

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

**“PROGRAMA DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAS PARA UNA FÁBRICA DE CONFECCIÓN
TEXTIL UBICADA EN LA CIUDAD DE MIXCO DEL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARIANA ESMERALDA ALVAREZ VALENZUELA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen Áreas Prácticas Básicas según Numeral 4.4, Punto CUARTO del Acta 11-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 14 de abril de 2011

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Examinadora:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar

Guatemala, 6 de mayo de 2013.

Licenciado

JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

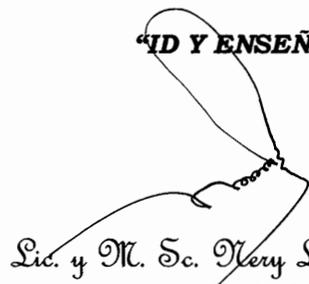
Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención al Dictamen No. 83-2011 de fecha 5 de septiembre de 2011 de ese Decanato, mediante la cual se me designa como asesor del trabajo de tesis de la estudiante **MARIANA ESMERALDA ALVAREZ VALENZUELA**, carné 2005-13804, cuyo tema se denomina "**Programa de admisión e inducción de personas para una fábrica de confección textil ubicada en la ciudad de Mixco del departamento de Guatemala**", el cual cumple con las normas y requisitos académicos establecidos en la Facultad.

En tal sentido, me permito emitir dictamen favorable para que sea aceptado y que la estudiante Alvarez Valenzuela pueda sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. y M. Sc. Xery Leonidas Guzmán de León
Colegiado No. 2426



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

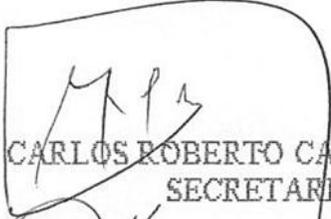
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 12-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 139-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de julio de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA UNA FÁBRICA DE CONFECCIÓN TEXTIL UBICADA EN LA CIUDAD DE MIXCO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARIANA ESMERALDA ALVAREZ VALENZUELA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



A MI ALMA MATER

La Universidad de San Carlos de Guatemala y a todos quienes la conforman y trabajan día a día por hacer realidad nuestro mandato de ir y enseñar a todos.

A MIS COMPAÑEROS

Andrea, Erik, Leyla y Lissy. Gracias por acompañarme en este maravilloso viaje, en el que atravesamos por muchos retos, desvelos y alegrías. Los llevaré en mi corazón.

A LOS FUTUROS
PROFESIONALES

Porque puedan nutrirse de ciencia y sabiduría y sepan defender con dignidad el nombre de nuestra tricentenaria alma mater y honrar a nuestra Escuela.

Índice

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I **Marco teórico**

1.1	Industria guatemalteca	1
1.1.1	Definición	1
1.1.2	Tipos de industria	2
1.2	Industria textil guatemalteca	2
1.2.1	Características	3
1.2.2	Clasificación	5
1.3	Administración	6
1.3.1	Proceso administrativo	6
1.3.1.1	Planeación	7
a.	Elementos de la planeación	7
b.	Instrumentos administrativos de planeación	9
1.3.1.2	Organización	10
a.	Elementos de la organización	10
b.	Instrumentos administrativos de organización	11
1.3.1.3	Integración	12
a.	Elementos de la integración	12
b.	Fases de la integración de personas	13
1.4	Administración de recursos humanos	14
1.4.1	Concepto de la administración de recursos humanos	16
1.4.2	Objetivos de la administración de recursos humanos	17
1.4.3	Procesos de la administración de recursos humanos	17
1.5	Admisión de personas	18
1.5.1	Reclutamiento	19

Contenido	Página
1.5.1.1 Planificación estratégica de los recursos humanos	19
1.5.1.2 Oferta y demanda de talento humano	21
a. Mercado laboral (oferta de vacantes)	22
b. Mercado de recursos humanos (oferta de fuerza de trabajo)	23
1.5.1.3 Fuentes de reclutamiento	24
a. Reclutamiento interno	25
b. Reclutamiento externo	25
1.5.1.4 Procedimiento para reclutar	28
1.5.2 Selección	30
1.5.2.1 Bases de selección	32
1.5.2.2 Recolección de información sobre el cargo	32
a. Descripción y análisis del cargo	32
b. Técnica de incidentes críticos	33
c. Solicitud de personal	33
d. Análisis del cargo en el mercado	33
e. Hipótesis de trabajo	33
1.5.2.3 Técnicas de selección	34
a. Entrevista de selección	35
b. Pruebas de conocimientos o capacidades	36
c. Pruebas psicométricas	37
d. Técnicas de simulación	38
1.5.2.4 Procedimiento para seleccionar	38
1.6 Aplicación de personas	41
1.6.1 Inducción	41
1.6.1.1 Transmisión de la cultura organizacional	43
a. Componentes de la cultura organizacional	44
b. Adaptabilidad de la cultura organizacional	45
1.6.1.2 Socialización del colaborador de nuevo ingreso	46
a. El contrato psicológico	46
b. Aprendizaje de la cultura organizacional	47

Contenido	Página
1.6.1.3 Procedimiento para inducir	48
1.7 La administración de recursos humanos después de admitir e inducir personas	50

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la admisión e inducción de personas de una empresa de confección textil

2.1 Metodología de la investigación	51
2.1.1 Métodos	51
2.1.2 Técnicas	51
2.1.3 Instrumentos	52
2.2 Datos generales sobre la organización	53
2.2.1 Filosofía de la empresa	53
2.2.2 Actividad productiva de la empresa	55
2.2.3 Estructura orgánica y administrativa de la empresa	55
2.3 Situación actual de la admisión e inducción en la organización	59
2.3.1 Reclutamiento	59
2.3.1.1 Oferta y demanda de talento humano	59
2.3.1.2 Características del talento humano	61
a. Sexo del personal	61
b. Formación educativa del personal	62
c. Edad del personal	64
d. Residencia del personal	64
2.3.1.3 Fuentes de reclutamiento	66
a. Reclutamiento interno	66
b. Reclutamiento externo	71
2.3.1.4 Procedimiento vigente para reclutar personas en la organización	76
2.3.2 Selección	77
2.3.2.1 Bases de selección	78

Contenido	Página
2.3.2.2 Recolección de información sobre el cargo	82
2.3.2.3 Técnicas de selección	82
a. Entrevista	82
b. Pruebas de capacidad	84
c. Revisión física	86
d. Investigación y comprobación de información	86
2.3.2.4 Notificación de resultados	87
2.3.2.5 Procedimiento vigente para seleccionar personas en la organización	89
2.3.3 Inducción	92
2.3.3.1 Inducción a la empresa	93
2.3.3.2 Inducción al puesto de trabajo	100
2.3.3.3 Procedimiento vigente para inducir personas en la organización	101
2.4 Análisis y discusión de resultados	103

CAPÍTULO III

Propuesta de un programa de admisión e inducción de personas para una empresa de confección textil

3.1 Justificación	107
3.2 Presentación del programa	109
3.3 Objetivos del programa	109
3.4 Políticas del programa	110
3.5 Contenido del programa	110
3.5.1 Reclutamiento	110
3.5.1.1 Descripción general del procedimiento	111
3.5.1.2 Objetivos del procedimiento	112
3.5.1.3 Políticas del procedimiento	112
3.5.1.4 Propuestas para el proceso de reclutamiento	114
a. Planeación de la contratación	114

Contenido	Página
b. Surgimiento de una vacante	115
c. Requisición para llenar vacante	116
d. Publicación interna de vacante	116
e. Publicación externa de vacante	117
f. Atención de candidatos y recepción de documentación	119
3.5.2 Selección	119
3.5.2.1 Descripción del procedimiento	119
3.5.2.2 Objetivos del procedimiento	119
3.5.2.3 Políticas del procedimiento	120
3.5.2.4 Propuestas para el proceso de selección	123
a. Entrevista preliminar y recepción de documentación	123
b. Análisis de solicitud de empleo y documentación personal presentada por el candidato	127
c. Elección del candidato idóneo	131
d. Análisis y decisión final	139
e. Contratación	139
3.5.3 Inducción	140
3.5.3.1 Descripción del procedimiento	140
3.5.3.2 Objetivos del procedimiento	140
3.5.3.3 Políticas del procedimiento	141
3.5.3.4 Propuestas para el proceso de inducción	144
a. Inducción general a la empresa	144
b. Socialización organizacional	149
3.6 Plan de implementación	150
3.6.1 Cronograma	152
3.6.2 Presupuesto	152
3.7 Beneficios del programa	155
3.8 Administración del programa propuesto	155
3.9 Evaluación de resultados del programa	156
3.9.1 Encuesta de retroalimentación de resultados obtenidos	156

Contenido	Página
3.9.2 Revisión y actualización del programa	156
Conclusiones	159
Recomendaciones	161
Bibliografía	163
Anexos	167

Índice de imágenes

Imagen	Página
1. Proceso Administrativo	7
2. Procesos de la administración de recursos humanos	17
3. Técnica AIDA	24
4. Organigrama general actual	56
5. Organigrama específico de planta de producción	57
6. Modelo de solicitud de empleo actualmente utilizada	79
7. Certificación de carencia de antecedentes penales	124
8. Sistema virtual de verificación de antecedentes penales	124
9. Certificación de carencia de antecedentes policíacos	125
10. Modelo gráfico de la prueba Amitai Honestidad	135
11. Afiche del cortometraje El Circo de la Mariposa	145

Índice de gráficas

Gráfica	Página
1. Generación de empleo del sector textil en Guatemala durante el periodo 2000-2012	23
2. Distribución del personal por sexo	62
3. Distribución del personal según nivel educativo	63
4. Distribución del personal según grupo etario	64
5. Distribución del personal por municipio de residencia	65
6. Incidencia de promociones (ascensos y transferencias) de personal	67
7. Proporción de colaboradores que se han enterado de oportunidades de ascenso / transferencia que la empresa ofrece	68
8. Incidencia de solicitudes para aplicar a un ascenso y/o transferencia entre los colaboradores que se han enterado de dichas oportunidades	70
9. Técnicas de reclutamiento externo usadas	71
10. Cantidad de candidatos referidos por cada colaborador	73
11. Situación laboral de los candidatos al aplicar a la vacante	75
12. Encargado de recibir la documentación de los candidatos	78
13. Documentación presentada para aplicar a la vacante	81
14. Candidatos a los que se les realizó por lo menos una entrevista de selección antes de ser contratados	83
15. Candidatos a los que se les aplicaron pruebas de capacidad antes de ser contratados	85
16. Tiempo transcurrido para notificar al candidato elegido su contratación	87
17. Candidatos con experiencia en fábricas de confección textil	92
18. Aclaración de dudas al colaborador recién contratado cuando se le llama a firmar el contrato laboral	94
19. Puesto responsable de dar la bienvenida a los colaboradores recién llegados	95
20. Temas tratados en la inducción del colaborador recién contratado	97
21. Presentación formal del candidato a integrar ante el personal	

administrativo y de seguridad a su ingreso	98
22. Presentación formal del candidato a integrar ante el jefe inmediato y compañeros de trabajo	99
23. Encargado de inducir al personal recién contratado a su puesto de trabajo	101

Índice de cuadros

Cuadro	Página
1. Simbología ANSI para flujogramas administrativos	10
2. Descripción del procedimiento de reclutamiento de personas	29
3. Flujograma del procedimiento de reclutamiento de personas	30
4. Descripción del proceso de selección de personas	39
5. Flujograma del proceso de selección de un operario	40
6. Descripción del procedimiento general de inducción de personas	49
7. Flujograma del procedimiento general de inducción de personas	50
8. Valores organizacionales y antivalores definidos por la organización objeto de investigación	55
9. Descripción del procedimiento de reclutamiento de personas vigente en la organización	76
10. Flujograma del procedimiento de reclutamiento de personas vigente en la organización	77
11. Efectos de contratar candidatos con aptitud inferior o actitud deficiente	89
12. Descripción del procedimiento general de selección de personas vigente	90
13. Flujograma del proceso general de selección vigente	91
14. Descripción del procedimiento vigente para la inducción de personas	102
15. Flujograma del procedimiento vigente de inducción de personas	103
16. Brechas de admisión e inducción de personal	106
17. Propuestas para subsanar las brechas detectadas entre las prácticas vigentes e ideales de admisión e inducción de personal	108
18. Descripción del procedimiento general de reclutamiento propuesto	113
19. Flujograma del procedimiento general de reclutamiento propuesto	114
20. Descripción del proceso general de selección propuesto	121
21. Flujograma del proceso general de selección propuesto	122
22. Escalas propuestas para la evaluación de credenciales de los candidatos	131
23. Pruebas de idoneidad propuestas para los puestos tipo identificados	132

Cuadro	Página
24. Paralelos de los perfiles DISC con los temperamentos desarrollados por Hipócrates	134
25. Características personales y laborales de los temperamentos DISC	134
26. Factores evaluados en la prueba AMITAI Honestidad	136
27. Descripción del procedimiento general de inducción propuesto	142
28. Flujograma del procedimiento general de inducción propuesto	143
29. Plan de implementación del programa de admisión e inducción	151
30. Cronograma de actividades del programa de admisión e inducción	152

Índice de tablas

Tabla	Página
1. Población económicamente activa por nivel educativo	60
2. Gastos incurridos por la empresa debido a la falta de un programa de admisión e inducción durante el año 2012	105
3. Costo de anuncio de reclutamiento para periódico	118
4. Tarifario de estudios individuales infor.net	129
5. Costo unitario de la prueba de honestidad AMITAI	137
6. Presupuesto para del programa de admisión e inducción propuesto durante el primer año de implementación	153
7. Relación del costo-beneficio resultante de la aplicación del programa de admisión e inducción	154

Índice de anexos

Anexo	Página
1a. Descripción de puesto de trabajo de Gerente general	169
1b. Descripción de puesto de trabajo de Subgerente administrativo	171
1c. Descripción de puesto de trabajo de Jefe de contabilidad	173
1d. Descripción de puesto de trabajo de Jefe de Planta	175
1e. Descripción de puesto de trabajo de Secretaria de planta	177
1f. Descripción de puesto de trabajo de Supervisor de línea	179
1g. Descripción de puesto de trabajo de Asistente de supervisor	181
1h. Descripción de puesto de trabajo de Tendedor	183
1i. Descripción de puesto de trabajo de Manual	185
1j. Descripción de puesto de trabajo de Operario	187
1k. Descripción de puesto de trabajo de Jefe de seguridad C-TPAT	189
1l. Descripción de puesto de trabajo de Jefe de importación y exportación	191
1m. Descripción de puesto de trabajo de Auditor de calidad	193
1n. Descripción de puesto de trabajo de Diseñador de patronaje	195
1o. Descripción de puesto de trabajo de Piloto	197
2. Formato propuesto para la solicitud de personal para cubrir una vacante	199
3. Modelo de anuncio de reclutamiento para manta fuera de las instalaciones de la empresa	200
4. Modelo de anuncio de reclutamiento para periódico	201
5. Modelo de solicitud de empleo propuesta	202
6. Modelo de documentación contenida en el expediente laboral	205
7. Modelo de guía de entrevista preliminar	206
8. Modelo de verificación de referencias laborales	207
9. Modelo de verificación de referencias personales	208
10. Modelo de ficha para la evaluación de credenciales	209
11. Pruebas de conocimientos de Legislación Laboral, Aduanera y Tributaria propuesta para el puesto de Auditora y su resolución	210
12. Pruebas de capacidad de Microsoft Word Office propuesta para el puesto de Secretaria de planta y rúbrica para su evaluación	212

13a.	Modelo de Prueba DISC	216
13b.	Clave para la evaluación de la prueba DISC	217
13c.	Graficación de resultados de la prueba DISC	218
13d.	Códigos de interpretación de la prueba DISC	219
13e.	Perfiles resultantes de la prueba DISC	227
14.	Modelo de entrevista de selección	231
15.	Modelo de ficha de resultados finales de selección	233
16.	Instructivo de inducción organizacional	234
17.	Modelo de encuesta de retroalimentación de resultados	235

Introducción

La empresa objeto de investigación es una fábrica de confección textil que comenzó a operar en el municipio de Mixco, en el departamento de Guatemala, en abril de 1997 con capital coreano, brindando empleo a más de 700 personas de los municipios circunvecinos. La administración está totalmente orientada a la producción, manteniendo altos niveles de calidad, lo cual ha significado un factor importante de su éxito. Los directivos sin embargo, reconocen la necesidad de revisar y mejorar sus prácticas de admisión e inducción para eliminar los riesgos de contratar a personal que no es idóneo y optimizar el uso de sus recursos.

Por ello, el presente documento contiene los resultados del trabajo de tesis denominado “Programa de admisión e inducción de personas para una fábrica de confección textil ubicada en la ciudad de Mixco del departamento de Guatemala”, el cual fue realizado con el propósito de evaluar las prácticas vigentes en la organización, respecto al reclutamiento, selección e inducción de personal e identificar las brechas existentes para proponer soluciones que signifiquen la mejora de dichas prácticas, el fortalecimiento de la gestión del talento humano y al logro pleno de los objetivos organizacionales.

La tesis está compuesta por tres capítulos; en el primero se expone el marco teórico que sirve de fundamento al diagnóstico y a la propuesta realizada. El segundo capítulo, presenta los hallazgos de la investigación, respecto a cada paso dado en el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal de la fábrica textil, así como las brechas identificadas a las cuales debe dárseles solución. El tercer capítulo contiene la propuesta del programa de admisión e inducción de personas, con sus objetivos, políticas y descripción de los procedimientos a desarrollar, el plan para implementarlo, los beneficios reportados por el mismo y las medidas para administrarlo y evaluar su efectividad. Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada para la realización de la investigación, así como los anexos que complementan el programa propuesto.

CAPÍTULO I

Marco teórico

1.1 Industria guatemalteca

Con una población de cerca de 15 millones de habitantes, Guatemala “posee la economía más grande de Centroamérica aportando 1/3 al PIB regional... La participación del sector industrial es del 12%, siendo sus productos más importantes los alimentos y bebidas, textiles, calzado, prendas de vestir y la fabricación de productos metálicos.” (6:sp)

La industria guatemalteca opera bajo estándares de competitividad organizacional y compromiso de generar bienestar para las personas, sus familias y la comunidad y al desarrollo sostenible del país. Se ha constituido como “un sector clave para el desarrollo nacional por su capacidad de generar empleo formal y promover la inversión.” (8:3) La Cámara de Industria de Guatemala (CIG) es la entidad gremial que aglutina a 71 gremiales activas, que conforman un total de más de 1000 empresas.

Los procesos de globalización y la firma de acuerdos comerciales propician y obligan al desarrollo de la actual industria guatemalteca y a la industrialización de otros sectores de la economía, que aún operan sin desarrollo tecnológico y/o producción masiva que les permita cubrir más mercados.

1.1.1 Definición

El concepto de industria se entiende como el “conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.” (26:sp) La industria es, dentro de la economía, el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva y con la ayuda de maquinaria.

La industria textil, por ejemplo, se dedica a la fabricación de productos destinados a la elaboración de telas, confección de prendas de vestir y accesorios y aditivos para el mismo fin. Para alcanzar su fin, la industria necesita de materias primas, maquinaria, equipo y personas para transformarlas.

1.1.2 Tipos de industria

Una clasificación general sugiere la clasificación de las organizaciones industriales, de acuerdo al volumen de materias primas que procesan y energía utilizada, dividiéndolas en: industria pesada e industria ligera; ésta última alberga al sector textil. El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), por otro lado, distingue las industrias según el sector productivo en el que operen: extractivo, de transformación (en la que se incluyen las empresas textiles) y de servicios.

1.2 Industria textil guatemalteca

La industria textil es el sector productivo dedicado a la producción de fibra, hilos, tela, prendas de vestir y otros productos afines, como accesorios y aditivos para telas y prendas. Constituye un componente importante del sector secundario o de transformación, al generar productos de consumo masivo y generar grandes cantidades de empleos directos e indirectos en países como Guatemala.

Los mercados de exportación de prendas de vestir, telas y materias primas son: Estados Unidos de América (52.5%), Centroamérica (25.5%) y México con 4.14% principalmente; aunque Colombia y Venezuela se integraron durante el primer trimestre de 2010 a los mercados de destino de telas y materias primas.

Las empresas textiles surgieron en la década de los 80's como una importante fuente de empleo y de dinamización de las exportaciones centroamericanas. Este sector ha sido uno de los pilares fundamentales del nuevo modelo económico para Guatemala y la Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles (VESTEX), es la organización rectora de este gremio.

En sus inicios, la producción textil y confección en Centroamérica se concentró en el modelo de maquila es decir, el ensamble de piezas de bajo valor agregado y un modelo de negocios basado en la reducción de costos. No obstante, las presiones competitivas de los países asiáticos (en particular de China), los impactos de la crisis económica global, así como los actuales desafíos sociales y ambientales (que han derivado en acuerdos comerciales internacionales) han obligado a la industria textil guatemalteca a evolucionar y ofrecer a sus clientes un “paquete completo” en el cual el cliente pide una determinada prenda y el fabricante puede incluso crear la tela requerida a partir de fibras naturales o sintéticas, efectuar el diseño, presentar las muestras, confeccionar y etiquetar.

“El sector textil y confecciones es uno de los más importantes para los países centroamericanos, considerando variables como exportaciones, empleo e inversión extranjera, el crecimiento sostenido (aunque con variaciones entre los países de la región) en la década pasada y hasta mediados de la presente de la producción, captación de mano de obra y exportaciones del sector, así lo evidencian.” (5:1)

1.2.1 Características

La industria textil y de confección en Guatemala tiene una larga historia, “instalándose en el país desde la década de los 60’s. Sin embargo, es a partir de 1980 que se instalan empresas dedicadas a la maquila donde se generan incrementos sostenidos que van perfilando la importancia de este sector en la economía del país.” (5:28)

A partir de este modelo productivo, donde se daba prioridad a la generación de empleo, fue necesario “establecer una serie de estrategias orientadas a captar inversión extranjera para que se estableciera en el país, aprovechando además ventajas comparativas como el bajo nivel salarial existente y la cercanía al mercado estadounidense el importador más importante de productos vinculados a los textiles y la confección de prendas de vestir.” (5:3)

“Guatemala ha mantenido y desarrollado las relaciones cooperativas y amistosas en las diferentes áreas de política, economía, social y cultural, desde el establecimiento de relaciones diplomáticas con la República de Corea en el año 1962. Asimismo ambos países han promovido una estrecha cooperación bilateral en escenarios internacionales como la ONU. En la actualidad, Guatemala cuenta con una comunidad coreana de 10 mil personas y alrededor de 150 compañías coreanas...” (12:sp)

De acuerdo con VESTEX, a septiembre del 2010, existían en Guatemala 149 fábricas de confección textil, operando con una capacidad instalada de 51,999 máquinas y generando 58,672 empleos directos. De todas ellas, 85 funcionan con capital coreano (50 están adheridas a la Asociación de Maquiladores Coreanos), 54 con capital guatemalteco, 9 con capital norteamericano y 1 con capital francés.

Sin embargo, entre 2005 y 2008 han cerrado 127 empresas del sector textil en Guatemala. Esta fuga se origina en la búsqueda de mejores condiciones arancelarias y menores costos de mano de obra. Sin embargo, el incremento de la inseguridad y la inestabilidad del sistema democrático del país, son también factores importantes en la salida de empresas textiles.

Hasta junio de 2008, Guatemala contaba con 172 fábricas de confección que acogían a cerca de 67,000 empleados; este número disminuyó a 158 en junio de 2009 con la migración de inversionistas extranjeros, “esperando encontrar mejores horizontes en países asiáticos como Vietnam, Indonesia, Camboya, Filipinas o Bangladesh donde los costos de producción son menores. Un menor número ha emigrado a Nicaragua” (28:sp), cuyas ventajas frente a Guatemala son su mano de obra más barata y menos presiones legales en materia laboral y tributaria.

El gobierno guatemalteco favorece el desarrollo industrial a través del Decreto 29-89, “el cual busca promover, incentivar y desarrollar en el país la producción de mercancías con destino a países fuera del área centroamericana.” (5:28) Más del

30% de las empresas acogidas a este decreto pertenecen al sector textil y de confección. “Dicho decreto regula el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila de las empresas, con el propósito de fomentar la inversión extranjera en este rubro y generar más fuentes de trabajo. Asimismo, suspende y exonera de impuestos a la importación de materias primas, maquinarias y equipos para el sector y otorga exoneración de impuesto a la renta y a la exportación.” (5:28)

Las empresas de confección textil funcionan con un modelo de producción lineal, donde cada persona está especializada en ciertas operaciones de la prenda y están distribuidos físicamente en una línea. Esta modalidad de trabajo define la cultura, interacción y el perfil de las personas que laboran en las plantas de producción que caracterizan a estas organizaciones, así como los procedimientos administrativos para la administración de la planilla laboral.

1.2.2 Clasificación

De acuerdo con VESTEX, el sector de la industria textil está constituido de la siguiente manera:

- a. Empresas textiles e hilanderas. Son empresas dedicadas a la transformación de fibras de origen vegetal, animal o sintético en hilos y/o telas.
- b. Empresas de confección textil. Son empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir.
- c. Empresas de servicios conexos. Este subsector está constituido por empresas dedicadas a la producción de hilos, embalaje, adornos, etiquetas, botones y cremalleras.

La organización objeto de investigación opera dentro del grupo de empresas de confección textil, especializándose en la elaboración de prendas de maternidad para cadenas estadounidenses.

1.3 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados.” (19:4) Es entendida como un proceso social que consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, las cuales son desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con la aplicación de las competencias de las personas y una variedad de recursos.

Toda organización aplica la administración –aunque no todas de la misma manera– para definir su propósito de existencia u objetivos de producción, determinando para ello, los recursos de los que deberá hacer uso y las personas que debe integrar, ejecutando su actividad económica y evaluando constantemente en qué medida ha logrado los objetivos que se ha planteado.

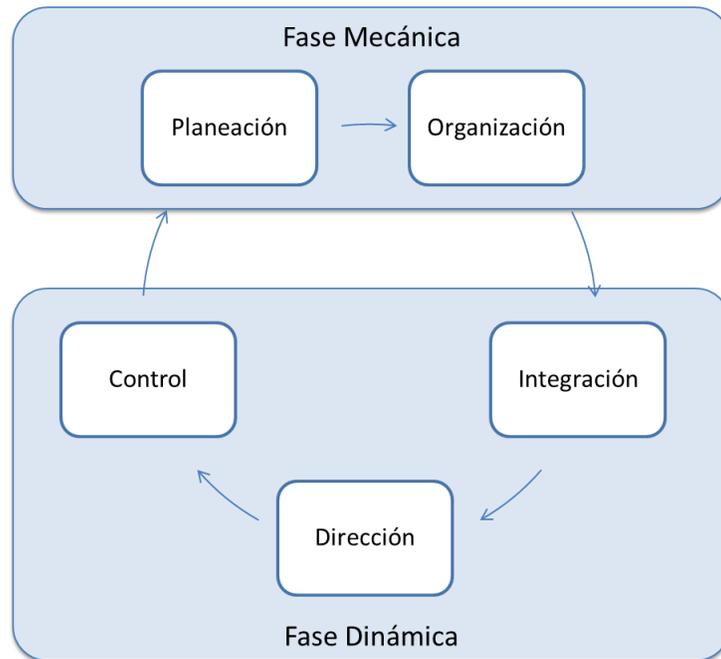
1.3.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral y cíclico que está en constante retroalimentación. Las etapas que conforman al proceso administrativo están divididas en dos fases: una mecánica y otra dinámica.

La fase mecánica se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud y está conformada por las etapas de planeación y organización.

Cuando la organización está estructurada en su totalidad, la fase dinámica desarrolla y coordinada de manera eficiente y ética las funciones operacionales que previamente se determinaron; esta fase está conformada por las etapas de integración, dirección y control.

Imagen 1 Proceso Administrativo



Fuente: adaptado de Benavides, Javier. 2004. Administración. Agosto 2013.

De acuerdo a los fines que la presente investigación persigue, se abordarán las primeras tres etapas del proceso administrativo es decir, la planeación, la organización y la integración.

1.3.1.1 Planeación

Es la etapa del proceso administrativo que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y recursos necesarios para su realización. Planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

a. Elementos de la planeación

Antes de iniciar cualquier acción, toda organización debe servirse de planes, los cuales le permiten determinar dónde está, a dónde quiere ir y por qué quiere ir allí; esto le permitirá seleccionar las mejores formas de llegar a su destino. Una vez que

se dirige a su objetivo, encausa su progreso, elimina actividades que le desvían del curso fijado y cambia el curso o métodos cuando es necesario.

Misión: es el enunciado que establece el objetivo general y la razón de existir de una entidad, define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

Visión: son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar? Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría.

Valores: son las declaraciones de juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales consideradas importantes por su grado de utilidad personal y social para la organización.

Objetivos: representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Estrategias: son los cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Reglas: son enunciados que establecen acciones específicas requeridas o la ausencia de acciones, sin permitir ninguna discreción.

Políticas: son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

Programas: son secuencias de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Presupuestos: son los planes de todas o algunas de las fases de actividad de la organización, siendo expresados en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

Procedimientos: son planes que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

b. Instrumentos administrativos de planeación

Planes de acción: son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos por la organización.

El plan de acción detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la Entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

Descripción de procedimientos: un procedimiento se plasma por escrito bajo dos formas: a través de una descripción detallada y a través de un flujograma.

Entre las varias formas de diseñar el flujograma, se encuentra la simbología desarrollada por la American National Standard Institute (ANSI), de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos. Esta simbología se detalla en la tabla siguiente.

Cuadro 1

Simbología ANSI para flujogramas administrativos

Símbolo	Significado	Uso
	Inicio / Fin	Indica el principio o el fin del flujo.
	Actividad	Describe funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa un documento que ingrese, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Multidocumento	Representa varios documentos que ingresen, se utilicen, se generen o salgan del procedimiento.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del flujograma a otra parte del mismo.
	Archivo	Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

Fuente: adaptado de Benavides, Javier. 2004. Administración. Agosto 2013.

1.3.1.2 Organización

Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Es el proceso mediante el cual los colaboradores y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa, implicando también establecer la autoridad directiva.

a. Elementos de la organización

Organizar es un proceso gerencial permanente. Sea una organización nueva constituyéndose, una ya existente que se reinventa o que cambia radicalmente su patrón de relaciones, se dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomarse decisiones para organizar.

División de trabajo: significa fraccionar la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. En este proceso, surgen funciones, puestos y la estructura organizacional.

Departamentalización: es el proceso de combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas.

Jerarquía: es la especificación de las relaciones de dependencia y autoridad en la organización. La vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

Coordinación: es el establecimiento de los mecanismos utilizados para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.

b. Instrumentos administrativos de organización

Par materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que esto trae consigo, son necesarias las herramientas para llevar a cabo una organización racional. Los principales instrumentos de la organización son:

Descriptores de puestos: una descripción de puestos “es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto de trabajo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (3:165)

Organigramas: es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Manuales de organización: “es el asentamiento escrito de las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio

o al buen juicio personal.” (3:171) Un manual de organización incluye básicamente, los organigramas, las descripciones y las especificaciones de puestos.

1.3.1.3 Integración

De acuerdo a las necesidades que se han planteado durante la fase mecánica, ésta primera etapa de la fase dinámica busca dotar a la organización a las personas que contribuirán a lograr el propósito de la organización y obtener los recursos financieros, materiales y técnicos para contribuir a este fin.

La integración es el proceso de asegurar que se recluten personas competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implican también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los colaboradores se sientan satisfechos; este es el fundamento de la administración de recursos humanos, tema que se abordará más adelante.

a. Elementos de la integración

La integración permite la vinculación de recursos a la organización, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de combinar diferentes elementos (humanos, materiales, financieros y técnicos), significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión de éstos a las diversas unidades de la organización, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización.

Recursos materiales: son los bienes tangibles propiedad de la empresa. Incluyen: materias primas, maquinaria, equipo, almacenes e inmuebles donde se localicen sus instalaciones.

