso, que el proceso de inducción debe integrarse a la planificación estratégica de la empresa.

#### 1.2.4. Implementación de la inducción de personas

Para una correcta realización de la función de inducción, es necesario la consideración de elementos de planificación administrativa, tales como: políticas, estrategias y programas.

**1.2.4.1. “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).

**1.2.4.2. “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).

**1.2.4.3. Programa de inducción:** uno de los métodos más utilizados para inducir al nuevo personal son los programas de orientación o inducción, este es “un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos o servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales,

etc.” (1:154), es decir, “sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados” (4:188).

El programa de orientación contribuye entre otras cosas, a aumentar la productividad de los empleados. “Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones más rápidamente. Aparentemente, este resultado es contradictorio, dado que las personas que siguen el programa de orientación ‘pierden’ todo un día de trabajo, en tanto otras sólo ‘pierden’ unos cuantos minutos en presentaciones convencionales” (4:189). Sin embargo, los empleados que participan en un programa de inducción, bajan su nivel de ansiedad y pueden concentrarse más en aprender, por lo que su aprendizaje es mejor y su productividad posterior también lo será.

Este tipo de programas “busca que el nuevo participante asimile de manera intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización” (1:155). Estos “suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor” (4:190).

El tiempo de duración de un programa de inducción puede variar “de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de la socialización que la organización pretenda imprimir” (1:155).

#### **1.2.5. Contenido del programa de inducción**

Debe incluir varios elementos, sin embargo, los más importantes son: los asuntos organizacionales, beneficios ofrecidos, relaciones y deberes del nuevo miembro.

Tabla 1  
**Contenido de un programa de inducción**

<p><b>Asuntos organizacionales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y objetivos globales de la organización.</li> <li>• Políticas y directrices de la organización.</li> <li>• Estructura de la organización y sus unidades organizacionales.</li> <li>• Productos y servicios ofrecidos por la organización.</li> <li>• Reglas y procedimientos indirectos.</li> <li>• Procedimientos de seguridad en el trabajo.</li> <li>• Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo miembro.</li> </ul>
<p><b>Beneficios ofrecidos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de trabajo, de descanso y de comedor.</li> <li>• Días de pago y de anticipos salariales.</li> <li>• Programa de beneficios sociales ofrecidos por la organización.</li> </ul>
<p><b>Relaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Deberes del nuevo miembro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.</li> <li>• Visión general del cargo.</li> <li>• Tareas.</li> <li>• Objetivos del cargo.</li> <li>• Metas y resultados que deban alcanzarse.</li> </ul>

Fuente: tomado de Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, página 230.

### 1.3. DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS

El análisis de los aspectos relacionados con la gestión de personas de cualquier organización es una labor sistemática enfocada en detectar áreas de oportunidad de dicha función, a través de la evaluación de sistemas, procesos, métodos, procedimientos y actividades, entre otros.

#### 1.3.1. Definición de diagnóstico de recursos humanos

El diagnóstico de recursos humanos puede definirse como “el análisis de las políticas y prácticas de gestión de personal que se realizan al interior de una empresa, así como la evaluación de su funcionamiento actual de

acuerdo con sus objetivos, complementado con sugerencias y propuesta de mejora” (5:sp.)

El propósito principal de este diagnóstico es mostrar cómo están funcionando los programas, los planes, los instrumentos y procedimientos, para detectar prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, así como también para enfatizar en prácticas y condiciones que deberían incrementarse o reforzarse.

La función del diagnóstico no es solo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel del diagnóstico de recursos humanos es fundamentalmente educativo, permitiendo el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

El análisis de las diferentes áreas que afectan de forma directa la gestión de personas, debe enfocarse en una doble vertiente:

- Estratégica, abordando la planificación de personal por medio de la evaluación de su situación actual en contraste con los requerimientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Operativa, que se enfoca en la gestión de personal en cuanto a sus funciones, procesos, programas, procedimientos, instrumentos y cumplimientos legales.

### **1.3.2. Importancia del diagnóstico**

Mediante el proceso de diagnóstico de los recursos humanos, la organización obtiene una perspectiva actualizada de la efectividad con que

cumple sus diversas funciones relacionadas con el personal, analizando su adecuación a la estructura y su compatibilidad con el estilo de trabajo vigente.

Sobre la base de dicha evaluación es posible plantear recomendaciones que abarcan, desde un nuevo despliegue del capital humano existente, creación de unidades y reestructuración de funciones, hasta la implementación de planes de capacitación, selección de personal, y desvinculaciones.

“Al verificar los procesos de gestión de personas que se realizan en su interior, las empresas pueden anticiparse a problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos para su labor continua de negocio: una evaluación de las prácticas del pasado y de las políticas actuales puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros”. (5:s.p.)

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene valor por tres razones:

- Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral, desde el punto de vista estratégico.
- El trabajo que desempeña el departamento de personal tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa.
- Los costes que genera la gestión del personal son significativos.

### 1.3.3. Objetivos del diagnóstico

“Los objetivos del diagnóstico de recursos humanos consisten en:

- Determinar hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable;
- Evaluar si la práctica y los procedimientos de gestión son adecuados a tal política y a tal teoría. En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la gestión de personal en las actividades de mayor o menor prioridad: entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.
- Establecer la eficiencia en el empleo de los recursos asignados y los resultados obtenidos;
- Determinar el grado de contribución de la gestión de personas hacia la consecución de los objetivos y los resultados de la empresa;
- Clarificar la situación del clima organizacional dentro de la empresa, como base de desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.
- Establecer la calidad de los procedimientos utilizados, la eficacia de los sistemas de organización y gestión, así como el grado de consecución de los objetivos planteados y aprovechamiento de los recursos propios” (7:s.p).

### 1.3.4. Áreas de análisis del diagnóstico

El diagnóstico de recursos humanos puede abordar “una cobertura tan amplia como las mismas funciones de gestión de personas, y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos de recursos humanos” (7:s.p). El diagnóstico “puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad:

- Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso;
- Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman;
- Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
- Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos;
- Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las practicas y los problemas continuos” (7:s.p.)

De forma general, también puede abordar el estudio de las funciones fundamentales de gestión de personal, como son la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, en conjunto con el análisis ambiental interno y externo de los factores que afecten los aspectos de capital humano dentro de la empresa y, por ende, los resultados deseados por la misma. También se enfoca en partes integrantes de las fases de gestión, como por ejemplo, los elementos de planificación administrativa existentes; planes operativos; manuales; programas de trabajo; procedimientos; métodos, etc.

#### **1.3.5. Herramientas utilizadas en el diagnóstico**

“Las principales herramientas de apoyo para la ejecución del diagnóstico son:

- Técnicas de muestreo, para obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa.
- Entrevistas, cuyo objetivo es reunir información tanto de gerentes como de empleados.

- Cuestionarios, para recabar por escrito datos pertinentes a la gestión de personas. A través de los cuestionarios se consigue una descripción más precisa del estado real de la situación del personal en una organización. Entre sus ventajas se cuenta utilizar menos tiempo que la entrevista y que suele ser más sincera y confiable.
- Análisis de registros, los cuales sirven para asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía, al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales. Se puede obtener información sobre diferentes aspectos: número de accidentes de trabajo durante un período; cómo evoluciona el número de quejas de los empleados; cuál es la tasa de rotación y de ausentismo laboral, entre otras.
- Información externa, con lo que se pretende recopilar información sobre organizaciones semejantes para realizar comparaciones.
- Experimentación, que consiste en comparar un grupo experimental de colaboradores o grupos, con otro u otros de control” (7:26).

Estas herramientas permiten obtener información relevante, actualizada, precisa y oportuna, sobre la cual se construye una perspectiva concreta de la situación que experimente la función de gestión de personas en un punto determinado de tiempo, sea desde el punto de vista general, o específico, a través del estudio de sus distintos planes, programas, manuales, procedimientos, etc.

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPO

En este apartado se incluyen aspectos básicos para el diagnóstico, que exponen tanto las generalidades de la empresa objeto de investigación; así como la metodología para el análisis y estudio de la situación actual del proceso de inducción que se realiza en la empresa.

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EXPO**

EXPO es una empresa de carácter privado dedicada a la siembra, cultivo, empaque y exportación de tillandsias en 26 variedades, para satisfacer las necesidades ornamentales de un amplio segmento de consumidores extranjeros, exportando su producto con destino a Asia, Europa, Norte América y Oceanía, con una facturación anual aproximada de US\$950,000.

Su sistema de cultivo es autosostenible, al incluir los períodos de cosecha y siembra en fases programadas de reproducción; las plantas son analizadas, clasificadas, preparadas, empacadas, etiquetadas, y enviadas al aeropuerto que el cliente determine.

La empresa posee tres viveros situados en Fraijanes, Guatemala; El Rancho, El Progreso; y Senahú, Alta Verapaz, en los que cultiva plantas diversas en distintas condiciones climáticas; sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la zona 14 de la ciudad capital.

##### **2.1.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa EXPO se fundó en el año de 1985 como una finca productora y comercializadora de café, en el departamento de Alta Verapaz, municipio de Senahú, la cual, aparte de cubrir el mercado local, exportaba su

producto a diferentes mercados internacionales, como Estados Unidos de América, Centroamérica y resto de países de América Latina. Además del café, la empresa también contaba con cultivos de Tillandsias, en pequeña escala, para los cuales aprovechaba el clima y el hecho de que estas plantas crecían naturalmente en la región. Los esfuerzos iniciales de sus fundadores se concentraron en el cultivo y exportación del café, siendo las ventas de tillandsias, una fuente secundaria de ingresos.

No obstante, en los años 90, el mercado del café atravesó por una crisis, lo cual incidió en la disminución general de los precios principalmente a nivel internacional, generando una pérdida considerable de rentabilidad para la finca, que lo producía y exportaba. Esta situación modificó la perspectiva de los dueños de la empresa, enfocándolos en la evaluación de nuevas opciones de negocio para invertir.

Es así como la empresa, en el año de 1997, observando tanto la viabilidad de producción y la demanda externa, se dedica al desarrollo técnico del cultivo de tillandsias, cesando en la producción y exportación de café que hasta entonces realizaba.

La exportación de tillandsias se convierte en su negocio principal, permitiéndole posicionarse en el año 2006, como la compañía de producción de tillandsias más grande de Guatemala, conformada por 8 empleados de tipo administrativo y 35 de nivel operativo o de campo.

### **2.1.2 Elementos de planificación administrativa**

Para la realización de sus actividades de cultivo y exportación, la empresa EXPO posee elementos de planificación administrativa como misión, visión, objetivos, entre otros, los cuales se incluyen a continuación.

### **2.1.2.1 Misión y visión de EXPO**

El carácter de su negocio le ha conferido a la empresa la siguiente misión:

“Ofrecer a nuestros clientes plantas de excelente calidad, y un servicio y atención óptimos, antes, durante y después de su compra. Todo esto a través del desarrollo de nuestros empleados, para lograr así la satisfacción de nuestros clientes y la rentabilidad de nuestros socios” (3:s.p.)

Consecuentemente, la visión establecida para la empresa es:

“Ser la empresa guatemalteca líder a nivel centroamericano en el cultivo y comercio de plantas” (3:s.p.)

### **2.1.2.2 Valores de la empresa**

Los valores sobre los cuales EXPO desarrolla su trabajo son:

- “Creemos en la producción con responsabilidad social y medioambiental.
- Consideramos que nuestro personal es clave para el éxito de la empresa.
- Somos respetuosos de la ley y actuamos con estricto apego a la misma” (3:s.p.)

### **2.1.2.3 Objetivos de la empresa**

Los principales objetivos de EXPO son:

- “Ampliar la participación de mercado: Europa del 15% al 20%, EEUU del 20% al 25% y Asia del 10% al 13% para el año 2010.

- Incrementar el volumen de ventas en un 33% para el año 2010, pasando de 500,000 en el año 2008 a 665,000 unidades de tillandsias para el año 2010, enfocando el desarrollo de las exportaciones hacia Europa, EEUU y Asia.
- Disminuir el nivel de defectos por cada 1000 plantas cultivadas, del 8% a un 5% para el año 2010.
- Aumentar el margen bruto de ganancias por unidad vendida, del 23% actual a un 35% para el año 2010.
- Disminución del costo de producción por unidad en un 10% para el año 2010.” (3:s.p.)

#### 2.1.2.4 Funciones de la empresa

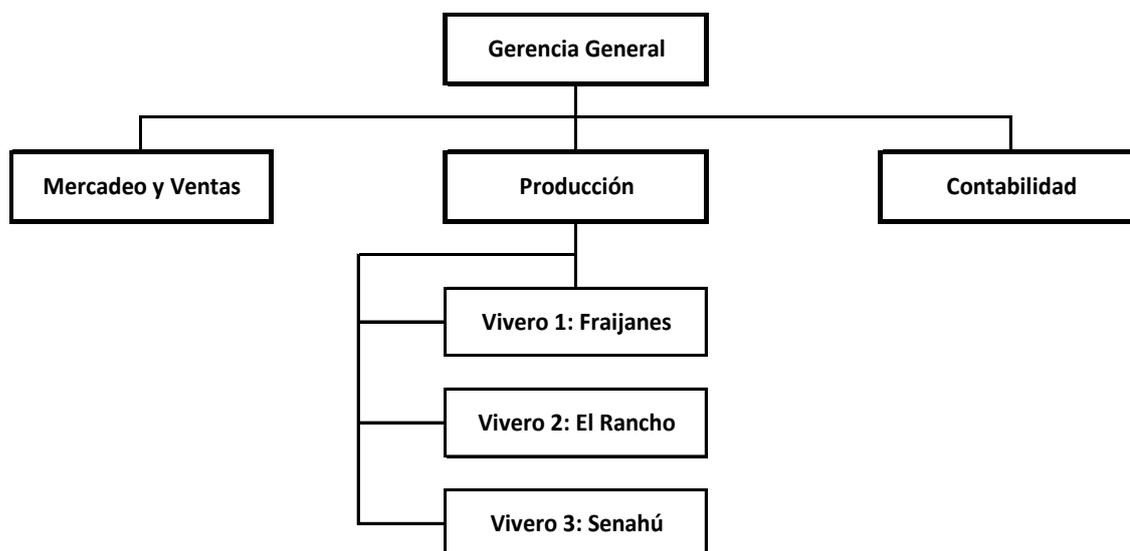
EXPO posee 3 funciones principales:

- **Mercadeo y ventas:** es la función encargada de asegurar el contacto con los distintos clientes, a través de diversos medios, para mantener el ciclo de compra e incrementar la demanda de producto.
- **Producción:** es la función enfocada en el cultivo, cuidado, reproducción, cosecha, preparación, etiquetado y empaque de las distintas clases de tillandsias que se comercializan, de acuerdo con los ciclos estacionales de demanda.
- **Contabilidad:** bajo su responsabilidad se encuentra el registro preciso y oportuno de las distintas transacciones comerciales de la empresa; elabora los estados financieros correspondientes, y se ocupa de los requerimientos fiscales que competen a la empresa.

### 2.1.2.5 Estructura organizacional de EXPO

La estructura administrativa-funcional de la empresa está conformada por tres departamentos que reportan directamente a la Gerencia General, siendo estos: Mercadeo y Ventas, Producción y Contabilidad.

Figura 2  
**Organigrama Administrativo-Funcional**  
**Empresa EXPO**  
 Departamento de Guatemala - Municipio de Guatemala  
 - Diciembre 2008 -



Fuente: elaboración propia, con base en la investigación de campo, diciembre 2008.

El nivel superior de dirección lo constituye el Gerente General, quien tiene a su cargo la gestión estratégica de la empresa, definición de objetivos, políticas y estrategias de acuerdo con las particularidades del mercado que cubre. Su labor de control y supervisión se realiza a través de juntas con encargados de departamento.

Los jefes de departamento constituyen el nivel directivo medio, quienes tienen a su cargo la gestión específica de su departamento de acuerdo

con los planes generales; son responsables de la dirección del personal a su cargo, ejecución de planes operativos, y reporte de resultados periódicos a la Gerencia General.

Por último, el nivel operativo está integrado por los trabajadores de campo ubicados en los viveros de la empresa, quienes están dedicados por completo a las actividades de cultivo, clasificación, preparación y empaque de producto.

### **2.1.3 Producto de la empresa**

Como se mencionó anteriormente, la empresa se dedica al cultivo de tillandsias. Las tillandsias son plantas epífitas, es decir, que en la naturaleza crecen normalmente sobre otras plantas, generalmente en árboles, sin ser parásitos. Pero también hay especies que son litófitas, es decir, que crecen sobre rocas, techos, líneas de teléfono, etc., pocas especies crecen directamente en la tierra. Existen más de 500 especies de Tillandsias, siendo éstas el género más diverso de la familia de las bromelias. Las Tillandsias se encuentran en los desiertos, bosques y montañas de Centroamérica, Sudamérica y México y en el sur de Estados Unidos.

El término se puede dividir entre las variedades verdes y las variedades grises. Las especies verdes requieren un clima templado pero con lluvia y crecen por lo general en la sombra, ya sea en la tierra o sobre árboles en el sotobosque. Las variedades verdes carecen de tricomas (pequeños pelitos en la epidermis de las hojas).

Por el contrario, la mayoría de tillandsias grises crecen en áreas sub-húmedas o sub-áridas con alta humedad del aire. Además, éstas prefieren el sol, por lo que se encuentran en los pisos altos del bosque o en

rocas. Muchas de estas variedades son epifitas. Como plantas que prácticamente carecen de raíces tienen una forma de vida muy peculiar. Su apariencia gris es resultado de que sus tallos y hojas están cubiertos por pequeñas escamas (tricomas). Éstos son pelitos complejos que son generados por la epidermis de las hojas y se mueren de inmediato. Las células muertas de las tricomas se llenan de aire, reflejando la luz, por eso la aparición blanquesca. La planta es más blanca, más o más grandes tricomas tiene. Los tricomas se llenan con agua (chupan la humedad) y dejan ver el tejido verde debajo (la planta se ve verde) y la planta puede absorber más luz. En cuanto el sol seca la planta, esa parece grisácea otra vez. Así los tricomas no sólo sirven para absorber agua, sino también de protección contra el sol y la transpiración. Este truco permite a las plantas, sin raíces, absorber gotas de niebla o directamente lluvia para cubrir su necesidad de agua. Los minerales los obtienen de las cantidades pequeñas contenidas en el polvo que lleva el viento, hojas que se caen y materia procedente de los insectos y se disuelvan en el agua absorbida.