Recursos financieros: son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Incluyen: adquisición, manejo y control del capital, diversos tipos de financiamiento, movimientos de caja y la elaboración y manejo de presupuestos.

Recursos técnicos: son los bienes intangibles propiedad de la empresa, sirven como herramientas e instrumentos que auxilian en la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros. Este elemento incluye: los sistemas y procedimientos de diseño, producción y distribución de productos, organización y métodos administrativos, patentes, marcas y fórmulas.

Recursos humanos: la administración debe poner especial interés en la dotación de recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de sus otros elementos.

b. Fases de la integración de personas

Para los fines particulares de la investigación, se considerarán las fases de la integración de los elementos humanos es decir, las personas, a la organización. La integración de personas pasa por un proceso de detección de necesidades, localización de fuentes y medios para obtenerlos, adquisición y administración integral del talento.

Reclutamiento: es la fase en la que la organización detecta la necesidad de cubrir un puesto vacante, identifica las fuentes desde donde podrá abastecerse y realiza la convocatoria para atraer a los candidatos interesados.

Selección: es la fase de la integración de personas cuyo propósito es adquirir el talento necesario para cubrir la vacante existente. Durante esta fase, se somete a los candidatos a filtros de selección para elegir al que mejor se adapte a las necesidades de la organización.

Inducción: aunque ya se ha tomado la decisión de contratación, la integración de personas no termina con la selección del candidato mejor calificado.

1.4 Administración de recursos humanos

La manera en que cada organización gestiona su talento depende de su cultura y estructura organizacional, las características del contexto ambiental, la rama de la industria a la que pertenezca, la tecnología utilizada y los procesos internos que utilice, entre otras variables, pero más que nada, de su percepción de los trabajadores, como se explicará más adelante.

El capitalismo trajo consigo la premisa de que la roca que sirve de cimiento al éxito organizacional o de tropiezo al desarrollo –si se carecía de ella– era el capital. Este paradigma evolucionó hasta creer que “...la competitividad de una empresa es sinónimo de recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional adecuada y productos y servicios excelentes,” (10:110) sin embargo, “...existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual.” (9:11) Es hasta ahora donde se reconoce al talento humano, es decir, la calidad de personas que trabajan en las organizaciones, como factor determinante del éxito empresarial, aún en medio de crisis.

En la medida que los altos directivos entiendan que las personas constituyen la diferencia competitiva del éxito organizacional y actúen consecuentemente, podrán guiar de manera satisfactoria a sus organizaciones al logro de los objetivos. Esto ha de lograrse no solo con el cambio de conceptos (colaborador en lugar de empleado, gestión del talento humano en lugar de administración de recursos humanos), sino con la modificación sustancial de prácticas gerenciales, como algunas organizaciones están haciéndolo: “en lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos.” (9:4)

Las empresas –y esto también es cierto para las empresas del sector textil– se han percatado de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso, introduciendo inteligencia y racionalidad a los negocios y a la toma de decisiones. “Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva.” (9:34)

De acuerdo con la Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles – VESTEX, sus agremiados demuestran valorar y recompensar a sus colaboradores bajo esta visión de aprecio al talento humano cuando generan empleo de calidad y alto valor agregado en los productos diseñados. Esto se evidencia en los nueve principios que rigen a sus agremiados.

- a. No discriminación: la discriminación en contratación, remuneración, promoción, disciplina, despido o retiro con motivo de la raza, origen social, religión, discapacidad, religión, género, orientación sexual, afiliación sindical o política, está prohibida.
- b. Libertad de asociación: la empresa respeta el derecho de los trabajadores para formar y asociarse en las organizaciones o agrupaciones de su elección con base en los principios de libertad y democracia
- c. Igualdad: todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos. El hombre y la mujer, cualquiera que sea su estado civil, tienen iguales oportunidades y responsabilidades.
- d. Trabajo de menores: la empresa no emplea trabajo infantil, y respeta las limitaciones establecidas en la ley para la contratación de menores.
- e. Salarios y jornadas: la empresa remunera a los trabajadores con un salario que tiene como base el salario mínimo vigente, además de pagar los beneficios adicionales que establece la ley. La empresa respeta las limitaciones de las jornadas y remunera las mismas de acuerdo a lo estipulado en la legislación laboral guatemalteca.
- f. Salud y seguridad ocupacional: las condiciones en todas las instalaciones de la empresa son seguras, limpias y de acuerdo a las leyes y regulaciones aplicables en materia de salud y seguridad ocupacional.

- g. Prohibición de trabajo forzado: el uso de trabajo forzado u obligatorio es inaceptable. La empresa respeta la prohibición de todas las formas de trabajo forzado.
- h. Preservación del medio ambiente: las fábricas deben cumplir con todas las regulaciones relativas a la descarga y emisión de contaminantes, de acuerdo a lo previsto en las leyes y reglamentos de la materia.
- i. Respeto a la integridad física y moral de las personas: está estrictamente prohibido el castigo corporal u otras formas de abuso, acoso, coerción, ya sea físico o mental.

1.4.1 Concepto de la administración de recursos humanos

La gestión del talento humano se basa en cinco aspectos fundamentales:

- a. Los trabajadores son personas y no meros recursos de la organización;
- b. Los trabajadores son activadores inteligentes de los recursos organizacionales;
- c. Los trabajadores son socios activos de la organización y no meros sujetos pasivos;
- d. Los trabajadores son poseedores de talentos y proveedores de las competencias que la organización necesita; y
- e. Los trabajadores son el capital humano de la organización.

A partir de estos supuestos, la gestión del talento humano o administración de recursos humanos (términos que se usarán indistintamente) debe entenderse como la “función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y remuneración de los empleados.” (9:9) En este proceso, todos los gerentes o jefes departamentales gestionan personas porque “están relacionados con actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar y capacitar personal. Aun así, la mayoría de las compañías tienen un departamento específico de recursos humanos, con su propio gerente.” (11:3)

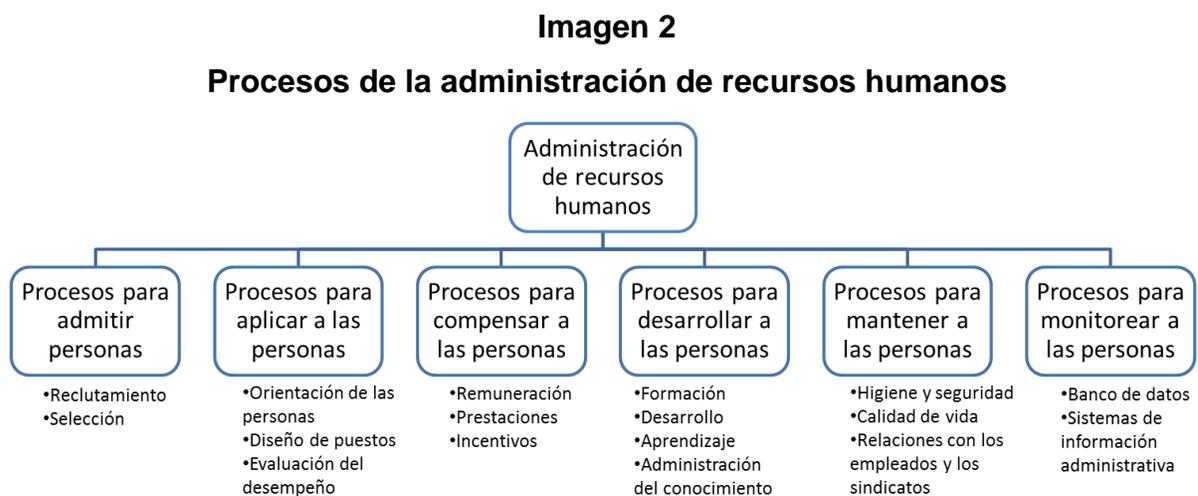
1.4.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos contribuirá a la eficacia organizacional en la medida que alcance sus objetivos:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realización de la misión;
- b. Proporcionar competitividad a la organización;
- c. Suministrar a la organización colaboradores bien entrenados y motivados;
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo;
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo;
- f. Administrar el cambio;
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables; y
- h. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

1.4.3 Procesos de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos está constituida por seis procesos interrelacionados: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas.



Fuente: adaptado de Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato. 3ª edición. 2009.

“Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas.” (10:14) Por ello, es necesario que la gestión de talento humano se ejecute de manera integral, cuidando la calidad de todos los procesos que la conforman.

Para fines de la presente investigación se abordarán los procesos de admisión –en sus fases de reclutamiento y selección– y aplicación de personas –en su fase de orientación o inducción.

1.5 Admisión de personas

Varios autores reconocen en los procesos de admisión, filtros sistemáticamente diseñados para dejar avanzar hacia la firma del contrato solo a los candidatos mejor calificados para ocupar una vacante, dejando fuera a aquellos que no cumplen con las características requeridas por la organización.

Dicho de otra manera, los procesos de admisión constituyen las rutas de acceso de las personas a la estructura de la organización; son “la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.” (9:102) las debilidades del proceso, podrían contribuir a que candidatos que no cumplen con los requerimientos del puesto o no comparten la filosofía de trabajo de la organización se filtren en ésta y disminuyan su potencial productivo.

La admisión de personas está conformada por los procesos de reclutamiento y selección, que persiguen un mismo objetivo: introducir nuevos elementos humanos en la organización. Sin embargo, el reclutamiento busca atraer, divulgar y comunicar, mientras que la selección pretende elegir, clasificar y decidir.

1.5.1 Reclutamiento

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo. [Visto como un ciclo de comunicación],... es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.” (10:95)

El reclutamiento implica la inversión de tiempo y dinero. El retorno de esta inversión a la organización dependerá de la eficiencia con que se desarrolle el proceso desde su inicio. Reclutar a los candidatos que no están cerca de cumplir con los requisitos de la vacante, o peor aún, seleccionarlos y dejarlos avanzar hasta la contratación o inducción, implica incurrir en costos innecesarios y desperdiciar tiempo en entrevistas, entrenamiento y pago de personal que dista de ser el idóneo.

El éxito de las actividades que conforman el proceso de reclutamiento está determinado, en gran medida, por el grado de competencia de los reclutadores (producto de un proceso de selección y entrenamiento de éstos) y el impacto que el proceso tenga sobre los candidatos que se presenten. Una percepción negativa de la organización y/o del reclutador podría acabar en la declinación de candidatos potenciales.

1.5.1.1 Planificación estratégica de los recursos humanos

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso de análisis de las necesidades de personal, de acuerdo a los cambios del entorno y la aplicación de la estrategia productiva de la organización para asegurar la disponibilidad del talento humano que esta requiere. Implica la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente toma de decisiones respecto a tales situaciones.

Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos

y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

Cada organización determina su requerimiento de personal, el cual se basa en sus necesidades actuales y futuras, para cumplir con los objetivos a nivel de toda la organización. Esto puede establecerse mediante modelos estratégicos, tácticos y operativos de planificación de recursos humanos.

Los métodos de uso frecuente para proyección de demanda de personal, consisten en definir y calcular en base a datos históricos un índice que relaciona una variable clave que refleja el nivel de actividad, servicio y/o producción con el tamaño de la dotación de personal. Luego este índice se aplica a los niveles de actividad y servicios futuros para determinar la necesidad de RRHH.

En las demandas de recursos humanos se deben incorporar las necesidades para mantener o reemplazar al personal que se retira, fallece, es despedido, el que es promovido o transferido, y aquel que toma licencias por razones de salud. Todos estos factores deben ser incluidos en el cálculo de las demandas de recursos humanos para la organización en conjunto, este es el punto de partida de la proyección de demanda de personal.

El ausentismo, la rotación de personal y los cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo. En las empresas del sector textil, la rotación es un fenómeno que afecta poderosamente a la planificación de recursos humanos de estas organizaciones. La producción estacional, los constantes cambios de la industria y las características de la fuerza de trabajo operativa, propician que existan altos números en admisiones y desvinculaciones. . A continuación, se presentan las fórmulas usadas para determinar el índice de rotación de personal:

$$IRP = \frac{Admisiones + Desvinculaciones}{Inventario\ inicial + Inventario\ final} \times 100$$

$$Admisiones = Nuevas\ plazas + Contrataciones$$

$$Desvinculaciones = Despidos + Renuncias + Abandonos +
Jubilaciones + Decesos + Licencias$$

$$Inventario\ final = Inventario\ inicial + Admisiones - Desvinculaciones$$

El constante monitoreo de los índices de rotación permite que la empresa pueda anticiparse a sus necesidades de personal de acuerdo al comportamiento de la producción, detectar a tiempo prácticas que pudieran estar acelerando la salida del talento útil y formular estrategias que le permitan mantener los costos de rotación controlados

1.5.1.2 Oferta y demanda de talento humano

En la dinámica económica de oferta y demanda del talento humano, “las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias,” (9:106) tal como ocurre en cualquier otro mercado de bienes y servicios, donde los oferentes deciden a qué consumidores dirigirán los bienes que producen y los oferentes eligen el proveedor que mejor satisface sus necesidades.

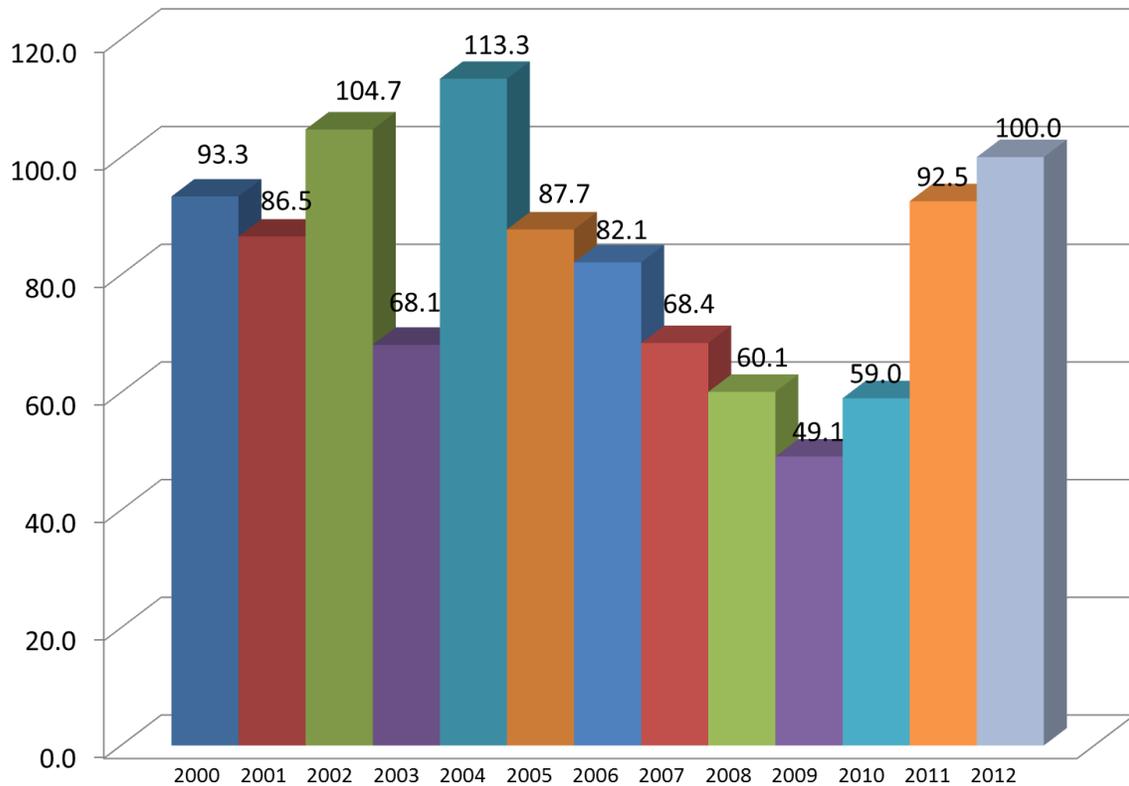
El mercado laboral está condicionado por factores tales como: “el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional. El primero tiene que ver con el volumen del empleo (crecimiento), mientras que los demás se relacionan con la intensidad del empleo (calidad y productividad).” (9:108)

a. Mercado laboral (oferta de vacantes): el mercado laboral está constituido por las ofertas de oportunidad de empleo de las organizaciones existentes. Como todo mercado, el mercado laboral es dinámico y experimenta continuos cambios. Por ejemplo, “cuando predomina la oferta en el mercado laboral..., las empresas se encuentran ante un recurso escaso y difícil...; y cuando predomina la demanda..., las organizaciones se hallan ante un recurso fácil y abundante.” (10:86).

En el primer caso, hay abundancia de vacantes, las pretensiones salariales de los candidatos son más altas y son las empresas las que se pelean por los mejores candidatos; en el segundo caso, las vacantes son escasas, las empresas fijan estándares más altos y los candidatos se disputan las vacantes disponibles.

De acuerdo con los niveles de producción requeridos –condicionados por las necesidades del mercado– la industria textil ha provisto al mercado de recursos humanos 100,000 empleos en el último año, al venirse recuperando desde el 2010, cuando proveyó casi 59,000; estas cifras son evidentemente esperanzadoras, considerando las bajas que desde el año 2005 este sector presentó, ofreciendo solo 88,000 plazas de las 113,000 con las que contaba en el 2004 (la cifra más alta de los últimos 12 años), hasta 49,000 con las que finalizó el 2009. Este comportamiento puede apreciarse en la gráfica 1.

Gráfica 1
Generación de empleo del sector textil en Guatemala
durante el periodo 2000-2012
Cifras expresadas en miles



Fuente: elaboración propia con datos de VESTEX. Agosto 2013.

b. Mercado de recursos humanos (oferta de fuerza de trabajo): el mercado de recursos humanos o mercado de candidatos “se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan, pero están dispuestas a buscar otro empleo.” (9:112,113) En el mercado de candidatos, estos ofrecen sus habilidades, conocimientos y destrezas. “Las organizaciones exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, aunque no tengan oportunidades que ofrecer en ese momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida.” (10:97)

Las características del mercado de candidatos influyen tanto en las prácticas de recursos humanos de las organizaciones, como en el comportamiento de los

candidatos. Esto es notorio no solo en el número de candidatos para una vacante, sino también en la competencia de éstos por obtenerla, sus pretensiones salariales, grado de dificultad para conseguir empleo, apego de las personas a sus empleos actuales, niveles de ausentismo u orientación de selección de oportunidades (a la supervivencia o al desarrollo profesional).

Dado que la mayoría de los puestos de trabajo son operativos en una empresa de confección textil, las plazas requieren que sus ocupantes cumplan con requisitos mínimos de formación educativa. En virtud de ello, la organización investigada tiene acceso a un mercado de recursos humanos abundante para abastecer sus procesos de admisión.

1.5.1.3 Fuentes de reclutamiento

Para contratar a la persona que ocupará una vacante, la organización puede proveerse de los candidatos idóneos buscando dentro de su misma estructura o fuera de ella, en el mercado de candidatos. En cualquiera de estos casos, es importante que la convocatoria sea capaz de captar la atención, despertar el interés, estimular el deseo y llevar al potencial candidato a la acción. Los anunciantes expertos usan una guía de cuatro puntos que llaman AIDA, para componer sus anuncios; ésta se explica la imagen siguiente.

Imagen 3 Técnica AIDA

Atención	Captar la atención de los candidatos que vean el anuncio
Interés	Despertar el interés de los candidatos potenciales
Deseo	Hacer crecer el deseo por aplicar a la vacante ofrecida
Acción	Estimular al candidato para acudir a la convocatoria

Fuente: adaptado de Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano.

Gary Dessler. 2ª edición. 2004. Agosto 2013.

a. Reclutamiento interno

Cuando se hace referencia al reclutamiento, los empleadores generalmente piensan en anuncios en periódicos. Sin embargo, es común que el mejor candidato para ocupar la vacante esté dentro de la organización misma. El reclutamiento interno “se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (10:95)

El reclutamiento interno “funciona por medio de promociones...y transferencias.” (9:117) “Para que sea eficaz...requiere anunciar el puesto, revisar los historiales del personal y los bancos de aptitudes;” (11:104) sin embargo, la opinión de jefes y supervisores es útil para considerar talento que de otra manera sería inadvertido.

Con el propósito de tomar ventaja del talento con el que se cuenta dentro de la organización “...muchas organizaciones han establecido como política que los puestos vacantes se ofrezcan, en primer lugar, a sus empleados,” (11:104) mediante concursos de oposición. Una vez publicada la información de la vacante y establecidos los procedimientos y reglas de aplicación, se evalúan a los candidatos internos y se promueve o transfiere al trabajador con mejor ajuste al perfil.

La planeación de la sucesión es otra de las maneras en que una vacante puede ser ocupada por talento interno. Cuando así se ha dispuesto, la organización emplea cartas de reemplazo las cuales “...se refieren a las provisiones que hace una compañía para ocupar sus cargos ejecutivos más importantes,” (11:43) sirviéndose de las cartas de reemplazo para desarrollar un proceso eficiente de reclutamiento interno.

b. Reclutamiento externo

En caso de que los candidatos internos sean insuficientes para cubrir las vacantes previstas, debe emplearse el reclutamiento externo, el cual “se dirige a candidatos

que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización para someterlos al proceso de selección de personal.” (10:95) “Esto puede requerir la previsión de las condiciones económicas generales, las del mercado local y las del mercado ocupacional,” (11:43) es decir, que debe considerarse información sobre tasas de desempleo, crecimiento de la industria en que la organización opera y disponibilidad de profesionales para el cargo vacante, respectivamente.

Siendo el contingente de candidatos mucho mayor que en el reclutamiento interno y estando éstos dispersos en medio del mercado de recursos humanos, la organización debe obviar el uso de técnicas diversas para influir en la mayor cantidad de candidatos posibles (acción que aumentaría costos y tiempo sin mayores resultados) y en su lugar, considerar acciones de reclutamiento focalizadas “...para llegar al candidato deseado, donde quiera que esté, para atraerlo a la organización.” (9:120)

Las principales técnicas de reclutamiento usadas en la industria guatemalteca son las siguientes:

Avisos en periódicos o revistas especializadas. Los medios escritos son populares en cuanto al reclutamiento de personal. “Para usar con éxito los anuncios para solicitar candidatos, es necesario decidir sobre dos cuestiones: los medios a utilizar y el diseño de los anuncios.” (11:45) “Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales... Si el puesto fuera muy específico, [como un diseñador especializado en patronaje] se puede acudir a revistas especializadas.” (9:123)

Contacto con escuelas, academias o universidades. En ocasiones, cargos especializados de la industria pueden captarse a través de los centros de adiestramiento. “La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales, ...agrupaciones... y

centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado.” (9:124)

Carteles o avisos en sitios visibles. Este es un medio de reclutamiento económico, y rendimiento y rapidez favorables. Los avisos son un “vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos sencillos como obreros y oficinistas.” (9:124) Es común colocarlos en las proximidades de la organización o sitios donde transiten las personas en las que la organización pudiera estar interesada. Este medio es el más usado por el gremio textil; por lo regular, se colocan mantas fuera de la organización para contratar personal para puestos operativos.

Presentación de candidatos por recomendación de colaboradores. “Es otro sistema de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos...uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento.” (10:101) Al estimular a sus colaboradores a que le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes), la organización hace que éstos se sientan parte importante de los procesos de admisión de la organización.

Esta técnica de reclutamiento es una de las más efectivas para la organización investigada, pues los actuales colaboradores conocen la filosofía de trabajo de la empresa y recomiendan candidatos que se ajustan a ésta.

Consulta de los archivos de candidatos. “El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo.” (9:125)

En industrias como la de confección textil, donde las vacantes fluctúan en función del crecimiento o disminución de la producción, este sistema considera también a ex colaboradores.

Ferias de empleo. Las ferias de empleo son eventos organizados por asociaciones gremiales, organizaciones gubernamentales o periódicos que prestan el servicio de anuncios clasificados, en los que se convoca a organizaciones de todas las industrias para reclutar personal.

Reclutamiento virtual. Publicar plazas vacantes “por medios electrónicos y a distancia a través de internet ...[puede ser especialmente útil cuando la organización está buscando candidatos con competencias en la operación de sistemas operativos y en navegación por internet, ya que]... su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.” (9:125)

1.5.1.4 Procedimiento para reclutar

El reclutamiento da inicio desde el momento en que la organización detecta la necesidad de cubrir una o más vacantes y finaliza cuando los candidatos interesados se presentan para aplicar. A continuación se describe el procedimiento a seguir para llevar a cabo esta fase de la admisión de personas.

Cuadro 2

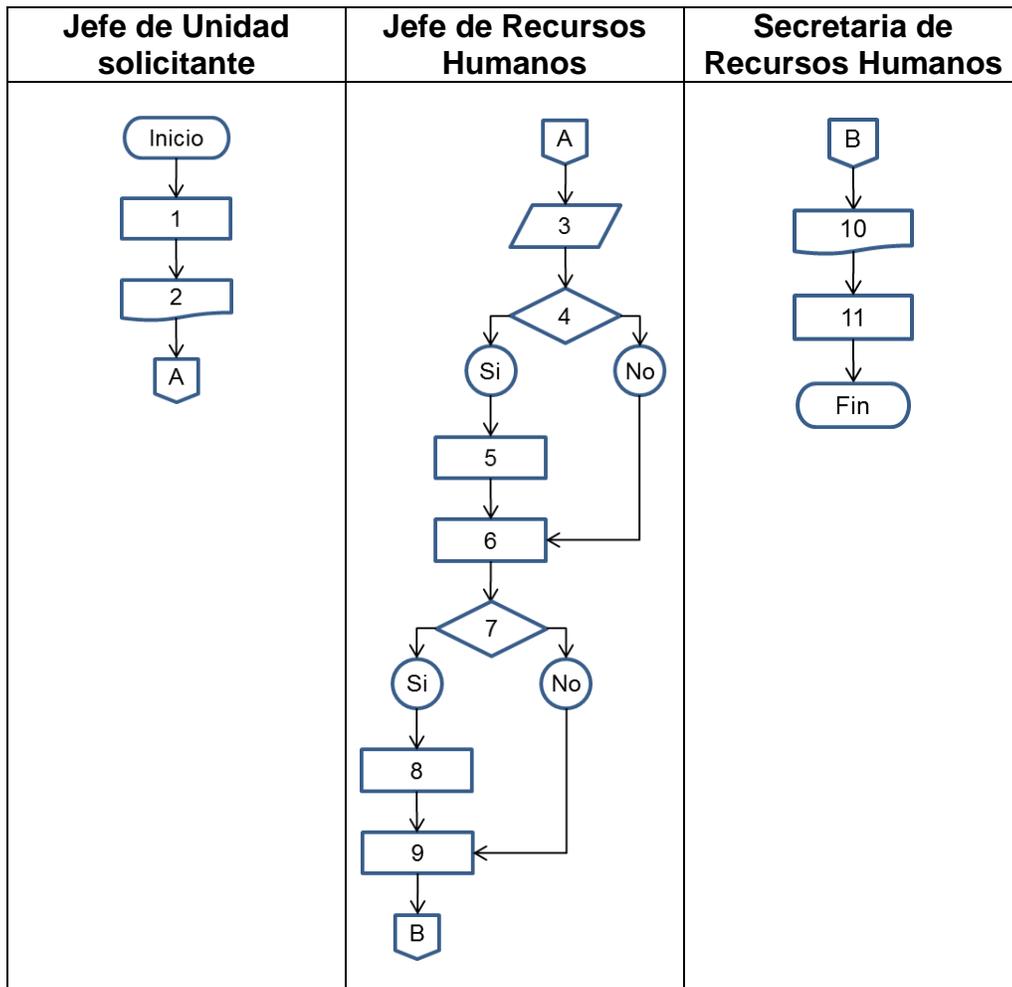
Descripción del procedimiento de reclutamiento de personas

Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Unidad solicitante	Jefe unidad solicitante	1	Identifica de la vacante a cubrir.
Unidad de Recursos Humanos	Jefe Recursos Humanos	2	Solicita a la Subgerencia Administrativa de personal para llenar la vacante.
		3	Analiza y autoriza de la solicitud realizada.
		4	Elige los medios a usar para la convocatoria interna y/o externa. 4.1 Si la vacante puede cubrirse únicamente por medios internos, redactar convocatoria para medios internos. 4.2 Si la vacante no puede ser cubierta únicamente con candidatos internos, se publicará por medios internos y externos.
		5	Elige medios internos.
		6	Elige medios externos.
		7	Consulta el perfil/descriptor de puesto 7.1 Si el puesto a cubrir cuenta con perfil y descriptor, consulta los requerimientos de éste. 7.2 Si el puesto a cubrir no cuenta con perfil o descriptor, redactarlos.
		8	Redacta o actualización de descriptor/perfil de puesto.
		9	Redacta la convocatoria, de acuerdo a la información del perfil del puesto.
	Secretaria Recursos Humanos	10	Publica la vacante por los medios elegidos.
		11	Recibe a los candidatos.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Cuadro 3

Flujograma del procedimiento de reclutamiento de personas



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

1.5.2 Selección

“El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización.” (10:97) El paso siguiente acerca cada vez más la contratación del candidato ideal para ocupar la vacante. Para lograr la contratación de los candidatos más adecuados “la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.” (9:137)

La importancia de la selección reside en medir la capacidad de aprendizaje y ejecución de tareas que diferencia a los candidatos entre sí. Las personas no tienen los mismos niveles de estas capacidades; por ello es indispensable que la selección de personas pueda diagnosticar y proyectar el comportamiento de ambas variables en la actualidad y a lo largo del tiempo en cada potencial candidato analizado. La selección debe ser entendida como un proceso de comparación entre los requisitos del cargo y las características ofrecidas por los candidatos, pero también como un proceso de decisión y elección, correspondiente a la unidad que requiere llenar la vacante, principalmente.

Al entenderse como la comparación entre dos variables, –los requisitos del cargo (suministrados por la descripción y análisis del mismo) y las características de los candidatos que se presentan (observadas luego de la aplicación de técnicas de selección)–, los primeros se representarían como la variable ‘x’ y las segundas como la variable ‘y’. El seleccionador puede encontrarse con tres situaciones en este proceso de comparación:

- a. ‘x’ es mayor que ‘y’. El candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar el cargo y es rechazado.
- b. ‘x’ y ‘y’ son iguales. El candidato reúne las condiciones ideales y en consecuencia, es aceptado.
- c. ‘y’ es mayor que ‘x’. el candidato reúne más de las condiciones exigidas por el cargo y en consecuencia, está superdotado para ese cargo y es rechazado.

Como proceso comparativo, la selección de personas “...no se concentra en un único punto de igualdad entre las variables, sino, sobre todo, en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad en torno del punto ideal. Esto equivale a los límites de tolerancia admitidos en los procesos de control de calidad.” (10:112) Rara vez un candidato se ajusta perfectamente a los requerimientos del puesto.

Además, los candidatos intentan mostrar solo sus virtudes y ocultar sus deficiencias. “No es hasta que los empleados laboran en la organización cuando surgen las

necesidades de capacitación, lo cual es generado por las discrepancias que existen entre el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el empleado y lo que el puesto requiere.” (24:31) No obstante, es objetivo del proceso de selección y de quien lo ejecuta, elegir a aquellos que “...presenten condiciones aproximadamente equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el cargo vacante.” (10:112)

1.5.2.1 Bases de selección

Para garantizar la correcta cobertura de la vacante, la organización debe asegurarse de fijar patrones y criterios de elección basados en las características que el cargo requiere de su ocupante, y nunca en función de las características de los candidatos. Esto será más sencillo en la medida en que se cuenten con herramientas que proporcionen información sobre el cargo que debe llenarse.

1.5.2.2 Recolección de información sobre el cargo

Las organizaciones están conformadas por cargos que necesitan ser ocupados por personas que puedan desempeñarlos con eficiencia. La información de cada cargo “representa la base de diversas actividades interrelacionadas en la administración de recursos humanos;” (11:30) en las actividades orientadas a la admisión de personal, es un indicador que permite determinar dónde comenzar a buscar el talento requerido, qué factores determinarán la elección de unos candidatos sobre otros (educación, experiencia, habilidades) y cómo evaluar esos factores en los candidatos que se presenten. De acuerdo con las prácticas vigentes en cada organización y las herramientas administrativas con las que cuente, puede utilizarse cualquiera de las siguientes técnicas para recopilar información del cargo:

a. Descripción y análisis del cargo

La descripción de un cargo constituye un inventario completo y detallado “...de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer...” (9:143) para desempeñarlo de manera adecuada. Esta información sirve “...como fundamento para decidir qué tipos de personas reclutar y después, seleccionar”

(11:40) a través de la investigación y evaluación del cumplimiento de estos requisitos en los candidatos.

b. Técnica de incidentes críticos

“Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo.” (9:143) Esta técnica trata de localizar las características deseables e indeseables que serán determinantes para el cargo, para investigarlas durante la selección de los futuros candidatos.

c. Solicitud de personal

“Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar una persona para que ocupe un puesto vacante.” (9:144) “Este formulario contiene varias secciones donde deben anotarse los requisitos y las características deseables de la persona que ocupará el cargo.” (10:117) Aunque es el documento obligatorio donde da inicio todo proceso de selección, es la única herramienta que proporciona información del cargo en organizaciones donde no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de cargos.

d. Análisis del cargo en el mercado

“Cuando la organización no dispone de la información acerca los requisitos y características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado... en esos casos, se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares en el mercado para recabar y obtener información.” (9:144)

e. Hipótesis de trabajo

“En caso de que no pueda utilizarse ninguna de las alternativas anteriores para obtener información respecto del cargo que debe cubrirse, puede emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una previsión aproximada del contenido del cargo y de

sus exigencias en relación con el ocupante (requisitos y características) como simulación inicial. Se trata de establecer hipótesis o ideas anticipadas respecto del cargo que debe llenarse.” (10:117)

1.5.2.3 Técnicas de selección

Se entiende por técnica al “conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.” (26:sp) “Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento;” (9:148) “miden un amplio rango de atributos de los candidatos, incluidas las capacidades cognitivas, las habilidades motrices y físicas, la personalidad y los intereses, y los logros.” (11:78) Para ser considerada efectiva, una técnica de selección debe proporcionar al proceso rapidez en su aplicación y en la obtención de los resultados, confiabilidad de los resultados arrojados y predictibilidad del desempeño futuro del candidato.

Para garantizar la contratación del candidato que más se acerque al perfil idóneo para ocupar la vacante, “...el proceso de selección utiliza generalmente la combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del cargo vacante.” (10:130) Con ello, se responde a la necesidad de que el candidato elegido posea no solo los conocimientos, habilidades y destrezas exigidas por el cargo, sino también las actitudes que la organización requiere de sus colaboradores.

Cada técnica de selección está diseñada para proporcionar información específica sobre los candidatos sometidos a ellas; sea la medición de conocimiento sobre patronaje de prendas de vestir, capacidad para operar una máquina overlock o un diagnóstico de dirección de personal. “Las organizaciones utilizan varias técnicas de selección para obtener la información necesaria de los candidatos.” (10:131) A mayor cantidad de técnicas de selección aplicadas, mayor la oportunidad de obtener información de selección para trabajar; sin embargo, también se incrementará el

tiempo de análisis de la información recabada y el costo operacional de su procesamiento.

a. Entrevista de selección

La entrevista tiene múltiples usos en la gestión de talento humano; uno de ellos es la entrevista de selección, pues "...es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y en el que una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra." (9:149) Por un lado, el entrevistador o terna de entrevista hace preguntas al candidato con respecto al cargo, quien a su vez, las contesta de manera que evidencie sus competencias para el cargo.

Al ser un proceso de comunicación, la entrevista de selección es susceptible al ruido, distorsión, sobrecarga y barreras comunicacionales. Sin embargo, estos obstáculos pueden reducirse a través de la construcción del proceso de la entrevista y del entrenamiento a los entrevistadores. Estas dos medidas contribuyen a aumentar la confiabilidad y validez de esta técnica.

Construcción del proceso de la entrevista. Constituye un proceso de estructuración de la entrevista, mediante el cual se establece el grado de libertad que el entrevistador tendrá en la conducción de ésta. Generalmente, una entrevista estructurada y estandarizada, limita la discrecionalidad del entrevistador, mientras que en el caso contrario, una entrevista no dirigida proporciona al entrevistador plena libertad de acción.

Si se considera la estructuración de la entrevista, esta puede ser: entrevista totalmente estandarizada (con preguntas preestablecidas, de las que se esperan respuestas cerradas como sí/no, o de opción múltiple); entrevista estandarizada solo en las preguntas (con preguntas predeterminadas que admiten respuestas abiertas); entrevista dirigida (se infieren las respuestas deseadas, pero el entrevistador puede decidir qué preguntas hacer para llegar a ellas); y entrevista no dirigida (no cuenta con ningún guión, así que el entrevistador tiene total libertad de orientarla).

Entrenamiento de los entrevistadores. Toda persona responsable de ejecutar entrevistas de selección, debe contar con un entrenamiento completo para ser competente en la ejecución de la misma. En el proceso de aprendizaje, "...los entrevistadores novatos comienzan por entrevistas totalmente estandarizadas. Cuando tienen alguna experiencia en el tema, el esquema cambia a entrevistas estandarizadas sólo en cuanto a las preguntas o temas que deben plantearse, o hacia entrevistas dirigidas. Las entrevistas no dirigidas...están a cargo de los gerentes que, en la secuencia del proceso de selección, son los entrevistadores finales." (10:122) Las ternas entrevistadoras podrían considerar integrar también a un entrevistador novato, como observador al principio y sintetizadores cuando adquieran mayor experiencia, hasta que sean capaces de dirigir una entrevista por sí mismos.

b. Pruebas de conocimientos o capacidades

"Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir." (9:154) El objetivo de estas pruebas es medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos que cada candidato evidencia. Para ocupar el cargo de secretaria, por ejemplo, se requeriría comprobar los conocimientos en redacción y nociones de informática que las candidatas posean.

"Por otro lado, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos." (9:154) "Existen muchas habilidades motrices o físicas que en ocasiones es preciso medir, como la pericia con los dedos, la fuerza, la destreza manual y el tiempo de reacción." (11:40) Estas pruebas pretenden medir el grado de capacidad o la habilidad que cada candidato tiene en el desarrollo de las tareas propias del cargo al que aplica. Considerando el caso de secretaria, la candidata mejor calificada será aquella que demuestre velocidad y exactitud en la digitación de documentos y en la toma de dictados en taquigrafía.

Las pruebas de conocimientos y de capacidades pueden clasificarse de acuerdo a la forma de aplicación, al alcance y la organización. Por su forma de aplicación, las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de realización (prácticas); por su alcance, pueden ser generales o específicos; por la forma de su organización, las pruebas de conocimiento pueden ser tradicionales y objetivas.

c. Pruebas psicométricas

Cuando el cargo lo requiere, se aplican pruebas psicométricas, las cuales "...representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas." (9:155) Estas pruebas no miden las pericias adquiridas mediante aprendizaje o entrenamiento, sino las habilidades natas en cada persona con el fin de prever el desempeño que el candidato tendrá cuando ocupe el cargo.

En algunas ocasiones se aplican pruebas de inteligencia general, las cuales "son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden solamente un aspecto de la inteligencia, sino un rango de capacidades que incluyen la memoria, el vocabulario, la facilidad verbal y las habilidades numéricas" (11:78) o bien pruebas de capacidades mentales específicas, que miden aptitudes del candidato en algún área específica, como una prueba de comprensión mecánica, para el operador de una maquinaria pesada.

"Las pruebas psicométricas se utilizan como una medida de desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de resultados en muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes." (9:155) Aunque toda técnica de selección debe poseer predictibilidad, validez y precisión, estas características están altamente presentes en las pruebas psicométricas.

Algunos cargos vacantes podrían requerir que sus ocupantes posean una personalidad sociable, dominante o detallista. Cuando ocurre de esta manera, es necesario aplicar pruebas de personalidad, las cuales "...revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos)." (10:129) Debido a la subjetividad que caracteriza a estas pruebas, "un experto debe analizar las interpretaciones y reacciones del sujeto, e inferir de ellas su personalidad." (11:78)

d. Técnicas de simulación

"Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, fundamentado en la teoría general de papeles: cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas. Así establece vínculos que le son habituales o intenta establecer otros nuevos; actúa aquí y ahora como en su situación cotidiana, lo cual permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento." (10:129)

Estas técnicas "...abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad. El protagonista, que representa un papel (role playing) al dramatizar una escena, permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena." (10:129)

1.5.2.4 Procedimiento para seleccionar

La selección comienza a partir del momento en que los candidatos interesados se presentan para aplicar y entregan su documentación. A continuación se describe el procedimiento a seguir para llevar a cabo esta fase de la admisión de personas.

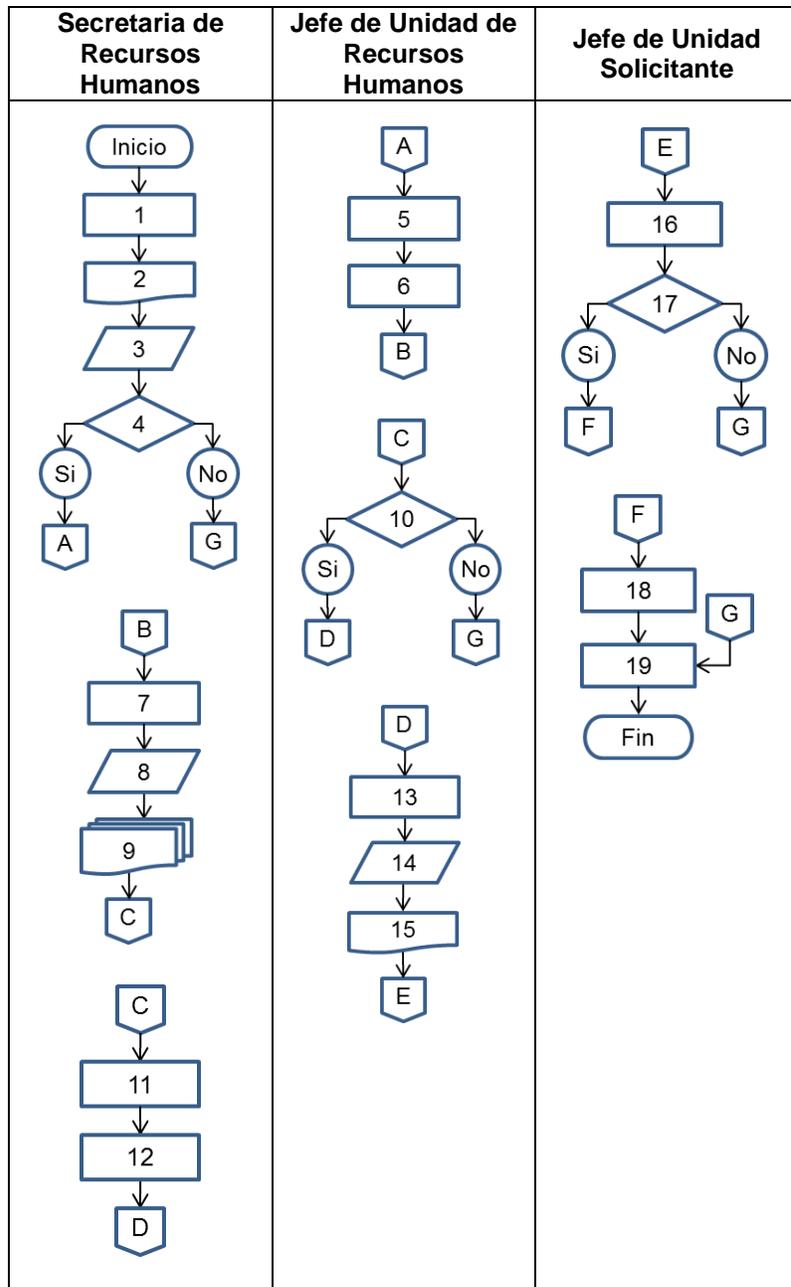
Cuadro 4
Descripción del proceso de selección de personas

Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad	
Unidad de Recursos Humanos	Secretaria de Recursos Humanos	1	Da la bienvenida y explica el proceso de selección.	
		2	Entrega solicitudes de empleo a los candidatos.	
		3	Recibe y revisa la documentación de los candidatos y analiza su aptitud.	
		4	Depura la lista de candidatos. 4.1 Si la documentación está en orden, permite al candidato continuar el proceso de selección y retiene su documentación. 4.2 Si la documentación no cumple con lo requerido, descarta al candidato del proceso de selección y le devuelve su documentación.	
	Jefe de Recursos Humanos	5	Realiza la entrevista preliminar a los candidatos que cumplan los requisitos mínimos.	
		6	Notifica el final de la etapa de selección preliminar hasta posterior aviso.	
	Secretaria de Recursos Humanos	7	Registra la documentación recibida de los candidatos potenciales.	
		8	Verifica las referencias laborales, personales y del estudio de infor.net de cada candidato.	
		9	Conforma los expedientes de cada candidato para calificación de credenciales.	
	Jefe de Recursos Humanos	10	Califica las credenciales. 10.1 Si el candidato tiene una de las tres mayores calificaciones, le notifica para la siguiente etapa. 10.2 Si el candidato no tiene una de las tres mayores calificaciones, le notifica la decisión y finaliza el proceso.	
		11	Notifica a los candidatos con mejor calificación, su elección para la siguiente etapa.	
	Unidad Solicitante	Secretaria de Recursos Humanos	12	Recibe a los candidatos finalistas para explicación de pruebas de idoneidad.
			13	Aplica las pruebas de idoneidad.
		Jefe de Recursos Humanos	14	Analiza los resultados de los filtros de selección.
			15	Redacta informe de resultados de los candidatos con mejor calificación en los filtros
			16	Realiza entrevista de selección
			17	Toma la decisión final. 17.1 Si el candidato es elegido, concierta la cita de inducción. 17.2 Si el candidato no es elegido, notifica la decisión.
Unidad de Recursos Humanos	Secretaria de Recursos Humanos	18	Concierta cita con candidato elegido.	
		19	Notifica a los candidatos que no serán elegidos.	

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Cuadro 5

**Flujograma del proceso de selección de un operario
Empresa de confección textil**



Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

1.6 Aplicación de personas

El proceso de admisión "...busca que los empleados potenciales cuenten con el perfil adecuado para los puestos en los que se van a ubicar, que cubren los requisitos mínimos de cada posición, de acuerdo con su formación profesional, escolar y social, además de su experiencia y personalidad." (24:43) Sin embargo, encontrar un candidato que se ajuste a la perfección al cargo no es algo que suceda a menudo.

Por ello, una vez ha sido admitido, es decir, ha superado los filtros del proceso de reclutamiento y selección, el candidato –ahora miembro de la organización y ocupante de un cargo dentro de ella– debe ser integrado al contexto organizacional, orientándole, lo cual incluye inducirle tanto a la empresa, como a su puesto de trabajo, permitiéndole ser parte de la estructura social que la organización conforma y transmitiéndole y reforzando la asimilación que pueda tener de la cultura organizacional.

Además, la colocación de personas incluye el desarrollo de éstas dentro de la organización, así como el diseño del cargo y la evaluación de desempeño de los colaboradores. Sin embargo, para los propósitos de la investigación, solamente se considerará la inducción de las personas a la organización, proceso que también es conocido como orientación.

1.6.1 Inducción

Al iniciar un nuevo empleo, toda persona se somete a un proceso de cambio, lo cual podría significarle una experiencia traumatizante si se siente desorientada con respecto a su entorno laboral. Sin embargo, para emplearlas de manera adecuada en el quehacer de su cargo y de la organización, la orientación es indispensable, pues "...el objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos", (9:176) asegurándose de que entiendan en qué situación se encuentran y hacia dónde deben conducir sus actividades y esfuerzos.

La inducción u orientación de las personas cumple varios propósitos: busca enviar mensajes claros y proporcionar información respecto de la cultura de la organización, del cargo que se debe ocupar y de las expectativas frente al trabajo. Sin embargo, también pretende:

- a. “Reducir la ansiedad de las personas
- b. Reducir la rotación
- c. Economizar tiempo
- d. Desarrollar expectativas realistas.” (10:158)

Toda acción de orientación debe cumplir los siguientes objetivos, con respecto al nuevo colaborador:

- a. Lograr que se sienta bienvenido y socialice con espontaneidad de acuerdo con los estándares de la organización.
- b. Hacer que comprenda la estructura y funcionalidad de la organización y de sus unidades administrativas.
- c. Especificar de forma clara las expectativas que la organización tiene de su trabajo y comportamiento.

La inducción es la fase más básica e importante de la colocación, ya que se refiere a introducir al nuevo colaborador a la organización y a su puesto de trabajo. Para efectos de la investigación, se considerará únicamente esta fase de la inducción como seguimiento a la admisión.

La inducción presenta a los colaboradores recién contratados información que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria. Ésta puede ejecutarse a través de personas, manuales –o en situaciones ideales– de manera combinada.

La eficiencia de un programa de inducción se mide de acuerdo a la capacidad con la que dote a la empresa para capturar el conocimiento y la experiencia organizacional,

permitiéndole cristalizarlo en instrumentos escritos, para convertirlo en conocimiento práctico y de aplicación cotidiana para nuevos colaboradores.

1.6.1.1 Transmisión de la cultura organizacional

El nuevo colaborador está en condiciones de ocupar su cargo cuando conoce la organización y la importancia que su cargo tiene dentro de su estructura. Al comunicar al nuevo empleado los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización, le es transmitida la cultura de la organización.

“La cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente.” (9:177) “Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades.” (10:143)

La cultura surcoreana ha mantenido la mayor parte de sus valores en Guatemala. El bienestar familiar, por ejemplo, tiene preeminencia sobre el individual, el padre es la cabeza y el hermano mayor tiene deberes especiales. Esta cultura tradicionalista, basada en el confucianismo traduce algunas de sus prácticas al ambiente organizacional en las fábricas de telas e hilos, de confección de prendas, de accesorios y tiendas de ropa, propiedad de inmigrantes coreanos. Es común por ejemplo, que las relaciones laborales en los altos puestos administrativos sean paralelas a las relaciones familiares y que la honorabilidad, el buen nombre y la confianza sean más importantes que factores económicos cuando se toma una decisión.

Los colaboradores aprenden la cultura organizacional por medio de historias, rituales, símbolos materiales y el lenguaje usado en la organización, aceptándola implícitamente y reforzándola durante la admisión, pues la organización convoca a los candidatos potenciales y elige a aquellos que mejor se adaptan con los estándares de comportamiento establecidos.

a. Componentes de la cultura organizacional

Toda cultura organizacional se compone de tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. Es importante que tanto los colaboradores que recién se integran a la organización, como aquellos que ya llevan un tiempo trabajando en ella, estén dispuestos a adaptarse a ésta.

Artefactos: constituyen el nivel más superficial de la cultura, el cual es visible y fácilmente perceptible; "...son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización." (9:179)

Algunos ejemplos de artefactos son la arquitectura y diseño de las instalaciones, el estilo de liderazgo vigente, el lenguaje utilizado, los símbolos, rituales, historias, mitos y leyendas que se reconocen, las formas de relacionarse con la autoridad, tomar decisiones, resolver los conflictos y comunicar la información.

Cuando se usan artefactos que contradicen la cultura existente, generan frustración y cinismo entre los colaboradores. "Hay que tomar conciencia de la importancia de planificar el uso de artefactos que realmente ayuden a formar la cultura que su empresa necesita." (15:sp)

Valores compartidos: mientras que los artefactos transmiten creencias, los valores son una forma de agrupar las creencias para comunicarlas a los colaboradores. "Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización." (9:179)

Uno de los valores más comunes en todas las empresas pero que se enuncia muy poco es la orientación a resultados. La mayoría de empresas orientan su actividad y

a sus colaboradores a resultados. Tienen todo tipo de indicadores de productividad, optimización de tiempos, niveles de ventas o márgenes que miden de forma regular. La mayoría de las empresas comunica las metas a alcanzar. Pueden tener algún tipo de premiación o reconocimiento. Casi todas tienen un sistema de “castigos”. Todo esto hace que las personas en la organización aprendan el valor de orientación a resultados y lo compartan.

Supuestos básicos: “constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.” (9:179)

La cultura prescribe la manera en que las cosas se hacen y es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados; las personas aprenden estos supuestos a medida que experimentan éxitos y fracasos en su desenvolvimiento dentro de su círculo laboral.

b. Adaptabilidad de la cultura organizacional

“Una cultura fuerte envuelve a los empleados en un sentimiento común de misión y refuerza los buenos hábitos de trabajo para atender bien a los clientes y mantener elevada la productividad. La cultura de una organización contribuye a mejorar o a empeorar su desempeño.” (9:181)

Sin embargo, las culturas exitosas son aquellas que son flexibles y logran adaptarse a los cambios que su entorno les presenta; por el contrario, las culturas rígidas impiden el desarrollo de la organización y su adaptación a los cambios del mercado.

En los últimos años, el sector textil en Guatemala muestra una fuerte conversión de la actividad ensambladora a la de los “paquetes completos” (desde la fabricación de las telas hasta la entrega de prendas listas para venderse al consumidor final). Estos cambios suponen un reto para la transformación de la cultura de las empresas del sector y de la organización investigada.

1.6.1.2 Socialización del colaborador de nuevo ingreso

Al iniciarse en un nuevo empleo, la persona debe adaptarse a la cultura de la organización y a su nuevo rol dentro de ésta. Las primeras semanas son tan críticas, que "...la rotación de personal es más elevada que en los períodos subsiguientes." (10:151) La organización debe ser hábil para minimizar el estrés y la incertidumbre que el nuevo colaborador podría estar experimentando, al "...crear un ambiente de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo." (10:153)

La 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." (10:151) La inducción a la unidad administrativa y al puesto de trabajo "familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas." (29:293)

A la vez que el nuevo colaborador es orientado para adaptarse a los requerimientos de su puesto de trabajo, es acogido en el contexto social de la organización, de manera que el primer contacto con sus superiores y compañeros de trabajo sea el fundamento para su buen desempeño y la construcción de relaciones interpersonales satisfactorias.

a. El contrato psicológico

La socialización es un doble proceso en el que cada una de las partes trata de influir y de adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencias: de un lado está la socialización del otro lado la personalización. Mientras que la organización trata de modificar la manera de pensar y actuar del colaborador para que se adapte a su cultura, éste trata de influir en la organización para crear una situación de trabajo satisfactoria que le permita alcanzar sus objetivos personales.

El contrato psicológico condiciona buena parte de ese acoplamiento mutuo. Un contrato es un acuerdo o una expectativa que las personas tienen consigo mismas o con otros. El contrato se convierte en el medio para la creación y el canje de valores o el intercambio de recursos entre las personas. Cada persona presenta sus propios contratos que rigen tanto sus relaciones interpersonales como las intrapersonales.

“El contrato psicológico es un entendimiento tácito, entre el individuo y la organización, de los derechos y las obligaciones consagrados por el uso que ambas partes respetarán y observarán.” (9:186) El contrato psicológico no está escrito y muchas veces no es discutido ni sus términos aclarados. Tanto el nuevo colaborador como la organización esperan beneficiarse de su relación con la otra parte; de otro modo, ni la organización hubiese elegido al candidato, ni el candidato se hubiese sometido a los filtros de admisión para obtener la vacante.

b. Aprendizaje de la cultura organizacional

“La socialización es el proceso continuo de inculcar en todo el personal actitudes, estándares, valores y patrones de comportamiento que prevalecen en la empresa, y que ésta y sus distintas divisiones esperan observar en sus empleados.” (11:104) En las empresas del sector textil la socialización por lo general es rápida y busca orientar el comportamiento y actitud de sus colaboradores a la productividad.

Para lograr que el colaborador se adapte a la cultura de la organización, la socialización puede ejecutarse a través de uno o de la combinación de varios de los métodos siguientes:

Proceso selectivo: la socialización puede iniciar incluso antes de que el candidato sea aceptado, es decir, durante la selección, cuando conoce su futuro ambiente de trabajo, jefe y colegas; esto le permite “...obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.” (10:154)

Contenido del cargo: de acuerdo con este método "...el nuevo empleado debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera." (10:154) Esto evita que el empleado principiante no se sienta con un menor desempeño que sus compañeros y propiciará que interiorice altos estándares de desempeño y expectativas positivas de recompensas.

Supervisor como tutor: el método de la tutoría toma ventaja de la figura del supervisor, como representante de la imagen de la organización y el enlace de ésta y el nuevo colaborador. El supervisor es responsable de acoger al nuevo colaborador, cuidar su integración a la organización, acompañarle y orientarle durante este período de adaptación a la organización.

Grupo de trabajo: la socialización del nuevo colaborador puede atribuírsele a su grupo de trabajo, responsable de influir en las creencias, comportamientos y actitudes de éste respecto a la organización. El sentimiento de aceptación grupal es crítico para la satisfacción de las necesidades sociales y puede crear efectos duraderos.

Programa de integración: constituye un método de socialización y entrenamiento inicial formal e intensivo, cuyo propósito principal es familiarizar –en situaciones reales o de laboratorio– a los nuevos colaboradores "...con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos..., la estructura de la organización..., principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales." (10:154).

1.6.1.3 Procedimiento para inducir

Cada colaborador comienza a conocer la organización desde que es expuesto a la convocatoria que lo llevará a ocupar un puesto de trabajo dentro de la misma. Sin embargo, una vez es elegido, la organización emprende acciones intencionales para que este se adapte a la organización y a su puesto de trabajo. A continuación se describe el procedimiento necesario para inducir a las personas.

Cuadro 6

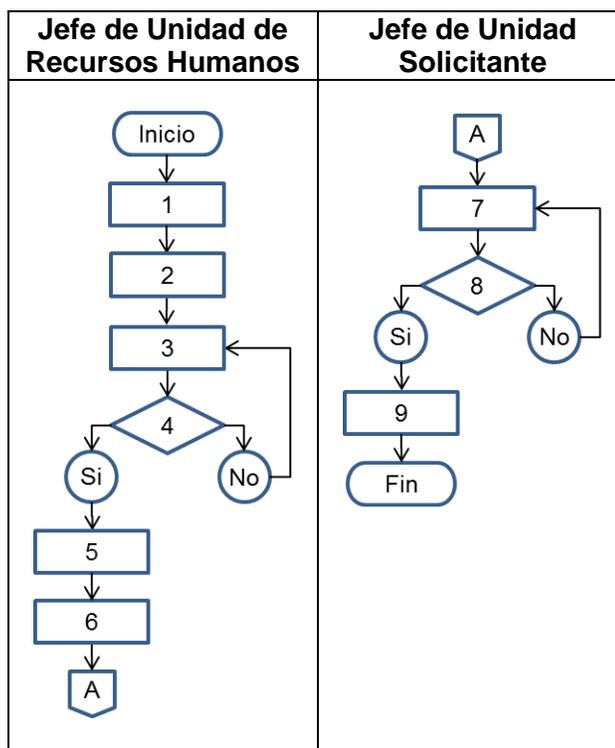
Descripción del procedimiento general de inducción de personas Empresa de confección textil

Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Unidad de Recursos Humanos	Jefe de Unidad de Recursos Humanos	1 2 3 4	<p>Da la bienvenida al colaborador a integrar.</p> <p>Explica los asuntos organizacionales.</p> <p>Explica los beneficios ofrecidos.</p> <p>Retroalimenta el contenido de la reunión, animando a los colaboradores a externar sus dudas.</p> <p style="padding-left: 20px;">4.1 Si el colaborador tiene clara toda la información que se le ha presentado, continúa la inducción.</p> <p style="padding-left: 20px;">4.2 Si el candidato no tiene claro algún aspecto de la información que se le ha presentado, explica nuevamente.</p>
Unidad Solicitante	Jefe de Unidad Solicitante	5 6 7 8 9	<p>Guía el recorrido por las instalaciones generales de la empresa.</p> <p>Presenta al jefe inmediato y equipo de trabajo ante el colaborador a integrar.</p> <p>Explica sus deberes al colaborador a integrar.</p> <p>Monitorea el desempeño del colaborador a integrar.</p> <p style="padding-left: 20px;">8.1 Si el colaborador se ha adaptado completamente a su puesto de trabajo, informa de ello a la Unidad de Recursos Humanos.</p> <p style="padding-left: 20px;">8.2 Si el colaborador no ha logrado adaptarse completamente a su puesto de trabajo.</p> <p>Informa sobre la adaptación exitosa del colaborador.</p>

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Cuadro 7

Flujograma del procedimiento general de inducción de personas



Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

1.7 La administración de recursos humanos después de admitir e inducir personas

Después de haber elegido al candidato idóneo para trabajar en la organización y haberlo sometido a la orientación necesaria para ocupar su puesto, la organización debe luchar activamente por retener este talento recién descubierto dentro de su estructura. Esto lo logrará recompensando su trabajo –de acuerdo con los estándares fijados por la legislación laboral y la industria–, contribuyendo a su desarrollo personal y profesional, garantizando su bienestar integral y evaluando periódica y sistemáticamente su desempeño.

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la admisión e inducción de personas de una empresa de confección textil

2.1 Metodología de la investigación

El diagnóstico realizado a las prácticas de admisión e inducción de personas dentro de la organización se fundamentó en los métodos, técnicas e instrumentos prescritos en el plan de investigación, los cuales se describen a continuación.

2.1.1 Métodos

Con el fin de ejecutar la investigación que permitiera la comprobación de las hipótesis formuladas en el plan de investigación, se emplearon los métodos: científico, deductivo y analítico-sintético.

El método científico permitió en su fase indagadora, obtener la información necesaria de fuentes primarias y secundarias; de la misma manera que en la fase demostrativa se logró comprobar la validez de las hipótesis planteadas y presentar los resultados obtenidos en la fase expositiva.

Con el uso del método deductivo las hipótesis fueron comprobadas a través de inferencias lógicas deductivas para arribar a conclusiones particulares, cuya validez fue comprobada mediante el análisis y comparación de la información recolectada.

El método analítico-sintético fue útil en la medida que permitió distinguir los elementos que componen la admisión e inducción en la organización investigada, revisándolos de manera ordenada, por separado y en su común interrelación.

2.1.2 Técnicas

Para recolectar la información presentada en este capítulo se hizo uso de los datos obtenidos a través de investigación bibliográfica y de campo y observación del funcionamiento de todas las unidades administrativas.

Asimismo, se elaboró una encuesta, aplicándose los cuestionarios a una muestra representativa de 120 colaboradores de distintos puestos de la organización objeto de investigación, elegidos de manera proporcional, de entre las 720 personas que laboran en cada uno de los tres edificios que conforman la empresa, gracias al cálculo de un muestreo simple sin reemplazo que se desarrolla a continuación.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 N - 1 + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{3.99^2 (0.90)(0.10)(720)}{0.10^2 720 - 1 + 3.99^2 (0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{1031.62248}{8.622809}$$

$$n = 119.638795$$

Para cotejar la información proporcionada por los colaboradores que participaron en la encuesta, se realizaron también entrevistas a las personas encargadas de la admisión e inducción, para así contar con datos confiables que proporcionarán información fidedigna sobre las técnicas, recursos y efectividad que cada proceso tiene.

2.1.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios de encuestas, guía de entrevista, fichas bibliográficas, listas de chequeo y tablas de tabulación. Los datos recopilados, en su conjunto, fueron estructurados para generar información que permitiera comprobar las hipótesis planteadas y colegir con objetividad sobre la situación actual de la organización en cuanto a la admisión e inducción de personal.

2.2 Datos generales sobre la organización

La empresa investigada es una fábrica de confección textil que comenzó a operar en la ciudad de Mixco en abril de 1997 con capital coreano. Emplea a más de 700 personas de los municipios circunvecinos, que ocupan alrededor de 60 puestos de trabajo distintos, de los cuales 90% están directamente involucrados en la producción y 10% son administrativos, distribuidos en dos plantas de producción y un edificio que aloja a la sala de corte y oficinas administrativas, desde donde se dirigen las operaciones de la fábrica.