Las Tillandsias, como todas las epífitas no son parásitos. Sus raíces sólo sirven (por lo general) para la fijación de la planta y no disponen de radículas (raíces secundarias, responsables para la absorción de minerales y agua). Las variedades de hojas más finas crecen en áreas lluviosas y las variedades de hojas gruesas en áreas con sequías.

Las Tillandsias se reproducen, al igual que otras bromelias, en dos maneras. La primera es la "normal" por polinización y producción de semillas. Las Tillandsias no se autofecundan y el polen tiene que venir de otra planta de la misma especie. La otra manera es la reproducción de plántulas llamadas "hijuelos". De la planta madre brotan, muchas veces en el tallo, nuevas plantas. Esto sucede por lo general después de la

floración. Una sola planta puede tener varios hijuelos que pueden ser quitados y desarrollados solos por separado ó dejados junto con la planta madre, para formar una colonia.

Las Tillandsias se desarrollan bien en el interior de las casas ó en invernadero, no precisando de suelo, ya que el agua y el alimento lo absorben a través de las hojas. Las raíces las utilizan solamente como anclajes (ya que los nutrientes no los toman con las raíces). Los requerimientos de estas son:

- Luz

Prefieren la luz del sol indirecta o difusa en verano (el pleno sol del verano dañará las hojas) solamente es aceptable el sol directo en invierno. Si se encuentra en el interior, la Tillandsia se debe poner cerca de una ventana soleada (evite la localización norte). Prefieren estar al aire libre en verano.

- Aire

Su ideal es el movimiento suave de aire fresco.

- Riego

Para regarlas, la primera opción es agua de lluvia. Si el agua de lluvia no es suficiente, use agua del grifo filtrada o agua del grifo. Las plantas se deben empapar a fondo dos veces por semana cuando aún no tiene la flor, más a menudo con un ambiente cálido y seco, pero no mantenga las plantas constantemente mojadas, permítanle secarse entre los riegos. Además, la planta les agradecerá el ser rociadas en verano con agua vaporizada una vez al día. El aerosol tres veces a la semana en el otoño y el invierno.

La rociadura de agua no substituye al empapar cuidadosamente con una lata de riego o sumergirla enteramente en agua. Después de empapar, el exceso del agua se sacude para evitar la putrefacción. Las plantas en flor son más susceptibles a la putrefacción y no deben ser empapadas. Las Tillandsia no pueden sobrevivir con agua constante, ni siendo plantadas en tierra.

- Temperatura

La temperatura permisible la tienen en la gama que va de 32°C a 10°C. Son sensibles a las heladas, a excepción de la especie más robusta, *T. usneoides*, que pueden tolerar heladas por la noche alrededor de -10°C.

- Alimentación

Rocíe con fertilizante de plantas de interior, una vez cada dos semanas en primavera y verano, y una vez cada cuatro semanas en otoño e invierno.

- Floración

Aunque se cultivan por su aspecto en general y no por su flor, algunas Tillandsias tienen unas floraciones regulares, y algunas especies tienen unas flores muy impresionantes. Además es común en estas plantas que varíen el color de las hojas (que cambia generalmente de verde al rojo) en las que se encuentran alrededor de la flor. Esto es una indicación de que la planta es monocárpica (que producen flores solamente una vez antes de morir) pero las plántulas que surgen alrededor de la planta en flor continuarán viviendo.

- Esquejes

Después de florecer, la planta formará plántulas o "hijuelos" alrededor de la planta madre. Deje estos lo más posible, pues la planta los sigue desarrollando a su alrededor formando una colonia.

- Fijación de la planta a una base

Fijar con el pegamento de silicona o con un pegamento no acuoso que sea soluble, evitando en la base las hojas más bajas y cogiendo las raíces que crecen en la base. Para hacer diseños florales, se utilizan conchas marinas, troncos de madera seca, corales, rocas, cerámicas, fuentes ó cristales. También se adornan los diseños florales con el musgo sphagnum verde (teñido o natural) como un ornamento.

Expo cultiva tanto variedades verdes como grises (ver anexo 8). La empresa no realiza el proceso de reproducción de forma natural, ya que utiliza sustancias químicas para inducir las plantas a floración y crecimiento en mesas de malla metálica para lograr así obtener "hijuelos".

## **2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La realización de la investigación en el departamento de producción de la empresa EXPO supuso el empleo de una metodología aplicada en las fases generales indicadas a continuación:

### **2.2.1 Determinación del diseño de investigación**

Para obtener la información referente a la situación actual del proceso de inducción en la empresa EXPO, se empleó un diseño de investigación concluyente de tipo descriptivo sobre el total de la población de empleados

que integran el departamento de producción, debido a que es en este departamento en donde trabaja un mayor número de personas y en donde se han suscitado mayores inconvenientes de tipo laboral, esto según información de la gerencia de la empresa.

De esa forma se obtuvieron datos de carácter cualitativo que fueron cuantificados mediante codificación. El diseño de investigación descriptiva fue de tipo transversal simple, para recopilar información concerniente a la inducción del personal de la empresa, proveniente del personal operativo, una sola vez.

### **2.2.2 Elección del método de investigación**

El método seleccionado para la investigación descriptiva, fue el de encuesta, a través de un cuestionario con un ordenamiento preestablecido de los cuestionamientos.

### **2.2.3 Aplicación de entrevista no estructurada**

Se realizó una entrevista no estructurada al Gerente General de la empresa con el propósito de obtener la perspectiva directiva de la situación que atraviesa la inducción de personal, como una forma de definir lineamientos generales para orientar la investigación.

### **2.2.4 Definición de la población objetivo**

Para el estudio, la población objetivo la constituyeron los empleados del Departamento de Producción de la empresa EXPO. Las características de esta población se muestran en la siguiente Tabla.

Tabla 2  
 Empresa EXPO  
**Población objetivo a evaluar**

<b>Unidad de análisis</b>	Departamento de producción de la empresa EXPO
<b>Población</b>	35 empleados de los tres viveros que conforman el Departamento de Producción de la empresa.
<b>Ubicación</b>	Los viveros que se ubican en: a) Fraijanes, Guatemala; b) El Rancho, El Progreso; y c) Senahú Alta Verapaz.

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación de campo, diciembre 2008.

### 2.2.5 Elaboración del diseño instrumental

Se realizó un diseño instrumental como base para la elaboración del cuestionario estructurado (anexo 1), el cual partió de la formulación de la hipótesis básica que estipulaba que la ausencia de un programa de inducción para los trabajadores de nuevo ingreso del departamento de producción, era la causa de la problemática observada; para esto se establecieron tres objetivos básicos, con indicadores como respuesta a lo que se deseaba comprobar.

### 2.2.6 Elaboración del cuestionario estructurado para acopio de datos

El cuestionario diseñado para el estudio de la problemática de inducción de personal en la empresa EXPO, se construyó sobre la base de las etapas que componen la labor de inducción como el ideal de aplicación gerencial, en dos partes: una que abordaba las características organizacionales de la población objeto de estudio, y otra que contenía los elementos de inducción en su perspectiva general, específica y de seguimiento (anexo 2).

Para la aplicación de la encuesta se consideró lo siguiente:

- La encuesta se realizó de forma presencial en los tres viveros que conforman el Departamento de Producción, con un documento impreso, del cual se iba leyendo a cada empleado pregunta por pregunta, explicándole cada una de éstas, y anotando sus respuestas.
- El número de encuestas aplicadas fue de 35, distribuidas así: nueve para empleados del vivero de Fraijanes; quince para empleados del vivero de El Rancho; y once para los empleados del vivero de Senahú.

Para aplicar el rigor concluyente a los resultados obtenidos de las encuestas, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para el total de las 35 encuestas realizadas a los trabajadores (anexo 3). El valor resultante fue de 0,81 de consistencia interna para el acopio de datos, el cual es aceptable considerando el estándar para este tipo de estudios cualitativos, que es de 0,7.

### **2.2.7 Definición de la estrategia para análisis de datos**

La estrategia de análisis de la información obtenida se definió en cuatro partes:

- La primera consistió analizar la situación de la inducción en la empresa, desde el punto de vista directivo, a través de la descripción secuencial de los elementos observados por el Gerente General, respecto del personal, como panorama general del estudio.
- La segunda parte se enfocó en establecer las características organizacionales de la población objeto de estudio, como marco general que determina el clima y comportamiento dentro del departamento en el que laboran.
- La tercera consistió en realizar un análisis por cada elemento que compone la inducción general, específica y su evaluación, para

verificar la existencia de prácticas e instrumentos administrativos de apoyo, que permitan realizar una inducción adecuada en cada vivero de la empresa.

- En la última parte, el estudio se enfocó en la discusión y análisis de la situación general de gestión que atraviesa la empresa, que sirvió como base para proceder a la elaboración del contenido del programa de inducción de personal propuesto.

### **2.3 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE INDUCCIÓN EN LA EMPRESA EXPO**

La empresa EXPO actualmente presenta una situación problemática en los tres viveros que integran su Departamento de Producción, los cuales están ubicados en Fraijanes, Guatemala; en El Rancho, El Progreso; y en Senahú, Alta Verapaz. Esta situación está relacionada con el proceso de inducción de personal que realiza la empresa para integrar a sus colaboradores a la cultura de trabajo y dirigirlos hacia la consecución de sus objetivos establecidos.

Para poder contar con el punto de vista del directivo de la empresa y compararlo luego con los resultados de las encuestas a los trabajadores de los viveros, se llevo a cabo una entrevista con el gerente general de la empresa. Durante esta entrevista, el gerente general comentó que durante el año 2008, la empresa EXPO presentó los siguientes problemas relacionados con su personal del departamento de producción:

- El personal de nuevo ingreso muestra complicaciones para adaptarse a su lugar de trabajo, denotando también inseguridad en la realización de sus labores.

- Existen ineficiencias de trabajo que han obstaculizado realizar adecuadamente las labores de cultivo, cuidado, clasificación, preparación y empaque de las distintas variedades de producto que la empresa comercializa.
- Los colaboradores también muestran desconocimiento de las expectativas de desempeño que se esperan de ellos, así como tampoco poseen una idea clara de la trascendencia de su trabajo en relación con la actividad exportadora que realiza la empresa, puesto que desconocen, inclusive, la estructura organizacional de la misma.
- La mayoría de trabajadores no se sienten identificados ni comprometidos con la empresa, lo cual se ve reflejado en la falta de interés y responsabilidad que muestran en la ejecución de sus tareas.
- Existe una rotación de personal de 30.56% (según índice calculado en el numeral 2.3.1.2 de este capítulo). Esto es derivado tanto de despidos como de renunciaciones, que ha ocasionado ineficiencias de tiempo y altos costos, dada la inversión adicional de recursos requerida para integrar a nuevos colaboradores y realizar su inducción correspondiente.
- Se observa también dificultad para prestar supervisión y soporte cercanos a cada uno de los empleados contratados, tomando en cuenta que las tareas de los puestos son actividades de campo y no de oficina, que requieren la realización de actividades prácticas, y para las cuales se carece de un documento que ayude a orientar a los empleados que se contratan, que también permita estructurar la labor de adaptarlos tanto a la institución como a su puesto de trabajo.
- Los empleados expresan inconformidad en su puesto de trabajo, por la forma en que su desempeño es evaluado y la forma en que son calificados.

- También existe desconocimiento por parte del personal, de las prestaciones y condiciones de contratación en que se encuentran, es decir, que desconocen las obligaciones y derechos adquiridos, por lo tanto les parece no percibir lo que esperaban de la empresa.

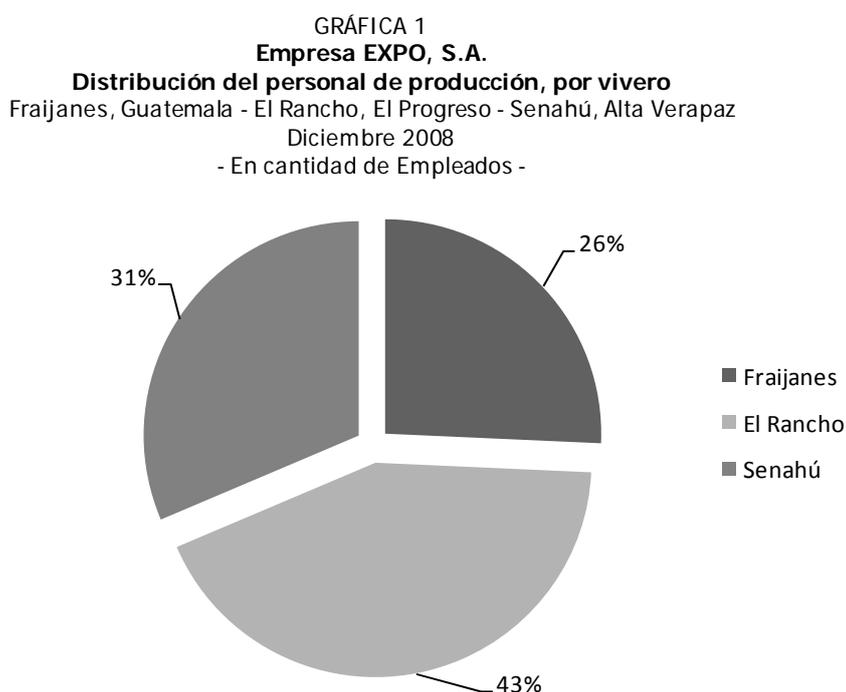
La situación anterior presenta para el Gerente General de la empresa EXPO, serias complicaciones en el desarrollo de la labor de producción y comercialización de plantas ornamentales que realiza la organización, puesto que debido al tipo de trabajo que supone el cultivo de plantas, y a la falta de una inducción adecuada que sirva de ayuda para que el personal se acople a lo que la empresa necesita, es difícil alcanzar los niveles de productividad y rentabilidad deseados.

El Gerente General considera que la falta de acoplamiento de los empleados a la empresa, le dificulta su labor directiva, puesto que debe dedicar gran cantidad de tiempo a la resolución de problemas de falta de personal. Por otro lado, toma también en cuenta el tiempo utilizado por los encargados de vivero en la orientación específica de manera constante, siendo esto perjudicial, para los objetivos de producción de la empresa.

Planteada así la problemática, la misma supone realizar una evaluación general del proceso de inducción que se realiza actualmente en la empresa EXPO. Esta se desarrollará a continuación, analizando los aspectos organizacionales del personal; las etapas de inducción general, específica, de evaluación y seguimiento y de revisión y actualización del proceso; para luego concluir con rigor, acerca de la situación que se atraviesa.

### 2.3.1 Evaluación de los aspectos organizacionales del personal

La empresa EXPO realiza sus operaciones de cultivo, preparación y empaque de plantas, en tres distintos viveros, en los cuales trabajan un total de 35 colaboradores, distribuidos en los diferentes viveros, según lo muestra la Gráfica 1.



Fuente: elaboración propia, con base en la investigación de campo, diciembre 2008.

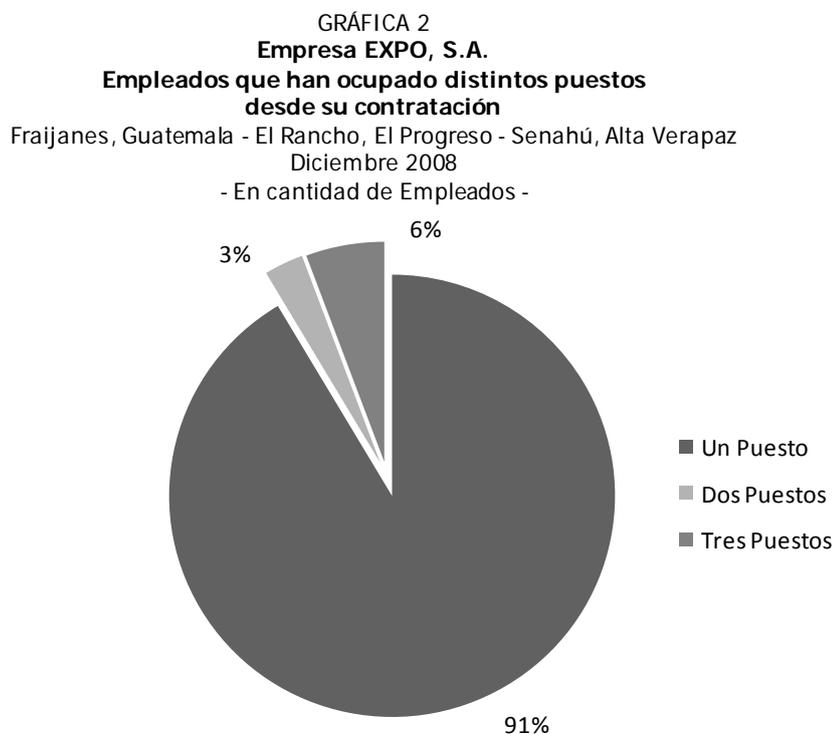
El vivero de El Rancho es el que agrupa al mayor número de empleados, con 15; mientras que el vivero de Fraijanes es el de menor número, con 9. Por el tipo de actividad productiva de la empresa, ésta no requiere personal con un alto perfil de competencias y preparación; no obstante, los empleados deben poseer ciertos conocimientos, habilidades y destrezas

específicas para cumplir con estándares de calidad asociadas a las labores de cultivo que se les asignan.

### 2.3.1.1 Frecuencia de cambios de puestos dentro de la empresa

Derivado igualmente de la actividad productiva, la estructura organizacional de la producción, de un solo nivel, no supone un alto dinamismo interno para el personal de producción de EXPO.

Al respecto, solo el 9% de los empleados han ocupado un puesto distinto para el que fueron contratados, según lo muestra la Gráfica 2, distribuidos así: 3% de los empleados han ocupado dos puestos diferentes; y 6% de éstos han ocupado tres puestos distintos, ya que según comentaron iniciaron como agentes de seguridad, pasando luego a ser trabajadores de campo y terminando como supervisores de vivero.



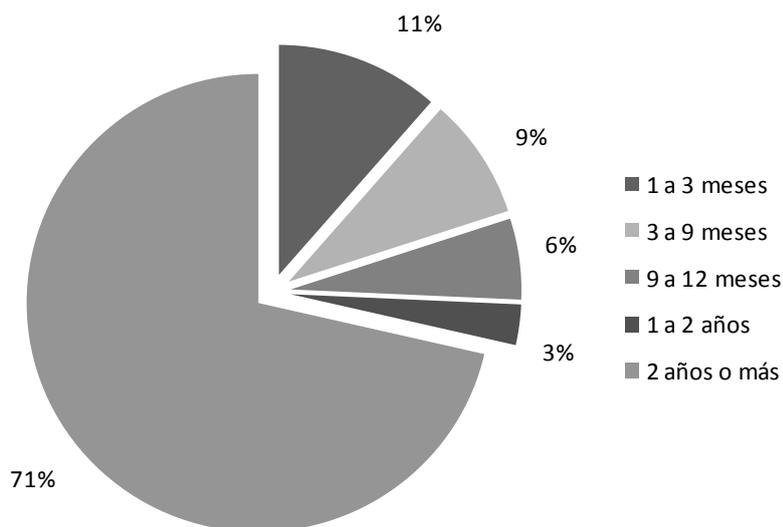
Fuente: elaboración propia, con base en la investigación de campo, diciembre 2008.