2.2.1 Filosofía de la empresa

Las fábricas de confección textil son percibidas como organizaciones orientadas en su totalidad a la producción, con una baja o nula atención a las necesidades básicas de sus trabajadores. De hecho, existe una imagen generalizada de las empresas del sector textil, como grandes galeras con graves problemas de hacinamiento, poca ventilación, restricciones en los permisos para hacer uso de los servicios sanitarios y extensos horarios de trabajo mal remunerados aunados a la generalizada sensación de inestabilidad laboral.

En los últimos años, la fuga de capital extranjero invertido en este sector ha aumentado, debido a los constantes aumentos al salario mínimo, la falta de seguridad, la búsqueda de nuevos mercados con menores costos de producción y la falta de controles fiscales y laborales por parte de las autoridades gubernamentales.

Los noticieros y periódicos dan cuenta de los célebres casos en que los trabajadores de varias fábricas se presentan a trabajar como todos los días, y encuentran las instalaciones cerradas con cadenas o vacías, descubriendo que los propietarios han abandonado el país, sin pagarles los últimos salarios y dejando a cientos de personas desempleadas.

Sin embargo, es también cierto que los crecientes efectos de la globalización y las tendencias de los consumidores a preferir productos elaborados bajo políticas de Responsabilidad Social Empresarial ha provocado que las empresas de manufactura comiencen a preocuparse por ser responsables con sus clientes internos, principalmente.

Los integrantes de la alta gerencia de la organización objeto de investigación sin embargo, han realizado negocios en Guatemala desde una década antes de la apertura de la empresa, siendo siempre respetuosos de la legislación laboral y fiscal vigente en el país. Esto les ha valido la confianza de sus clientes y colaboradores, aún en tiempos de crisis económica.

La organización se define a sí misma de la siguiente manera: “Somos una empresa de confección textil, comprometida con la calidad, productividad, y total satisfacción las necesidades de nuestros clientes, logros alcanzados gracias al esfuerzo de nuestros colaboradores.”

Del mismo modo, su visión se expresa en este enunciado: “Ser una empresa de confección textil que ejemplifique a nivel nacional e internacional el éxito mediante nuestros valores y calidad.”

La empresa distingue cinco valores principales, los cuales son cultivados día a día, al mismo tiempo que evita la aparición de los antivalores identificados o “virus” como se les conoce en las plantas de producción.

Cuadro 8
Valores organizacionales y antivalores
definidos por la organización objeto de investigación
Empresa de confección textil

Valores	Antivalores
Dios	Crítica
Respeto	Envidia
Disciplina	Rencor
Actitud de servicio	Odio
Flexibilidad	Temor

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Los directivos de la organización afirman que como parte de la filosofía empresarial, los valores son compartidos desde la alta gerencia hacia los niveles tácticos y operativos de la empresa: cada vez que una persona que viene de otra fábrica de confección textil se integra a la organización, quien le recibe, intenta dejar claras las diferencias entre las prácticas tradicionales de otras compañías y las ejercidas en esta organización; además, los gerentes y jefes retroalimentan su cumplimiento en cada reunión periódica que sostienen con sus respectivos equipos de trabajo.

2.2.2 Actividad productiva de la empresa

La organización investigada opera en la industria textil y se dedica a la confección de vestidos, blusas, playeras, sudaderos de punto, faldas, pantalones y pantalonetas para dama y niña, elaboradas en algodón o fibras sintéticas. Es importante mencionar que una gran parte de su producción se concentra en la elaboración de prendas de maternidad (desde el diseño del patrón hasta el etiquetado de la prenda terminada) para cadenas estadounidenses, que son sus principales clientes.

2.2.3 Estructura orgánica y administrativa de la empresa

La organización investigada cuenta con una estructura organizacional funcional, ya que cada unidad administrativa cumple funciones básicas y claramente definidas dentro de la cadena de valor.

Imagen 4
Organigrama general actual
Empresa de confección textil



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Desde la Gerencia General se inician y fortalecen las relaciones con los clientes, se planifican las operaciones, previendo los insumos necesarios, se toman decisiones estratégicas para mantener y optimizar las operaciones y se dirigen las funciones de toda la organización, garantizando el alcance de los objetivos. La Subgerencia Administrativa asiste a la Gerencia General en la operativización de las decisiones.

En el Departamento de Servicio al Cliente se realiza el diseño del patrón de la prenda, por medio de software especializado, se planifican los controles de calidad de las piezas diseñadas, y se realiza el etiquetado de las prendas, las cuales indican el cuidado que cada prenda necesita, de acuerdo a su confección.

El Departamento de Mercadeo de Telas y Acabados es responsable de la compra de insumos para el corte de la tela en las partes que compondrán el producto terminado.

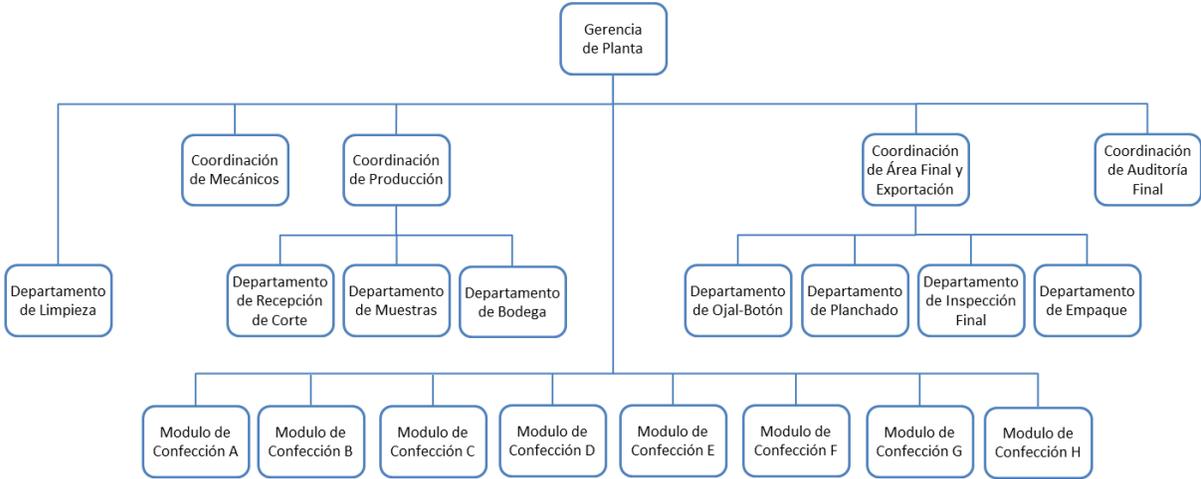
El Departamento de Contabilidad registra y controla sistemáticamente las operaciones financieras de la organización, administra y paga la planilla laboral,

mantiene la solvencia de la organización ante sus proveedores y organizaciones estatales competentes.

El Departamento de Planeación de Producción trabaja en conjunto con las dos plantas de producción para coordinar el trabajo de éstas; en esta unidad administrativa se analiza cada prenda y se descompone en las operaciones que darán como resultado el producto terminado; de este análisis se establece la cantidad de módulos que intervendrán en la confección de la prenda, los insumos necesarios, el tiempo requerido y los costos consiguientes.

El Departamento de Seguridad C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism) garantiza que los productos terminados que la organización ofrece a sus clientes en Estados Unidos de América han sido sometidos a una estricta vigilancia en todas las áreas mediante diversos sistemas y procesos, para eliminar riesgos de terrorismo y contrabando en la aduana de dicho país de destino.

Imagen 5
Organigrama específico de planta de producción
Empresa de confección textil



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Cada planta de producción comprende varios módulos de producción, personal de seguridad, limpieza y mantenimiento.

En los módulos, las piezas Cada módulo está compuesto por trabajadores operarios (calificados para maniobrar máquinas de coser industriales, planas, overlock, etc.), trabajadores manuales (especializados en distintas tareas manuales de confección), un supervisor de línea y un asistente de supervisión, para conformar dichos módulos que oscilan entre 18 y 30 personas, cada uno.

La Coordinación de Mecánicos es la responsable del mantenimiento de las máquinas. Por otro lado, la Coordinación de Producción se encarga de regular el flujo de la tela de la sala de corte hacia los módulos, para la confección de las unidades requeridas. En la Coordinación de Área Final y Exportación se terminan las prendas que necesitan ojales y botones, se planchan, se inspeccionan y empacan. La Coordinación de Auditoría Final controla y certifica la calidad de los productos que han sido producidos en la planta.

Una de las brechas que evidencian los organigramas presentados, es que la organización objeto de investigación no cuenta con una unidad administrativa que se dedique exclusivamente a la gestión de su talento humano. El pago de planillas está a cargo del departamento de contabilidad, al igual que varias de las funciones de administración de personal. La admisión e inducción por otro lado, está a cargo de cada jefe inmediato, asistidos para tal fin, por la Subgerencia Administrativo o del departamento de contabilidad.

Debido a los costos que implica, la Gerencia General no está dispuesta a crear una unidad administrativa especializada en la administración de recursos humanos, pero la función tampoco está claramente definida en cuanto a las responsabilidades. Para efectos de la propuesta contenida en el siguiente capítulo, esto implica que el programa de inducción sugerido será ejecutado en el contexto de la estructura organizacional ya establecida.

2.3 Situación actual de la admisión e inducción en la organización

A nivel general, se observó que la organización investigada carece de procesos técnicos normados por la alta gerencia, que permitan a los encargados de la admisión de personal, seleccionar a los candidatos mejor calificados, y a los colaboradores recién contratados adaptarse con rapidez a la empresa y a su puesto de trabajo.

2.3.1 Reclutamiento

La habilidad que una organización tiene para detectar y comunicar sus necesidades de talento al mercado de recursos humanos de forma efectiva, depende en buena medida, del conocimiento que tenga de sus propias necesidades de operación y de las características de la oferta de talento humano.

En las plantas de producción de la organización investigada, el jefe de cada planta discute con los supervisores el plan de trabajo quincenal y mensual, y de acuerdo al rol de operaciones, que describe la cantidad de operaciones requeridas para confeccionar una prenda, analizan y discuten las necesidades de personal para cumplir con los requisitos de cantidad, calidad y tiempo requeridos por el cliente.

Cuando algún trabajador va a ausentarse por un período prolongado o va a renunciar, debe notificarlo con 15 días de antelación, para preparar al personal que va a suplirlo. Si surge una vacante por abandono, la empresa espera 3 días para contratar a un sustituto.

2.3.1.1 Oferta y demanda de talento humano

El Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) identifica, entre varias ventajas que hacen de Guatemala un destino atractivo para la inversión de capital industrial, la abundante oferta de mano de obra con destreza manual apta para procesos intensos.

El surgimiento del sector industrial de la confección textil en Guatemala, a mediados de la década de los ochenta, presentó una alternativa para el país, creando espacios que motivaran la inversión y con ello la creación de fuentes de trabajo, sobre todo para el grueso de personas que conformaban la mano de obra no calificada. Mediante el Decreto No. 29-89 se promulgó la “Ley de Fomento y Desarrollo a la Actividad Exportadora y de Maquila”, otorgando a las empresas calificadas bajo esta Ley, acceso a un mercado de mano de obra barata e incentivos fiscales.

De acuerdo con la última Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI) 2012, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en Guatemala el 19.1% de la población económicamente activa no tiene ninguna educación, el 43.7% tiene educación primaria, el 30.8% cuenta con educación secundaria y 6.4% tiene algún nivel de estudios superiores. Si se califican las dos primeras categorías como mano de obra no calificada, las siguiente como mano de obra semicalificada y la última como mano de obra calificada, el resultado es el siguiente: 62.8% sin calificación, 30.8% semicalificado, y 6.4% mano de obra calificada.

Tabla 1

Población económicamente activa por nivel educativo

Nivel educativo	Porcentaje total	Calificación laboral	Porcentaje total
Ninguno	19.1%	No calificada	62.8%
Primaria	43.7%		
Secundaria	30.8%	Semicalificada	30.8%
Superior	6.4%	Calificada	6.4%

Fuente: realizado con datos de INE, ENEI 2012

Los textiles y la maquila, se han posicionado como los mayores empleadores, contabilizando más de 80 mil empleos directos, absorbiendo una gran cantidad de la mano de obra no calificada, e integrándola al 14% de la población económicamente activa radicada en el sector manufacturero. Aunque en apariencia, la mano de obra para una fábrica de confección textil es abundante, esto es cierto solo para los trabajadores manuales; en opinión de los gerentes de planta, no es tan sencillo

encontrar operarios que dominen varias operaciones complejas. Con el tiempo, los jefes de planta se han preocupado por desarrollar las habilidades de sus operarios y manuales más eficientes, rotándolos para que aprendan nuevas operaciones y/o manualidades.

Al especializarse en ropa femenina y de maternidad, la fábrica cuenta con operaciones, tales como costuras, hilos, etiquetas y operaciones que requieren estas prendas y que otras fábricas no pueden ofrecerles. Por lo tanto, los operarios que dominan varias operaciones complejas, son rotados de acuerdo a la necesidad de cada módulo y se cubren operaciones sencillas con candidatos externos.

Las necesidades de personal varían de acuerdo a la temporada anual. En el trimestre que comprende los meses de mayo, junio y julio, por ejemplo, la demanda tiende a ser alta, por lo que las necesidades de personal aumentan. Por el contrario, la temporada septiembre-noviembre se caracteriza por una baja en la demanda de producción; cuando el cambio a la baja es demasiado violento, es necesario recortar personal de producción.

De acuerdo con los altos dirigentes, la organización no realiza mediciones de sus índices de rotación de personal y nunca han dado uso a los datos de admisiones y desvinculaciones anuales para calcularlo.

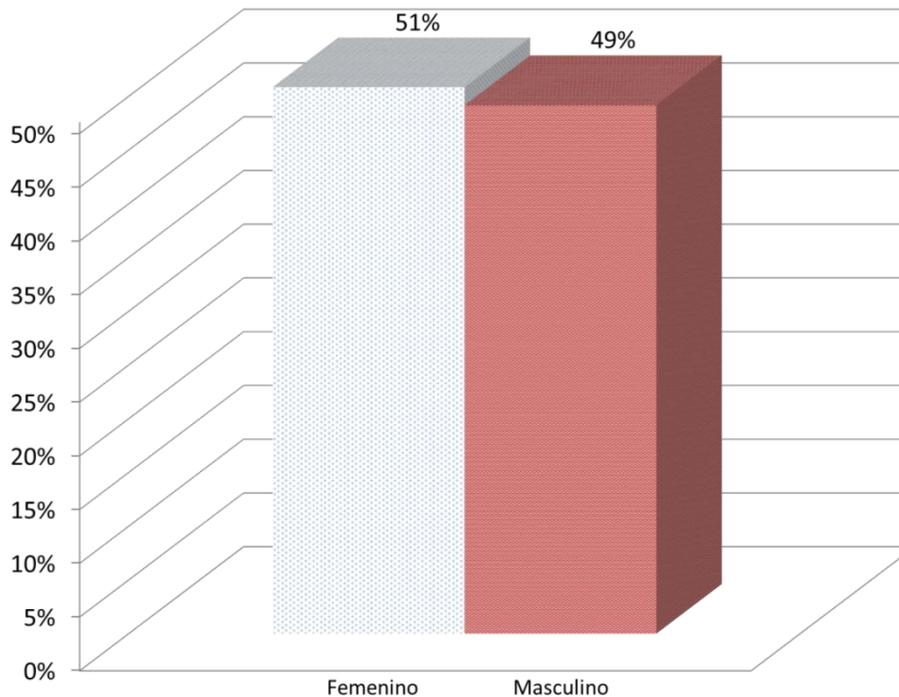
2.3.1.2 Características del talento humano

Debido a las características y funciones particulares de las fábricas de confección textil, las personas que laboran dentro de la industria tienen características que se describen a continuación.

a. Sexo del personal

De acuerdo con la investigación realizada, la distribución del personal de la empresa, en función de su sexo se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Distribución del personal por sexo
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



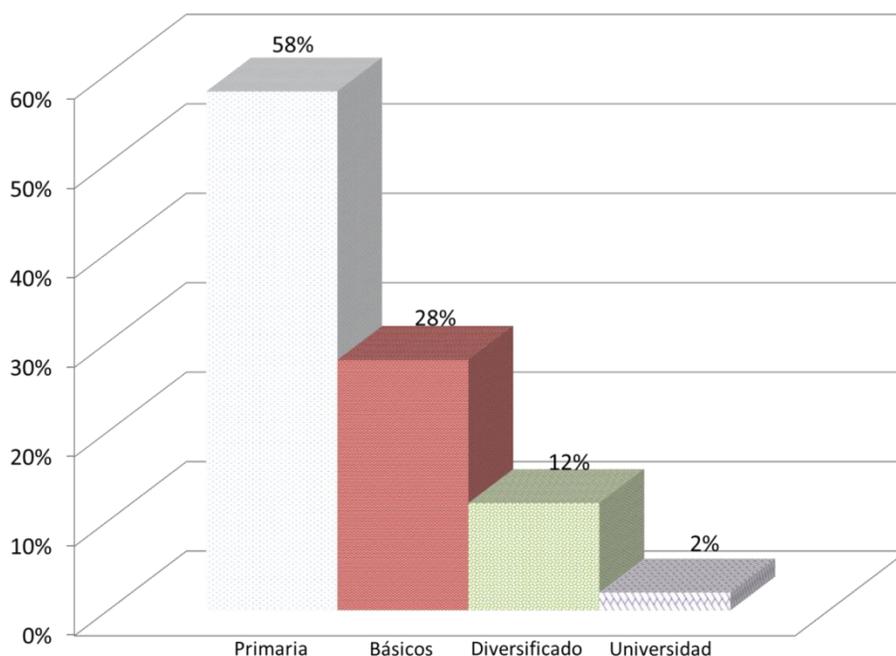
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

En las plantas de producción de la organización investigada, la distribución de personal femenino y masculino suele ser homogénea, con una leve ventaja de mujeres trabajadoras. En las áreas administrativas, existe mayor proporción de personal femenino y en departamentos específicos como seguridad, bodega y talleres, todos los colaboradores son del sexo masculino. Las mujeres se ven representadas en un 51% (equivalentes a 61 colaboradores encuestados) dentro de la población laboral, mientras que los varones lo hacen con un 49% (que representa a 59 de los colaboradores encuestados).

b. Formación educativa del personal

La organización está formada de personas con distintos niveles de instrucción formal, lo cual se manifiesta en la siguiente gráfica:

Gráfica 3
Distribución del personal según nivel educativo
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



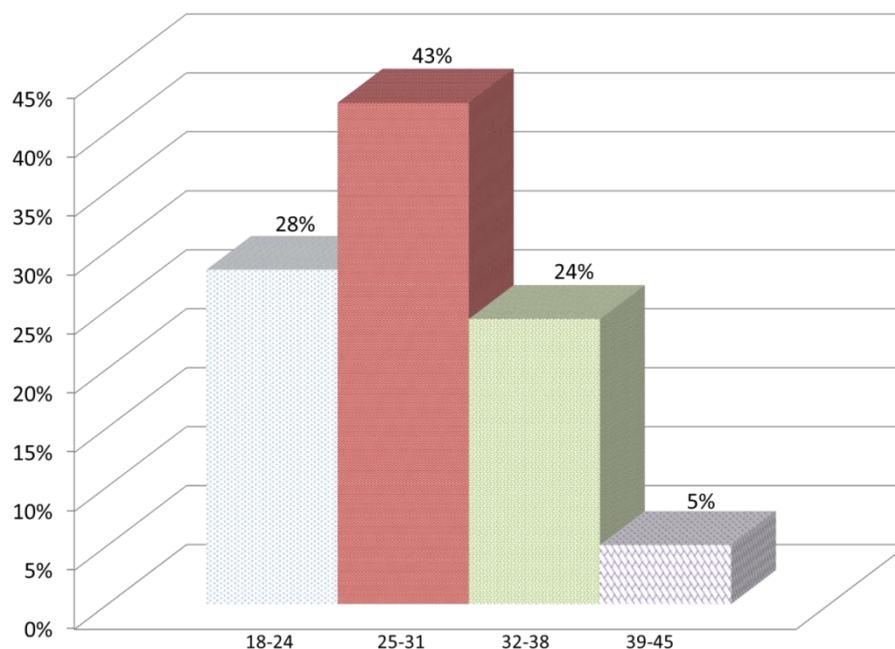
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

El 58% del personal, o sea 70 de los colaboradores encuestados, en una alta proporción operarios y trabajadores manuales cuenta, con educación primaria; 33 de ellos, cursaron educación secundaria y junto a supervisores y asistentes conforman el 28% de la fuerza de trabajo de la empresa; 14 de éstos, tienen un título de educación media, requisito cumplido por el personal administrativo, para componer el 12%. Sólo el 3% del personal es decir 3 de los encuestados, ha tenido acceso a los estudios superiores y ocupan puestos administrativos o de dirección. Estos datos son importantes para establecer una relación entre la formación académica del personal y su idoneidad para ocupar determinado puesto, desempeño, planes de capacitación, remuneraciones, incentivos, entre otros.

c. Edad del personal

A continuación se muestra la distribución de los trabajadores, según su grupo etario:

Gráfica 4
Distribución del personal según grupo etario
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



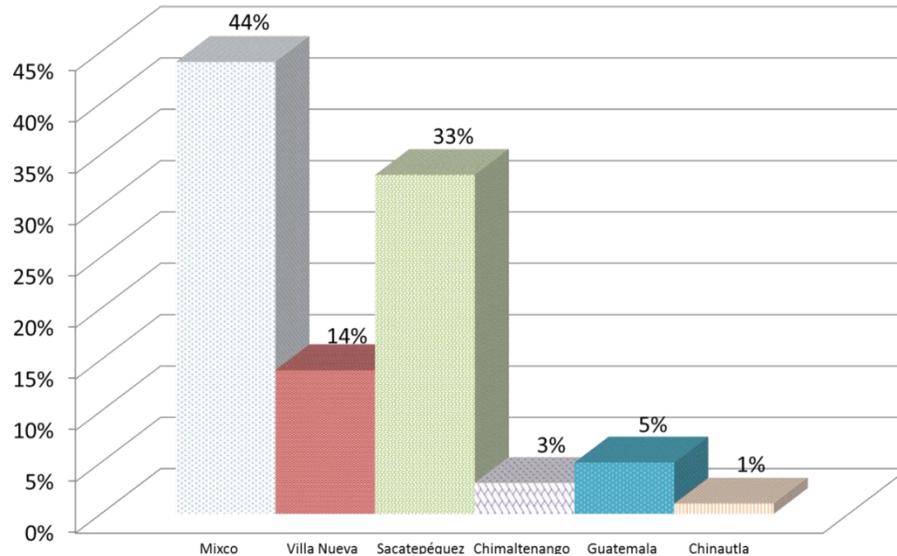
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Aunque la empresa investigada no tiene una política formal de “no contratación” de personas mayores a los 30 años, ni los encargados de reclutamiento y selección tienen preferencia por los candidatos jóvenes, el 71% del personal de la empresa es menor de 31 años –34 están comprendidos en las edades de 18 a 24 años y 51 en las edades de 25 a 31 años–; además, la investigación realizada no mostró personal mayor a los 45 años.

d. Residencia del personal

El personal de la empresa investigada procede de varios municipios, como se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 5
Distribución del personal por municipio de residencia
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

De los 120 colaboradores a quienes se aplicó la encuesta, 53 de ellos, es decir 44%, pertenecen a las distintas zonas del municipio de Mixco (sobre todo de colonias cercanas a las instalaciones de la organización); 16 de ellos o sea 33% a los municipios y aldeas de Sacatepéquez. Sin embargo, la fuerza de trabajo proviene de otros municipios como Villa Nueva, Chimaltenango, Chinautla y de la ciudad de Guatemala.

Los municipios aledaños a la ciudad de Guatemala, han albergado durante más de 10 años a una gran proporción del total de empresas textiles radicadas en el país; de hecho, el área donde se encuentran las instalaciones de la organización objeto de investigación ha sido ocupada por varias de éstas, desde principios de los 80's.

Esto ha propiciado que el mercado de recursos humanos en este sector sea especialmente abundante para que el sector de confección textil cubra las necesidades de personal operativo.

2.3.1.3 Fuentes de reclutamiento

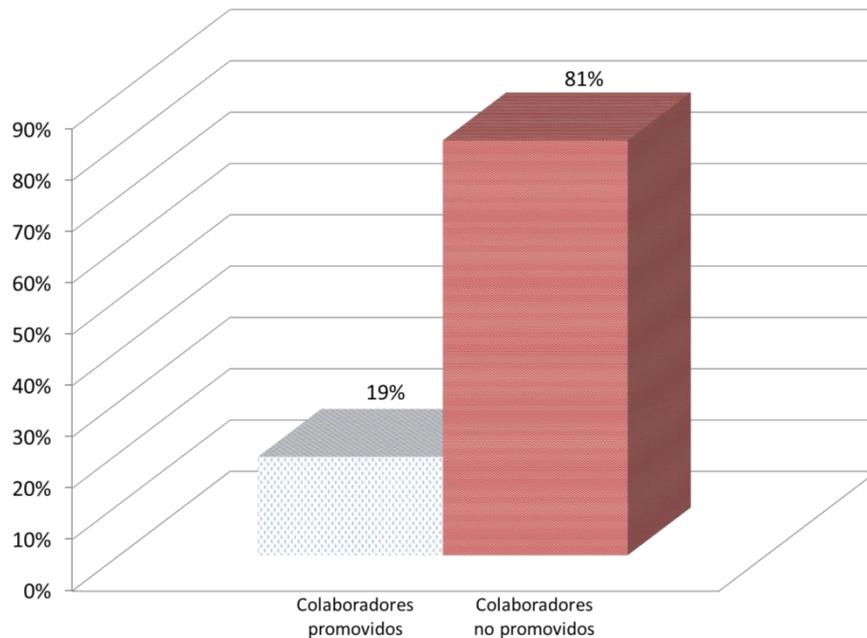
De acuerdo con las necesidades del sector industrial donde se localice y las características del talento que busque, cada organización debe encontrar las fuentes de reclutamiento adecuadas, tal y como lo haría para escoger los medios de comunicación para hacer llegar su mensaje a sus clientes potenciales.

a. Reclutamiento interno

La búsqueda de talento dentro de la misma empresa es una estrategia que la organización utiliza con poca frecuencia. Por lo general, la alta gerencia procura no realizar rotaciones internas que puedan ocasionar caos en dos puestos distintos: en un puesto diferente al que siempre ha ocupado, el colaborador recién promovido debe adaptarse y aprender otras tareas, mientras que el puesto que dejó, queda desprovisto u ocupado por alguien sin su experiencia.

En este contexto, el reclutamiento interno se analiza desde la perspectiva de la incidencia de promociones –sean ascensos y/o transferencias– ofrecidas al personal (gráfica 6), proporción de colaboradores que se han enterado de oportunidades de ascenso (gráfica 7) y transferencia que la empresa ofrece e incidencia de solicitudes recibidas para aplicar a un ascenso y/o transferencia entre los colaboradores que se han enterado de dichas oportunidades (gráfica 8).

Gráfica 6
Incidencia de promociones (ascensos y transferencias) de personal
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Las promociones y/o transferencias del área administrativa y de gerencias de planta son analizadas por el Gerente General y prosperan solo cuando existe una relación directa entre el puesto desempeñado por el candidato interno y el puesto al que se le quiere promover y/o transferir. Esto se evidencia en los porcentajes observados en la gráfica anterior: desde que fueron contratados, un 19% de colaboradores han sido promovidos (23 de los encuestados), el 81% que nunca han sido considerados para ascensos o transferencias (representados por 97 de los encuestados).

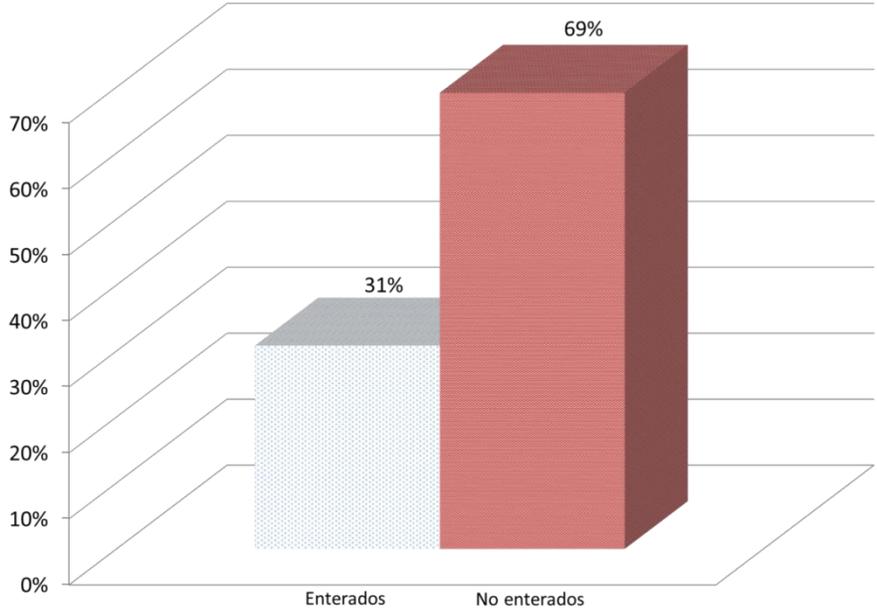
Las plantas de producción A y B también prefieren buscar entre su personal, los candidatos idóneos para ocupar puestos de asistente y supervisor. De acuerdo a su desempeño, la empresa brinda oportunidades para que operarios con las aptitudes necesarias, sean promovidos a asistentes y asistentes con sobresaliente desempeño

asciendan a supervisores. Regularmente, los supervisores recomiendan al personal de su módulo que creen apto para ascender.

En la planta A en particular, haciendo uso de la detección de talentos por medio de los supervisores, se capacita a los candidatos internos y, luego de un tiempo, el que tenga el mejor desempeño a criterio del jefe de planta, es quien asciende. Se evalúa la habilidad, la capacidad de aprendizaje y la actitud de servicio.

La organización experimentó dificultades con las primeras promociones de personal operativo a cargos administrativos y/o de oficina, y por ello este tipo de promociones no son de uso frecuente. No obstante, la alta gerencia afirma que cuando aprecia en el trabajador las aptitudes y actitudes deseables, se procede a su consideración.

Gráfica 7
Proporción de colaboradores que se han enterado de oportunidades de ascenso / transferencia que la empresa ofrece
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Cuando se indagó entre los colaboradores sobre la comunicación de oportunidades de ascenso dentro de la organización, el 31% del personal encuestado, (37 de las 120 personas que participaron en la investigación), manifestó haberse enterado de éstas.

La empresa no comunica las oportunidades de promoción para que los candidatos internos se enteren de las vacantes: por lo general, el jefe inmediato considera subjetivamente al colaborador que considera idóneo para ser contratado, sin someter a otros posibles candidatos, internos o externos, a la convocatoria ni a la selección.

Con más de 700 trabajadores y sin una manera que permita actualizar la información de los trabajadores que han elevado su escolaridad o se han tecnificado, ni escuelas internas –común a las empresas del sector– para tecnificar a su propio talento, la organización depende de las mediciones de desempeño que se realizan ocasionalmente, para considerar a sus candidatos internos.