Esta reducida agitación interna supone cambios organizacionales mínimos, y solamente da lugar para que los colaboradores actuales y los de nuevo ingreso del departamento de producción, estén sujetos a la posibilidad de traslado o transferencia entre viveros. Esto significa que será poco necesaria la inducción específica a causa de cambios de puesto dentro de la empresa. Sin embargo, debido al crecimiento que la empresa está teniendo, se prevé un incremento de empleados para el departamento de producción, los cuales necesitarán inducción.

### 2.3.1.2 Estabilidad en el puesto de trabajo

La rotación del personal en los puestos de trabajo en los tres viveros, se observa en los datos consignados en la siguiente gráfica.

GRÁFICA 3  
**Empresa EXPO, S.A.**  
**Meses ininterrumpidos trabajados**  
**por los empleados, desde su contratación**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En cantidad de Empleados -



Fuente: elaboración propia, con base en la investigación de campo, diciembre 2008.

El 71% del personal de producción afirmó haber tenido continuidad laboral por dos años o más, habiendo un 20% de empleados, de los viveros de El Rancho y Senahú, que ha laborado solamente entre uno y nueve meses.

Las aseveraciones anteriores provistas por los empleados, respaldan de alguna forma, las declaraciones brindadas por el Gerente General, quien afirmó que se atravesaba por problemas de alta rotación en los tres viveros. Esta rotación, puede calcularse por medio de la siguiente fórmula de rotación de personal:

$$RP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del período considerado.

EM = Efectivo medio del área dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del período, dividida por dos:

$$EM = \frac{PI + PF}{2}$$

Según datos anuales proporcionados por EXPO, durante el 2008 se registró lo siguiente:

PI = 39

PF = 33

A = 10

D = 12

Por lo que la rotación de personal para los viveros de la empresa expo se calcula de la siguiente forma:

$$EM = \frac{39 + 33}{2} = 36 \quad \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM} = \frac{\frac{10 + 12}{2} \times 100}{36} = 30.56$$

Al desarrollar la formula se obtiene que la tasa de rotación de personal anual para los viveros de EXPO es de 30.56%, la cual se considera alta. Son muchas los factores que pueden estar causando esta elevada rotación en el personal de los viveros, sin embargo, se considera que la inducción será uno de los pasos que contribuirá a reducir esta tasa de rotación, por medio de comunicar y transmitir la cultura organizacional a los empleados. No obstante, es importante mencionar que el proceso de inducción deberá ir de la mano a otros elementos y procesos de gestión de personal para lograr reducir la rotación de personal.

### **2.3.2 Evaluación de la etapa de inducción general**

El proceso de inducción general supone la iniciación de la socialización como acción organizacional indispensable para el acoplamiento del personal del departamento de producción de la empresa EXPO, realizada en cada uno de los tres viveros que la integran. El mismo fue evaluado en lo relacionado a la documentación de apoyo disponible; aspectos de planificación administrativa; elementos de cultura organizacional; estructura de trabajo; y aspectos organizacionales transmitidos durante la contratación e inicio de labores.

#### **2.3.2.1 Documentación utilizada para la inducción general**

Para efectos de inducir y socializar al personal de nuevo ingreso, así como para integrarlo a la cultura de trabajo en los viveros, la empresa EXPO no utiliza ningún instrumento técnico-administrativo que estructure dicha labor. Esto, según los datos obtenidos de la

investigación de campo realizada, en la cual, ante un pliego de instrumentos posibles de utilización para el apoyo de la inducción general, la totalidad del personal de producción afirmó que no tuvo en sus manos ningún documento, que facilitara su inserción laboral a la empresa.

### 2.3.2.2 Aspectos de planificación administrativa

El conocimiento general que posee el personal de la empresa EXPO, acerca de los elementos administrativos de la misma, como su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, y otros, se muestra en el Cuadro 1, por cada uno de los viveros que conforman el departamento de producción.

Los datos evidencian un desconocimiento generalizado por parte de los empleados, de los elementos claves sobre los cuales la empresa EXPO realiza sus labores de negocio.

Cuadro 1  
**Empresa EXPO**  
**Elementos conocidos de planificación administrativa**  
 Fraijanes, Guatemala – El Rancho, El Progreso – Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

Elemento	Vivero			Total
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Misión	2	3	2	7
Visión	2	3	-	5
Objetivos	2	1	-	3
Presupuestos	1	-	-	1
Estrategias	1	-	-	1
Políticas	1	-	-	1
Programas	-	-	-	-
Procedimientos	-	2	-	2
Ninguno	-	6	9	15
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

Obsérvese cómo el vivero de Fraijanes presenta una distribución inequitativa de empleados que conocen estos aspectos; así también, el vivero de El Rancho, con quince empleados en total, muestra a tres que conocen la misión y visión, uno que conoce los objetivos, y dos que conocen procedimientos de trabajo, mientras que los restantes seis afirman no conocer ninguno de estos elementos (40% del total); igual situación experimenta el vivero de Senahú, en el cual nueve de los once empleados se encuentran en desconocimiento total de los aspectos administrativos de planificación de la empresa.

### 2.3.2.3 Elementos de cultura organizacional

En relación con los aspectos de cultura organizacional, la situación del personal de EXPO tampoco es la mejor. Iniciando por un aspecto interesante como es su historia, la cual puede ser transmitida y entendida incluso en el ambiente informal, la tabla 5 muestra que solo un colaborador del total que labora en los 3 viveros, conoce los antecedentes de la empresa.

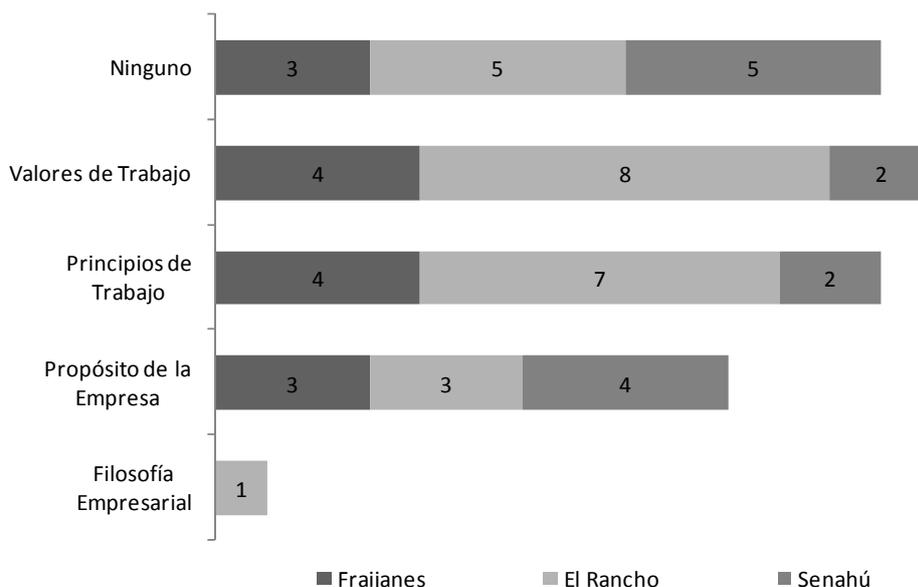
Cuadro 2  
**Empresa EXPO**  
**Conocimiento de los empleados acerca**  
**de los antecedentes e historia de la empresa**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Los conozco	-	1	-	1
No conozco ninguno	9	14	11	34
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

Por otra parte, 14 empleados (40%) afirman conocer los valores de trabajo de la empresa (siendo éste el elemento más conocido entre todos); 13 conocen los principios de trabajo (37%); 10 los propósitos de la empresa (29%); y tan solo 1 afirmó conocer la filosofía de la misma, mientras que 13 indicaron no conocer ninguno de estos elementos (37%); según lo muestra la gráfica siguiente.

GRÁFICA 4  
**Empresa EXPO, S.A.**  
**Elementos de cultura organizacional conocidos por los empleados**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En cantidad de Empleados -



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, diciembre 2008.

Este conocimiento desigual de los elementos de cultura organizacional que manifiesta el personal de producción, que no representa como mínimo el 50% del total de la población, también se manifiesta en lo relacionado a los aspectos del giro de negocios de la empresa, los cuales tampoco son conocidos íntegramente por el personal.

Cuadro 3  
**Empresa EXPO**  
**Elementos del giro industrial de la empresa**  
**conocidos por los empleados**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

Elemento	Vivero			Total
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Principales clientes	2	12	2	16/35
Productos que ofrece	3	6	2	11/35
Sector/Mercado	4	6	3	13/35
Restricciones Legales	1	2	-	3/35
Socios Estratégicos	1	1	-	2/35
Principales competidores	1	1	-	2/35

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

Al respecto, los datos consignados en el cuadro 3 muestran que los elementos del giro de trabajo de la empresa que los empleados conocen son: clientes principales (46%); productos que ofrece (31%); y el sector o mercado en que opera (37%). El personal del vivero de El Rancho es el que, de acuerdo a la encuesta, más conoce dichos aspectos.

#### **2.3.2.4 Conocimiento de la estructura organizacional**

La estructura que la empresa EXPO adopta para su trabajo, no es del todo clara para su personal. Obsérvese la cuadro 4. La misma consigna la información proporcionada por los empleados del departamento de producción, acerca del entendimiento que poseen sobre dicha estructura.

Cuadro 4  
**Empresa EXPO**  
**Conocimiento de la estructura organizacional**  
**de la empresa, por parte de los empleados**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

<b>Conoce los departamentos</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Los conozco	-	2	-	2
Desconozco cuáles son	9	13	11	33
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

<b>Conoce el organigrama</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
En efecto, lo conozco	4	5	2	11
No lo conozco	5	10	9	24
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

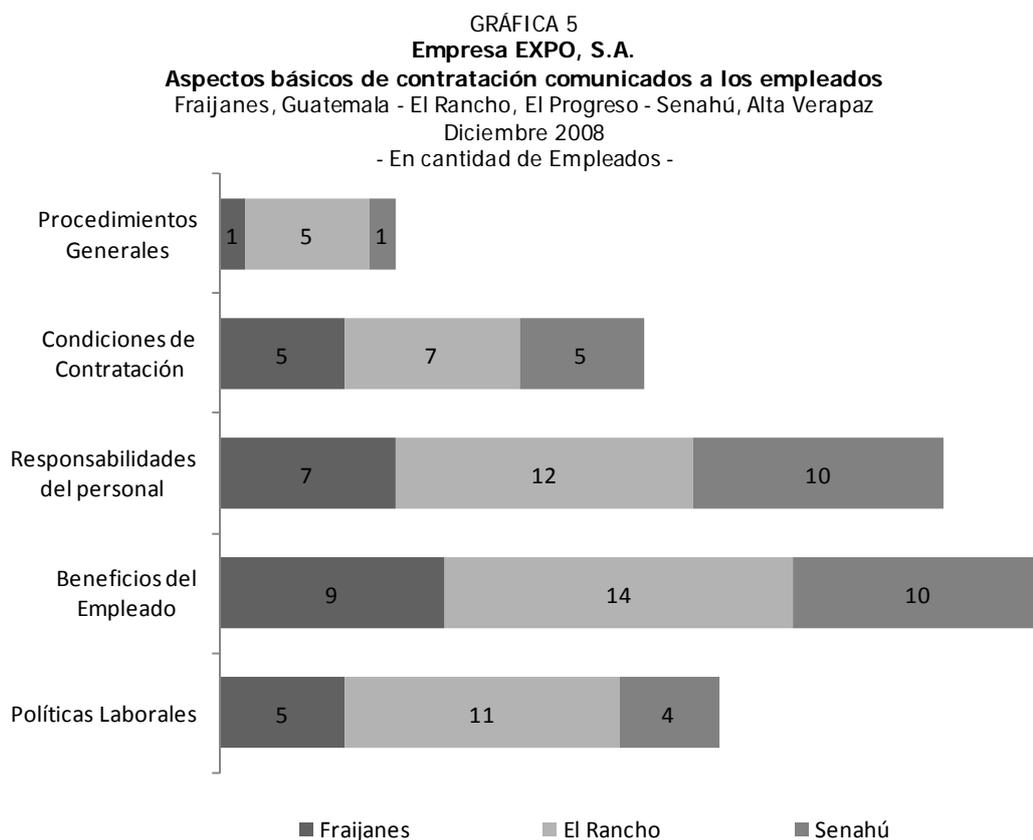
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

Como se observa, el personal de los tres viveros conoce solamente el departamento en el cual labora, puesto que 33 de 35 empleados (94%) no saben cuáles otros departamentos existen dentro de la empresa para complementar su labor de producción y contactar a sus clientes; y aunque 11 (31%) empleados afirman conocer el organigrama, la falta de entendimiento del mismo es clara, ya que los empleados de los viveros no pudieron nombrar los restantes departamentos de la empresa para la cual trabajan.

### 2.3.2.5 Aspectos organizacionales transmitidos en la contratación

En la etapa de inducción general se aborda la comunicación de información organizacional básica y relevante para el personal, al momento de su ingreso. Con respecto a esto, la empresa EXPO no

transmite consistentemente dicha información, según el panorama mostrado a continuación.



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, diciembre 2008.

Aparte de los beneficios laborales, responsabilidades y políticas, que son conocidos por 33, 29 y 20 empleados respectivamente (94%, 83%, 57%), resalta el hecho de que las condiciones de contratación que rigen el trabajo de cada empleado, no son conocidas más que por 17 trabajadores (49% del total), como también únicamente 7 (20%) de estos conocen los procedimientos generales de trabajo que les competen.

Esta falta de comunicación también es observable en lo relacionado a la transmisión de normas y procedimientos básicos laborales a los empleados, según la tabla siguiente.

Cuadro 5  
**Empresa EXPO**  
**Normas laborales y procedimientos**  
**comunicados a los empleados al ser contratados**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

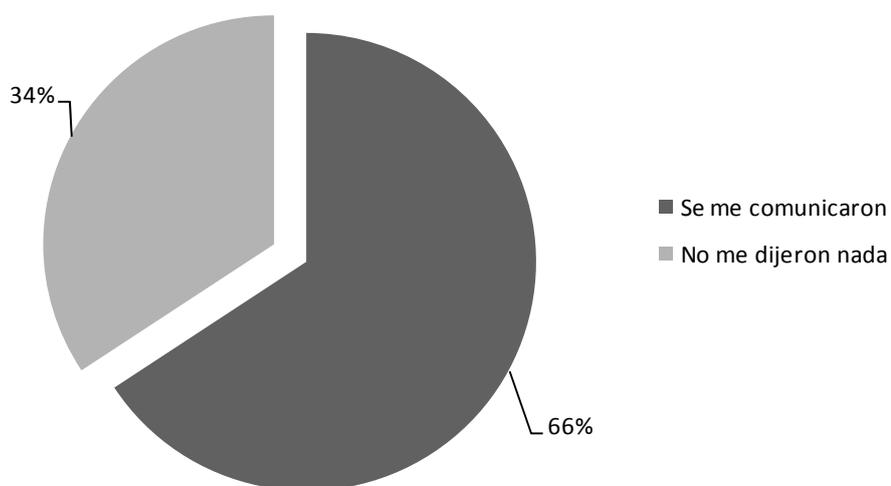
Elemento	Vivero			Total
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Horario (entrada y salida)	9	15	11	35
Horario de almuerzo	9	14	11	34
Forma y fecha de pago	8	12	9	29
Sanciones por llegar tarde	6	10	5	21
Vestimenta requerida	5	10	5	20
Solicitud de permisos	4	10	4	18
Solicitud de vacaciones	3	11	3	17
Identificación requerida	3	4	2	9

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

Aunque la mayoría conoce esta información, en lo relativo a horarios de entrada y salida (100%), almuerzo (97%) y fecha de pago (83%), una cantidad significativa desconoce otro aspecto igualmente importante, como las sanciones por llegar tarde (14, 40%), vestimenta (15, 43%) e identificación requerida (26, 74%), solicitud de permisos (17, 49%) y de vacaciones (18, 51%).

Según lo consignado en la Gráfica 6, el 36% del personal también manifestó falta de información sobre las condiciones ambientales (Ej.: área abierta/cerrada, ruido, temperatura ambiental, equipo de seguridad requerido, etc.) en que desempeñaría su trabajo, al momento de ser contratado; de estos, 7 empleados (20%) pertenecen al vivero de El Rancho.

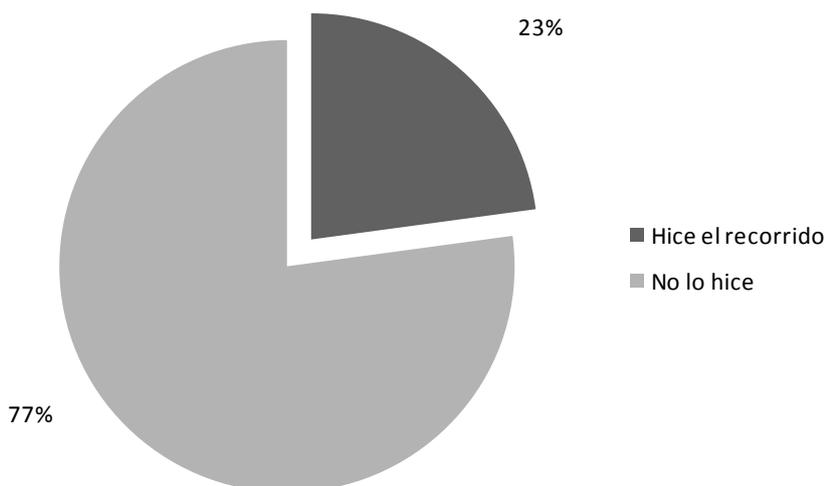
GRÁFICA 6  
Empresa EXPO, S.A.  
Comunicación de condiciones ambientales de trabajo  
a los empleados, al momento de su contratación  
Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
Diciembre 2008  
- En cantidad de Empleados -



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, diciembre 2008.