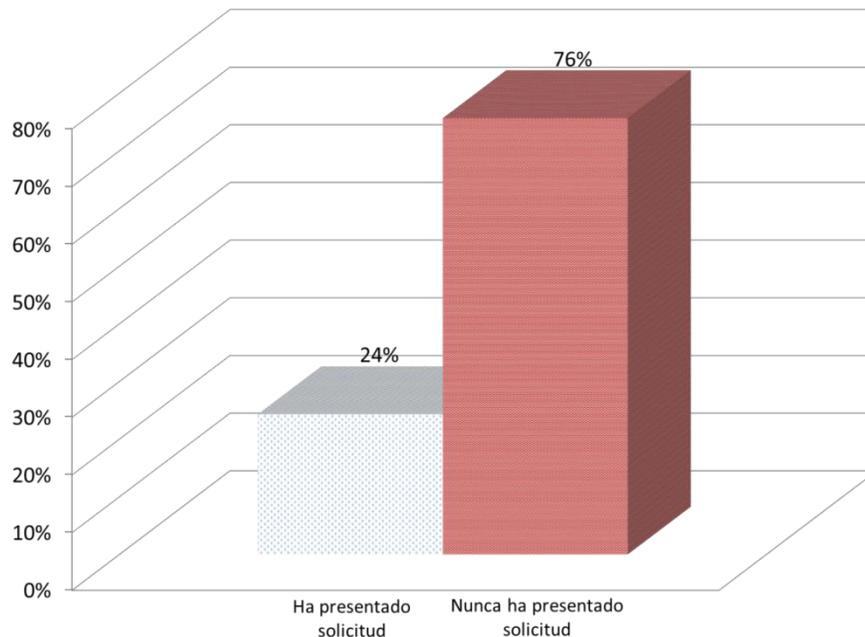
En ninguna de las instalaciones que conforman la organización, el personal enterado de las oportunidades de ascenso y/o transferencias superó la mitad; de hecho, sólo en la Planta B, el índice excedió al primer cuartil.

La organización podría estar desaprovechando las competencias de candidatos internos calificados, al no comunicar las oportunidades de ascenso, o no disponer de información actualizada de la formación de sus colaboradores. Tampoco cuentan con un sistema como las escuelas internas (de uso generalizado entre las empresas del sector textil), en el que se entrena al personal para que una vez surja una vacante, éste cuente con las competencias necesarias para aplicar.

Gráfica 8

Incidencia de solicitudes para aplicar a un ascenso y/o transferencia entre los colaboradores que se han enterado de dichas oportunidades

**Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

De los trabajadores que se enteran de las oportunidades de ascenso y/o transferencia, sólo el 24% aplica, es decir, 9 de los 37 que señalaron haberse enterado. Las prácticas de reclutamiento interno descritas pueden estar ocasionando esta apatía y condicionando que los niveles de desempeño individuales y las pretensiones de ascenso de potenciales candidatos no se alejen del promedio.

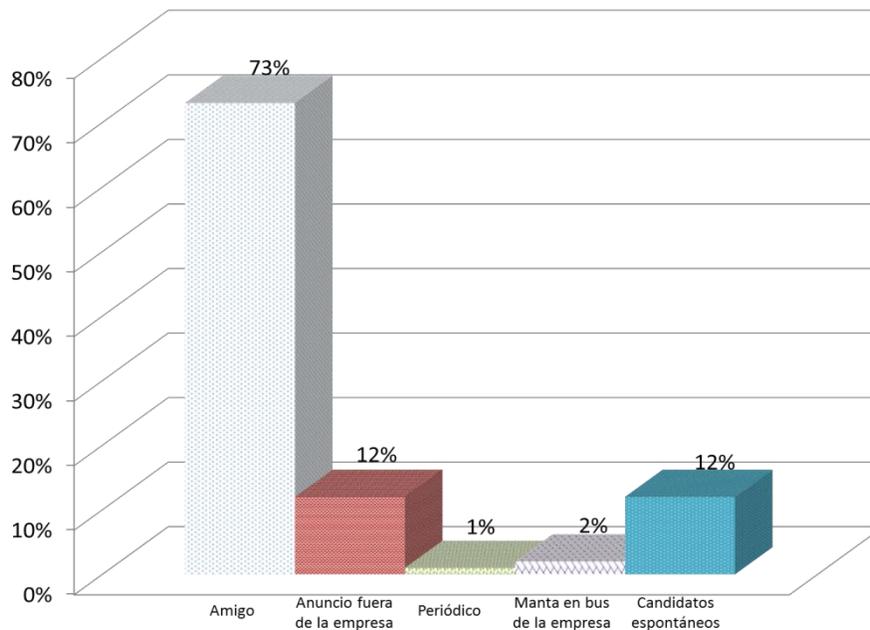
A pesar de las grandes virtudes que el reclutamiento interno muestra en ahorro de tiempo y costos, uno de los mayores y más frecuentes inconvenientes que la organización investigada enfrenta, es que se evita deliberadamente que los trabajadores de puestos operativos de las plantas de producción apliquen a cargos administrativos y/o de oficina, debido a la baja calificación de éstos y a la lealtad que

éstos tienen hacia sus compañeros, lo cual provocaría que puedan filtrar información confidencial de las oficinas administrativas hacia las plantas.

b. Reclutamiento externo

A continuación se presenta un breve análisis de las técnicas de reclutamiento externo usadas por la empresa.

Gráfica 9
Técnicas de reclutamiento externo usadas
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Por su economicidad y alto poder de convocatoria, el método más usado por la organización son las recomendaciones de amigos, ya que la prontitud con que los candidatos se presentan es inmediata y el compromiso del colaborador que recomendó al candidato, supone la precalificación de las aptitudes y buenas costumbres que la organización espera de sus colaboradores. De acuerdo con la investigación realizada, 73% de los colaboradores de la organización (representados

por 87 de los encuestados) se enteraron de la vacante, por referencia de un amigo que ya trabajaba allí.

En el edificio donde funcionan las oficinas administrativas y la sala de corte y en planta B, se descubrió que cuando se requiere llenar de una a tres vacantes se anuncia por altavoz y los candidatos llegan por referencia de colaboradores. Cuando hay que contratar más de 4 personas, se utilizan mantas en las afueras de la empresa –12% del personal (14 de los encuestados) se enteró de las oportunidades de empleo de esta manera– o en los buses que transportan a los colaboradores; por este medio se comunicaron las vacantes al 2% del personal que labora en la empresa (lo cual equivale a dos trabajadores), para complementar las referencias.

Además de los medios usados por las plantas, en el área administrativa se publica el anuncio en prensa para suplir al proceso de selección de suficientes candidatos para puestos técnicos y administrativos, logrando contactar así al 1% de los colaboradores contratados hasta hoy.

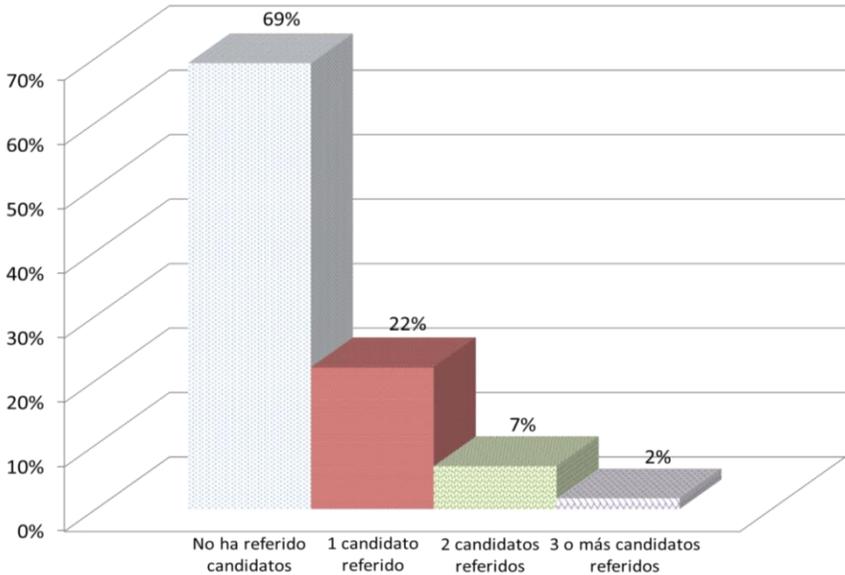
En la planta de producción A, donde no se usa el altavoz, se colocan carteles para que tanto los trabajadores puedan referir y los interesados externos consigan enterarse de que se contratarán operarios y/o manuales. Para reforzar la convocatoria, cada supervisor solicita a los trabajadores de su módulo de manera verbal, referir amigos con las cualidades requeridas.

Sin embargo, los candidatos que llegan por haber visto un anuncio de reclutamiento fuera de la empresa y los candidatos espontáneos que se presentan a aplicar (aunque la organización no esté ofreciendo vacantes) conforman un 12% cada rubro (14 personas, respectivamente). Hoy en día, es común que los candidatos vayan de empresa en empresa en busca de plazas vacantes o se informen entre sí sobre la ubicación de una nueva, donde puedan emplearse como manuales u operarios.

El sector donde están ubicadas las instalaciones de la empresa se ha caracterizado por haber alojado a empresas hilanderas y de confección desde hace más de 15 años. Los medios de reclutamiento localizado (mantas y/o anuncios) que se usaron alguna vez como técnica principal de reclutamiento en la industria textil, cuando el mercado de recursos humanos no conocía los requerimientos para aplicar a las distintas vacantes disponibles, hoy solo los utilizan las empresas que se encuentran en zonas donde los candidatos para el sector textil son escasos.

En cuanto a la organización investigada, pocas veces optó por anuncios en el bus de la empresa y el periódico. Los responsables de la contratación de personal administrativo consideran que los resultados no son tan inmediatos como se requiere. Las mantas fuera de las instalaciones de la empresa y los anuncios en buses –donde se van a dejar a los operarios cuando trabajan horas extras– son un método de bajo costo. Sin embargo, de estos dos métodos, las mantas fuera de la empresa son más efectivas.

Gráfica 10
Cantidad de candidatos referidos por cada colaborador
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

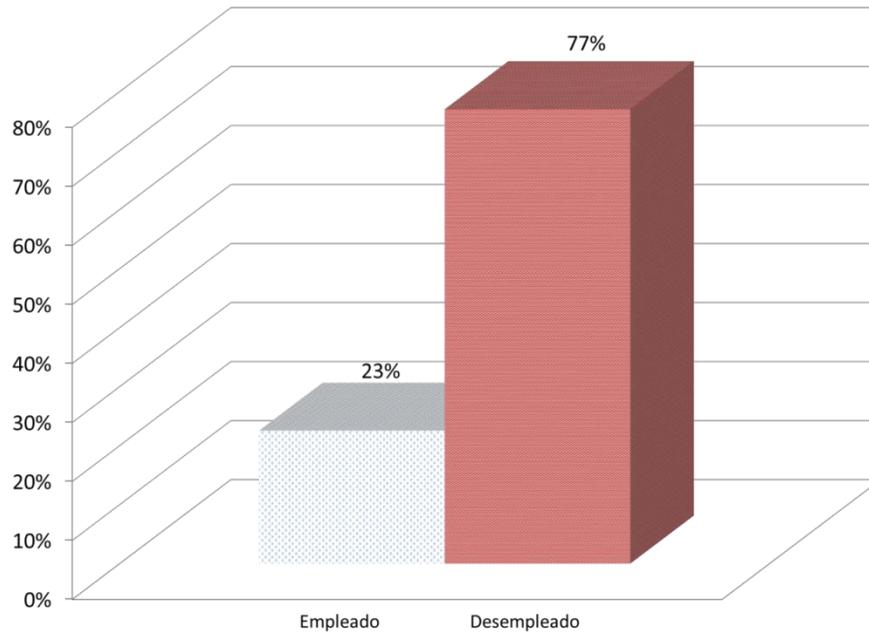
El 31% del personal ha recomendado a algún amigo o familiar; porcentaje que equivale a 37 de los 120 colaboradores que participaron en la encuesta. De acuerdo a las investigaciones hechas por uno de los gerentes, el método que mejores resultados ha dado son las referencias de los colaboradores.

Aunque todos pueden recomendar amigos, los familiares directos de colaboradores son admitidos en muy pocos casos es decir, sólo cuando la vacante se encuentra en otra planta, para evitar que problemas personales interfieran en el desempeño laboral de los colaboradores.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación, el total de amigos y/o familiares recomendados por trabajadores, es contratado. Los responsables de tomar las decisiones de selección dan preferencia a los candidatos referidos por un colaborador, en el entendido que éste refirió al aspirante por considerar que además de cumplir con los requisitos para el puesto, se adaptaría a la cultura organizacional.

La preeminencia dada a los candidatos referidos aunada a la carencia de pruebas de selección, impiden a la organización confirmar las competencias deseables en los candidatos, incrementando la incertidumbre sobre la idoneidad de éstos.

Gráfica 11
Situación laboral de los candidatos al aplicar a la vacante
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Por la situación de desempleo en el país, cuya tasa asciende a 4.06%, se esperaría que un alto porcentaje de las personas que aplican a las vacantes que la empresa ofrece estén desempleadas; sin embargo, un 23% de los candidatos contratados, o sea 27 de los encuestados, estaban empleados en otra empresa cuando se presentaron para ocupar la plaza vacante en la organización.

Estos casos corresponden en su mayoría, a ex trabajadores que, por fluctuaciones en la producción debieron ser despedidos y cuando la producción se regularizó, ampliando las vacantes, fueron contratados nuevamente. Aun cuando ya tenían un empleo en otra empresa, los ex trabajadores regresan a la organización cuando se presenta la oportunidad, pues como varios de ellos lo expresaron: “las condiciones laborales ofrecidas por esta empresa, son muy buenas en comparación a otras”.

2.3.1.4 Procedimiento vigente para reclutar personas en la organización

Hasta hoy, la organización utiliza un procedimiento empírico para reclutar personal, el cual responde a necesidades emergentes de dotar vacantes y carece de herramientas y técnicas administrativas para llevarse a cabo. Dicho procedimiento se describe a continuación.

Cuadro 9

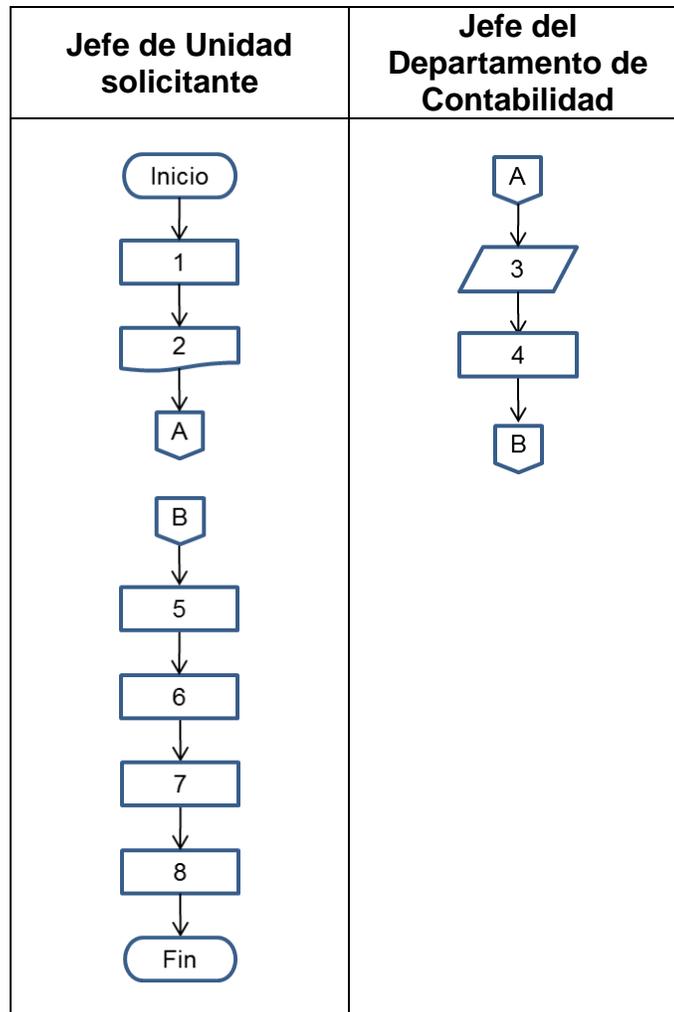
Descripción del procedimiento de reclutamiento de personas vigente en la organización

Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Unidad Solicitante	Jefe de Unidad Solicitante	1	Identifica la(s) vacante(s) a cubrir.
Departamento de Contabilidad Unidad Solicitante	Jefe de Departamento de Contabilidad Jefe de Unidad Solicitante	2	Solicita al Departamento de Contabilidad autorización para llenar la vacante.
		3	Analiza la necesidad de dotar la(s) vacante(s).
		4	Autoriza la contratación de personal
		5	Elige medios internos.
		6	Elige medios externos.
		7	Publica la vacante por los medios elegidos.
		8	Recibe a los candidatos.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Cuadro 10

Flujograma del procedimiento de reclutamiento de personas vigente en la organización



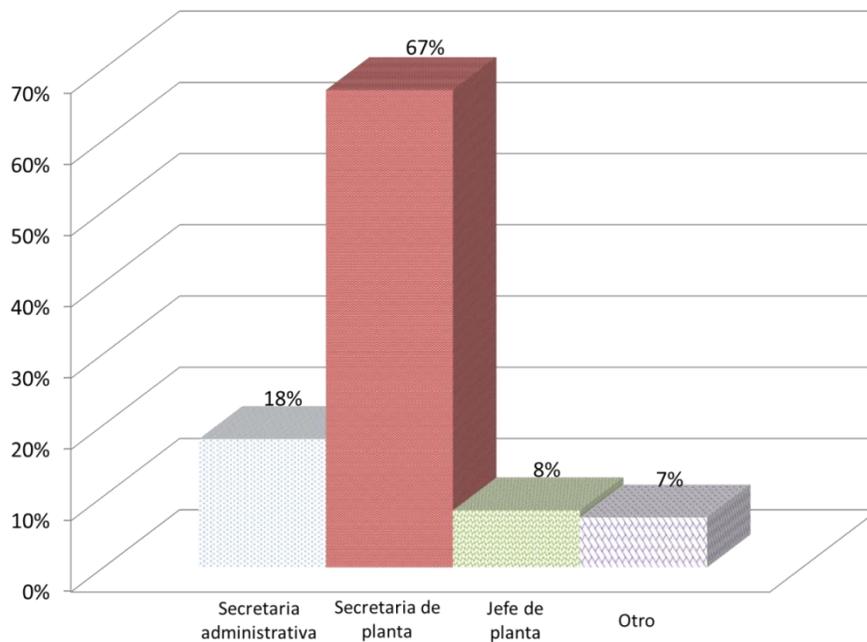
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

2.3.2 Selección

El proceso de selección inicia con la recepción de la documentación de los candidatos. Por lo general, los candidatos presentan sus documentos originales y la secretaria reproduce las copias necesarias para el archivo. Los candidatos deben presentar constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos, carnet del IGSS (si no tienen, la empresa les ayuda a tramitarlo), cédula de vecindad o DPI, recibo de agua, luz o teléfono, NIT y fotografía. A candidatos espontáneos (que se

presentan a aplicar aunque la organización no cuente con plazas vacantes) no se les recibe documentación si no hay plazas disponibles.

Gráfica 12
Encargado de recibir la documentación de los candidatos
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Por lo general, son las secretarías administrativas o de las plantas de producción las que reciben la documentación de los candidatos, para su resguardo en los archivos de la empresa. Sin embargo, se encontró que jefes de planta y otra persona han recibido la documentación de los candidatos, tal y como se aprecia en la gráfica anterior.

2.3.2.1 Bases de selección

Al tomar decisiones sobre la contratación de un aspirante para puestos operativos, la organización requiere que los candidatos presenten la documentación ya mencionada y el formulario de solicitud de empleo lleno, todo lo cual, se adjunta al

expediente cuando ya han sido contratados. Además de lo anterior, los candidatos a ocupar puestos administrativos, deben presentar su curriculum vitae y en caso de tener experiencia en el sector textil, acreditarlo con constancias laborales.

Imagen 6
Modelo de solicitud de empleo actualmente utilizada
Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

SOLICITUD DE EMPLEO

Se le recomienda leer cuidadosamente las preguntas que se le hacen, llenándolas con lapicero y letras de molde legibles.
 NOTA: A partir de la presente fecha le tomarán dos meses de prueba.

Página 1/2

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre:

Fecha de ingreso:

Dirección de donde vive:

Teléfono: Cédula:

Lugar y fecha de nacimiento:

Edad: Estado civil:

Nombre del(a) esposo (a):

Nombre de los padres:

Cuántas personas dependen económicamente de usted:

Edades: Grado de parentesco:

Conoce a alguien que trabaja en la empresa: Parentesco:

Casa propia: Si No Alquila: Si No

Último año de estudios cursados:

Nombre del establecimiento donde cursó el último año:

En caso de accidente avisar a:

Dirección:

DOS REFERENCIAS FAMILIARES

	Nombre	Teléfono	Dirección
1.	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
2.	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

EXPERIENCIA LABORAL

Puesto al que aspira:

Salario que pretende: Q. Tiempo de experiencia:

REFERENCIAS LABORALES

	Nombre	Teléfono
1.	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
2.	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

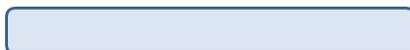
¿Por qué se retiró? Nombre de la empresa:

Fecha de retiro: Sueldo anterior: Q.

Firma:

Los anteriores datos son de carácter confidencial, la empresa se reserva el derecho de confirmarlos.

Autorizo expresamente a las empresas que distribuyen o comercializan datos personales para que distribuyan/comercialicen estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona, a efecto de verificar la información proporcionada y autorizo que mis datos personales sean compartidos/distribuidos a empresas que prestan servicios de información personal, según los artículos: 9 numeral 1 y 64 Ley de Acceso a la Información Pública 19, 21, 22, 28, 46 Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos y 12 y 20 de su Reglamento: 50, 55, 56 y 58 Ley de Bancos y Grupos Financieros.

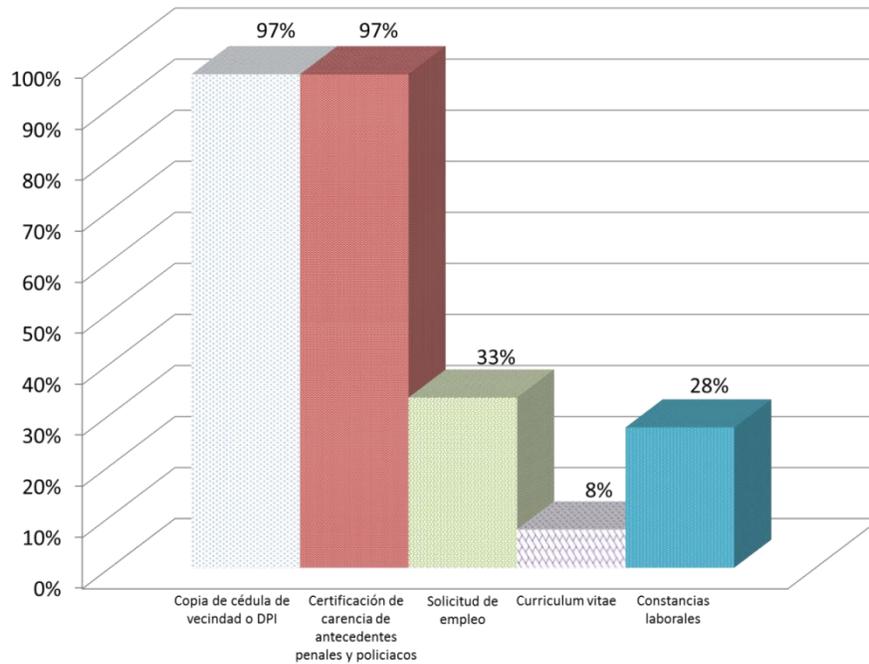


Firma del empleado

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Con la información que cada candidato proporciona en la solicitud de empleo, se comprueba la solvencia crediticia del candidato en infor.net, se indaga en otras fábricas del área, sobre referencias del candidato, en caso ya haya trabajado en alguna y no lo haya informado en su solicitud y se confirman las referencias laborales y personales consignadas en el documento.

Gráfica 13
Documentación presentada para aplicar a la vacante
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

De acuerdo con la investigación realizada, cuando los colaboradores se presentaron como candidatos para aplicar a la vacante, el 97% de ellos entregó fotocopia de identificación (cédula o DPI) y certificación de carencia de antecedentes penales y policíacos, esto quiere decir, 116 del total de colaboradores encuestados.

Solo 40 de ellos es decir, 33% completó la solicitud de empleo, probablemente porque es una herramienta que se introdujo recientemente a las prácticas de selección de la empresa.

Por otro lado, 8% (9 encuestados) presentó currículum vitae y 28% (33 encuestados) presentó constancias laborales. Estos casos corresponden a candidatos que aplican para puestos administrativos o de supervisión. La idoneidad del candidato comienza a evaluarse cuando entrega esta documentación para someterse al proceso de selección.

2.3.2.2 Recolección de información sobre el cargo

La organización no cuenta con instrumentos administrativos que especifiquen las características que cada puesto requiere de sus ocupantes. Como resultado, no hay instrumentos normados para toda la organización, más bien cada responsable de selección utiliza –según su experiencia– los aspectos que cree necesarios a evaluar en los procesos de selección y se sirve de técnicas personales para seleccionar a los candidatos que mejor cumplan con sus criterios para ocupar la vacante.

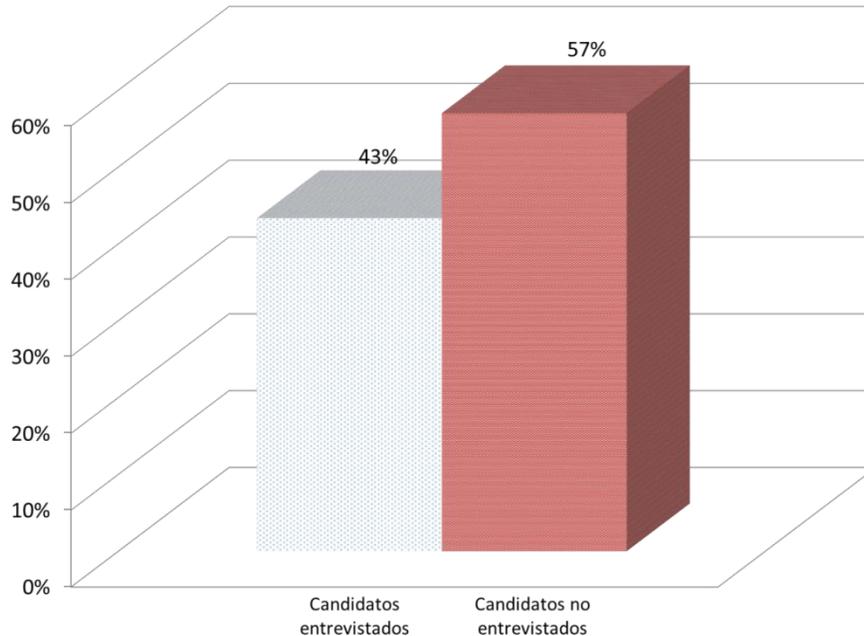
2.3.2.3 Técnicas de selección

Como ya se mencionó las técnicas utilizadas en la organización son escasas y basadas en instrumentos no reconocidos por la alta gerencia. En este sentido, la organización está desaprovechando inteligencia administrativa que podría ser útil para optimizar el desarrollo de procesos de selección. A continuación se describe la manera en que las técnicas de selección son aplicadas.

a. Entrevista

La aplicación de entrevistas de selección, como lo evidencia la siguiente gráfica, es una práctica realizada de forma empírica y discrecional. Los responsables de la realización de las entrevistas –cuando las hacen– no utilizan guías escritas que estructuren la manera en que éstas deben ejecutarse, aspectos a evaluar en todos los candidatos o valoración de cada aspecto. Esto podría repercutir en la admisión de un candidato que no cumple con el perfil idóneo o la exclusión de un candidato que cumple con los requisitos necesarios.

Gráfica 14
Candidatos a los que se les realizó por lo menos
una entrevista de selección antes de ser contratados
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

El 43% del personal fue entrevistado antes de su contratación; esto es igual a 52 de los 120 participantes de la encuesta. Aunque en la mayoría de casos las entrevistas las conduce el jefe de planta, se encontró que en algunas ocasiones, personal administrativo y supervisores también realizan las entrevistas.

Quienes conducen las entrevistas en las plantas de producción, lo hacen basados en la experiencia. Sin embargo, la falta de capacitación técnica y normalización de los procesos de entrevista y selección en general, debilitan la certeza de las decisiones tomadas por los entrevistadores.

En las oficinas administrativas, el Gerente General o la Jefa del departamento de contabilidad realizan las entrevistas del personal técnico y administrativo. Para contratación de operarios, manuales y supervisores, cada jefe de planta entrevista a los aspirantes.

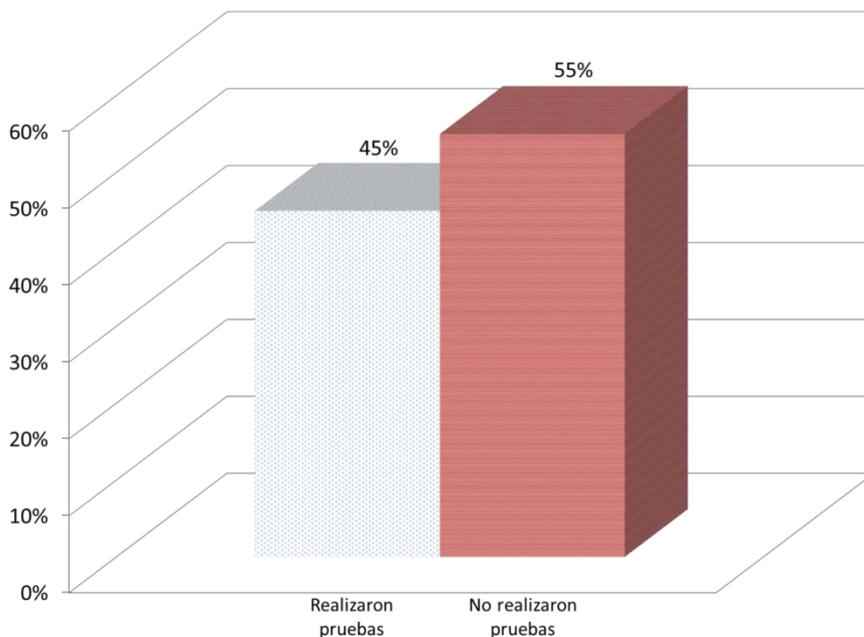
En las plantas de producción, los supervisores hacen entrevistas de preselección, para que luego el gerente haga la entrevista formal. Si se encuentran contradicciones en la entrevista o el candidato manifiesta actitudes no deseadas, es eliminado del proceso de selección.

La entrevista se centra en el record laboral, dónde ha trabajado, razones de retiro, si tiene familiares en la organización, cómo se enteró de la plaza, etc. Al hacer la entrevista, también se evalúa la apariencia del candidato (corte de cabello, vestuario, zapatos, forma de hablar y gesticular).

b. Pruebas de capacidad

Las fábricas de confección textil integran a los candidatos a ocupar puestos operativos a las líneas de producción, junto a los colaboradores; luego de algunos minutos, se mide el desempeño del candidato a partir de las unidades producidas. Si la cantidad producida es inferior del nivel aceptable, el candidato es eliminado del proceso de selección, por el supervisor o el jefe de planta.

Gráfica 15
Candidatos a los que se les aplicaron
pruebas de capacidad antes de ser contratados
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

En la organización investigada –en contraposición a la práctica generalizada en la industria– durante la entrevista, se indaga del mismo candidato sobre sus habilidades y experiencia en líneas de confección. No cuentan con guías de entrevista, pero cada gerente tiene su propio guión y confía en su experiencia y criterio.

Se han suscitado varios casos en que los candidatos para puestos de manual y operario mienten en la entrevista, con el propósito de ser contratados. Al no cumplir con los niveles de productividad requeridos por la línea de producción –los cuales se registran en un informe bihoral– luego de los primeros dos días de haber sido seleccionados (dentro del periodo de prueba que la ley estipula), se les notifica que no serán contratados.

La organización nunca antes ha aplicado pruebas de selección para puestos técnicos y administrativos, pues no habían previsto la necesidad de hacerlo. Sin embargo, están interesados en hacerlo, derivado de las presiones del mercado y de las consecuencias que ya han sufrido al contratar personal poco calificado y/o con actitudes indeseables.

c. Revisión física

El proceso de selección de personal operativo implica también la revisión física de los candidatos. Personal masculino de seguridad revisa el pecho, espalda, brazos y piernas (desde la rodilla hasta los tobillos) para constatar que el candidato no porte tatuajes que lo identifiquen como miembro de una pandilla. Personal femenino (contratado para desempeñar un puesto de limpieza y algunas tareas de seguridad) realiza la revisión física a las candidatas en brazos y piernas.