Al momento de su ingreso, el 77% de empleados manifestó que no realizó un recorrido por las instalaciones, guiado por una persona específica, para conocer las instalaciones, su lugar de trabajo y lograr ambientarse al mismo, antes de iniciar sus labores como parte de su inducción específica, según lo muestra la Gráfica 7.

GRÁFICA 7  
**Empresa EXPO, S.A.**  
**Empleados que hicieron un recorrido**  
**por las instalaciones, al momento de ser contratados**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En cantidad de Empleados -



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, Diciembre 2008.

De este 77% de empleados que no realizaron el recorrido por las instalaciones cuando ingresaron a la empresa, 44% pertenecen al vivero de El Rancho, y 33% al de Senahú (siendo los más representativos).

### 2.3.3 Evaluación de la etapa de inducción específica

En la empresa EXPO se lleva a cabo el proceso de inducción en su etapa específica pero únicamente de forma empírica, ya que no existe ningún plan ni estructura para llevarlo a cabo. Este proceso fue evaluado para establecer su correcta realización en cuanto a las actividades de presentación formal al departamento de producción; documentos de apoyo utilizados; expectativas de desempeño transmitidas y capacitación brindada.

### 2.3.3.1 Presentación formal al departamento

La parte inicial de un proceso de socialización incluye la presentación formal del personal de nuevo ingreso a su departamento. En la empresa EXPO, este aspecto no se cubre con integridad, según lo muestra el cuadro siguiente.

Cuadro 6  
**Empresa EXPO**  
**Presentación formal de empleados de nuevo ingreso, al momento de ser contratados**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Fui presentado formalmente	1	7	4	12
No fui presentado a nadie	8	8	7	23
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

Se observa que una proporción significativa del personal de los tres viveros (23, 52%) afirmó no haber sido presentado formalmente al momento de haber sido contratado, representando un 89%, 53% y 64% del total de la población para los viveros de Fraijanes, El Rancho y Senahú, respectivamente.

### 2.3.3.2 Documentos utilizados en la inducción específica

Para la orientación de nuevos colaboradores en la empresa EXPO, se observó, que a pesar de que existe alguna documentación específica de apoyo para dicho propósito, la misma no se utiliza.

Ninguno de los empleados de los tres viveros que conforman el departamento de producción recibió documento específico alguno que lo guiara en su inserción a la empresa; esta situación guarda directa relación con la etapa de inducción general en EXPO, que igualmente mostró la falta de utilización de documentación técnico-administrativa para apoyar la integración de personal.

### 2.3.3.3 Expectativas de desempeño transmitidas

La perspectiva sobre el desempeño en el puesto de trabajo parece no haber sido comunicada de manera consistente a todos los empleados del departamento de producción de la empresa EXPO, cuando se les contrató, según los datos que consigna la cuadro 7.

Cuadro 7  
**Empresa EXPO**  
**Expectativas de desempeño comunicadas**  
**a empleados de nuevo ingreso**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

<b>Expectativas</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	<b>Fraijanes</b>	<b>El Rancho</b>	<b>Senahú</b>	
Me fueron comunicadas	5	9	6	20
No se me dijo nada	4	6	5	15
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

La información recopilada muestra que alrededor del 43% del total de empleados (15), no conoció cuáles eran los resultados de desempeño que se esperaban de ellos para la realización de sus labores. Los tres viveros de la empresa presentaron esta situación.

#### 2.3.3.4 Capacitación básica brindada en la inducción

En cuanto a la capacitación que se brindó como parte de la inducción inicial al personal actual del departamento de producción de la empresa, el cuadro 8 resume las aseveraciones de los empleados acerca de la recepción oportuna de la misma.

Cuadro 8  
**Empresa EXPO**  
**Capacitación inicial brindada a empleados de nuevo ingreso**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

Capacitación	Vivero			Total
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Recibí capacitación inicial	4	8	6	18
No me fue brindada	5	7	5	17
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

Los datos muestran que alrededor del 50% del total de la población de los viveros (17 empleados), no recibió ningún tipo de capacitación cuando fue contratado, como una forma de lograr una adecuada adaptación a su puesto, siendo una situación más o menos similar para los tres viveros.

### 2.3.4 Seguimiento y evaluación del proceso de inducción de personal

El estudio del proceso de inducción en la empresa EXPO, culmina con la verificación de las actividades de evaluación y seguimiento que se realiza del mismo, para verificar su adaptación y mejora continua.

La situación de esta etapa se resume en los cuadros 9 y 10, en las cuales se observa que, en primera instancia, la empresa cumple con brindar orientación y apoyo al personal, luego de haberlos contratado, según confirmación de los empleados, quienes afirmaron que recibieron apoyo para la resolución de dudas y obtención adicional de información (30 trabajadores, 86% del total), así también mencionaron que contaron con una persona que les brindó orientación para cuestiones de trabajo, aunque esta no cubrió a todo el personal (19 trabajadores, 54% del total).

Cuadro 9  
**Empresa EXPO**  
**Apoyo y orientación post-contratación**  
**brindados a empleados de nuevo ingreso**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

<b>Para dudas/información</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	<b>Fraijanes</b>	<b>El Rancho</b>	<b>Senahú</b>	
Recibí apoyo	7	14	9	30
No recibí apoyo	2	1	2	5
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

<b>Orientado por una persona</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	<b>Fraijanes</b>	<b>El Rancho</b>	<b>Senahú</b>	
Alguien me orientó	6	6	7	19
No hubo nadie quien me orientara	3	9	4	16
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

En lo relativo a pruebas post-contratación, la empresa EXPO no aplica ninguna a los empleados de los viveros que integran su departamento de producción, según lo que muestra la cuadro 10.

Cuadro 10  
**Empresa EXPO**  
**Pruebas post-contratación**  
**aplicadas a empleados de nuevo ingreso**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

<b>De comprensión general</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	<b>Fraijanes</b>	<b>El Rancho</b>	<b>Senahú</b>	
Realicé estas pruebas	-	1	-	1
No se me aplicó ninguna	9	14	11	34
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

<b>De satisfacción general</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	<b>Fraijanes</b>	<b>El Rancho</b>	<b>Senahú</b>	
Realicé estas pruebas	-	2	-	2
No se me aplicó ninguna	9	13	11	33
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

Como se observa, ninguna prueba de tipo general o específico es realizada a los empleados, aunque se tienen tres casos en los cuales un empleado afirmó haber realizado pruebas generales, y dos que realizaron pruebas específicas, ambos pertenecientes al vivero de El Rancho.

### 2.3.5 Encargado del proceso de inducción de personal

El responsable de la realización del proceso de inducción de personal en la empresa EXPO, evaluado con antelación para cada una de sus etapas, se muestra en la cuadro 11, según información proporcionada por los empleados.

Cuadro 11  
**Empresa EXPO**  
**Encargado de inducir al personal de nuevo ingreso,**  
**según etapa de la inducción**  
 Fraijanes, Guatemala - El Rancho, El Progreso - Senahú, Alta Verapaz  
 Diciembre 2008  
 - En número de empleados -

<b>Inducción General</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Jefe Inmediato	9	13	11	33
Compañero de Trabajo	-	2	-	2
Otra Persona	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

<b>Inducción Específica</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Jefe Inmediato	9	14	11	34
Compañero de Trabajo	-	1	-	1
Otra Persona	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

<b>Seguimiento/Apoyo</b>	<b>Vivero</b>			<b>Total</b>
	Fraijanes	El Rancho	Senahú	
Jefe Inmediato	8	12	11	31
Compañero de Trabajo	1	3	-	4
Otra Persona	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2008.

Claramente se observa que es el Jefe Inmediato en cada vivero, la persona encargada de prestar orientación y soporte a los empleados, en las etapas general, específica y de seguimiento, para el inicio y realización de sus tareas, aunque algunos empleados afirmaron que esta labor había sido realizada por uno de sus compañeros de trabajo, lo cual podría responder a la ausencia del Jefe Inmediato, o la delegación de dicha labor, dada la reducida cantidad de empleados consignados en esta clasificación.

### **2.3.6 Análisis y discusión de resultados de la evaluación del proceso de inducción en la empresa EXPO**

La evaluación del proceso de inducción de personal en los viveros que integran el departamento de producción de la empresa EXPO, ha sido descrita, evidenciando las deficiencias que posee dicho proceso.

La información presentada mostró que la empresa está conformada por una población reducida de colaboradores (35), que poseen habilidades, destrezas y conocimientos específicos de cultivo y preparación de las plantas que se comercializan, sujetos a una reducida dinámica organizacional y a una relativa estabilidad laboral, dada la conformación jerárquica del departamento de producción y el tipo de actividad de campo que este realiza.

Para la inducción de este personal, no se realiza un proceso formal y estructurado que cubra integralmente las necesidades de orientación en cada etapa: general, específica y de seguimiento y mucho menos se lleva a cabo la actualización del proceso.

Haciendo un corolario, se determinó que en la etapa de inducción general, el proceso carece de documentación técnico-administrativa que sirva de lineamiento general tanto al encargado de su realización, como a los beneficiarios principales, que son los empleados.

En esta parte también se evidenció un desconocimiento generalizado de elementos administrativos (misión, visión, objetivos, estrategias, políticas) y de cultura organizacional (historia, filosofía, propósito, valores, principios) por parte del personal de EXPO, como también de aquellos relacionados con el giro de negocios de dicha entidad (clientes, competidores, mercado, servicios).

También se detectó que la estructura organizacional que adopta la empresa para sus labores de negocio, no es conocida por el personal; que no se brinda una orientación adecuada en cuanto a la comunicación de aspectos básicos de contratación (procedimientos y responsabilidades generales, condiciones de contratación, beneficios, políticas laborales), así como de las normas y procedimientos generales (sanciones, vestimenta, solicitudes, permisos); que no se explican las condiciones ambientales en las cuales los empleados realizarán sus labores; y que tampoco se cumple con el recorrido inicial por las instalaciones, que es determinante en cuanto ayuda en la ubicación mental de las relaciones de trabajo que se construyen en la mente de los nuevos colaboradores a su ingreso.

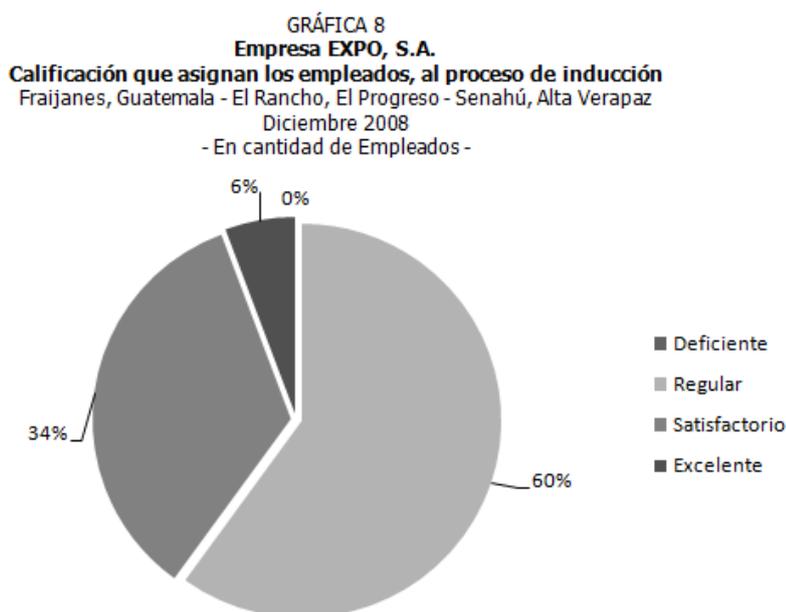
El proceso de inducción en su etapa específica también mostró serias deficiencias, empezando por no cumplir con la presentación formal de empleados de nuevo ingreso, que es clave para alentar el sentido de identificación y pertenencia; además, esta etapa carece de instrumentos técnico-administrativos de apoyo para su ejecución, tal y como lo mostró la etapa general.

También se detectó una inadecuada comunicación de las expectativas de desempeño a los empleados, y la falta de capacitación básica específica para asegurar su adecuación laboral al departamento de producción.

Finalmente, la etapa de seguimiento mostró que aunque se provee de apoyo y orientación postcontratación al personal, ésta no es provista de forma integral a todos los colaboradores y que no se aplican pruebas de confirmación de la comprensión y satisfacción general del proceso como una forma de validar su correspondencia y adecuación a la organización. Se confirmó también que el Jefe Inmediato en cada vivero, es el responsable de la realización de este proceso en sus cuatro etapas.

En general, la situación observada confirma la existencia de un problema para la empresa EXPO, puesto que los elementos administrativos y de cultura organizacional representan, en un sentido estricto, el marco general de trabajo de la empresa, el fundamento de su cultura y el medio en el cual subsiste el comportamiento de su capital humano como ente organizacional; la falta de dichos componentes en la cultura de trabajo de cada colaborador, transmitidos a través de un proceso sólido de enculturación, supone una base socavada sobre la cual se erigen las actividades actuales de producción de la empresa, y ayudan a entender la problemática de trabajo por la que atraviesa.

Los empleados del departamento de producción, coincidieron en que la inducción de personal en dicho departamento tiene aún muchas oportunidades de mejora, dadas las calificaciones que hicieron al proceso de inducción del cual son objeto, visualizadas en la Gráfica 8, situándolo fuera de la expectativa de excelencia que se requiere del mismo, dada su trascendencia organizacional.



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, diciembre 2008.

Enfatizando en lo humano, la problemática que experimenta la empresa EXPO, sugiere la existencia de un grupo de personas trabajando bajo una actitud complaciente y pasiva, en el marco de normas y directrices organizacionales subjetivamente predeterminadas, carentes de un elemento integrador, que dirija la sinergia del grupo hacia la consecución de los objetivos críticos de la entidad a la cual conforman.

Se tiene, por tanto, un proceso de inducción que carece de base, dada la ausencia de un programa de socialización, lo cual merma cualquier esfuerzo premeditado por lograr la integración del personal a la cultura y comportamiento de trabajo deseado por la organización.

Considerando lo anterior, es sumamente importante que la empresa desarrolle e implemente un programa de inducción de personal vinculado a su planificación estratégica, que le permita asegurar el máximo aprovechamiento de las potencialidades y capacidades de su capital humano en el departamento de producción, de tal forma que este sirva de apoyo para la ejecución de las estrategias de negocio que fundamenten su productividad, competitividad y rentabilidad. En el siguiente capítulo se presenta una propuesta de un programa de inducción para la empresa EXPO, dirigida a cumplir con este cometido.

### CAPÍTULO III

## **PROPUESTA DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EXPO**

Con el objetivo de proporcionar una guía estructurada para la realización del proceso de orientación de personas, se presenta la siguiente propuesta de un programa de inducción dirigido al personal que conforma el departamento de producción de la empresa EXPO.

### **3.1 GENERALIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

En este apartado se incluyen los aspectos generales del programa propuesto para los empleados del departamento de producción de la empresa EXPO, siendo estos: su presentación, propósito, etapas de aplicación, aspectos necesarios de conocimiento de la empresa, objetivos y tácticas de aplicación.

#### **3.1.1 Presentación**

El programa de inducción preparado y presentado reviste gran importancia para la empresa EXPO, dada su contribución a la integración, motivación y productividad del personal del departamento de producción que la integra.

Esta herramienta está diseñada de forma clara y sencilla, con el convencimiento de que será de utilidad y ayudará a tener una idea completa y práctica del proceso de inducción, dirigido a empleados que ingresarán al departamento de producción y ocuparán cualquier puesto ubicado en sus distintos niveles jerárquicos.

La inducción de personal en EXPO, es una actividad continua, sistemática, la cual se irá retroalimentando de acuerdo con el 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 igual.

El programa provee una serie de pasos secuenciales, así como el contenido básico que será necesario para la correcta orientación de los empleados de reciente ingreso; la estructura del mismo está orientada a la fácil comprensión y utilización de cada aspecto relacionado con la inducción de personal.

El programa cubre las cuatro etapas principales de la inducción de personal. La primera abarca la presentación de los aspectos organizacionales de la empresa EXPO; la segunda etapa contiene la inducción específica al puesto de trabajo en el departamento de producción; por último, la tercera y cuarta etapa muestran la manera para evaluar, dar seguimiento y actualizar el proceso general.

Para efectos de mostrar la viabilidad de la propuesta, se incluye el presupuesto estimado que muestra el detalle de los costos o inversión más representativos que permitirán su implementación; se presentan aspectos sobre la revisión y actualización del programa, con el fin de mejorarlo, según los cambios estructurales y procedimentales que presente la empresa EXPO en el curso de sus operaciones productivas.

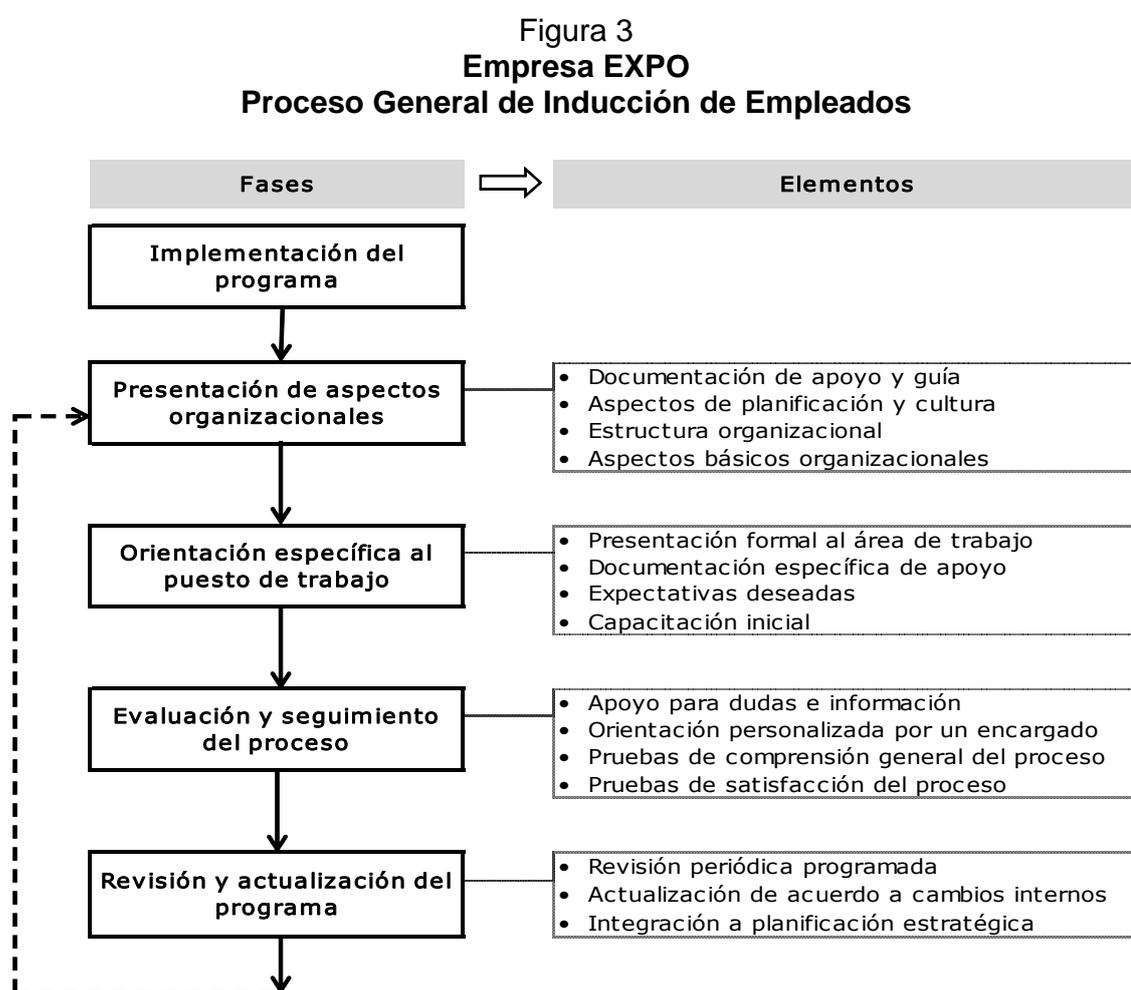
### **3.1.2 Propósito del programa**

Los propósitos del programa de inducción, son los siguientes:

- Proveer una guía que describa los pasos secuenciales que la empresa EXPO debe realizar para el adecuado proceso de integración y adaptación de personal a la organización.
- Que cada colaborador conozca y asimile los aspectos esenciales de la organización, desde el punto de vista general y específico, para que se integre a la estructura de trabajo y a las prácticas de negocio requeridas, con el fin de lograr los objetivos planteados por la empresa.