Con esta práctica, la organización pretende disminuir la contratación de personas que tengan vínculos con grupos delictivos. Sin embargo, es importante mencionar que la presencia o ausencia de tatuajes no son indicadores inequívocos que la honestidad de un candidato. Además, esta práctica expone a la empresa a ser denunciada por discriminar subjetivamente en la selección y menoscabar la dignidad de los candidatos.

d. Investigación y comprobación de información

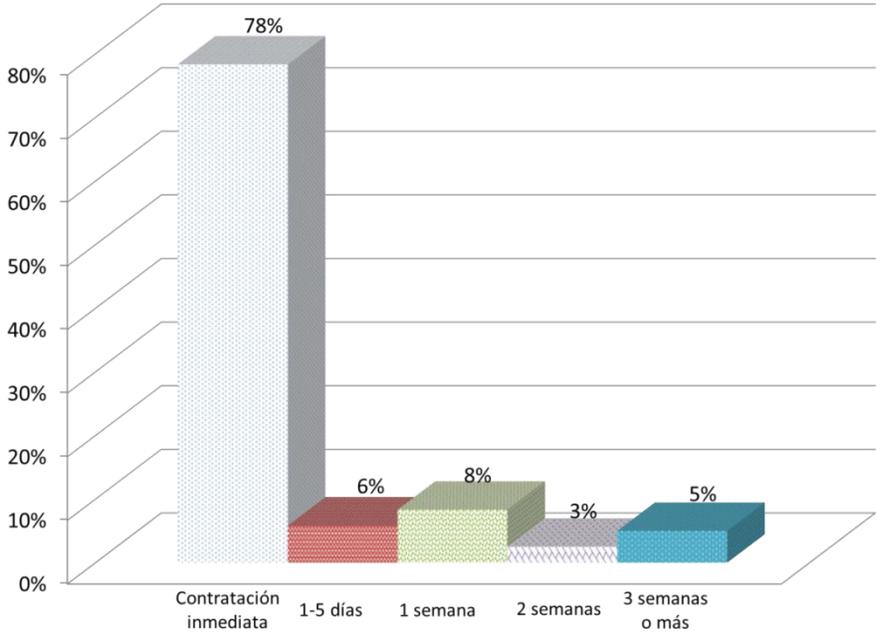
En el orden del proceso de selección seguido, los candidatos presentan su documentación y se le entrega un formulario de solicitud de empleo a cada uno, para que lo complete; en poder de la documentación, la secretaria administrativa o de planta investiga y comprueba la autenticidad de los datos proporcionados por los candidatos. La investigación realizada abarca la confirmación (vía telefónica) de referencias dadas por el candidato, investigación en fábricas del sector (en caso el candidato no las haya mencionado en su historial) y constatación de la autenticidad de la certificación de carencia de antecedentes penales y policíacos, lo cual es hecho por la secretaria de la unidad solicitante.

Esta investigación se realiza en menos de 20 minutos y anotaciones mínimas se realizan en la misma documentación que el candidato ha proporcionado. No existe ninguna lista de cotejo que guie la verificación de toda la información ni que permita dejar constancia de observaciones relevantes al respecto.

2.3.2.4 Notificación de resultados

En la organización, es una práctica común notificar a los candidatos su contratación de manera personal e inmediata, sobre todo cuando el candidato es un ex trabajador que tuvo que ser despedido por fluctuaciones en la producción. Sin embargo, al contratar personal de manera emergente, no puede elegirse, filtrar y tomar decisiones fundamentadas.

Gráfica 16
Tiempo transcurrido para notificar al candidato elegido su contratación
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Los colaboradores encuestados indicaron que su contratación les fue notificada de manera personal y según lo demuestra la gráfica anterior, en el 78% de los casos, supieron si serían contratados el mismo día que presentaron su documentación completa, de acuerdo con lo que 93 de los 120 encuestados confirmaron. El resto de casos en que la notificación de los resultados de selección se demoró hasta una semana, corresponden en su mayoría a procesos de selección de personal administrativo o técnico.

Cuando la notificación de resultados se demora más de una semana se debe a dificultad para elegir entre dos o más candidatos para una sola vacante y es necesario analizar con más cuidado y por más tiempo las credenciales que han presentado e inclusive, convocarlos a una última entrevista si es necesario.

La mano de obra para el sector textil es abundante y puede elegir a los candidatos idóneos entre todos aquellos que conforman su mercado de recursos humanos; sin embargo, cada vez que la empresa contrata de manera emergente es decir, sin una adecuada planificación de la cantidad y características del personal requerido, se arriesga a integrar personal poco calificado para el puesto, perdiendo a su vez, la oportunidad de contratar a los candidatos mejor calificados.

La organización podría estar contratando personal de manera emergente y apresurada, sin darse el tiempo para investigar a fondo y sistemáticamente la veracidad de los datos proporcionados por los candidatos, o someterlos a pruebas de aptitud. De acuerdo a los comentarios de algunos trabajadores, esto ha derivado en la contratación de personas que en su mayoría, no cumplen con los requisitos que el puesto requiere y en otras ocasiones, tienen relación con grupos de crimen organizado y/o delincuentes comunes que amenazan la seguridad de las personas y del patrimonio de la organización.

Una mala decisión de contratación puede traer graves consecuencias para la organización; de acuerdo a lo que han expresado representantes de la empresa, han

debido enfrentarse a los efectos de contratar personas con una aptitud inferior o actitud deficiente. Estas consecuencias se listan en la tabla siguiente.

Cuadro 11

Efectos de contratar candidatos con aptitud inferior o actitud deficiente

Aptitud inferior	Actitud deficiente
<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en la producción • Desperdicio de materiales e insumos • Dificultad para alcanzar objetivos y metas de producción • Sobrecarga de trabajo al equipo • Infracciones a normativos estatales o gremiales • Necesidad de despido tras poco tiempo de haber sido contratado 	<ul style="list-style-type: none"> • Rumores de descontento • Desmotivación y cansancio • Daño premeditado de propiedad de la empresa • Robo de mercadería • Daño a la cultura organizacional • Mala percepción de la empresa ante terceros • Renuncia tras poco tiempo de haber sido contratado

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

2.3.2.5 Procedimiento vigente para seleccionar personas en la organización

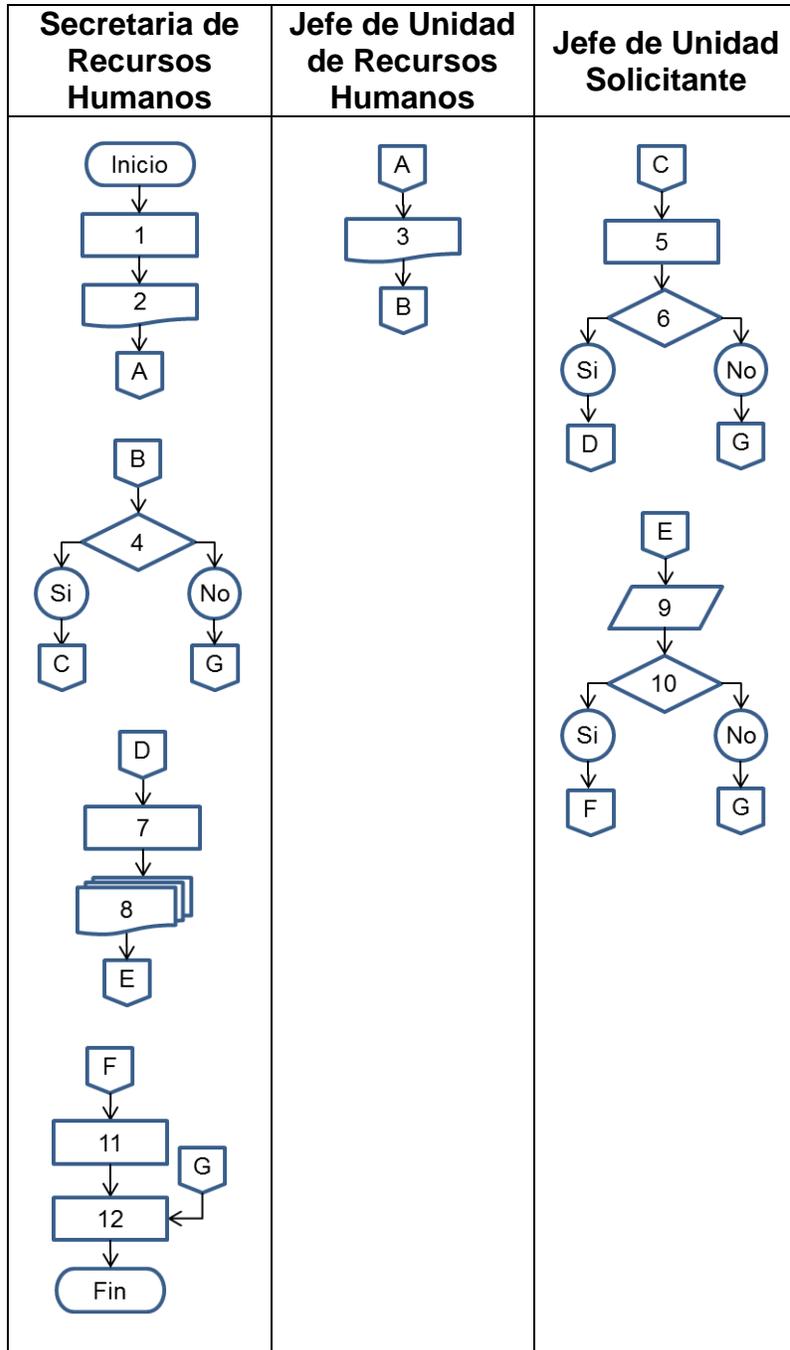
La organización hace uso de un procedimiento discrecional para seleccionar a los candidatos que ocupan las vacantes, el cual responde a los criterios del seleccionador, quien además no cuenta con los instrumentos técnicos para fundamentar sus decisiones. Dicho procedimiento se describe a continuación.

Cuadro 12
Descripción del procedimiento general de selección de personas vigente
Empresa de confección textil

Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Unidad Solicitante	Secretaria de Unidad Solicitante	1	Da la bienvenida a los candidatos y les explica el proceso de selección.
Candidato	Candidato	2	Entrega solicitudes de empleo a los candidatos.
		3	Completa y entrega la solicitud de empleo y su documentación para aplicar a la vacante.
Unidad Solicitante	Secretaria de Unidad Solicitante	4	Recibe y revisa la documentación de los candidatos y analiza su aptitud para ocupar el puesto. 4.1 Si la documentación está en orden, permite al candidato continuar el proceso de selección y retiene su documentación. 4.2 Si la documentación presenta alguna anomalía, descarta al candidato del proceso de selección y le devuelve su documentación.
	Jefe de Unidad Solicitante	5	Realiza la entrevista preliminar a los candidatos que cumplan los requisitos mínimos.
		6	Depura los candidatos. 6.1 Si durante la entrevista, el candidato cumple con las expectativas del entrevistador, permite al candidato continuar el proceso de selección y retiene su documentación. 6.2 Si durante la entrevista, el candidato no cumple con las expectativas del entrevistador, descarta al candidato del proceso de selección y le devuelve su documentación.
	Secretaria de Unidad Solicitante	7	Verifica las referencias laborales y personales de los candidatos.
		8	Registra la documentación recibida de los candidatos potenciales.
	Jefe de Unidad Solicitante	9	Analiza la documentación de cada candidato y sus impresiones de la entrevista.
		10	Toma la decisión final. 10.1 Si el candidato es elegido, concierta la cita de inducción. 10.2 Si el candidato no es elegido, notifica la decisión.
	Secretaria de Unidad Solicitante	11	Notifica decisión al candidato elegido.
		12	Notifica a los candidatos que no serán elegidos.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Cuadro 13
Flujograma del proceso general de selección vigente
Empresa de confección textil

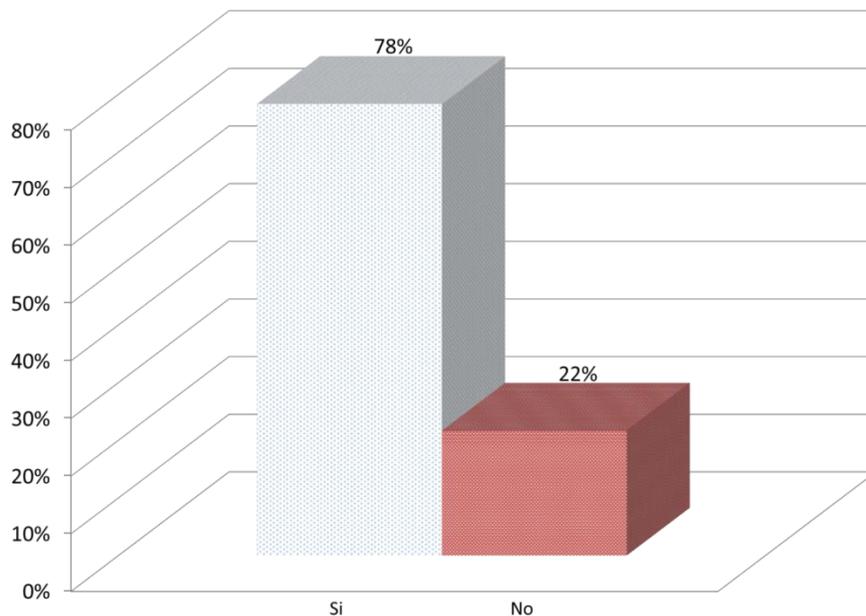


Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

2.3.3 Inducción

Dado que el modelo de producción usado por las empresas de confección textil alcanzó su punto álgido desde mediados de los años ochenta, los guatemaltecos que no constituyen mano de obra calificada no solo han tenido la oportunidad de insertarse en el mercado laboral, sino también de aprender los procesos de patronaje, confección, revisión, planchado y embalaje de prendas de vestir y/o la operación de máquinas de coser industriales, planas, cover, overlock, collareteras, etc.

Gráfica 17
Candidatos con experiencia en fábricas de confección textil
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Durante los últimos años, decenas de fábricas de confección textil han salido del país, en diferentes condiciones. Del total de encuestados, 93 colaboradores indicaron que habían trabajado en otras fábricas textiles, constituyendo un 78%; este fenómeno es más común en los puestos relacionados directamente con la producción.

Las habilidades adquiridas en otras fábricas de confección textil, permiten que la organización no invierta esfuerzos extraordinarios en los procesos de inducción técnica del personal de nuevo ingreso. Sin embargo, esta experiencia previa trae consigo retos relacionados con la cultura que han interiorizado en empresas donde han trabajado con anterioridad.

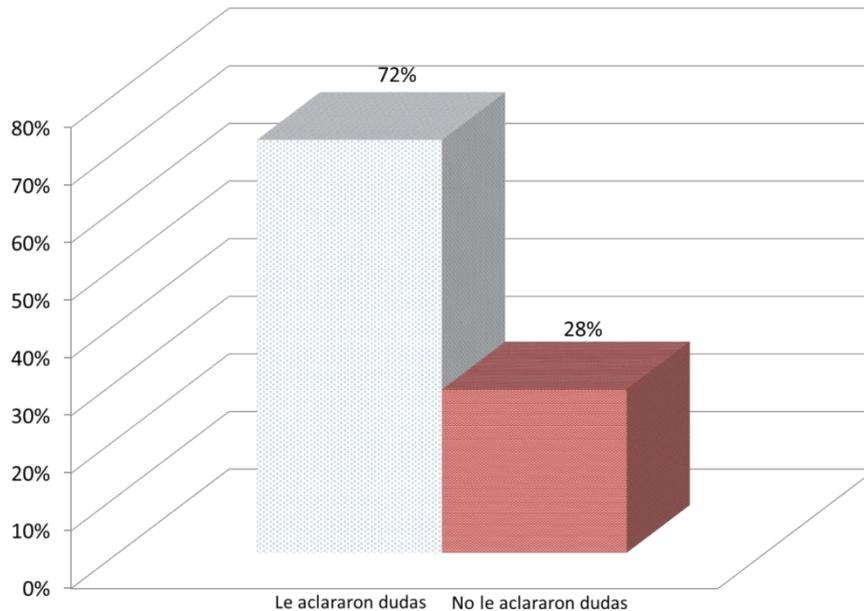
Este fenómeno es menos común en las oficinas administrativas; en estos casos, la inducción técnica debe ser más exhaustiva. Una adecuada inducción apoya el fortalecimiento de la cultura, pero la empresa investigada no cuenta con esta inteligencia documentada.

De acuerdo con los altos directivos, para la organización es importante que el personal de nuevo ingreso comprenda y adopte su cultura, en algunas ocasiones muy diferente de la cultura de las otras fábricas donde han trabajado.

2.3.3.1 Inducción a la empresa

Aunque el candidato se comienza a familiarizar con la organización y su cultura desde el momento en que aplica a la vacante, la inducción inicia de manera formal a partir del instante en que se oficializa la elección de éste, para ocupar el puesto de trabajo. La firma de contrato es una excelente oportunidad para explicar al trabajador recién seleccionado, la cultura de la organización y los valores más importantes que ésta espera de sus colaboradores.

Gráfica 18
Aclaración de dudas al colaborador recién contratado
cuando se le llama a firmar el contrato laboral
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

En la investigación realizada, se descubrió que el 28% de los colaboradores no recibieron aclaraciones sobre su contrato, es decir 33 de los participantes de la encuesta. Este hecho trae como consecuencia que el colaborador recién llegado atraviese por la incertidumbre de no saber qué esperar de su nuevo empleador y su adaptación será más lenta de lo esperado.

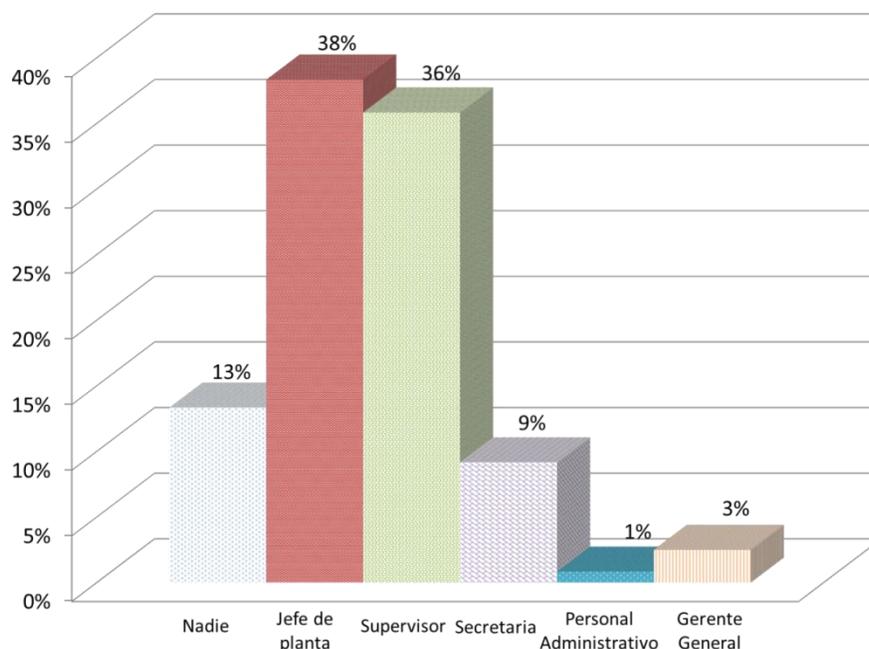
En la organización, la bienvenida no está normada por procesos técnicos, como tampoco es claro quiénes son los responsables de la inducción en las plantas de producción. Mientras que en la planta B y en la sala de corte, son los supervisores quienes en su mayoría dan la bienvenida, en la otra planta es el jefe de planta quien –por mucho– se hace cargo de recibir a los colaboradores de nuevo ingreso. En las oficinas, el personal administrativo –dependiendo del puesto que ocupará la persona recién contratada– es quien da la bienvenida.

Gráfica 19

Puesto responsable de dar la bienvenida a los colaboradores recién llegados

Empresa de confección textil

(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

De acuerdo con la información recopilada de los trabajadores encuestados, por lo general, el personal operativo de nuevo ingreso es recibido por el jefe de planta o por el supervisor del módulo o línea en la que trabajará. El trabajador que se desempeñará en un puesto que no está directamente relacionado con la producción, puede ser recibido por el Gerente General, la secretaria de la unidad en la que se desempeñará u otro personal administrativo. Es importante hacer notar que al 13% del personal (16 encuestados) no se le dio nunca la bienvenida de manera oficial.

La bienvenida es el momento perfecto para que los trabajadores recién contratados perciban la cultura de la empresa. Realizada al margen de un programa normado, sin la capacitación necesaria y el tiempo necesario para inducir al recién llegado a su puesto de trabajo, la inducción tiene efectos contrarios a los deseados por la alta

gerencia. Considerando que las contrataciones masivas se realizan una vez al año en las plantas de producción

Por lo regular, se da la bienvenida a los colaboradores recién contratados, en la planta de producción u oficina administrativa donde vayan a desempeñarse; aunque algunas veces, para variar y flexibilizar la práctica, se le lleva a la oficina del jefe inmediato, a un salón especial o se le recibe en las afueras del edificio. El lugar donde se reciba al personal que recién ingresa a la empresa, determina la efectividad con la que éste se adapta al modus operandi y a la cultura organizacional. Antes de ubicar al colaborador en su puesto de trabajo, es necesario asegurarse de que ha entendido el quehacer de la empresa y la cultura organizacional a la que debe adaptarse.

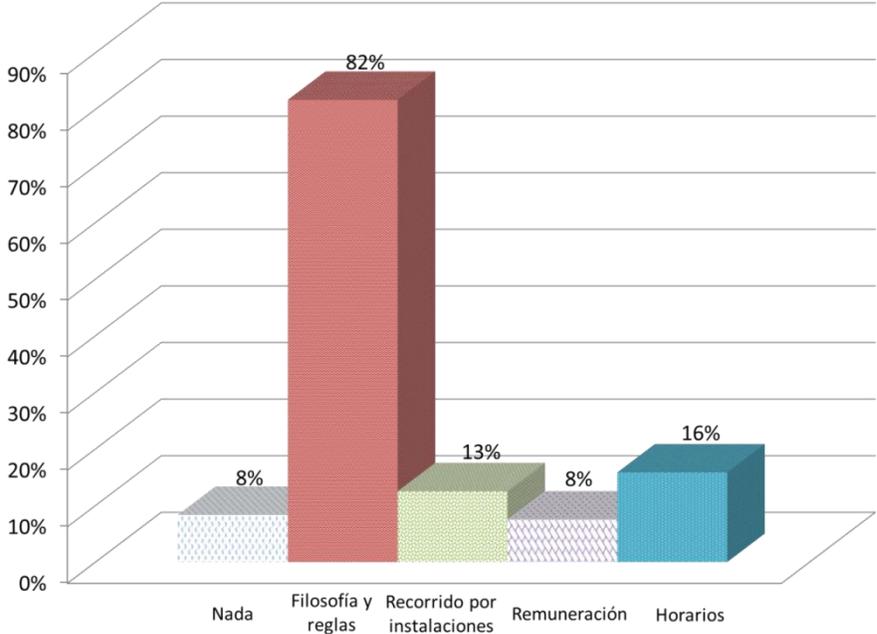
Debido a que casi todos los trabajadores recién contratados conocen ya el funcionamiento de una fábrica, se hace una sola inducción para mostrarles la cultura organizacional, ya que se considera que es lo más necesario para que se adapten. Los responsables de la inducción opinan que la adaptación es rápida, porque los colaboradores ya tienen experiencia y al provenir de empresas que quebraron o cerraron súbitamente, suelen sentirse aliviados. Sin embargo, es importante contar con garantías que constaten que los colaboradores de nuevo ingreso han comprendido sus deberes hacia la organización y los beneficios obtenidos de ésta.

En primer lugar, es importante que el personal recién incorporado entienda el horario flexible con el que la organización trabaja. Si la producción lo requiere, se hacen dos o tres horas extras o veladas (desde las 18 hasta las 22 horas), que se pagan de conformidad a la ley y con los beneficios de un tiempo de alimentación (cena) y servicio de transporte, proporcionado por la empresa. Dependiendo de las decisiones del jefe de planta, puede nivelarse la producción iniciando labores una hora antes durante una semana, en lugar de hacer una velada.

De acuerdo con los altos dirigentes, se pretende que a su ingreso, cada colaborador entienda el compromiso que la empresa tiene de brindarles estabilidad laboral, además del pago puntual de sus salarios y prestaciones de conformidad con lo que la ley guatemalteca prescribe.

Gráfica 20

Temas tratados en la inducción del colaborador recién contratado
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

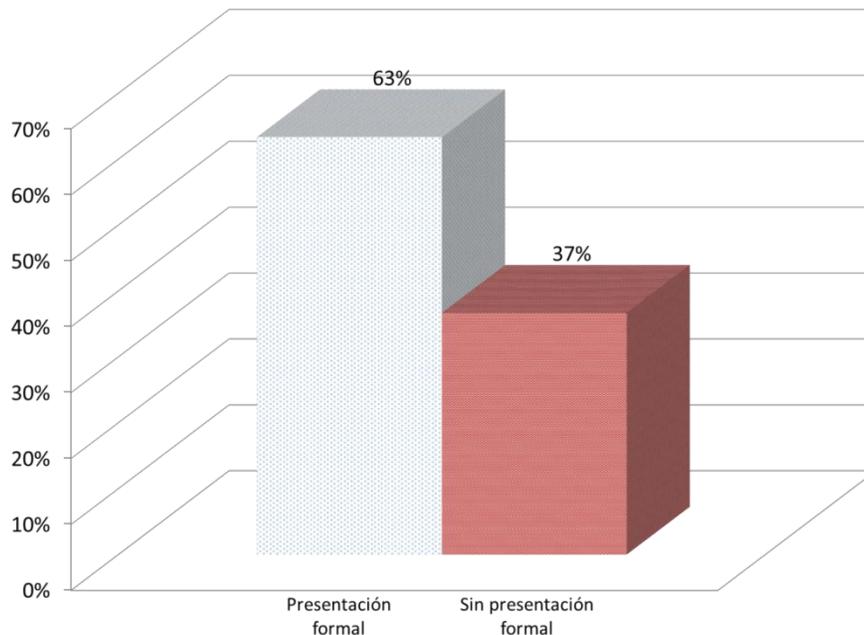
De acuerdo con la información obtenida de los participantes en la encuesta, quien recibe e induce a los colaboradores a la organización, comúnmente les explica la filosofía y reglas de la misma (actividad productiva de la organización, valores y antivalores y normas generales de comportamiento); así lo confirmaron 98 encuestados, es decir, el 82% de ellos. En 16% de las ocasiones o menos, se les muestran las instalaciones de la planta (oficinas, salidas de emergencia, lockers, servicios sanitarios, etc.), o se les explican los detalles sobre remuneración u horarios.

Gráfica 21

Presentación formal del candidato a integrar ante el personal administrativo y de seguridad a su ingreso

Empresa de confección textil

(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

La gráfica 21 indica que al 37% de los trabajadores (44 de los que fueron encuestados) no se le presentó el personal administrativo y de seguridad a su ingreso a la organización.

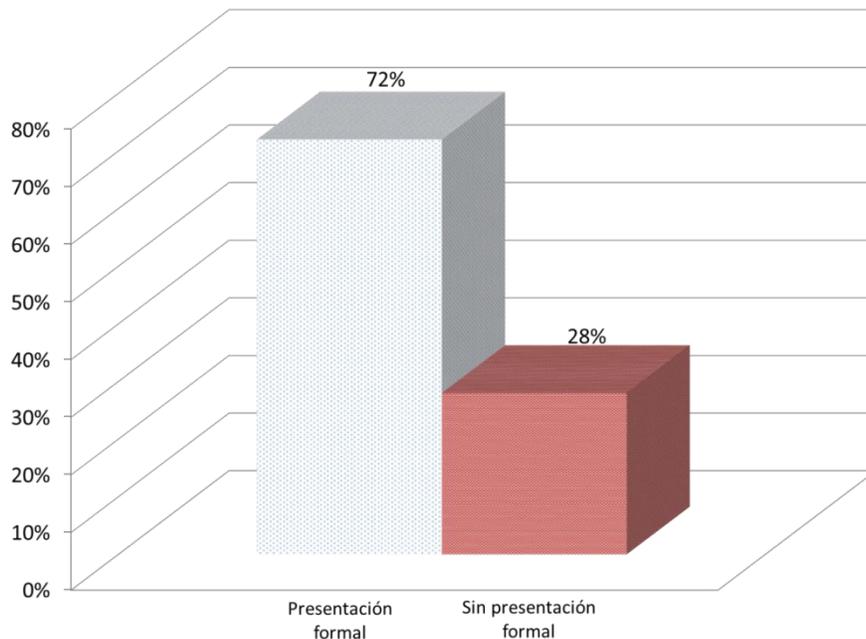
La presentación formal del personal administrativo y de seguridad con los que el colaborador deberá interactuar, es un paso importante en el programa de inducción, debido a que los primeros son responsables de asistir al personal cuando éste tenga dudas o peticiones respecto a sus turnos de trabajo, y pago de compensaciones salariales; el personal de seguridad es quien permite o restringe el ingreso a las instalaciones de la organización a las personas.

Gráfica 22

**Presentación formal del candidato a integrar ante el jefe inmediato y
compañeros de trabajo**

Empresa de confección textil

(Cifras expresadas en valores relativos)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

La gráfica 22 evidencia que a un 28% (equivalente a 33 encuestados) no le fue presentado formalmente jefe inmediato y compañeros de trabajo. La presentación formal del equipo de trabajo (jefe inmediato y compañeros) es un paso relevante en el programa de inducción, pues la socialización del colaborador al equipo contribuye a que se adapte a las funciones del puesto, disminuya la ansiedad que significa un nuevo empleo y equipare su desempeño al de sus compañeros con mayor rapidez.

Los responsables de la inducción que fueron entrevistados afirmaron que cuando se contrata a una persona se realiza una sola sesión de inducción, donde se le explica a qué se dedica la empresa, cuales son los valores que debe observar, dependiendo del cargo se le presenta al equipo de trabajo e instalaciones de la empresa. A los operarios y manuales se les muestra la ubicación de los servicios sanitarios y los

lugares de almuerzo, además de presentárseles su supervisor, quien se encarga de que el trabajador de nuevo ingreso se sienta cómodo y su adaptación sea rápida. Al personal de bodega se le muestra los edificios que conforman las instalaciones y al personal con el que interactuará en su trabajo.

El programa de orientación que se sigue en la organización –por no estar documentado y realizarse de manera empírica– varía de una a otra ocasión. En el corto plazo, omitir la presentación formal del personal, podría costarle a la organización que los colaboradores recién integrados se sientan restringidos en el acceso a las instalaciones y aislados de sus propios compañeros de trabajo. A la larga, esto repercute de forma directa en la productividad individual y de línea.

Hace algunos años la organización proporcionaba a sus colaboradores recién contratados, un bifoliar que contenía información general de la organización y de las reglas bajo las cuales debía regirse. Desafortunadamente, este sistema dejó de usarse por considerar que son pocos los colaboradores que se tomaban el tiempo para leerlo, y menos aún, aquellos que lo conservaban.