### 3.1.3 Etapas básicas de aplicación del programa de inducción

El proceso de inducción en la empresa EXPO consta de cuatro etapas. Para una mejor comprensión del mismo, se presenta el esquema de la Figura 3, el cual resume las distintas etapas que lo componen.



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, diciembre 2008.

- **La primera etapa** abarca la Inducción General, la cual contiene la presentación de los aspectos organizacionales de la empresa a los

empleados de nuevo ingreso, desde su nombre mismo, historia y objetivos, hasta la descripción de las políticas y normas que delimitan el actuar de los empleados.

- **La segunda etapa** se enfoca en la inducción específica al puesto de trabajo en cada uno de los viveros del departamento de producción; es en esta parte donde se dan a conocer los aspectos organizacionales específicos de la unidad de trabajo y del puesto a ocupar, incluyendo la capacitación inicial, orientada a los procedimientos básicos que realizará la persona contratada.
- **La tercera y cuarta** etapa son las que finalizan el proceso general de inducción y determinan su evaluación y seguimiento, calificando los aspectos de las etapas previas, con el objeto de identificar deficiencias o limitantes que obstaculicen la correcta socialización de los empleados a la organización, así como también para anticipar cambios en dicho proceso, como una forma de adaptarlo a las condiciones de trabajo que requieran una inducción diferente.

#### **3.1.4 Aspectos necesarios de conocimiento de la empresa**

Las principales actividades que se deben realizar para orientar a los empleados al momento de su ingreso a la organización, son:

- Presentación del empleado al personal del vivero al cual ha sido asignado
- Recorrido físico por las instalaciones
- Explicación del proceso general de trabajo y forma de evaluar los resultados

Los tres elementos son vitales para lograr identificación, seguridad y certeza en el empleado de nuevo ingreso, de tal forma que las dudas respecto de estos asuntos, no constituyan un impedimento para la realización de sus labores, sino que más bien, le permitan adaptarse mejor a su ambiente de trabajo.

### **3.1.5 Objetivos**

Los principales objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación y utilización del programa de inducción propuesto para EXPO son:

- Establecer un proceso documentado de inducción en el departamento de producción que sea de aplicación tanto general como específica.
- Describir las actividades que desempeña cada encargado 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 EXPO, 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 dentro de la misma.

### **3.1.6 Tácticas de aplicación del programa**

Las principales estrategias para la aplicación del programa son:

- Establecer claramente quiénes serán los responsables de la implementación, utilización, actualización y seguimiento de la herramienta propuesta.
- Asignación de los recursos financieros necesarios para la aplicación y seguimiento adecuados del programa.
- Revisión y estructuración de los documentos técnico-administrativos, relacionados con el proceso de inducción, para su utilización durante el desarrollo de dicho proceso. En el presente trabajo se darán los ejemplos correspondientes para que la empresa pueda llevar esto a cabo de la forma correcta. Así también se incluye una propuesta de manual de inducción (anexo 4).

## **3.2 CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

El programa de inducción propuesto para la empresa EXPO está conformado por cuatro etapas principales de aplicación; previo a las etapas se detallan a continuación los elementos metodológicos necesarios para su desarrollo.

### **3.2.1 Actividades del programa**

Dentro de las principales actividades necesarias para la correcta implementación del programa de inducción, se muestra la planificación para su aplicación; el procedimiento necesario para su implementación, las normas para el programa y la preparación de una lista de los documentos de la empresa EXPO como base para llevar a cabo exitosamente la inducción del personal. En este trabajo se darán los ejemplos correspondientes para que la empresa pueda posteriormente

elaborarlos como corresponde, así mismo se proporciona un manual de inducción que puede ser utilizado en los viveros (anexo 4).

### **3.2.1.1 Planificación para aplicar el contenido del programa**

Los encargados de ejecutar el programa de inducción deberán ser 3 miembros de cada vivero, que se designarán de entre los trabajadores de éstos para conformar el equipo de inducción de los mismos. El contenido básico del programa de inducción está conformado por diferentes actividades que corresponden a cada una de las 4 etapas de la inducción. Dichas actividades se detallan en el plan de acción para la implementación (anexo 4). Este constituye una guía tanto para el jefe de producción, como para el equipo de inducción. El plan contiene las siguientes actividades:

- Actividades para la implementación del programa de inducción en la empresa EXPO (actividad 1 a la 6)
- Presentación de los aspectos organizacionales de EXPO (actividad 7)
- Inducción específica al puesto de trabajo (actividad 8)
- Evaluación y seguimiento del programa (actividad 9)
- Revisión y actualización del programa (actividad 10)

Estas actividades constituyen el detalle de cada evento que se llevará a cabo, así como las fechas en que se realizarán. Se especifican los responsables de cada actividad y los resultados a obtener de cada una.

También incluye las actividades requeridas para la evaluación y seguimiento del programa de inducción, a cargo del equipo de inducción, como una forma de asegurar su consistencia y adaptación al entorno de trabajo de la empresa.

### 3.2.1.2 Metodología sugerida para aplicar el programa

El contenido del programa de inducción propuesto para la empresa EXPO sugiere la siguiente metodología para su aplicación:

- Revisión y actualización del contenido del plan de acción.
- Exposición al equipo de inducción de cada vivero sobre los temas contenidos en el plan de acción, explicando detalladamente el aporte directo de cada uno de sus elementos, 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.
- Durante la etapa de la inducción específica al puesto deberá asignarse a uno de los miembros del equipo de inducción del vivero del que se trate, para proporcionar orientación y apoyo al nuevo empleado, así como para brindarle la capacitación práctica a su puesto de trabajo y la ayuda necesaria para resolver cualquier duda que surja durante el proceso.
- Realizar discusiones participativas durante el proceso, con los nuevos empleados, con el fin de aclarar todas sus dudas respecto de la organización. Esta tarea se encuentra bajo la responsabilidad del equipo de inducción de cada vivero.
- Que el nuevo empleado lea el contenido de los principales documentos (contrato de trabajo, beneficios, responsabilidades) que darán inicio formalmente a la relación laboral con la compañía.
- La etapa de evaluación y seguimiento del programa será soportada con la utilización del cuestionario propuesto (anexo 2), el cual permitirá obtener información desde el punto de vista del nuevo empleado, acerca del proceso de inducción del que fue objeto.

### 3.2.1.3 Normas del programa

Las normas necesarias para aplicar el programa de inducción son:

Tabla 3  
**Normas para aplicar el programa de inducción en la empresa EXPO**  
 - Diciembre 2008 -

NORMA	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>En cada vivero deberá haber un equipo de inducción, conformado por 3 persona, quienes serán los responsables de ejecutar el programa de inducción.</li> </ul>	Jefe de producción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo empleado que ingrese a la empresa EXPO 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.</li> </ul>	Equipo de inducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo de inducción será el responsable de ejecutar cada una de las actividades incluidas en el Programa de Inducción.</li> </ul>	Equipo de inducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>La información transmitida a los empleados de nuevo ingreso durante el proceso de inducción, debe reflejar correctamente los aspectos del negocio de la empresa.</li> </ul>	Jefe de producción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar y estructurar la documentación que el presente programa de inducción describe como necesaria, a fin de proveerla oportunamente al nuevo empleado.</li> </ul>	Jefe de producción, equipo de inducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo de inducción deberá notificar con un mínimo de cinco días hábiles de anticipación, al jefe de producción, la cantidad y descripción de los nuevos empleados que serán sometidos al proceso de inducción.</li> </ul>	Equipo de inducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar oportunamente al nuevo empleado y al personal actual de cada vivero, el momento en que se solicitará su participación en las actividades de evaluación y seguimiento del proceso de inducción.</li> </ul>	Equipo de inducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveerse al empleado de reciente ingreso, el cuestionario de evaluación del proceso de inducción, luego de que este haya culminado.</li> </ul>	Equipo de inducción
<ul style="list-style-type: none"> <li>El empleado inducido e integrado al departamento de producción, debe cumplir con el llenado y la entrega del cuestionario de evaluación del proceso de inducción al cual fue sometido, como requisito indispensable para considerar finalizada la etapa de evaluación y seguimiento.</li> </ul>	Empleado de nuevo ingreso

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, diciembre 2008.

#### **3.2.1.4 Documentación necesaria**

El aprovechamiento del conjunto de documentos explicativos y de apoyo que posee la empresa EXPO en sus oficinas centrales, tanto como los aquí propuestos, es indispensable para el proceso de inducción de empleados de nuevo ingreso al departamento de producción. A continuación se enlistan los documentos requeridos para ser utilizados durante este proceso:

- Manual de inducción propuesto (anexo 5)
- Contrato de trabajo propuesto (anexo 6)
- Descripción de puesto propuesta (anexo 7)
- Manual de organización (la empresa ya cuenta con uno)
- Manual de procedimientos generales (la empresa ya cuenta con uno)

Dichos documentos deberán facilitarse al empleado de nuevo ingreso, de acuerdo con el orden en que se incluyen en cada etapa de la inducción, lo cual se indica más adelante.

#### **3.2.1.5 Consideración de la etapa de reclutamiento y selección**

La empresa EXPO debe considerar que la etapa reclutamiento y selección de personal es vital para que el ingreso de nuevos colaboradores al departamento de producción, cuenten no solo con los conocimientos y habilidades necesarias, sino con la ubicación adecuada tanto en el puesto como en el departamento donde laboran. Es necesario que se inicie el proceso de inducción, con la explicación general de los principales elementos administrativos que fundamentan el trabajo que realiza la empresa EXPO.

### **3.2.2 ETAPA I: Presentación de los aspectos organizacionales de EXPO**

Esta etapa abarca la inducción general del nuevo empleado a la empresa. Persigue ubicarlo dentro del departamento donde laborará a través de la comunicación y explicación de los aspectos generales que comprende el negocios de la organización a la cual se está integrando, los cuales son: giro empresarial, reseña histórica, elementos de planificación administrativa (misión, visión, objetivos, etc.), estructura organizacional y aspectos organizacionales básicos (políticas laborales, condiciones de contratación, beneficios, etc.). Estos elementos, para la empresa EXPO, se describen a continuación:

#### **3.2.2.1 Giro empresarial de EXPO**

Como primer punto el empleado de nuevo ingreso debe conocer y comprender cuál es el giro empresarial del negocio, es decir, a qué se dedica la empresa y como funciona. Esta parte se ha incluido en el manual de inducción propuesto (anexo 4) de una forma clara y sencilla para facilitar su comprensión.

#### **3.2.2.2 Reseña histórica**

El conocimiento que el empleado de nuevo ingreso obtendrá a través del proceso de inducción inicia con los antecedentes históricos de la empresa; también es necesario dar a conocer los antecedentes funcionales, es decir, la responsabilidad correspondiente a cada unidad administrativa que conforma la organización. Los antecedentes se incluyen a continuación en el manual de inducción (anexo 4), el cual deberá proporcionarse al empleado en esta etapa.

### 3.2.2.3 Elementos de la planificación administrativa de EXPO

La actividad que realiza la empresa EXPO se fundamenta en ciertos elementos de planificación que direccionan a todo el componente organizacional hacia la consecución de sus objetivos estratégicos. Estos se encuentran en el manual de inducción propuesto (anexo 4) y deben ser conocidos de forma general por el personal, siendo los siguientes:

- **Misión y visión de EXPO**

Es de suma importancia que el empleado conozca la misión y visión de la empresa, ya que de no hacerlo, no podrá alinearse al rumbo de la empresa.

- **Valores de la empresa**

Es necesario que el empleado de nuevo ingreso conozca los valores de la empresa para que pueda regirse y actuar conforme a ellos.

- **Objetivos**

Para que cada empleado pueda trabajar y poner su esfuerzo en pos de alcanzar los objetivos de la empresa, es indispensable que conozca los mismos y sepa qué es lo que la empresa pretende alcanzar, ya que de lo contrario, cualquier esfuerzo será sin dirección y en vano.

- **Estrategias, programas y otros planes**

Para una mejor orientación, el empleado también debe obtener una descripción general de cuáles son las estrategias de negocio de la empresa; los programas que la misma tiene disponibles para sus actividades, así como cualquier otro plan relevante que le ayude al empleado a entender el lugar al cual se integra.

- **Presupuestos**

El presupuesto general de la empresa EXPO es elaborado por el Gerente General, en conjunto con los jefes de los departamentos de contabilidad y de mercadeo. Por cuestiones de confidencialidad, el encargado de la inducción debe evaluar cuáles aspectos de dicho presupuesto son oportunos y convenientes de comunicar al empleado de nuevo ingreso.

#### **3.2.2.4 Estructura funcional-administrativa de EXPO**

Otro aspecto que debe ser cubierto con amplitud a todos los empleados que se integran al departamento de producción de la empresa, es lo concerniente a su estructura organizacional, la cual se muestra en el manual de inducción propuesto (anexo 4).

#### **3.2.2.5 Principales aspectos básicos administrativos de EXPO**

Los distintos aspectos organizacionales que atañen a los nuevos empleados de la empresa, los cuales merecen atención especial por parte del equipo de inducción al momento de orientar al personal, son los siguientes:

- **Políticas laborales**

Las políticas laborales que los empleados deben observar al momento de su contratación están enmarcadas tanto en el contrato de trabajo (anexo 6), como en el manual de inducción propuesto (anexo 4). Entre éstas se mencionan las siguientes:

- Condiciones de contratación
- Beneficios del empleado
- Derechos y obligaciones compartidos

### **3.2.3 ETAPA II: Introducción específica al puesto de trabajo**

Esta etapa comprende la inducción específica del nuevo empleado a su puesto de trabajo. Busca ubicarlo dentro del nuevo entorno a través de la explicación de las actividades de su departamento y puesto de trabajo dentro del departamento de producción al cual se integra.

Comprende seis grandes apartados importantes que se coordinan para su ejecución, estos son: a) generalidades del departamento; b) elementos básicos de la planificación administrativa; c) funciones básicas del mismo; d) descripción del puesto de trabajo; e) expectativas del desempeño; y f) capacitación inicial en procedimientos básicos.

#### **3.2.3.1 Generalidades del departamento de producción**

En esta parte, el equipo de inducción del vivero para la cual fue contratado el empleado, debe presentarle al mismo las generalidades del departamento de producción, basado en lo presentado en la inducción general (estructura organizacional), resaltando aquellos aspectos que delimitarán su accionar, es decir, los elementos de planificación administrativa específicos del departamento (misión, visión, objetivos, metas, programas, y otros). En el manual de inducción (anexo 4) se encontrará una propuesta de estos elementos.

#### **3.2.3.2 Elementos básicos de la planificación administrativa del departamento de producción**

En este apartado del proceso de inducción, el empleado debe conocer a detalle los aspectos administrativos del departamento de producción, específicamente sus objetivos, políticas internas, normas aplicables y procedimientos, entre otros.

La explicación también debe incluir preguntas de doble vía para validar que el colaborador entiende dichos aspectos, a los cuales deberá regir sus tareas y desenvolvimiento.

### **3.2.3.3 Funciones básicas del departamento**

Deben comunicarse con claridad, las funciones principales que cumple el departamento, así como aquellas que competarán al nuevo empleado. La descripción de puesto (anexo 7) que se facilite en este punto, será el complemento de esta actividad de orientación específica.

### **3.2.3.4 Descripción del puesto de trabajo**

La descripción del puesto (anexo 7) que el empleado de nuevo ingreso cubrirá, deberá ser facilitada a éste, como una forma de transmitirle a detalle, todas y cada una de las actividades, tareas, relaciones y responsabilidades a las que estará sujeto, complementada con una explicación pormenorizada por parte del equipo de inducción, relacionándola tanto con los objetivos generales descritos en la inducción general, así como con el desempeño esperado por parte del empleado.

El manual de inducción deberá ser utilizado también en este punto, para que el empleado observe con detenimiento y detalle, los elementos que integran su existencia como elemento aportador de talento dentro del departamento de producción. Igualmente, las preguntas deben fluir en esta etapa, para asegurar el pleno entendimiento del puesto.

### **3.2.3.5 Expectativas de desempeño en el departamento**

En esta parte, las expectativas de desempeño en el puesto deben ser claramente comunicadas al nuevo empleado, dado que su labor será evaluada bajo criterios dictados por las mismas. La comunicación de

expectativas debe ser explicada a detalle por el jefe del departamento de producción, aclarando al empleado que la empresa posee una disposición de recursos y una organización funcional enfocadas en hacer viables dichas expectativas, así como a prestarle soporte oportuno y de calidad en la medida de lo posible.

#### **3.2.3.6 Capacitación inicial en procedimientos básicos**

La etapa de inducción específica finaliza con la prestación de capacitación inicial a los empleados de reciente ingreso, con un enfoque práctico, considerando los procedimientos generales y específicos que se le han presentado, así como la descripción de funciones, tareas, actividades y responsabilidades asignadas dentro de su nuevo rol.

Esta capacitación inicial debe contar con el apoyo cercano de alguno de los miembros del equipo de inducción del vivero, el cual puede ser elegido sea por su proximidad física al nuevo empleado ó por su amplia experiencia en las labores específicas.

#### **3.2.4 ETAPA III: Evaluación y seguimiento del proceso de inducción**

La tercera etapa del proceso de inducción en la empresa EXPO supone actividades de evaluación y seguimiento, que están a cargo del equipo de inducción de cada vivero, los cuales presentarán los resultados al Jefe del Departamento de Producción, quien a su vez informará al respecto al Gerente General. El objetivo es verificar que el proceso sea efectivo, y que cumple con los requerimientos de integración de nuevos empleados. Esta etapa sirve como una actividad de mejora continua del proceso, sobre la base de las apreciaciones, calificaciones y comentarios de los empleados sometidos al mismo.

Esta etapa está compuesta por tres grandes actividades: reorientación postcontratación; verificación de comprensión de procedimientos básicos y de elementos de la planificación administrativa general; evaluación de resultados.

#### **3.2.4.1 Reorientación postcontratación**

Durante los primeros días de trabajo del empleado recién ingresado, tanto el equipo de inducción como los demás compañeros del departamento de producción, deben trabajar muy de cerca con el mismo, con el propósito de contribuir a la creación de un clima de confianza y armonía en el cual la comunicación sea fluida para aclarar información y cualquier duda adicional que surja al nuevo empleado, buscando su adecuada integración y adaptación a su equipo de trabajo.

#### **3.2.4.2 Verificación de comprensión de procedimientos básicos y de elementos de la planificación administrativa general**

Es necesario que el equipo de inducción de cada vivero practique pruebas de comprensión de procedimientos, actividades, tareas generales y específicas del puesto del nuevo empleado, con el objetivo de detectar necesidades adicionales de información, capacitación o reforzamiento. Las pruebas generales se enfocarán en la verificación del entendimiento del negocio en general, a través de discusión y actividades prácticas, orales o escritas, según convenga. Las pruebas específicas serán diseñadas y aplicadas de la forma más conveniente, considerando el trabajo que desempeña el empleado, las cuales deberán contar con la calificación que asigna el equipo de inducción, al desempeño que éste muestra durante sus primeros días de trabajo.

### 3.2.4.3 Evaluación de resultados

La inducción de personal en la empresa EXPO culmina con la aplicación de un cuestionario estructurado al nuevo empleado (puede utilizarse el cuestionario incluido en el anexo 2). Dicho instrumento debe llenarse dos meses después del ingreso del trabajador a la empresa (o según lo considere conveniente el encargado del departamento), abordando cada una de las etapas que componen el proceso general de inducción, con lo cual se persigue asegurar que el mismo se realiza de forma íntegra para lograr una correcta adaptación e integración de empleados a la estructura de trabajo.

Los resultados de las evaluaciones permitirán realizar mejoras constantes al proceso; determinar correcciones necesarias derivadas de los cambios internos organizacionales; así como analizar las calificaciones de los empleados en relación con los objetivos asignados al Programa de Inducción. El cuestionario también incluye la medición de la satisfacción del empleado con relación al proceso al cual es sometido.

- **Nivel de satisfacción alcanzado por el empleado:** será medido a través del cuestionario estructurado mencionado con anterioridad, para lo cual el equipo de inducción deberá enfocarse en cuestionar la sensación de bienestar y complacencia del colaborador en relación con sus resultados, obtención de conocimiento, establecimiento de relaciones de trabajo, realización personal y otros.
- **Sugerencias de mejora del proceso de inducción por parte del empleado:** en la última parte de la evaluación de los resultados obtenidos del proceso de inducción, el empleado podrá exponer sugerencias, observaciones y mejoras de acuerdo con su propia

experiencia en cada etapa de la inducción al departamento de producción de la empresa EXPO.

### **3.2.5 ETAPA IV: Revisión y actualización del programa de inducción**

El programa de inducción para la empresa EXPO estará sujeto a continua revisión y actualización de su contenido y estructura, como una forma de adaptarlo a condiciones cambiantes de trabajo, en lo relativo a procedimientos, funciones y estructura de trabajo dentro del departamento de producción.

Para lo anterior se requiere realizar cuatro grandes actividades: a) verificación de cambios estructurales en la empresa; b) análisis de los cambios en procedimientos básicos y su reubicación en el contenido del programa de inducción; c) integración del programa a la planificación estratégica; d) actividades de seguimiento y control del programa.

#### **3.2.5.1 Verificación de cambios estructurales en EXPO**

La competitividad de la empresa depende de la adaptación de su estructura organizacional a las actividades de negocio y al entorno del sector exportador en que opera. Esta adaptación o disposición de recursos y esfuerzos está representada por sus funciones, políticas, estrategias, procedimientos, programas y otros elementos, los cuales constantemente presentan cambios que deben tomarse en cuenta para retroalimentar el programa de inducción de personal. Es responsabilidad del Gerente General y del Jefe del Departamento de Producción, ubicar los cambios estructurales que experimente la empresa e informarlos al equipo de inducción para que este los reorganice dentro del modelo presentado.

### **3.2.5.2 Análisis de cambios en procedimientos básicos y reubicación en el contenido del programa de inducción**

El equipo de inducción de cada vivero de la empresa EXPO debe realizar un análisis periódico y coordinado, de los cambios que se presenten en los procedimientos generales y específicos que se utilizan. Estos cambios o la inclusión de nuevos procedimientos deberán incluidos y reubicados, si fuera necesario, en el contenido del presente programa, para mejorar y actualizar el programa de inducción de colaboradores.

### **3.2.5.3 Integración del programa a la planificación estratégica**

Los objetivos del programa de inducción se lograrán, y su aplicación se hará continua y sostenible, en la medida que el mismo sea incluido formalmente en el proceso de planificación de la empresa EXPO. Esta inclusión le conferirá el carácter de herramienta normalizada y de alta trascendencia en cuestiones de planificación y gestión de personas.

### **3.2.5.4 Actividades de seguimiento, control y mejoramiento del programa**

La continuidad del programa requiere la existencia de actividades de seguimiento, así como de un sistema de control adecuado, los cuales permitan obtener una evaluación constante de los resultados de su aplicación. Para estas actividades corresponde al equipo de inducción, coordinar las revisiones periódicas, así como las mejoras sustanciales derivadas de las evaluaciones generales del proceso.

### 3.3 PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA EXPO

El presupuesto para la implementación del programa representa un estimado del costo de los materiales, herramientas de trabajo, horas hombres y recursos tecnológicos necesarios para su aplicación individual, es decir, para la inducción de una persona.

Cuadro 12  
**Empresa EXPO**  
**Presupuesto para la Implementación del Programa de Inducción de Personal**  
 - En Quetzales -  
 - Diciembre 2008 -

#### CONTEMPLA LA INDUCCIÓN A UNA PERSONA

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Cuadernillo de apuntes	Q15.00	Q15.00
2	Lapiceros	Q2.50	Q5.00
1	Fotocopia del manual de inducción	Q22.00	Q22.00
6	Horas de utilización de computadora	Q12.00	Q72.00
10	Hojas impresas del Contrato de Trabajo	Q0.40	Q4.00
10	Hojas impresas de cuestionarios a utilizar en la fase de evaluación	Q0.40	Q4.00
24	Horas hombre del empleado de nuevo ingreso	Q7.55	Q181.20
24	Horas hombre del equipo de inducción (1 persona por día)	Q7.55	Q181.20
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>			Q484.40
<b>(+) 10% para imprevistos</b>			Q48.44
<b>GRAN TOTAL</b>			Q532.84

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, diciembre 2008.

## CONCLUSIONES

1. Se observó, durante la investigación de campo realizada, que la empresa EXPO solamente realiza una inducción empírica a su personal de nuevo ingreso del departamento de producción, ésta no lleva a cabo una inducción formal y estructurada a dicho personal, que cubra integralmente las necesidades de orientación de sus colaboradores.
2. Se determinó que el departamento de producción de la empresa EXPO tiene una tasa de rotación de personal anual de 30.56%, la cual se considera una tasa alta. Aunque pueden ser muchas las causas de dicha rotación, la inducción será un primer paso que contribuirá a disminuir esta tasa.
3. Se estableció, por medio de la información obtenida de la investigación de campo, que EXPO no utiliza ningún tipo de documentación como manual de inducción, perfil de puesto, etc para apoyar la inducción de su personal de producción.
4. Se comprobó que es el jefe inmediato quien lleva a cabo la inducción empírica que actualmente se realiza en el departamento de producción de la empresa EXPO.
5. Se determinó, con base en la investigación de campo realizada, que la inducción empírica que actualmente se realiza en el departamento de producción de la empresa EXPO no llena las expectativas de los empleados de dicho departamento.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar y comunicar el programa propuesto en los viveros que integran el departamento de producción de la empresa EXPO, capacitando primeramente a todo el personal actual de los viveros para fortalecer sus conocimientos y procedimientos, para luego empezar a impartir la inducción a los empleados de nuevo ingreso que vayan llegando a los viveros, logrando así perfeccionar el proceso actual de inducción en sus etapas general, específica, de seguimiento y de actualización, como aspecto clave para mantener la competitividad y rentabilidad de Expo.
2. Debido a que el programa de inducción propuesto, solamente será un primer paso para sentar las bases adecuadas para la disminución de la tasa de rotación de personal en el departamento de producción de la empresa EXPO, se recomienda que posteriormente se realice un análisis del proceso de selección y contratación de personal que actualmente se realiza, así como un estudio de clima organizacional de dicho departamento, con el fin de contribuir a la disminución de esta tasa de rotación de personal.
3. Utilizar los documentos de apoyo necesarios para la implementación del programa de inducción en el departamento de producción de la empresa EXPO; tanto el manual de organización y el manual de procedimientos generales con los que ya cuenta la empresa pero que no se utilizan, así como el manual de inducción (anexo 4), el contrato de trabajo (anexo 6) y la descripción de puesto (anexo 7) aquí propuestos.

4. Formar un equipo de inducción en cada vivero para la ejecución del programa de inducción, cada equipo constituido por 3 empleados del departamento de producción, quienes se encarguen de llevar a cabo cada una de sus 4 etapas y reporten al jefe de producción.
  
5. Verificar siempre, durante la etapa de evaluación del programa de inducción propuesto, el nivel de satisfacción de los empleados respecto a la inducción recibida, con el fin de poder implementar las correcciones y mejoras que sean necesarias para que dicho programa sea de verdadera utilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. 5ª. Edición. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill, 2002. 475 páginas.
2. DESSLER, GARY. Administración de Personal. Primera Edición. México, Prentice-Hall Inc. 1994. 714p.
3. EXPO. Folleto informativo interno de la empresa EXPO. Año 2008. (Sin números de página).
4. KEITH, DAVIS Y WERTHER, WILLIAM. Administración de personal y recursos humanos. 4ª. Edición. Mc Graw Hill, 1995. 395 páginas.
5. MARTÍNEZ SALINAS, JUAN. 2008. Evaluación de Desempeño en el Departamento de Recursos Humanos. (En línea). España. Consultado el 17 de nov. 2008. Disponible en: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=520>.
6. ROBBINS, STEPHEN Y COULTER, MARY. Administración. Pearson Educación, 2005. 614 páginas.
7. ZAPERO, OSCAR. Auditoría de Recursos Humanos. (En línea). España. Consultado el 10 de Ene 2009. Disponible en [http://www.formaselect.com/master/gestion\\_direccion\\_recursos\\_humanos/presentacion.htm](http://www.formaselect.com/master/gestion_direccion_recursos_humanos/presentacion.htm)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

## Diseño instrumental de la investigación

El diseño instrumental permitió hacer operable el estudio de la inducción de empleados en la empresa EXPO, a través de la obtención de un instrumento adecuado para contrastar las hipótesis y lograr los objetivos de comprobación relacionados con las mismas.

Hipótesis	Objetivos	Indicadores
- La ausencia de una inducción adecuada a los empleados del área de campo en los viveros de la empresa, ha provocado que el personal nuevo muestre inseguridad durante el aprendizaje de sus tareas, la mayoría del personal desconozca las expectativas que la empresa tiene de ellos, no reciban lo que esperaban de la organización y no se sientan identificados, ni comprometidos con la empresa.	- Analizar la situación actual de la organización en lo que respecta a la inducción del personal de los viveros, así como las herramientas que se utilizan actualmente para esto.	<p><b>* Inducción general a la organización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giro / sector de negocios.</li> <li>- Procedimientos y reglamentos generales</li> <li>- Elementos de planificación estratégica de la empresa</li> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Tour en las instalaciones de la empresa.</li> <li>- Certificaciones actuales y proyectos en los que está</li> <li>- Prestaciones, beneficios y planes de desarrollo.</li> <li>- Contrato y condiciones laborales.</li> </ul>
- Un programa de inducción es el instrumento adecuado para reducir la inseguridad que el personal nuevo muestra durante el aprendizaje de sus tareas, para que los empleados conozcan las expectativas que la empresa tiene de ellos, para reducir la brecha entre lo que esperan de la organización y lo que reciben de ella y para lograr que se identifiquen y comprometan con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las herramientas necesarias para lograr una adecuada inducción para los empleados de campo.</li> <li>- Elaborar una propuesta de un programa de inducción que se adecúe a las necesidades de la empresa.</li> </ul>	<p><b>* Inducción específica al área:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos de planificación estratégica del departamento de</li> <li>- Funciones del área de</li> <li>- Organigrama del departamento y ubicación de su puesto.</li> <li>- Información sobre maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales</li> <li>- Descripción técnica del puesto.</li> <li>- Presentación en el área de</li> <li>- Estándares y normas de</li> </ul>
- Para que una vez que se haya solucionado el problema, éste no vuelva a presentarse, es necesario que el programa de inducción propuesto sea incluido dentro de la planificación estratégica y con ésta se le practiquen revisiones y actualizaciones, a fin de adecuarlo a los cambios que en el futuro se presenten.	- Determinar la forma en que se deberá revisar y actualizar el programa de inducción propuesto.	<p><b>* Seguimiento y evaluación del proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pruebas / tests del proceso.</li> <li>- Satisfacción del empleado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con base en investigación preliminar, octubre 2008

## **ANEXO 2**

### **Cuestionario estructurado para acopio de datos**

El cuestionario diseñado para el estudio de la problemática de inducción de personal en la empresa EXPO, se construyó sobre la base de las etapas que componen la labor de inducción como el ideal de aplicación gerencial, en dos partes: una que aborda las características organizacionales de la población objeto de estudio, y otra que contiene los elementos de inducción en su perspectiva general, específica y de seguimiento.

Se recomienda que este cuestionario sea utilizado para la etapa de evaluación y seguimiento del programa de inducción propuesto.

El cuestionario se muestra a continuación:

## 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.

### PARTE A: CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

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

Gerencia General	<input type="checkbox"/>
Mercadeo y Ventas	<input type="checkbox"/>
Contabilidad	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>

2. Si trabaja en el departamento de producción, indique el vivero al que pertenece: (RESPUESTA ÚNICA)

Frijanes	<input type="checkbox"/>
El Rancho	<input type="checkbox"/>
Senahu	<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. 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 ó 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 le entregó el encargado como una forma de guiarlo en el proceso de inducción para su persona: (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Manual de bienvenida	<input type="checkbox"/>
Manual del empleado	<input type="checkbox"/>
Manual de conducta	<input type="checkbox"/>
Procedimientos generales	<input type="checkbox"/>
Reglamento interno	<input type="checkbox"/>
Plan de trabajo	<input type="checkbox"/>
Programa de trabajo	<input type="checkbox"/>
Otro documento	<input type="checkbox"/>
No recibió ninguno	<input type="checkbox"/>

6. Conoce usted los antecedentes y la historia de la empresa, acerca del inicio de operaciones en Guatemala: (RESPUESTA ÚNICA)

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

7. Cuáles de los siguientes elementos de la planificación administrativa de la empresa conoce: (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Misión	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>
Estrategias	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>
Programas	<input type="checkbox"/>
Presupuestos	<input type="checkbox"/>
Procedimientos	<input type="checkbox"/>
No conoce ninguno	<input type="checkbox"/>

8. Cuáles de los siguientes elementos de la cultura organizacional de la empresa conoce: (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Filosofía empresarial	<input type="checkbox"/>
Propósito de la empresa	<input type="checkbox"/>
Principios de trabajo	<input type="checkbox"/>
Valores de trabajo	<input type="checkbox"/>
No conoce ninguno	<input type="checkbox"/>

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"/>
Servicios que ofrece	<input type="checkbox"/>
Principales clientes	<input type="checkbox"/>
Restricciones legales	<input type="checkbox"/>
Principales competidores	<input type="checkbox"/>
Clientes/socios estratégicos	<input type="checkbox"/>
No conoce ninguno	<input type="checkbox"/>

10. Conoce usted cuáles son los distintos departamentos que integran la empresa, a través de los cuales fabrica sus productos y los ofrece a sus distintos clientes: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

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

SI  NO

12. Sabe con qué otras empresas se relaciona o trabaja la empresa, para realizar la prestación de productos y servicios a sus clientes: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

13. Cuáles de los siguientes elementos organizacionales de la empresa le fueron comunicados al momento de su contratación o traslado de departamento: (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Políticas laborales	<input type="checkbox"/>
Beneficios del empleado	<input type="checkbox"/>
Responsabilidades del personal	<input type="checkbox"/>
Condiciones de contratación	<input type="checkbox"/>
Procedimientos generales	<input type="checkbox"/>
Ninguno de los anteriores	<input type="checkbox"/>

14. En el momento de su contratación o transferencia de puesto, se le explicaron las normas laborales y procedimientos siguientes: (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Horario de entrada y salida	<input type="checkbox"/>
Horario de almuerzo	<input type="checkbox"/>
Sanciones por llegar tarde	<input type="checkbox"/>
Forma y fecha de pago	<input type="checkbox"/>
Vestimenta requerida	<input type="checkbox"/>
Identificación requerida	<input type="checkbox"/>
Solicitud de permisos	<input type="checkbox"/>
Solicitud de vacaciones	<input type="checkbox"/>
No se me explicó ninguno	<input type="checkbox"/>

15. 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 (por ejemplo, área abierta/cerrada, ruido, temperatura ambiental, equipo de seguridad requerido, etc.): (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