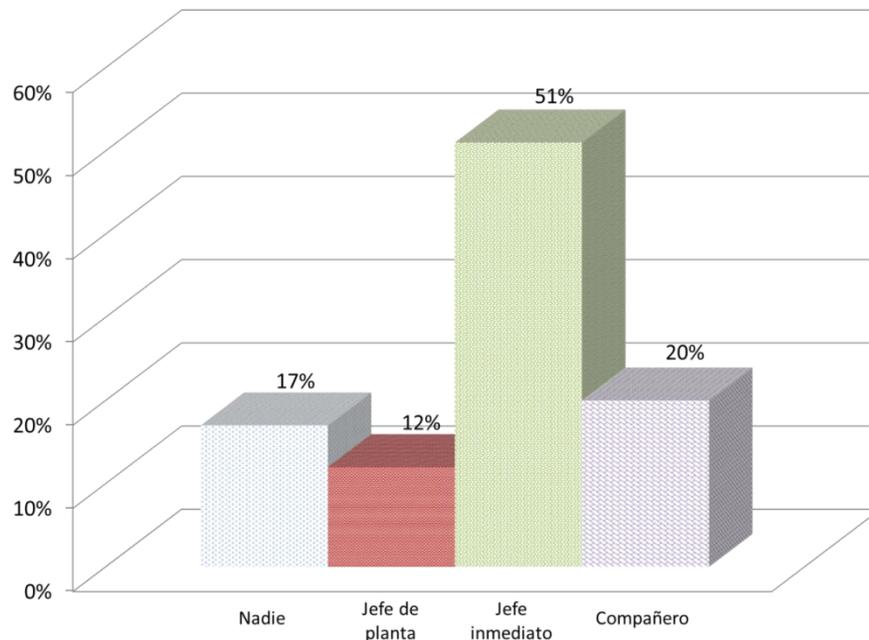
Sin embargo, la metodología usada por la empresa no garantiza que cada colaborador contratado conozca desde el inicio de la relación laboral, las reglas, la distribución de las instalaciones, fechas de pago, horarios y políticas generales de la organización.

2.3.3.2 Inducción al puesto de trabajo

Cuando el colaborador recién contratado se integra a la unidad administrativa donde trabajará, experimenta ansiedad –provocada por la experiencia misma de su nuevo empleo, donde por lo regular, no conoce a nadie–; su desempeño y permanencia en la organización dependerá en buena medida, de que se sienta bien recibido, útil y respetado por su jefe y compañeros.

Gráfica 23

**Encargado de inducir al personal recién contratado a su puesto de trabajo
Empresa de confección textil
(Cifras expresadas en valores relativos)**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Por lo general, es el jefe inmediato quien propicia que el trabajador se adapte a las labores de su puesto de trabajo. Sin embargo, los compañeros de trabajo tienen el potencial de influir positivamente a la integración del recién incorporado a su puesto de trabajo y al desempeño de éste dentro de la unidad administrativa, siempre y cuando éstos cuenten con la instrucción y experiencia mínima para seguir un protocolo de inducción técnica.

2.3.3.3 Procedimiento vigente para inducir personas en la organización

La organización emplea prácticas diversas para inducir al personal a la empresa y a su puesto de trabajo, en función del encargado de orientar al colaborador recién contratado en su proceso de adaptación. A continuación se describen los pasos que por lo general se siguen en este procedimiento.

Cuadro 14

Descripción del procedimiento vigente para la inducción de personas

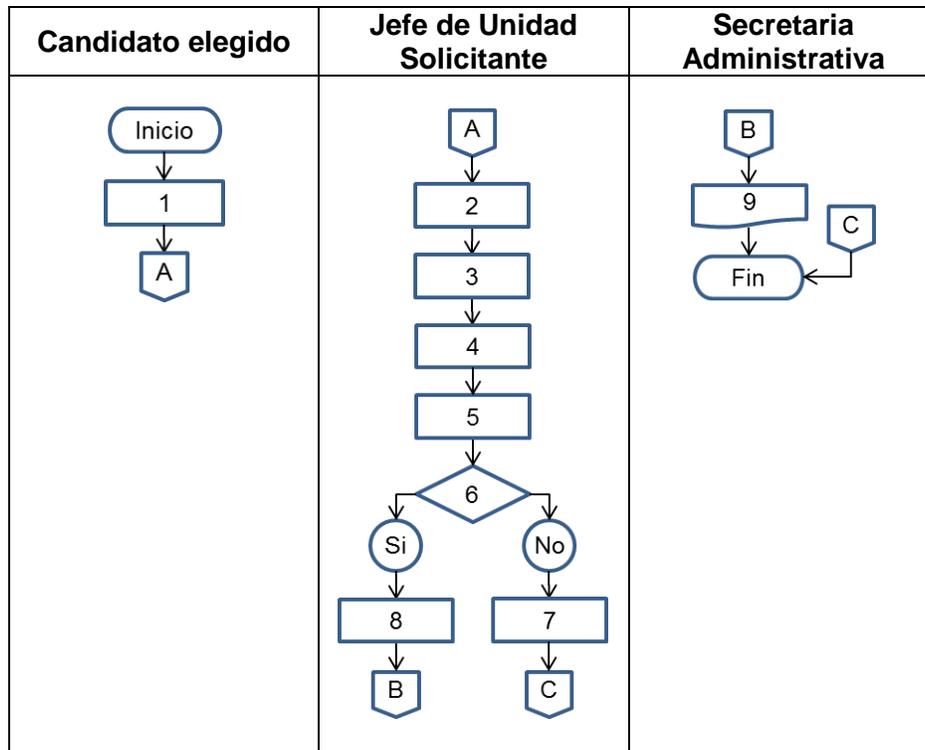
Empresa de confección textil

Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Colaborador a integrar Unidad Solicitante	Colaborador a integrar Jefe de Unidad Solicitante	1	Se presenta para su primer día de labores.
		2	Da la bienvenida al colaborador a integrar.
		3	Explica los aspectos más importantes de la organización.
		4	Presenta al colaborador ante el equipo de trabajo.
		5	Instala al colaborador en su puesto de trabajo.
		6	Observa el desempeño y adaptación del colaborador recién integrado. 6.1 Si el colaborador integrado muestra un desempeño y adaptación satisfactoria al puesto, se autoriza su contratación. 6.2 Si el colaborador integrado muestra un desempeño o adaptación al puesto que no es satisfactoria.
		7	Notifica al colaborador que no será contratado e informa a la Subgerencia Administrativa sobre la necesidad de abrir nuevamente la vacante.
		8	Informa sobre la adaptación del colaborador.
Departamento de Contabilidad	Secretaria de Departamento de Contabilidad	9	Inicia el trámite del contrato.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

Cuadro 15

**Flujograma del procedimiento vigente de inducción de personas
Empresa de confección textil**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

2.4 Análisis y discusión de resultados

Al finalizar el diagnóstico de las funciones de reclutamiento, selección e inducción vigentes en la organización investigada, se determinó que por lo general, la convocatoria, contratación y adaptación del personal se realiza de una manera empírica y carente de instrumentos técnicos que formalicen los procesos o que hagan constar las decisiones tomadas al respecto de emplear o no a determinada persona.

La empresa carece de un programa de admisión e inducción que norme y estandarice estos procesos en las plantas, sala de corte y oficinas administrativas, lo cual ocasiona que el reclutamiento y selección de personal no se prevea y que se ejecute emergentemente cuando las necesidades de producción o renuncias de personal lo requieran.

El uso poco formalizado de los medios de reclutamiento interno y externo no optimiza el aprovechamiento de los datos de los candidatos que puedan presentarse, tanto para el proceso actual, como para futuros reclutamientos.

La carencia de técnicas y filtros de selección adecuados expone a la empresa al riesgo de contratar personal que no es idóneo, o que bien podría renunciar tras pocas semanas de haber sido contratado, pues no se cuentan con sistemas técnicos de selección.

De acuerdo con la información recopilada durante las entrevistas y encuestas, en el pasado la organización ya ha enfrentado las consecuencias de las deficiencias de sus prácticas de selección: contratación de personal sin la calificación necesaria (el cual debe ser despedido después de los primeros días de prueba), personal con actitudes que dañan la cultura organizacional y personal que tiene nexos con grupos delictivos.

Además, el personal de nuevo ingreso se adapta a su puesto de trabajo de una manera no formalizada, pues aunque existen buenas prácticas al respecto, no son uniformes para toda la organización.

Contar con un programa de admisión e inducción constituiría una ventaja competitiva de la organización, pues garantizaría a sus clientes la disminución de desperdicios y la entrega a tiempo de los pedidos.

Las carencias que existen dentro de la organización respecto a sus prácticas de admisión e inducción, le representan algunos gastos colaterales, que afectan de forma nociva el logro de sus objetivos.

Durante el año 2012, se calcula que la organización erogó Q.75,000.00 en indemnizaciones por las fluctuaciones de la producción, Q.55,000.00 por pérdidas en daños (materias primas, insumos, maquinaria y equipo), robos (pequeñas cantidades de materias primas e insumos que salen de las instalaciones sin autorización) y atrasos (que resultan en sanciones económicas de clientes y proveedores) y Q.15,000.00 en gastos aproximados de admisión e inducción de personal; esto se resume en la siguiente tabla.

Tabla 2
Gastos incurridos por la empresa debido a la falta
de un programa de admisión e inducción durante el año 2012
Empresa de confección textil

Descripción	Gastos subtotales
Pago derivados de la rotación de personal	Q.75,000.00
Pérdidas aproximadas por daños, robos y atrasos	Q.55,000.00
Gastos aproximados en admisión e inducción de personal	Q.15,000.00
Total	Q.145,000.00

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

En la siguiente tabla se resumen las brechas identificadas respecto a la admisión e inducción del personal las cuales serán objeto de resolución en el siguiente capítulo.

Cuadro 16

Brechas de admisión e inducción de personal

Empresa de confección textil

Fase	Elemento del proceso	Situación actual
Reclutamiento	Planeación para la contratación de personal	No se conoce con exactitud la rotación de personal, que es un conocimiento básico para la planeación de la provisión de recursos humanos.
	Recopilación de información sobre el cargo	No existen instrumentos que ayuden a los encargados de admisión conocer las características necesarias para cubrir un puesto.
	Convocatoria	No sigue formatos ni prioriza medios de reclutamiento a utilizar
	Recepción de candidatos	No hay un solo responsable directo.
Selección	Procedimientos de preselección	Existen procedimientos subjetivos por los que se precalifican a los candidatos. Existe un formato básico de solicitud de empleo para aplicar a todos los puestos.
	Guías de entrevista	Cada encargado de contratación tiene una guía personal (no siempre escrita).
	Pruebas de capacidad	No están formalmente establecidas y no se aplican a todos los puestos. En las plantas de producción, se observa el desempeño de los candidatos cuando ya han sido confirmados en el puesto.
	Notificación de resultados	Se realiza de manera personal e inmediata.
Inducción	Inducción general	No existe un programa que la regule. Cada encargado de inducción la realiza con sus propias técnicas y recursos.
	Inducción específica	No se realiza siempre.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la investigación de campo. Agosto 2013.

CAPÍTULO III

Propuesta de un programa de admisión e inducción de personas para una empresa de confección textil

3.1 Justificación

Los constantes cambios económicos, sociales y culturales que afectan a la industria textil en Guatemala, hacen necesario que las empresas del sector reconozcan los beneficios y retos que esto conlleva y adapten sus prácticas a los requerimientos de su entorno. En este contexto, las personas son el factor que moviliza los recursos organizacionales –máquinas, materias primas, capital financiero, instalaciones, cartera de clientes– para la consecución de los objetivos trazados.

La detección, provisión y acondicionamiento del talento necesario para que la organización funcione supone un conjunto de tareas fundamentales para lograr los objetivos organizacionales, que ejecutadas de manera sistemática, facultan a la organización y a las unidades administrativas que la conforman para funcionar eficientemente.

La empresa de confección textil pretende contar con el personal adecuado, no solo en cantidad, sino en calidad (perfil, potencial y con actitudes acordes a los objetivos y a la cultura de la organización); esto solo será posible si se cuenta con procesos técnicos ejecutados por personal calificado y con las herramientas administrativas que garanticen la efectiva integración de personas.

La propuesta proveerá a la organización de un programa de admisión e inducción que norme y estandarice estos procesos en las plantas, sala de corte y oficinas administrativas, permitiendo que el reclutamiento y selección de personal sean funciones ejecutadas de acuerdo a las necesidades de personal previstas con anterioridad (en lugar de hacerlo emergentemente), garantizando la integración de personal idóneo, pues toda decisión de contratación será justificada y registrada por escrito.

Asimismo, el personal de nuevo ingreso podrá adaptarse a su puesto de trabajo de una manera formal, pues tanto los jefes inmediatos como compañeros de trabajo les darán la bienvenida y les ayudarán a desempeñar su puesto de trabajo de acuerdo a un protocolo que les habilite en el menor tiempo posible.

Cuadro 17

**Propuestas para subsanar las brechas detectadas entre las prácticas vigentes
e ideales de admisión e inducción de personal
Empresa de confección textil**

Fase	Elemento del proceso	Propuesta
Reclutamiento	Planeación para la contratación de personal	Fórmula y recomendaciones para medir el IRP (Índice de Rotación de Personal).
	Recopilación de información sobre el cargo	Descriptorios para 15 puestos tipo.
	Convocatoria	Diseño de procedimiento de reclutamiento. Recomendación de priorizar medio de reclutamiento de acuerdo al puesto vacante. Formatos modelo para convocatoria en medios de reclutamiento.
	Recepción de candidatos	Normalización y especificación del responsable en el programa.
Selección	Actividades de preselección	Mejoramiento del formato de solicitud de empleo. Diseño de procedimiento de selección. Creación de formatos que respalden y documenten las decisiones a tomar, de acuerdo a criterios objetivos.
	Guías de entrevista	Creación de guías de entrevista preliminar y de selección.
	Pruebas de capacidad	Creación de formatos que permitan medir y evaluar la capacidad del candidato para el puesto.
	Notificación de resultados	Creación de un proceso escrito que norme la notificación.
Inducción	Inducción general	Diseño de procedimiento de inducción. Temas propuestos para ser abordados en la primera reunión con los colaboradores recién contratados.
	Inducción específica	Delimitación de actividades de inducción al puesto de trabajo dentro del procedimiento.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

3.2 Presentación del programa

El programa de admisión e inducción establece la secuencia de actividades específicas que habrán de seguirse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para contratar a los candidatos mejor calificados e integrarlos óptimamente a la organización y a su unidad administrativa.

El proceso de admisión e inducción de personas que se desarrolla a continuación, tiene una importancia crítica para la organización y para quienes toman las decisiones de contratación, debido a que dotará a la empresa de una herramienta técnica, útil y práctica para la persona responsable de reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario, para cubrir las vacantes de la manera más rápida.

3.3 Objetivos del programa

- a. Mejorar el proceso que la organización sigue para admitir y seleccionar personal, sin cambiar significativamente la estructura de pasos que ya ejecutan.
- b. Definir las políticas y estandarizar los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados en la sala de corte, plantas de producción y oficinas administrativas para reclutar, seleccionar e inducir al personal.
- c. Establecer y documentar procesos que normen la contratación e integración de los candidatos mejor calificados, para la mejora continua de la empresa.
- d. Proporcionar a los encargados de la admisión e inducción de personal, las herramientas administrativas necesarias que les permitan tomar decisiones sobre reclutamiento que garanticen la dotación de suficientes candidatos, elegir a los más idóneos e integrarlos a la organización en el menor tiempo posible.
- e. Permitir que los colaboradores recién contratados se adapten a su puesto de trabajo en las mejores condiciones posibles.

3.4 Políticas del programa

- a. El programa de admisión e inducción normará el proceder de sus ejecutores, salvo situaciones no previstas por éste, casos en los cuales los jefes de las unidades solicitantes podrán actuar de manera discrecional, con el visto bueno de la Subgerencia Administrativa.
- b. Cada dependencia podrá entregar sus proyecciones de necesidades de personal de manera trimestral o semestral, según lo exijan las necesidades de producción y los objetivos organizacionales.
- c. Las decisiones de admisión de personal deben ser documentadas y justificadas. Si la integración de personal responde a la creación de un nuevo puesto, la Gerencia General evaluará la conveniencia de crear un comité para realizar la admisión de quien ocupará el puesto o delegar a la Gerencia Administrativa tal tarea.

3.5 Contenido del programa

El programa de admisión e inducción ha sido estructurado de tal manera que sus contenidos han sido agrupados en las fases de reclutamiento, selección e inducción, traducidos en procedimientos.

3.5.1 Reclutamiento

La comunicación exitosa de cada plaza vacante en el mercado objetivo de recursos humanos –la cual será aquella que dirija sus esfuerzos a convocar solo a candidatos que reúnan los requerimientos del puesto– determina el éxito del resto del proceso de admisión, el cual concluye en la contratación del candidato mejor calificado, pues dotará a las siguientes fases de suficientes candidatos entre los cuales seleccionar al candidato que se integrará a las filas organizacionales.

Sin embargo, el proceso de reclutamiento comienza mucho antes de que se realice la convocatoria, es decir en el momento en el que detecta sus necesidades de personal; de su capacidad para prever y responder a estas oportunamente,

dependerá no solo el alcance de los resultados obtenidos, sino la eficacia para lograrlos.

Para uso del programa, se proponen los descriptores de 15 puestos tipo, elegidos entre alrededor de 60 puestos de trabajo con los que la organización cuenta para conveniencia del programa y en consideración a las necesidades de la organización. Se considera puesto tipo al que contiene la misma información en dos o más puestos plaza, tiene presencia en la misma o en diferentes unidades administrativas y comparte en su totalidad atributos básicos de denominación, misión, objetivos y funciones, así como de perfil.

Para fines del programa, los puestos tipo que se consideran para desarrollar los descriptores de puestos (ver anexo 1) son los siguientes:

- | | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| a. Gerente general | i. Operario |
| b. Subgerente administrativo | j. Manual |
| c. Jefe de contabilidad | k. Jefe de seguridad C-TPAT |
| d. Jefe de planta | l. Jefe de importación y exportación |
| e. Secretaria de planta | m. Auditor de calidad |
| f. Supervisor de línea | n. Diseñador de patronaje |
| g. Asistente de supervisor | o. Piloto |
| h. Tendedor | |

3.5.1.1 Descripción general del procedimiento

El procedimiento de reclutamiento norma las técnicas y pasos a seguir por la organización para realizar la convocatoria con el fin de llenar una plaza vacante, formalizando la manera en que se solicita personal y organizando los pasos para que el aviso de la plaza vacante llegue a los candidatos potenciales de manera oportuna, sea que éstos se encuentren dentro de la organización o fuera de ella. Para efectos prácticos, se propone un procedimiento de reclutamiento de aplicación general.

3.5.1.2 Objetivos del procedimiento

- a. Convocar al mayor número de candidatos idóneos para ocupar la vacante en el menor tiempo posible.
- b. Proporcionar una guía estandarizada a los responsables de ejecutar las convocatorias para dotar al proceso de selección de suficientes candidatos.

3.5.1.3 Políticas del procedimiento

- a. Cuando la necesidad de personal responde a la renuncia del colaborador, es recomendable que ésta sea notificada con quince días de antelación, tiempo suficiente para iniciar el programa de admisión e inducción y cubrir el puesto que quedará vacante de manera oportuna, hasta que el candidato a quien se contrate, domine el puesto con eficacia.
- b. Cuando por iniciativa de la organización la relación laboral es terminada, habiendo necesidad de llenar las vacantes con personal mejor calificado, la unidad administrativa debe hacer lo propio para emprender la admisión de los nuevos elementos y, comunicar y justificar la decisión a los colaboradores de los que ha de prescindir.
- c. Cuando las vacantes surgen como producto de las necesidades requeridas por las metas de producción de la temporada alta, conociendo los periodos en que la producción se intensificará, la cantidad de colaboradores a contratar y previendo el tiempo necesario para aplicar todos los filtros de selección a los aspirantes que han de cubrir las plazas disponibles, la empresa deberá prepararse con antelación para ejecutar el programa sin apuros.
- d. Se recurrirá en primera instancia al reclutamiento interno cuando el puesto vacante lo amerite, al suponer funciones de supervisión o requerir experiencia en la operación de distintas máquinas, para lo cual la organización faculta a sus colaboradores.
- e. Si la vacante no puede cubrirse mediante reclutamiento interno o bien es una plaza operativa de primera línea se utilizarán medios externos de manera simultánea: la base de datos de ex trabajadores, para recontractar colaboradores que por bajas en la producción debieron ser despedidos;

referencias de candidatos recomendados por los mismos colaboradores; mantas fuera de las instalaciones de la empresa y anuncios en el periódico (para uso exclusivo de convocatorias para personal administrativo y técnico).

- f. Las convocatorias para cubrir vacantes estarán abiertas a trabajadores de la empresa y postulantes externos. Los candidatos internos tendrán prioridad en el reclutamiento, bajo el entendido que conocen el funcionamiento de las operaciones y están relacionados de manera directa con el puesto vacante.
- g. Todo cargo a cubrir, deberá contar con el perfil del puesto que permita orientar la búsqueda. En su defecto, el jefe de la unidad solicitante podrá redactar una ficha que reúna la información necesaria para realizar la convocatoria y, eventualmente, crear el perfil del puesto.

Cuadro 18

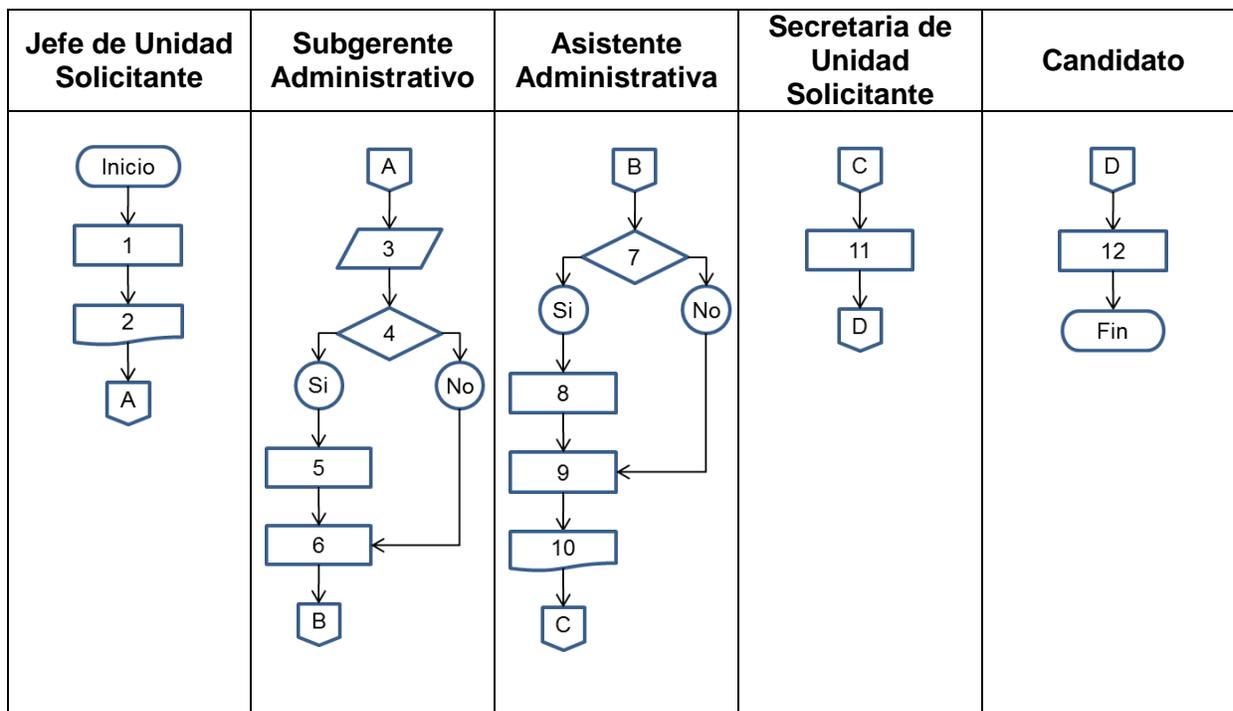
Descripción del procedimiento general de reclutamiento propuesto

Empresa de confección textil

Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Unidad Solicitante	Jefe de Unidad Solicitante	1	Identifica de la vacante a cubrir.
Subgerencia Administrativa	Subgerente Administrativo	2	Solicita a la Subgerencia Administrativa de personal para llenar la vacante.
		3	Analiza y autoriza de la solicitud realizada.
		4	Elige los medios a usar para la convocatoria interna y/o externa. 4.1 Si la vacante puede cubrirse únicamente por medios internos, redactar convocatoria para medios internos. 4.2 Si la vacante no puede ser cubierta por medios internos, se publicará por medios externos.
		5	Elige medios internos.
		6	Elige medios externos.
		7	Consulta el perfil/descriptor de puesto 7.1 Si el puesto a cubrir cuenta con perfil y descriptor, consulta los requerimientos de éste. 7.2 Si el puesto a cubrir no cuenta con perfil o descriptor, redactarlos.
		8	Redacta o actualización de descriptor/perfil de puesto.
		9	Redacta la convocatoria, de acuerdo a la información del perfil del puesto.
		10	Publica la vacante por los medios elegidos.
		Candidatos Unidad Solicitante	Candidato Secretaria de Unidad Solicitante
12	Recibe a los candidatos.		

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Cuadro 19
Flujograma del procedimiento general de reclutamiento propuesto
Empresa de confección textil



Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

3.5.1.4 Propuestas para el proceso de reclutamiento

a. Planeación de la contratación

La medición periódica de sus índices de rotación proporcionará datos de la salud de la organización respecto a las admisiones y desvinculaciones que experimenta durante –por ejemplo– un año. Para ello, la organización debe recopilar, ordenar y analizar estadísticamente la información relativa a las contrataciones, renuncias, despidos, abandonos de trabajo y creación de plazas nuevas para estar en condiciones de observar el comportamiento de sus índices, estimular las buenas prácticas que le mantengan en condición saludable y formular estrategias que le permitan cerrar las brechas entre lo previsto y lo medido.

Con la documentación repetida de estos índices, podrá establecer estándares que normen el comportamiento de las admisiones y desvinculaciones en función del periodo de producción, el criterio aceptable para la industria y determinar los costos ocultos que podría evitarse al controlar éstos. A continuación, se presentan las fórmulas usadas para determinar el índice de rotación de personal:

$$IRP = \frac{Admisiones + Desvinculaciones}{Inventario inicial + Inventario final} \times 100$$

$$Admisiones = Nuevas plazas + Contrataciones$$

$$Desvinculaciones = Despidos + Renuncias + Abandonos +
Jubilaciones + Decesos + Licencias$$

$$Inventario final = Inventario inicial + Admisiones - Desvinculaciones$$

El análisis de estos índices por sí mismo no generará beneficios para la organización, sino que le dotará de los datos necesarios para tomar decisiones respecto al logro de acuerdos con sus clientes, para que garanticen la nivelación de la producción durante el año, prácticas para garantizar el empleo del personal durante las temporadas bajas, contratación de la cantidad óptima de personal necesario para evitar contrataciones o despidos innecesarias durante el año.

b. Surgimiento de una vacante

El tipo de vacante que deba llenarse determinará el medio por el que se comunicará la convocatoria para que el mensaje alcance a los candidatos potenciales y que éstos se presenten para aplicar.

Sea cual fuere el medio seleccionado para realizar la convocatoria, su propósito será dotar al proceso de selección de suficientes candidatos potenciales, permitiendo que los responsables de la selección puedan elegir entre los mejores al que será

integrado a la organización, sin las presiones de elegir emergentemente entre pocos candidatos que se hayan presentado pero que no cumplen con el perfil.

c. Requisición para llenar vacante

La generación de vacantes dentro de la organización puede tener como causas la creación de nuevas plazas o bien el reemplazo de colaboradores que han renunciado o han sido despedidos. Sin embargo, todas ellas terminan en la necesidad de contratar a una persona con las competencias necesarias para ocupar el puesto. Para que pueda ejecutarse, la requisición de personal debe considerar el procedimiento propuesto.

d. Publicación interna de vacante

La búsqueda de candidatos dentro de la misma organización es una estrategia utilizada en las plantas de producción y en la sala de corte cuando surge una vacante de supervisor o asistente, por ejemplo, considerando a operarios con las aptitudes necesarias para ocupar el puesto.

Sin embargo, es indispensable tomar en cuenta que al ejecutar la promoción de un colaborador de su puesto actual de operario a uno nuevo como supervisor, por ejemplo, dejará vacante la plaza que todavía ocupa. Aunque es más sencillo contratar a un operario, la organización deberá emprender en esta situación un doble proceso de reclutamiento.

Para llevar a cabo un proceso de reclutamiento interno de manera objetiva, la Subgerencia Administrativa notifica por escrito a los jefes de unidad sobre la oportunidad de cubrir una vacante con candidatos internos, indicando las características que el puesto requiere, para que realicen la convocatoria en sus respectivas dependencias. De esta manera se permite a los trabajadores de la organización, la posibilidad de desarrollarse dentro de la empresa.

Los jefes de unidad comunicarán a sus subordinados la oportunidad de promoción o transferencia, para que los candidatos entreguen su solicitud, junto a la documentación requerida a la dependencia solicitante y que ésta, luego de analizarla, aplique las técnicas de selección diseñadas para dicho fin. Se señalará el día en que la unidad solicitante atenderá a los candidatos internos para ocupar el puesto vacante y recibir la documentación correspondiente, para intentar cubrir la vacante con candidatos internos antes de acudir a medios externos.

e. Publicación externa de vacante

Para la publicación externa de la vacante se proponen los siguientes medios:

Candidatos referidos por colaboradores: este medio de reclutamiento se usará sobre todo, en las plantas de producción. Para este fin, se anunciará por altavoz la disponibilidad de vacantes, los requisitos a cumplir por los candidatos y el día en que se atenderá a los candidatos; asimismo, para reforzar el alcance del mensaje, se publicarán anuncios dentro de la planta, para que la información pueda ser confirmada después por los colaboradores que deseen referir candidatos.

Base de datos de ex trabajadores: es necesario que, al considerar el regreso de ex trabajadores que fueron despedidos por bajas en la producción, la convocatoria de éstos siga un procedimiento que documente y respalde la decisión de recontratación, para evitar convocar a aquellos que fueron despedidos por desempeño deficiente o faltas graves al reglamento interno. Esto se logrará agregando, en la base de datos que la empresa ya tiene, una clasificación de los trabajadores despedidos, que permita identificar a aquellos que tienen prioridad para su recontratación y aquellos que por las razones ya mencionadas, no deberán ser recontratados otra vez.

Base de datos de procesos de selección anteriores: se propone formalizar la consideración de candidatos que no fueron admitidos en procesos anteriores, mediante el uso de una base de datos formal, que reúna la información relevante sobre candidatos que no fueron admitidos y que pueda revisarse periódicamente

para descartar aquellos candidatos que ya tienen empleo o que han dejado de estar interesados en trabajar para la organización.

Anuncio fuera de las instalaciones de la empresa: en temporada de producción alta, cuando se necesita llenar más de diez vacantes del mismo puesto, la convocatoria debe extenderse de forma más general, para optimizar la convocatoria de más candidatos. Esto se logrará diseñando un anuncio que pueda ser visto por los candidatos potenciales (ver Anexo 3).

Anuncio en el periódico: para los puestos técnicos y administrativos se diseñarán anuncios de reclutamiento que serán publicados en medios de comunicación escrita, siguiendo la metodología de la técnica AIDA (captar la atención, despertar el interés, estimular el deseo y llevar al candidato a la acción) (ver Anexo 4).

Se presenta el costo de un anuncio clasificado de 2x2 módulos, a publicar los días lunes y/o jueves (días en que tradicionalmente el mercado de recursos humanos busca empleo y el mercado laboral realiza las convocatorias a través de este medio), en cualquiera de dos de los periódicos con mayor incidencia en el mercado objetivo de recursos humanos.

Tabla 3
Costo de anuncio de reclutamiento para periódico
Empresa de confección textil

Periódico	Módulos	Medidas	Costo
Siglo XXI	2x2	2.406"x1.702"	Q.450.00
Prensa Libre	2x2	2.377"x1.654"	Q.697.50

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

f. Atención de candidatos y recepción de documentación

Llegado el día en que los candidatos se presentan a las instalaciones de la empresa para entregar su documentación, los candidatos serán recibidos por la Subgerente Administrativo o Secretaria, para recepción de candidatos de oficinas administrativas.

Toda vez los candidatos se han presentado y han entregado su documentación, el proceso de reclutamiento ha concluido. El éxito de la convocatoria será evidente en la medida que se haya dotado al proceso de selección de suficientes candidatos para elegir al más indicado. En este punto es necesario hacer notar que aunque la cantidad de candidatos que se presenten es importante, la organización también debe considerar como indispensable, convocar aspirantes que evidencien las cualidades requeridas para ocupar el puesto.