16. En el momento de su contratación o transferencia de puesto, hizo un recorrido por las instalaciones de la empresa, guiado por un encargado: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

17. En el momento de su contratación o transferencia de puesto, recibió entrenamiento básico en cada uno de los departamentos con los cuales usted tendría relación de trabajo: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

## **B.2 ASPECTOS ESPECÍFICOS**

18. 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: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

19. 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: (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Manual de inducción	<input type="checkbox"/>
Descripción del puesto	<input type="checkbox"/>
Contrato de trabajo	<input type="checkbox"/>
Otro documento	<input type="checkbox"/>
No recibí ninguno	<input type="checkbox"/>

Si fue otro tipo de documento, especifique cuál:

20. Cuáles de los siguientes elementos contenía el documento que se le entregó: (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Título del puesto	<input type="checkbox"/>
Ubicación administrativa	<input type="checkbox"/>
Jefe inmediato superior	<input type="checkbox"/>
Subalternos	<input type="checkbox"/>
Jornada laboral	<input type="checkbox"/>
Descripción del puesto	<input type="checkbox"/>
Funciones específicas del puesto	<input type="checkbox"/>
Características específicas	<input type="checkbox"/>
Requisitos del puesto	<input type="checkbox"/>
Competencias de personalidad	<input type="checkbox"/>
Remuneración del puesto	<input type="checkbox"/>
Procedimientos de trabajo	<input type="checkbox"/>
Flujogramas de trabajo	<input type="checkbox"/>
Documentación de procesos	<input type="checkbox"/>
Otra información	<input type="checkbox"/>

Si el documento contenía otra información, especifique cuál:

21. 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: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

22. Recibió capacitación básica para la ejecución inicial de las tareas en su nuevo puesto como empleado recién contratado o transferido: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

**B.3 SEGUIMIENTO POST-CONTRATACIÓN**

23. Posterior a su contratación o transferencia, recibió apoyo para la resolución de dudas y obtención de información adicional relativa a cualquier aspecto de la empresa o de su área de trabajo en específico: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

24. Se le brindó orientación luego de su contratación o transferencia, a través de algún encargado, quien le facilitara o recordara información dada en el proceso previo de capacitación: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

25. Se le realizó alguna prueba oral, verbal o escrita 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: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

26. 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 mejorar el proceso de inducción que se realizó con su persona: (RESPUESTA ÚNICA)

SI  NO

27. Indique quiénes de la siguiente lista participaron en el proceso de inducción de su persona, luego de ser contratado o transferido, de acuerdo con cada etapa del proceso de inducción: (RESPUESTA MÚLTIPLE)

**En la Inducción General a la Empresa participaron:**

Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>
Compañero de departamento	<input type="checkbox"/>
Otra persona	<input type="checkbox"/>
Ninguno, no recibí inducción	<input type="checkbox"/>

**En la Inducción Específica al Puesto participaron:**

Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>
Compañero de departamento	<input type="checkbox"/>
Otra persona	<input type="checkbox"/>
Ninguno, no recibí inducción	<input type="checkbox"/>

**En la Evaluación y Seguimiento de la Inducción participaron:**

Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>
Compañero de departamento	<input type="checkbox"/>
Otra persona	<input type="checkbox"/>
Ninguno, no recibí inducción	<input type="checkbox"/>

28. Califique los siguientes atributos de la inducción que usted recibió, de acuerdo a su percepción. Califique en una escala de 1 a 5 siendo 1 ninguno ó nada, y 5 totalmente ó mucho.

		1	2	3	4	5
Utilidad	<input type="checkbox"/>					
Aporte real para mi trabajo	<input type="checkbox"/>					

29. Por último, indique cuál es la calificación que usted asigna al proceso de inducción que se realiza actualmente en la empresa, de acuerdo con el grado de satisfacción que usted sintió en cada etapa y actividad realizada en dicho proceso, luego de haber sido contratado o transferido: (RESPUESTA ÚNICA)

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

**¡ 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.

Fuente: elaboración propia, con base en investigación preliminar, octubre 2008

### ANEXO 3

#### Medición de la confiabilidad del cuestionario estructurado para la evaluación de la inducción en la empresa EXPO

Tanto la validez del cuestionario, entendida como su capacidad para medir lo que realmente debe de medir, así como la confiabilidad del mismo, entendida como la confianza en los datos recolectados por la repetición continua y estable de las mediciones, se confirmaron de la siguiente forma:

- Se utilizó el método basado en el cálculo de la varianza de los ítems y de la varianza del puntaje total.
- Se utilizó la fórmula estándar para el cálculo basado en varianzas parciales y varianza total:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K s^2}{s_t^2} \right]$$

Donde:

$s^2$  = Suma de varianzas de cada ítem

$s_t^2$  = Suma de varianzas total de filas (puntaje total)

$K$  = Número de preguntas o ítems

- Se elaboró la matriz de resultados de la recopilación final de datos, enlistando el total de encuestados que fue de 35, en las filas de la matriz.
- En las columnas se colocaron los ítems claves o críticos que componían el cuestionario.

### Matriz de resultados de aplicación del Cuestionario estructurado en EXPO

JUECES	ÍTEMS																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	89	90	91	
1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	61
2	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	66
3	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	75
4	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	66
5	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	39
6	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	72
7	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	62
8	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	75
9	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	67
32	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	61
33	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	62
34	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	63
35	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	66
<b>Total</b>	35	34	34	7	34	34	2	33	11	24	2	33	20	33	2	34	34	34	<b>2302</b>
<b>Promedio</b>	1.0	1.0	1.0	0.2	1.0	1.0	0.1	0.9	0.3	0.7	0.1	0.9	0.6	0.9	0.1	1.0	1.0	1.0	<b>65.8</b>
<b>Cuadrado</b>	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	<b>40.9</b>

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo, Octubre 2008.

- El punto 1 de la matriz, encerrado en un círculo en la imagen anterior, muestra el promedio de frecuencias asignadas a las respuestas de los ítems del cuestionario. El punto 2 muestra la desviación estándar correspondiente para la suma de las asignaciones de los grupos de elementos encuestados. Por último, el punto 3 contiene el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar de los grupos de ítems.
- En la última columna, la de "Totales", se colocaron las sumas consolidadas de las frecuencias asignadas por cada grupo muestral a los ítems del cuestionario estructurado, lo que permitió calcular la varianza total de las asignaciones de los empleados para los elementos de la inducción de la empresa.

e) Se calculó Alfa de Cronbach a través de la fórmula:

**Calculando Alfa:**

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S^2} \right]$$
$$\alpha = \boxed{0.81}$$

El coeficiente resultante, de **0.81**, representó una buena confiabilidad de los datos recopilados a través de la encuesta, que supone un alto poder discriminante representado por una repetición continuada de una medida estable en las calificaciones que asignan los empleados al proceso de inducción de la empresa EXPO. Por tanto, las conclusiones derivadas del diagnóstico poseen el carácter de válidas y confiables.

#### **ANEXO 4**

##### **Propuesta de manual de inducción para los empleados del departamento de producción de la empresa EXPO**

La propuesta de manual de inducción pretende ser una herramienta que ayude a la correcta aplicación del proceso de inducción en el departamento de producción de la empresa EXPO. Por el nivel educativo y el perfil de los trabajadores de los viveros, dicho manual se elaboró con un vocabulario sencillo y fácil de comprender, así como de manera bastante gráfica, a fin de hacerlo más interesante para el lector.



**MANUAL DE INDUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA  
EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES “EXPO”**

Guatemala, abril de 2009

---



## MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA DE PLANTAS ORNAMENTALES EXPO

### ¡Bienvenido a nuestra empresa!

Estimado Colaborador (a):

Expo le da la más cordial bienvenida a la empresa. Para Expo, usted es muy importante por lo que deseamos que se sienta bien, en confianza y que mediante su esfuerzo, y dedicación logre su desarrollo personal.

El presente es un manual el cual deberá leer cuidadosamente, ya que le brinda información importante para facilitar su ingreso a Expo. En dicho manual usted encontrará información sobre la empresa como: antecedentes, misión, visión, valores, objetivos, responsabilidades y beneficios de ser miembro de Expo.

Deseándole éxitos.

Atentamente,

Gerente General

---



### **Giro empresarial**

EXPO es una empresa de carácter privado dedicada a la siembra, cultivo, empaque y exportación de plantas ornamentales, en 26 variedades, para satisfacer las necesidades de un amplio segmento de consumidores extranjeros, exportando su producto con destino a Asia, Europa, Norte América y Oceanía, con una facturación anual aproximada de US\$950,000.

Su sistema de cultivo es autosostenible, al incluir los periodos de cosecha y siembra en fases programadas de reproducción; las plantas son analizadas, clasificadas, preparadas, empacadas, etiquetadas, y enviadas al aeropuerto que el cliente determine. La empresa posee tres viveros situados en Fraijanes, Guatemala; El Rancho, El Progreso; y Senahú, Alta Verapaz, en los que cultiva plantas diversas en distintas condiciones climáticas; sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la Zona 14 de la ciudad capital.

---

### Historia de la empresa

La empresa EXPO se fundó en el año de 1985 como una finca productora y comercializadora de café, en el departamento de Alta Verapaz, municipio de Senahú, la cual, aparte de cubrir el mercado local, exportaba su producto a diferentes mercados internacionales, como USA, América Latina, y Centroamérica. Además del café, la empresa también contaba con cultivos de Tillandsias, en pequeña escala, para los cuales aprovechaba el clima y el hecho de que estas plantas crecían naturalmente en la región. Los esfuerzos iniciales de sus fundadores se concentraron en el cultivo y exportación del café, siendo las ventas de tillandsias, una fuente secundaria de ingresos.

No obstante, en los años 90, el mercado del café atravesó por una crisis, lo cual incidió en la disminución general de los precios principalmente a nivel internacional, generando una pérdida considerable de rentabilidad para la finca, que lo producía y exportaba. Esta situación modificó la perspectiva de los dueños de la empresa, enfocándolos en la evaluación de nuevas opciones de negocio para invertir.

Es así como la empresa, en el año de 1997, observando tanto la viabilidad de producción y la demanda externa, se dedica al desarrollo técnico del cultivo de tillandsias, cesando en la producción y exportación de café que hasta entonces realizaba.

La exportación de tillandsias se convierte en su negocio principal, permitiéndole posicionarse en el año 2006, como la compañía de producción de tillandsias más grande de Guatemala, conformada por 8 empleados de tipo administrativo y 35 de nivel operativo o de campo.

---



### Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por la cual existe. Es por eso que la misión de Expo es:

“Ofrecer a nuestros clientes plantas de excelente calidad, y un servicio y atención óptimos, antes, durante y después de su compra. Todo esto a través del desarrollo de nuestros empleados, para lograr así la satisfacción de nuestros clientes y la rentabilidad de nuestros socios.”

### Visión

La visión es lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro.

“Ser la empresa guatemalteca líder a nivel centroamericano en el cultivo y comercio de plantas”.

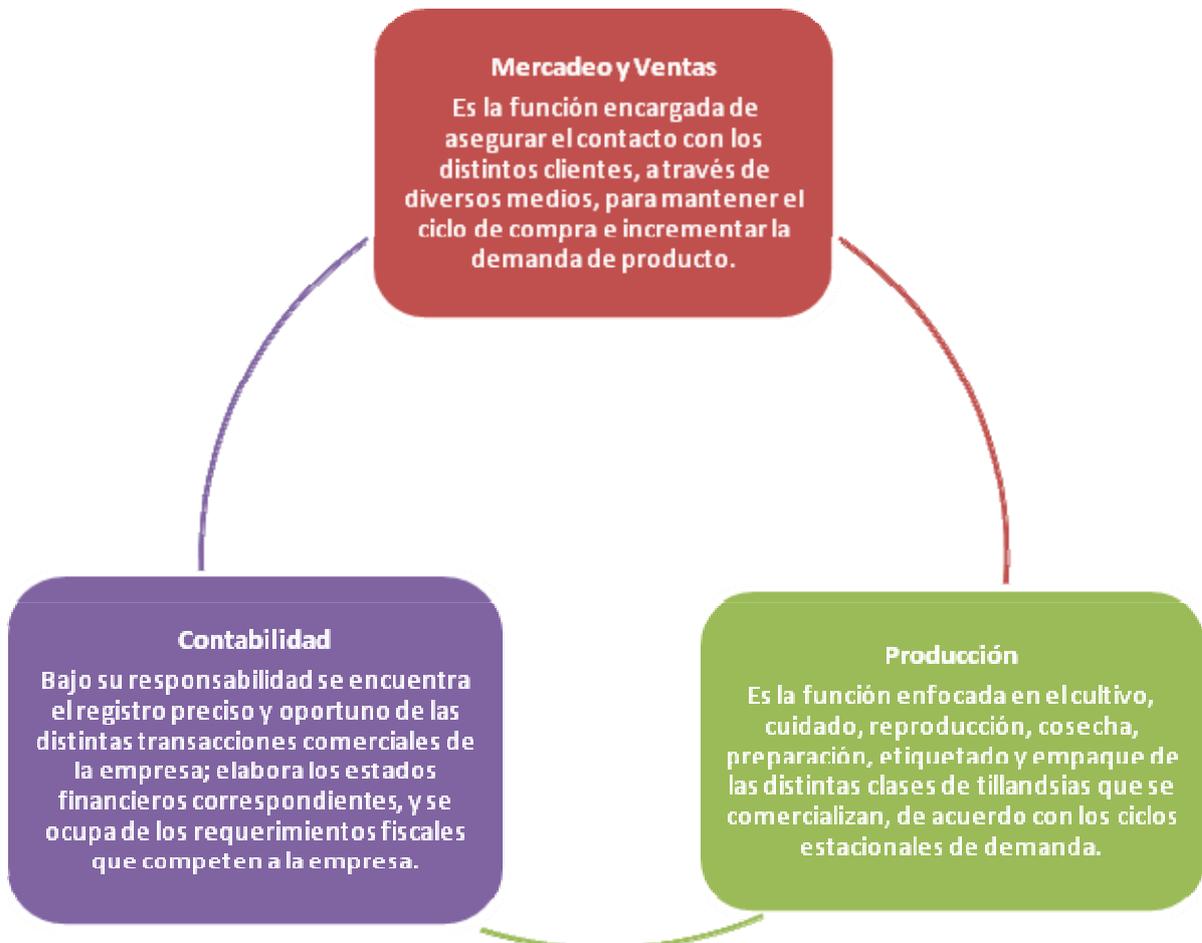
### Valores de la empresa

Los valores sobre los cuales EXPO desarrolla su trabajo son:

- “Creemos en la producción con responsabilidad social y medioambiental.
  - Consideramos que nuestro personal es clave para el éxito de la empresa.
  - Somos respetuosos de la ley y actuamos con estricto apego a la misma”.
-

## Funciones de la empresa

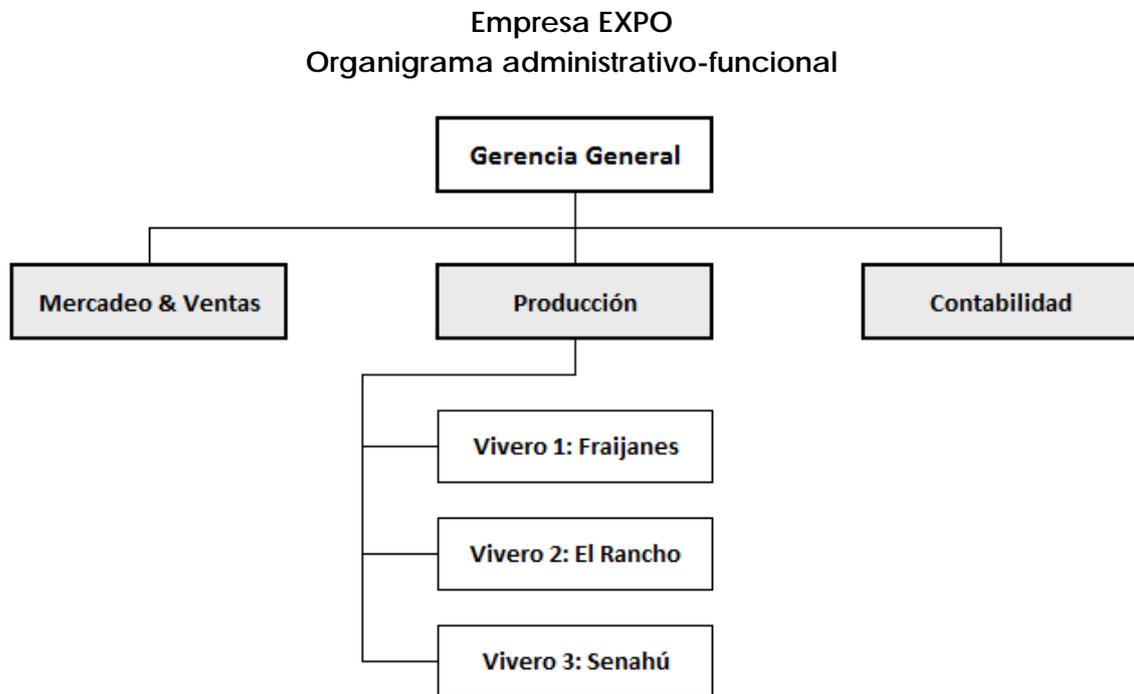
EXPO posee 3 funciones principales:



## Estructura organizacional de la empresa EXPO (organigrama)

Cuando se habla de una estructura organizacional, se está refiriendo a la forma de cómo está conformada la empresa es decir, sus departamentos y los mandos así como la comunicación que existe entre ellos. La estructura organizacional de la empresa está conformada por tres departamentos que reportan directamente a la Gerencia General, siendo estos: Mercadeo y Ventas, Producción y Contabilidad.

---



El nivel superior de dirección lo constituye el Gerente General, quien tiene a su cargo la gestión estratégica de la empresa, definición de objetivos, políticas y estrategias de acuerdo con las particularidades del mercado que cubre. Su labor de control y supervisión se realiza a través de juntas con encargados de departamento.

Los jefes de departamento constituyen el nivel directivo medio, quienes tienen a su cargo la gestión de su área específica de acuerdo con los planes generales; son responsables de la dirección del personal a su cargo, ejecución de planes operativos, y reporte de resultados periódicos a la Gerencia General.

Por último, el nivel operativo está integrado por los trabajadores de campo ubicados en los viveros de la empresa, quienes están dedicados por completo a las actividades de cultivo, clasificación, preparación y empaque de producto.

### Políticas laborales

- **Período de prueba:** el período de prueba el cual debe pasar satisfactoriamente el empleado es de 60 días (2 meses). Durante este tiempo, tanto el colaborador como la empresa podrán comprobar si se adaptan y ajustan a la posición para la cual ha sido contratado.
  - **Prestaciones:** el empleado tiene goza de las prestaciones laborales establecidas por la legislación guatemalteca.
  - **Horario de trabajo:** el horario de trabajo es de 7:00 am a 4:00 pm, con una hora de almuerzo de 12:00 pm a 1:00 pm.
  - **Lugar de trabajo y equipo necesario:** el lugar de trabajo será al aire libre, en los distintos viveros de la empresa, los cuales se encuentran en ambientes agradables y limpios. Así también, la empresa proporciona el equipo necesario para realizar sus labores (machetes, cortadora de grama, bombas de fumigación, equipo de protección, uniforme, entre otros).
  - **Movimientos internos:** debido a las características de la empresa, eventualmente se requiere de movimientos en los puestos de trabajo, para los cuales, la empresa evaluará al personal del lugar y decidirá quién ocupará la plaza vacante tomando en cuenta diversas cualidades de los candidatos.
  - **Renuncia o despido por causa justificada:** si por algún motivo el personal decide renunciar, es necesario que lo haga por escrito (una carta) con por lo menos quince (15) días de anticipación. En este caso no tendrá indemnización, a menos que cuente con por lo menos diez (10) años de laborar para la empresa. Por otro lado, encaso de un despido justificado, el personal pierde su indemnización.
-



- **Despido sin causa justificada:** si no existiese causa justa y fuera despedido por cualquier motivo, el personal tiene derecho, de acuerdo con las leyes laborales de Guatemala, a recibir las prestaciones legales por el tiempo laborado.
  - **Salario y bonificación:** el salario está conformado por salario y bonificación. Los aumentos están sujetos a la evaluación de sus capacidades, su rendimiento y la forma en que desempeña su trabajo. Expo se sujeta a la legislación guatemalteca, por lo que otorga a sus empleados todas las prestaciones de ley.
  - **Capacitaciones periódicas:** las cuales servirán para realizar de mejor manera sus actividades.
  - **Evaluación del desempeño:** se realizará una vez al año y se revisarán los incrementos de salario, bonificaciones, ascensos, entre otros.
  - **Vacaciones:** todo el personal tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas, después de cada año de trabajo continuo al servicio de Expo, el cual comprende un período de 15 días hábiles (artículo 130 del Código de trabajo). El personal de la empresa que por algún motivo no haya disfrutado de sus vacaciones, al momento de dejar la empresa, recibirá el pago correspondiente a las mismas.
  - **Licencias:** ya sea con o sin goce de sueldo, por cualquier motivo, la situación se estudiará y autorizará de forma individual.
-

## Normas generales

1. Faltar a su trabajo requiere una razón válida.
  2. No se debe faltar al respeto a los compañeros de trabajo.
  3. En horario de trabajo no se debe hablar con los compañeros de temas personales.
  4. Debe cuidar el equipo y las herramientas que están a su disposición.
  5. Debe cuidar las instalaciones.
  6. No es permitido fumar ni beber licor dentro de las instalaciones.
  7. Faltar a su trabajo requiere una razón válida.
-



### **Información sobre el departamento de producción**

Usted se incorpora a nuestro departamento de producción, el cual constituye el corazón de la empresa, en el que se obtienen las plantas que nuestros clientes locales y extranjeros nos demandan.

El trabajo en este departamento se resume en cultivar y preparar el producto, con la más alta calidad y el menor tiempo, teniendo en mente lo que nuestros clientes esperan recibir de nosotros.

### **Misión del departamento de producción de EXPO**

“Desarrollar un adecuado cultivo, cuidado y empaque de plantas ornamentales para cumplir con brindarle a nuestros clientes plantas de excelente calidad. Esto, a través del desarrollo de nuestros empleados, para contribuir así a la satisfacción de nuestros clientes y a la rentabilidad de nuestros socios.”

### **Visión del departamento de producción de EXPO**

“Ser el vivero guatemalteco líder a nivel centroamericano en el cultivo de plantas”.

### **Objetivos del departamento de producción de EXPO**

- Incrementar el volumen de producción en un 33% para el año 2010, pasando de 500,000 en el año 2008 a 665,000 unidades de tillandsias para el año 2010.
  - Disminuir el nivel de defectos por cada 1000 plantas cultivadas, del 8% a un 5% para el año 2010.
-



- Disminución del costo de producción por unidad en un 10% para el año 2010.

### **Descripción del puesto y expectativas**

El Encargado del vivero al cual usted se integra le explicará la relación entre la función del Departamento y las de su puesto, para el desempeño adecuado de nuestras actividades de producción.

También se le entregará una hoja que describe a detalle todas y cada una de las tareas y actividades que realizará en su puesto; el Encargado le explicará cuáles son las expectativas de trabajo que se esperan de su parte, para lo cual le rogamos realizar cualquier consulta que tenga, hasta que considere que todas sus dudas hayan sido resueltas.

### **Capacitación inicial en el puesto**

Para ayudarlo a adaptarse a su nuevo trabajo, también se han planificado las actividades de planificación que necesitará. El Encargado del vivero le comunicará los días y el contenido de cada prueba.

Recuerde que podrá contar con el apoyo de cualquier compañero de trabajo de su Departamento, para cualquier tipo de duda que tenga. Siéntase en confianza de preguntar lo que necesite.

---

### ¿Que esperamos de usted?

Responsabilidad	•para realizar su trabajo tal y como se le pide.
Disposición	•para realizar las actividades y alcanzar los objetivos de la empresa cuando se requiera un esfuerzo mayor.
Alegría	•al realizar sus actividades ya que la esta se contagia y se crea un mejor ambiente de trabajo.
Dinamismo	•cualquiera que sea su función en esta empresa, necesitamos de su energía y genio creativo puesto al servicio de su tarea.
Cooperación y Espíritu de Equipo	•estar dispuesto a dar su ayuda a sus compañeros de trabajo, así mismo usted contará con esa ayuda cuando sea necesario.
Mejora Constante	•debe evaluarse y preguntarse de qué forma podría hacer las cosas de una mejor manera.
Planear sus Actividades	•planee y ejecute cómo desarrollará su trabajo, establezca nuevas metas que le permitan crecer en todos los aspectos de su vida.
Buena Comunicación	•tenga la confianza y exprese cualquier tipo de duda o problema que se le presente, así como las ideas que puedan ayudar a trabajar mejor.
Puntualidad	•estar siempre a tiempo en su lugar de trabajo para realizar las tareas asignadas.

**BIENVENIDO(A) NUEVAMENTE A LA GRAN FAMILIA "EXPO"  
CONTAMOS CON USTED!!!**

---

## ANEXO 5

**Plan de acción (guía) para la implementación del  
programa de inducción en la empresa EXPO**

No.	EVENTO O ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE	CONTENIDO DEL EVENTO O ACTIVIDAD	RESULTADOS A OBTENER
		INICIO	FINAL			
<b>1</b>	Introducción del Programa a la empresa Expo	6-abr	7-abr	Gerente General y Jefe Departamento de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y establecimiento de objetivos específicos para la aplicación del programa</li> <li>- Asignación de responsabilidades para la administración del programa de inducción</li> <li>- Inclusión oficial del programa de inducción en la planificación administrativa de la empresa EXPO</li> <li>- Conformación del equipo de inducción en cada vivero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de los objetivos del Programa</li> <li>- Determinación de responsables para la ejecución de las actividades del Programa</li> <li>- Establecimiento y autorización formal del Proceso de Inducción en la empresa EXPO</li> <li>- Obtener un equipo de inducción en cada vivero</li> </ul>
<b>2</b>	Elaboración e implementación de una campaña de comunicación del programa, para los tres viveros del departamento de producción	8-abr	10-abr	Jefe Departamento de Producción y equipo de inducción	Elaboración de material, determinación de medios, participantes y fechas para la comunicación de los elementos del Programa	Conocimiento y comprensión de personal del área de producción, de la implementación del Programa de Inducción

No.	EVENTO O ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE	CONTENIDO DEL EVENTO O ACTIVIDAD	RESULTADOS A OBTENER
		INICIO	FINAL			
3	Presentación de los aspectos organizacionales de EXPO a empleados actuales y a empleados de nuevo ingreso.	13-abr	14-abr	Equipo de inducción	a) Antecedentes e historia b) Elementos de planificación administrativa c) Giro de Negocios d) Estructura organizacional e) Aspectos básicos organizacionales: * Cuestiones laborales (condiciones de contratación, beneficios del empleado, responsabilidades) * Conocimiento de la empresa (presentación del empleado, recorrido físico por las instalaciones, explicación general del trabajo)	Conocimiento de los aspectos generales de la empresa por parte del empleado

No.	EVENTO O ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE	CONTENIDO DEL EVENTO O ACTIVIDAD	RESULTADOS A OBTENER
		INICIO	FINAL			
4	Presentación de los aspectos específicos del Departamento y del puesto a empleados de nuevo ingreso	15-abr	15-abr	Equipo de inducción	a) Generalidades de Departamento b) Elementos básicos de planificación c) Funciones básicas del departamento d) Descripción técnica del puesto e) Expectativas de Desempeño f) Capacitación inicial en procedimientos	Conocimiento de los aspectos específicos del área y del puesto de trabajo
5	Evaluación y seguimiento del programa de inducción	16-abr	16-abr	Equipo de inducción	a) Generalidades del programa b) Fases básicas del proceso de inducción c) Resultados de la verificación de comprensión de procedimientos básicos y elementos de planificación d) Resultados del nivel de satisfacción alcanzado por los empleados de nuevo ingreso e) Necesidades post-Contratación detectadas en el proceso f) Costos y beneficios obtenidos	a) Encuestas de evaluación del proceso de inducción a empleados b) Tabulación y análisis de resultados autorizados a nivel directivo d) Modificación de tiempos asociados a cada fase del Programa e) Autorización de presupuesto a asignar al Programa para el siguiente período

No.	EVENTO O ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE	CONTENIDO DEL EVENTO O ACTIVIDAD	RESULTADOS A OBTENER
		INICIO	FINAL			
6	Revisión y actualización del programa de inducción	17-abr	20-abr	Gerente General, Jefe Departamento de Producción	a) Verificación de cambios estructurales y/o funcionales en la empresa EXPO b) Análisis de cambios en procedimientos básicos y reubicación en la estructura del programa de inducción c) Modificación del programa de acuerdo a sugerencias obtenidas	Actualización, realimentación y mejora del programa para su utilización continua y programada

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, diciembre 2008.



trabajador prestará los servicios \_\_\_\_\_  
siguientes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**TERCERA:** Los servicios serán prestados en: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**CUARTA:** La duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_

**QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será \_\_\_\_\_  
de horas diarias y de \_\_\_\_\_ a la semana así: En  
jornada **DIURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_  
horas y de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_  
horas, excepto el día \_\_\_\_\_ que será de las \_\_\_\_\_  
horas a las \_\_\_\_\_ horas, para completar las \_\_\_\_\_  
horas de la semana. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de  
media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de  
trabajo efectivo.

**SEXTA:** el salario será de \_\_\_\_\_  
bonificación \_\_\_\_\_ y le será pagada en efectivo  
cada \_\_\_\_\_ en  
mes / semana / quincena

\_\_\_\_\_  
lugar de pago

**SEPTIMA:** Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados  
de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

**OCTAVA:** Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de  
Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total  
de 12 horas diarias.

**NOVENA:** El presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_

El día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ .

En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

---

Firma o impresión digital del trabajador

---

Firma o impresión digital del empleador

**ANEXO 7**  
**Empresa EXPO, S.A.**  
**Descripción de puesto: trabajador de campo**

**INFORMACIÓN GENERAL**

1. **Título del puesto:** trabajador de campo
2. **Ubicación del puesto:** departamento de producción
3. **Objetivo del puesto:** llevar a cabo todas las actividades de producción de plantas y preparación de pedido necesarias para cumplir con los objetivos del departamento de producción.
4. **Líneas de autoridad y responsabilidad:**
  - a) **Reporta a (cargo):** encargado de vivero
  - b) **Personal a su cargo:** ninguno
5. **Funciones específicas:**
  - Cultivo de plantas:
    - Elección de plantas madres
      - El trabajador de campo deberá seleccionar de entre las plantas las que sean más robustas y sanas para incluirlas dentro del inventario de madres, esto con el propósito de que los hijuelos que se obtengan de estas madres sean robustos y sanos también. Deberá ir adquiriendo la experiencia necesaria para poder seleccionar las mejores plantas.

- Separación de plantas madres
  - Las plantas elegidas en el paso anterior, deberán trasladarse todas juntas a una mesa aparte en la que solamente haya inventario de madres. Allí deberán colocarse acostadas, cuidando de no dañar la planta.
- Riego y abono de plantas madres
  - El trabajador de campo deberá regar las plantas madres a diario en época de verano y cada 3 días en invierno. Además deberá abonarlas 1 vez a la semana. Para ambas actividades deberá de utilizar la bomba especial de riego y el uniforme de EXPO para este tipo de tareas.
- Aplicación de químico para floración a plantas madres
  - Transcurrido un mes de haber separado y cuidado las plantas madres, el empleado deberá aplicar el químico correspondiente para inducir las plantas madres a floración. Se deberá mezclar  $\frac{1}{4}$  de litro de este químico por cada litro de agua. Para esta tarea, el empleado deberá utilizar la bomba especial para aplicación de químico, guantes y careta.
- Deshije de plantas
  - Después de floreada la planta madre, se deberá prestar atención para comenzar a “deshijar” las plantas, es decir, a quitarle los hijos que empiecen a nacerles a las plantas madres. Se deberá tener sumo cuidado de no dañar tanto la planta madre como los hijos. Los hijos cosechados deberán colocarse en el área de venta, separando únicamente aquellos con defecto o enfermedad.

- Separación de madres inservibles y reinicio del ciclo
  - Al finalizar el deshije, se separarán las madres inservibles de aquellas que aún estén en capacidad de producir más hijos para iniciar con éstas de nuevo todo el ciclo.
- Cuidado de plantas:
  - Riego de plantas
    - Todas las plantas deshijadas, tanto las que se hayan colocado en el área de venta, como aquellas que se hayan separado por defecto o enfermedad, deberán regarse. En época de verano a diario y en época de invierno cada 3 días. Para esto deberá utilizarse la bomba especial de riego.
  - Abono de plantas
    - Las plantas deshijadas colocadas en el área de venta deberán abonarse con la mezcla “normal” 1 vez a la semana. Y las plantas deshijadas con defecto o enfermedad deberán abonarse agregando el abono “especial” a la mezcla “normal” 2 veces por semana a fin de que logren recuperarse y posiblemente llegar a ser aptas para la venta o en su defecto para ser plantas madres.
  - Verificación de daños o enfermedades en plantas
    - Las plantas separadas por daño o enfermedad, deberán verificarse 1 vez por semana, para chequear si las mismas han mejorado y cuales podrían volver al área de venta o en su defecto volverse plantas madres. Adicionalmente, deberá verificarse cada 15 días entre las plantas en el área de venta si existiere alguna con daño o defecto para separarla del resto y evitar contaminación.

- Separación de plantas dañadas o enfermas
  - Todas aquellas plantas que durante la verificación se encuentren con defecto o enfermedad, deberán trasladarse a otra mesa exclusiva para este tipo de plantas y evitar así cualquier contagio.
- Preparación de pedidos:
  - Elección de planta para exportar
    - Cada vez que se prepare un pedido deberá buscarse dentro de la planta colocada en el área de venta la mejor planta para el pedido de acuerdo a las especificaciones del pedido, verificando siempre que no exista ninguna con daño o enfermedad.
  - Fumigación de planta a través de inmersión
    - Se preparará la mezcla del insecticida y fungicida,  $\frac{1}{4}$  de litro por cada litro de agua. Luego se sumergirá la planta dentro de dicha mezcla por 5 minutos. Para esta tarea deberá utilizarse careta y guantes.
  - Secado de planta
    - Al finalizar la fumigación, la planta deberá colocarse en la mesa de secado, cuidando de dejar suficiente espacio entre planta y planta para no obstaculizar la fluidez del aire entre las plantas. Las plantas se dejarán en la mesa por 2 horas en época de verano y por 5 horas en época de invierno.
  - Empaque de planta
    - Cuando la planta este completamente seca, se procederá al empaque. Para esto, se tomará papel periódico y se forrará la caja de cartón con dicho papel, luego se irá colocando la planta en capas, intercalando una capa de planta y una de

papel hasta llenar la caja. Es importante mencionar que la caja no deberá ir demasiado llena, ni demasiado vacía, sino a la medida para evitar daños en la planta durante el transporte.

- Etiquetado de cajas
  - La caja se deberá de etiquetar indicando, código del cliente, código de pedido, país de destino, cantidad y tipo de plantas dentro de la caja.

#### **6. Características específicas del puesto:**

- Saber leer
- Saber escribir
- Ser paciente
- Trabajar minuciosamente

#### **PERFIL DEL CANDIDATO**

- 1. Profesión o título requerido (especificar la carrera):** 6°. Primaria como mínimo
- 2. Estudios de especialización necesarios:** ninguno
- 3. Edad:** Entre 18 y 40 años
- 4. Sexo:** De preferencia femenino, pero también se acepta masculino
- 5. Estado civil:** indistinto

**6. ¿En qué áreas y puestos deberá tener experiencia el candidato para desempeñar el puesto?**

- En vivero de plantas ornamentales o de cualquier otro tipo de planta
- En trabajos minuciosos

**7. Enumere por orden de importancia las características y/o competencia de personalidad que deberá tener el candidato.**

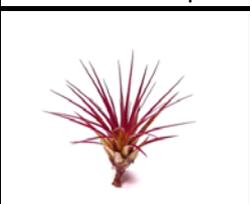
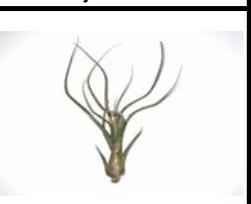
- Relaciones humanas
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión

**Sello y firma**

**del Jefe** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

## ANEXO 8

## Especies de Tillandsias que comercializa la empresa EXPO

			
T. bulbosa	T. butzii	T. capitata peach	T. caput medusae
			
T. concolor	T. fasciculata	T. feldhoffii	T. filifolia
			
T. flabellata rubra	T. fuchsii	T. harrisii	T. ionantha ionantha
			
T. ionantha rubra	T. ionantha scaposa	T. juncea	T. juncefolia
			
T. magnuciana	T. melanocrater	T. paucifolia	T. pseudo baileyi
			
T. seleriana	T. streptophylla	T. usneoides	T. xerographica