3.5.2 Selección

Una vez la organización tiene en su poder la documentación de los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos para ocupar el puesto de trabajo, es necesario clasificarla para evaluar la idoneidad de cada candidato que se presente.

3.5.2.1 Descripción del procedimiento

El proceso de selección determina los pasos a seguir para elegir –sobre fundamentos objetivos– al candidato más idóneo para ocupar cada vacante, garantizando las condiciones que permitan a los seleccionadores tomar decisiones objetivas que garanticen el éxito del proceso, rechazando a los candidatos que no cumplen con el perfil deseado y admitiendo a los siguientes filtros de selección a los candidatos elegibles.

3.5.2.2 Objetivos del procedimiento

- a. Permitir al personal encargado de la selección, elegir al candidato mejor calificado para ocupar la plaza vacante, basándose en decisiones debidamente fundamentadas.

- b. Documentar y respaldar las decisiones tomadas en la elección y rechazo de candidatos.

3.5.2.3 Políticas del procedimiento:

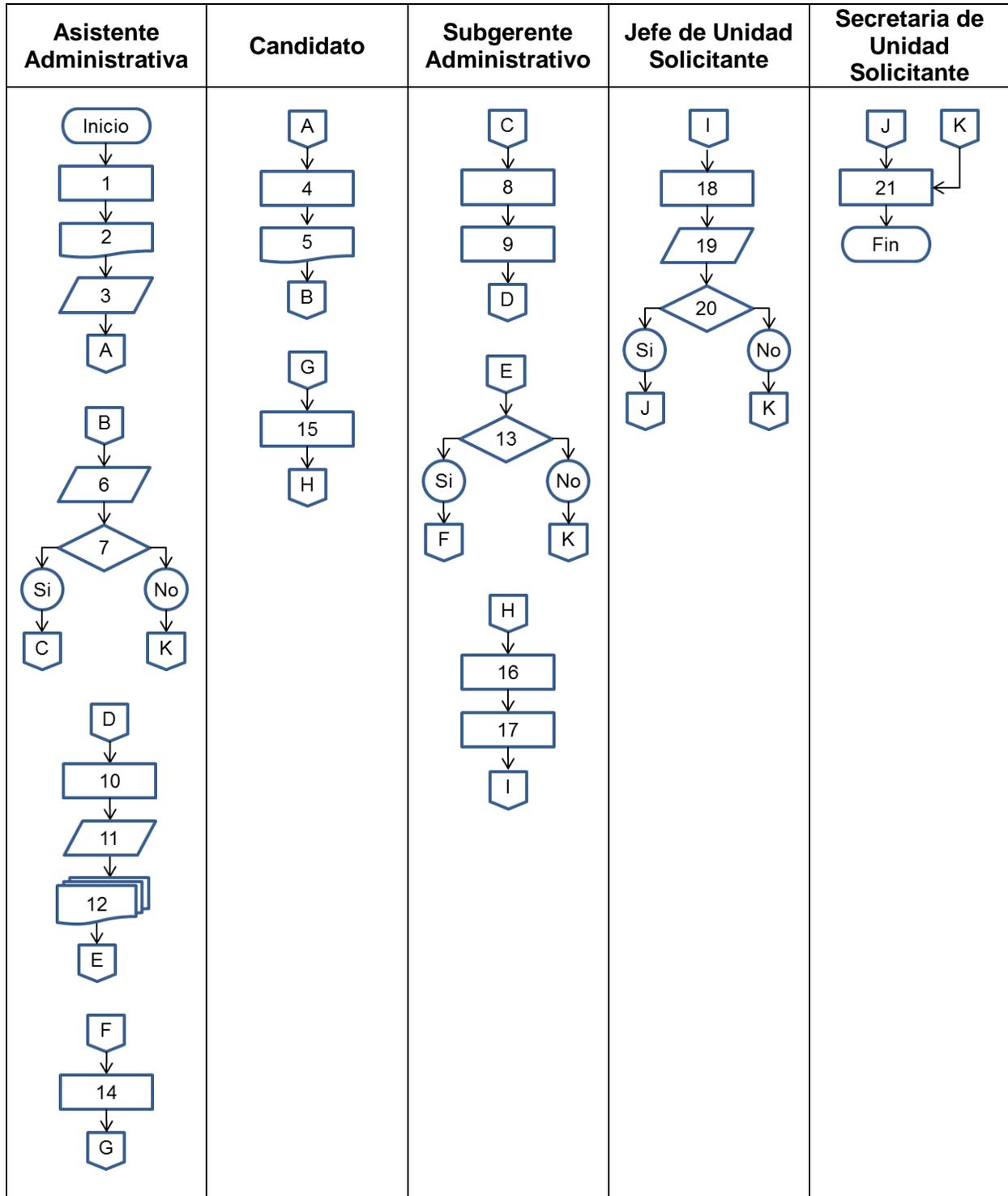
- a. Si ninguno de los aspirantes contemplados en la evaluación de credenciales supera los 60 puntos, el seleccionador deberá analizar la conveniencia de repetir la convocatoria de candidatos para atraer talentos mejor calificados o bien continuar con el proceso de selección.
- b. En caso de obtener un único candidato como resultado del reclutamiento y selección, es recomendable repetir la convocatoria; si aún en tal situación, se le contrata, tal disposición deberá ser documentada y justificada con el visto bueno de la Gerencia General.
- c. De acuerdo con el criterio del jefe de la unidad solicitante, podrán considerarse más de tres candidatos para ser sometidos a los filtros de selección, pero no menos de esta cantidad.
- d. Todo postulante deberá entregar su hoja de vida y completar la solicitud de empleo, que serán propiedad de la empresa una vez sean recibidos. Sin embargo, para puestos operativos que no requieran formación académica profesional, la solicitud de empleo será suficiente.
- e. La organización devolverá a los aspirantes que no vayan a ser considerados en el proceso de selección en curso, toda la documentación que estos entregaron; sin embargo, podrá decidir si se quedará con la documentación de aquellos que planea considerar en procesos de selección posteriores, siempre y cuando cuente con su consentimiento.
- f. Por el costo económico e inversión de tiempo que implica la aplicación, análisis y evaluación de las pruebas de idoneidad, los tres candidatos mejor ponderados para una plaza sean sometidos a las pruebas necesarias para determinar, con el debido fundamento, que la persona a contratar cumple con los requisitos necesarios para ocupar el puesto. Si el seleccionador lo cree oportuno, puede considerar hasta cinco candidatos.

Cuadro 20
Descripción del proceso general de selección propuesto
Empresa de confección textil

Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Subgerencia Administrativa	Asistente Administrativa	1	Explica el proceso de selección.
		2	Entrega solicitudes de empleo a los candidatos.
Candidato	Candidato	3	Recibe y revisa la documentación de los candidatos.
		4	Llena la solicitud de empleo.
		5	Devuelve la solicitud de empleo llena.
Subgerencia Administrativa	Asistente Administrativa	6	Revisa la solicitud de empleo de cada candidato y analiza su aptitud para ocupar el puesto.
		7	Depura la lista de candidatos. 7.1 Si la documentación está en orden, permite al candidato continuar el proceso de selección y retiene su documentación. 7.2 Si la documentación no cumple con lo requerido, descarta al candidato del proceso de selección y le devuelve su documentación.
	Subgerente Administrativo	8	Realiza la entrevista preliminar a los candidatos que cumplan los requisitos mínimos.
		9	Notifica el final de la etapa de selección preliminar hasta posterior aviso.
	Asistente Administrativa	10	Registra la documentación recibida.
		11	Verifica las referencias laborales, personales y del estudio de infor.net de cada candidato.
		12	Conforma los expedientes de cada candidato para calificación de credenciales.
	Subgerente Administrativo	13	Califica las credenciales. 13.1 Si el candidato tiene una de las tres mayores calificaciones, le notifica y lo reporta a la unidad solicitante para entrevista. 13.2 Si el candidato no tiene una de las tres mayores calificaciones, le notifica la decisión y finaliza el proceso.
	Asistente Administrativa	14	Notifica a los candidatos con mejor calificación, y transfiere la lista de éstos a la unidad solicitante.
Candidato	Candidato	15	Se presenta a la siguiente etapa de selección.
Subgerencia Administrativo	Subgerente Administrativo	16	Recibe a los candidatos finalistas para explicación de pruebas de idoneidad.
		17	Aplica las pruebas de idoneidad.
Unidad Solicitante	Jefe de Unidad Solicitante	18	Realiza la entrevista de selección.
		19	Analiza los resultados de los filtros de selección.
		20	Toma la decisión final. 20.1 Si el candidato es elegido, concierta la cita de inducción y notifica a la Subgerencia Administrativa. 20.2 Si el candidato no es elegido, le notifica la decisión.
	Secretaria de Unidad Solicitante	21	Concierta cita de inducción con el candidato elegido y notifica al resto de candidatos que no serán elegidos.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Cuadro 21
Flujograma del proceso general de selección propuesto
Empresa de confección textil



Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

3.5.2.4 Propuestas para el proceso de selección

a. Entrevista preliminar y recepción de documentación

El propósito de los primeros filtros de selección es descartar de inmediato a aquellos candidatos que no cumplan con las características mínimas para ocupar el puesto para el que se convocó.

Cuando los candidatos se presentan a la convocatoria, empieza –aunque no de manera oficial– su inducción a la organización, pues aunque cada candidato pretende dar una buena imagen como potencial colaborador, también está interesado en comprobar que la organización es una buena opción como empleador. En este sentido, quien recibe a los candidatos debe asegurarse de darles la bienvenida y agradecerles por su interés en trabajar para la empresa. Si éstos se presentan en grupo (como ocurre en las convocatorias para personal operativo), se explicará con brevedad las normas generales para que los candidatos que deseen abandonar el proceso de selección puedan hacerlo en ese momento.

Se proporcionará a cada candidato una solicitud de empleo (ver Anexo 5) para que la complete. Es importante que en el momento en que el candidato está llenando la solicitud de empleo, el entrevistador verifique la autenticidad del documento de identidad y las certificaciones de carencia de antecedentes penales y policíacos basándose en las características de las certificaciones emitidas por el Organismo Judicial y la Dirección General de la Policía Nacional Civil.

La boleta de certificación de carencia de antecedentes penales tiene las siguientes características:

- a. Boleta cortada en máquina plana
- b. Número correlativo
- c. Marca de agua del escudo del Organismo judicial
- d. Firma del Director de la Unidad de Antecedentes Penales
- e. Sello de la Unidad de Antecedentes Penales

Imagen 7

Certificación de carencia de antecedentes penales

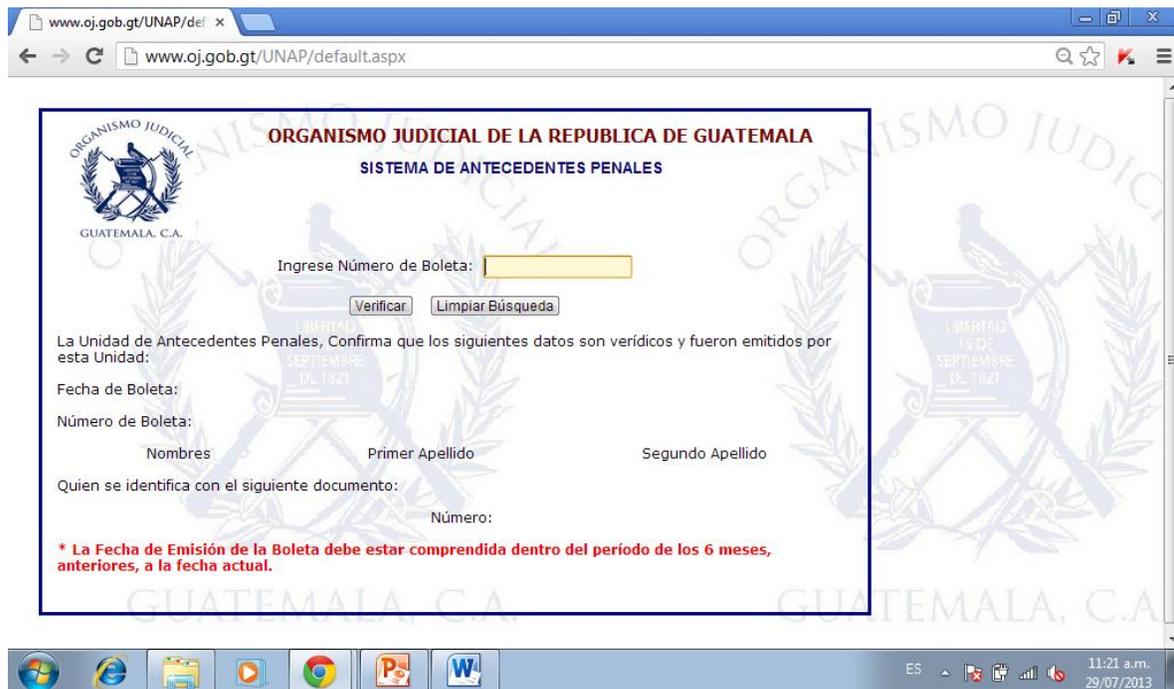


Fuente: Organismo Judicial de la República de Guatemala. Agosto 2013.

La Unidad de Antecedentes Penales del Organismo Judicial cuenta además, con un enlace dentro de su portal para verificar la autenticidad de los datos consignados en la boleta que el candidato ha presentado.

Imagen 8

Sistema virtual de verificación de antecedentes penales



Fuente: Organismo Judicial de la República de Guatemala. <http://www.oj.gob.gt/UNAP/default.aspx>

La boleta de certificación de carencia de antecedentes policiacos tiene las siguientes características que sirven como medidas de seguridad:

- a. Número correlativo de boleta
- b. Número correlativo de comprobante
- c. Marca de agua del escudo de la Policía Nacional Civil
- d. Firma del Director de la Policía Nacional Civil
- e. Sello de la Dirección General de la Policía Nacional Civil

Imagen 9

Certificación de carencia de antecedentes policiacos

BOLETA No. _____ Comprobante No. _____

DIRECCION GENERAL
POLICIA NACIONAL CIVIL

HACE CONSTAR

Que de conformidad a los registros de Archivos de la Policía Nacional Civil de Guatemala:

Número de Documento de Identificación _____

TIENE ANTECEDENTES POLICIALES

Y para los usos legales que al interesado (a) convengan, se extiende la presente constancia, en la ciudad de Guatemala, el _____

VALIDO POR SEIS MESES

Fecha/Hora Recepción: _____
Fecha/Hora Emisión: _____

FORMA M3-DGPNC-800-B-V
SIN SERIE

PNC

Escudo de la Policía Nacional Civil de Guatemala.

Fuente: Dirección General de la Policía Nacional Civil de Guatemala. Agosto 2013.

Cuando el candidato haya completado la solicitud y siempre y cuando no se observen anomalías en la documentación, se realizará una entrevista preliminar, cuyo breve desarrollo permitirá evaluar de manera clara, si el aspirante cumple con los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante (ver Anexo 7). Si el entrevistador se percatara que la documentación presentada o parte de ella es falsa, descartará inmediatamente al postulante.

Al finalizar la entrevista, cada candidato deberá descartarse si no cumple con los requisitos más evidentes del puesto o bien recomendar su continuidad dentro del

proceso si los cumple. Deberá notificársele tanto a los candidatos descartados, como a los que continuarán en las siguientes fases de selección.

La entrevista preliminar evaluará habilidades sociales y de expresión verbal del postulante, así como el cuidado de su presentación personal, bajo el supuesto que, de ser contratado, estos aspectos son un reflejo del futuro desempeño y comportamiento laboral del candidato.

Como técnica de selección, también es importante que en la entrevista preliminar se informe a todos los aspirantes sobre las características generales del puesto, jornadas ordinarias y extraordinarias de trabajo, cultura organizacional, salario y fechas de pago, prestaciones y beneficios ofrecidos, para brindarles la oportunidad de seguir adelante o retirarse del proceso de selección, si lo consideran oportuno.

Se registrará la recepción de los documentos entregados por el candidato en el formulario correspondiente (ver Anexo 6). Se recibirá la siguiente documentación de manos del candidato para conformar el expediente de selección, solo en caso de que después de la entrevista preliminar se planee considerarlo para las siguientes fases del proceso:

- a. Cédula de vecindad o documento personal de identidad (DPI);
- b. Constancia de carencia de antecedentes penales;
- c. Constancia de carencia de antecedentes policíacos;
- d. Carnet del IGSS (si no cuenta con él, la empresa le ayudará a tramitarlo);
- e. Recibo o factura de servicio de agua, energía eléctrica o teléfono;
- f. Fotografía;
- g. Constancias laborales; y
- h. Hoja de vida (para puestos técnicos y administrativos)

b. Análisis de solicitud de empleo y documentación personal presentada por el candidato

Cuando se han concluido las entrevistas preliminares, es necesario verificar los datos y referencias proporcionados por los aspirantes preseleccionados para continuar así, aplicando los siguientes filtros de selección a aquellos que parecen cumplir de mejor manera con el perfil deseado y descartar al resto.

Solicitud de empleo: la solicitud de empleo es un documento que permite a la organización recabar de manera introductoria información relevante de los candidatos interesados en ocupar un puesto de trabajo.

El uso de este documento como primer filtro para elegir a los aspirantes mejor calificados permitirá a la organización revisar la experiencia y los estudios de cada candidato y evaluar aspectos importantes como el avance en anteriores empleos, su estabilidad laboral y las posibilidades de éxito en la empresa.

La solicitud de empleo requiere al candidato la siguiente información:

- a. datos personales que permitan constatar la correspondencia y autenticidad de los documentos personales presentados;
- b. información familiar, que describa el contexto socioeconómico del aspirante;
- c. datos de salud, que puntualicen que el candidato no tiene impedimentos médicos para desempeñar correctamente el puesto al que está aplicando;
- d. registro de escolaridad y conocimientos, que informen sobre los estudios que el candidato haya cursado, así como conocimientos adquiridos;
- e. descripción de sus últimos tres empleos (información que se constatará) y
- f. referencias personales, que den fe de la calidad humana del candidato.

Es importante que el candidato firme su solicitud afirmando que los datos contenidos en ella son verdaderos, señalando que ha sido informado sobre la posibilidad de rescindir cualquier contrato laboral dentro del margen que establece la ley en el caso de que se descubra que alguna información incluida es falsa y autorizando a la

organización a obtener las referencias necesarias y realizar los estudios socioeconómicos pertinentes (ver Anexo 5).

Verificación de referencias laborales: la finalidad de verificar las referencias laborales es confrontar la información proporcionada por el candidato en la solicitud de empleo y/u hoja de vida y revalidadas durante la entrevista preliminar. Para ejecutar la verificación de referencias laborales, la secretaria de la unidad encargada de la selección contactará por medio de llamadas telefónicas al jefe inmediato o a la unidad de recursos humanos de las empresas en las que el candidato refirió haber laborado.

Asimismo, se indagará en las empresas de confección textil cercanas a la organización, para desechar la posibilidad de que el candidato haya laborado en alguna de éstas y no lo haya consignado en su solicitud o haya olvidado mencionarlo en la entrevista. Para realizar la verificación de referencias laborales se propone un modelo (ver Anexo 8), que permite identificar al candidato cuyas referencias están cotejándose y permite confirmar información sobre su estadía en esa empresa, así como conocer –en opinión del responsable contactado– su desempeño y el motivo de su retiro. Para completar la confirmación, la secretaria que realice la llamada de verificación firmará y hará sus observaciones generales, haciéndose responsable por la información anotada en el formato de verificación.

En caso de que el candidato haya laborado en una empresa textil cercana a la organización se recomienda usar este mismo formato, realizando la anotación en el espacio habilitado para observaciones de que esta referencia no fue registrada en la solicitud ni mencionada en la entrevista.

Verificación de referencias infor.net: Digitación de Datos es una empresa que ofrece la tecnología de infor.net, un servicio que permite la simplicidad y rapidez en los procesos de análisis e investigación de candidatos; por su simplicidad, los estudios de referencia pueden ser analizados con facilidad.

Infor.net ofrece información relativa a identificación de la persona, como:

- a. Nombres y direcciones;
- b. Información del comportamiento de pago de sus créditos;
- c. Registros públicos sobre aspectos que puedan afectar la solvencia, incluyendo juicios, quiebras, algunos tipos de embargos, etc.;
- d. Aclaraciones o comentarios del consumidor o titular del estudio cuando considere que hay alguna inconsistencia en su historia de crédito; y
- e. Huella de consulta, que enumera las empresas que han solicitado su estudio de crédito.

Para que la organización tenga acceso a la información de los candidatos, éstos deberán proporcionar su consentimiento previo y por escrito. La solicitud de empleo propuesta tiene un apartado para este fin. La organización deberá contemplar la contratación de los servicios de Digitación de Datos para acceder a los estudios de infor.net de los candidatos, considerando los costos que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 4
Tarifario de estudios individuales infor.net
Empresa de confección textil

Cantidad de estudios	Costo por estudio
De 0 a 30	US\$.40.00 (cuota fija)
De 31 a 500	US\$.1.33
De 501 a 1,500	US\$.1.18
De 1,501 a 3,000	US\$.1.05
De 3,001 a 5,000	US\$.0.95
De 5,001 en adelante	US\$.0.85

Fuente: Digitación de Datos. Agosto 2013.

La organización estima que realiza alrededor de 50 contrataciones anuales; por lo tanto, necesitará obtener los estudios infor.net de por lo menos 500 candidatos,

debiendo invertir US\$.1.33 por cada estudio, equivalentes a Q.10.64 por cada uno de ellos.

Verificación de referencias personales: las referencias personales también deberán tomarse en cuenta, para conocer las características predominantes del candidato en opinión de personas que le conocen y por lo tanto, están en posición de emitir su valoración. De la misma manera en que se hizo para verificar las referencias laborales, la secretaria de la unidad solicitante realizará llamadas telefónicas a cada una de las personas referidas en la solicitud y/o en su hoja de vida.

El formato de verificación de referencias personales representa el modelo propuesto (ver Anexo 9) para registrar los datos del candidato y confirmar la información sobre su personalidad, hábitos, pertenencia a grupos sindicales, políticas y/o religiosas. La secretaria que realice la llamada de verificación firmará y hará sus observaciones generales, haciendo constar la información anotada en el formato de verificación.

Calificación de credenciales: se calificarán las credenciales presentadas por cada candidato y se evaluarán conjuntamente con la solicitud de empleo y la información recopilada en la investigación realizada por la organización. Luego, se elegirán los tres mejores expedientes es decir, aquellos evaluados con las calificaciones más altas, de conformidad con el modelo para evaluar las credenciales que se ha diseñado para dicho fin (ver Anexo 10).

La Tabla 11 ilustra las escalas de evaluación de credenciales de los candidatos de acuerdo a los criterios en ella establecidos; esto quiere decir que el seleccionador tendrá poca o ninguna facultad para interferir en la objetiva evaluación de los candidatos, quedando constancia de ello en el expediente, mediante los documentos presentados y las observaciones anotadas. Esta tabla de calificación puede usarse tanto para puestos operativos, como técnicos y administrativos.

Cuadro 22

Escalas propuestas para la evaluación de credenciales de los candidatos Empresa de confección textil

Credenciales	Escalas de evaluación (%)		
EDUCACIÓN (20%)	Distinto a lo requerido	Incompletos	Completados
Estudios formales	0	3	5
Conocimientos técnicos	0	5	10
Otros cursos	0	3	5
EXPERIENCIA LABORAL (30%)	Ninguna	Menor a lo requerido	Suficiente
Experiencia en el área	0	10	20
Experiencia en otras áreas	0	5	10
DOCUMENTOS PERSONALES (10%)	Con anomalías	No entregó a tiempo	En orden
Hoja de vida	0	1	2.5
Cédula de vecindad o DPI	0	1	2.5
Antecedentes penales	0	1	2.5
Antecedentes policíacos	0	1	2.5
REFERENCIAS (20%)	Deficientes	Mínimas	Buenas
Referencias laborales	0	4	8
Referencias infor.net	0	4	8
Referencias personales	0	2	4
ENTREVISTA PRELIMINAR (20%)	Deficiente	Regular	Excelente
Presentación personal	1	2	4
Tono de voz	1	2	4
Expresión verbal	1	2	4
Cortesía	1	2	4
Interés en el puesto	1	2	4
Total	5	50	100

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

c. Elección del candidato idóneo

Basándose en el formato proporcionado para evaluar las credenciales del candidato, se citarán a los tres candidatos con mayor ponderación arriba de los 60 puntos, para la aplicación de más filtros de selección que den como resultado la elección del candidato idóneo. Se citarán a los tres candidatos con el fin de aplicar pruebas de conocimientos y/o de capacidad, pruebas psicométricas y entrevista de selección, para determinar, finalmente, a cuál de los candidatos se contratará.

Pruebas de idoneidad: las pruebas de idoneidad (conocimientos, capacidad y psicométricas) serán aplicadas de acuerdo a los requerimientos de cada puesto, haciendo uso de las herramientas propuestas (DISC y Amitai), con base en la tabla que se muestra a continuación:

Cuadro 23

**Pruebas de idoneidad propuestas para los puestos tipo identificados
Empresa de confección textil**

No.	Puesto	Pruebas de conocimiento	Pruebas de capacidad	Pruebas psicométricas
1.	Gerente General	Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, Producción textil	Inglés avanzado	DISC, Amitai
2.	Subgerente Administrativo	Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos,	Inglés avanzado	DISC, Amitai
3.	Jefe de contabilidad	Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Legislación laboral, aduanera y tributaria	Contabilidad, Auditoría	DISC, Amitai
4.	Jefe de Planta	Producción textil, Recursos Humanos, Legislación laboral	No aplica	DISC, Amitai
5.	Secretaria de planta	Redacción, Correspondencia,	Mecanografía, Word, Excel.	DISC, Amitai
6.	Supervisor de línea	No aplica	En módulo de producción	DISC, Amitai
7.	Asistente de supervisor	No aplica	En módulo de producción	Amitai
8.	Tendedor	No aplica	En módulo de producción	Amitai
9.	Operario	No aplica	En módulo de producción	Amitai
10.	Manual	No aplica	En módulo de producción	Amitai
11.	Jefe de seguridad C-TPAT	Legislación aduanera	No aplica	DISC, Amitai
12.	Jefe de importación y exportación	Legislación aduanera	No aplica	DISC, Amitai
13.	Auditor de calidad	No aplica	No aplica	DISC, Amitai
14.	Diseñador de patronaje	Inglés, PolyPattern	No aplica	DISC, Amitai
15.	Piloto	Ley de tránsito	Conducción	Amitai

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

– **Pruebas de conocimientos:** estas pruebas serán aplicadas a los aspirantes a puestos técnicos y administrativos, con el propósito de determinar sus conocimientos, respecto a las áreas de comprensión afines al puesto. Se presenta el ejemplo de una prueba de legislación laboral, aduanera y tributaria para el puesto de Jefe de contabilidad, junto a la rúbrica de evaluación que facilita la calificación de la prueba (ver Anexo 11).

– **Pruebas de capacidad:** para comprobar la capacidad que los candidatos para puestos de operario y/o manual tengan, el jefe de planta los integrará a uno de los diferentes módulos de producción para comprobar durante algunos minutos, el dominio que tengan en la operación de máquinas o en la ejecución de manualidades para la confección de prendas; esto se medirá a través del reporte bihoral de producción, que la organización ya utiliza.

Sin embargo, las pruebas de capacidad también serán usadas en puestos donde se necesite rectificar las habilidades prácticas que el aspirante posea para desempeñar las actividades rutinarias. Se presenta el ejemplo de una prueba de Microsoft Word Office para el puesto de Secretaria de Planta, junto a la rúbrica de evaluación que facilita la calificación de la prueba (ver Anexo 12).

– **Pruebas psicométricas:** las pruebas psicométricas permitirán evidenciar las características psicológicas de cada aspirante al que serán aplicadas, para conocer su temperamento, carácter, personalidad y actitudes, evaluando la manera en que cada uno podría adaptarse al equipo de trabajo ya constituido. Se proponen las siguientes pruebas psicométricas para evaluar la idoneidad comportamental de los aspirantes para ocupar determinado puesto: la prueba del modelo DISC y la prueba AMITAI Honetidad.

La prueba del modelo DISC de temperamentos es una prueba psicométrica cuyo fin es identificar, a partir de cuatro temperamentos básicos, identificados por el acrónimo

DISC y listados en la tabla siguiente donde además se listan sus paralelos en el modelo desarrollado por Hipócrates, lo cual permite identificar el perfil más específico en el que mejor encaja cada persona (ver Anexo 13).

Cuadro 24
Paralelos de los perfiles DISC con los temperamentos
desarrollados por Hipócrates
Empresa de confección textil

Temperamentos básicos identificados por DISC	Temperamentos distinguidos por Hipócrates
Dominante	Colérico
Influyente	Sanguíneo
Sereno	Flemático
Concienzudo	Melancólico

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Todo lo anterior permitirá a los responsables de la selección, elegir al que mejor se adapte a las necesidades de la organización y del equipo de trabajo al que vaya a integrarse el aspirante que se contrate.

Cuadro 25
Características personales y laborales de los temperamentos DISC
Empresa de confección textil

Temperamento	Características personales	Características laborales
Dominante	Orientado a resultados, directo, acertado, objetivo, directo y decidido.	Son líderes natos, toman acción, son exigentes y logran resultados inmediatos.
Influyente	Orientado a las personas, persuasivo, comunicativo, optimista y extrovertido.	Son personas entusiastas, positivas y logran convocar personas frente a sus iniciativas.
Sereno	Gentil, organizado, paciente, persistente, comprensivo y cooperativo.	Son personas que trabajan detrás de escena, son colaboradores y excelentes mediadores de conflictos, su desempeño es predecible.
Concienzudo	Preciso, detallista, cuidadoso, analítico, perfeccionista y lógico.	Son estrictos con la calidad, les gusta planear y analizar las situaciones. Revisan y hacen seguimiento para estar seguros de la calidad y el trabajo.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Se han incluido todos los instrumentos necesarios de la prueba DISC para que la Subgerencia Administrativa –en la que hay personal calificado para dicho fin– pueda aplicarlos sin incurrir en los costos de contratación de un proveedor.

Por otro lado, la prueba AMITAI Honestidad es un test (aplicado por medio de software) provisto para Guatemala por HR Center, que ayuda a hacer una detección temprana de conductas anti productivas en el trabajo desde el momento de la selección. La prueba mide los comportamientos probables del evaluado en áreas como: lealtad, robo, soborno, credibilidad, acoso sexual, uso de sustancias, respeto al orden social, etc. y muestra los resultado como lo explica la imagen 10.

El sistema AMITAI evalúa dos dimensiones en las respuestas del examinado: la actitud hacia las áreas analizadas, y el posible involucramiento del examinado en actividades relacionadas a estos temas. De acuerdo a la demostración de la imagen 10, los resultados del candidato (al que se denominará DEMO) se presentan en el cuadro 26

Imagen 10
Modelo gráfico de la prueba AMITAI Honestidad
Empresa de confección textil



Fuente: HR Center. Demostración de la prueba AMITAI. Agosto 2013.

Cuadro 26
Factores evaluados en la prueba AMITAI Honestidad
Empresa de confección textil

Dimensión	Explicación
Robo	Es posible que DEMO no robe; está convencido de que robar es incorrecto. Es probable que tenga una dura lucha antes de justificar el robo, aún en caso de necesidad. Siempre buscará cualquier otra alternativa.
Soborno	DEMO ve el soborno como un mal necesario, sin embargo lo ve como algo normal y cotidiano ya que todos en el mundo lo hacen. Ve el soborno como parte de la vida diaria aunque probablemente le moleste en ocasiones “tener que darlo”. Es muy probable que lo haya hecho y que lo vuelva a hacer.
Credibilidad	DEMO no tiene ningún problema en mentir, no tiene la conciencia de que es algo indebido. Considera que es algo que todos hacen y parte de la vida cotidiana. Mentiría fácilmente para cubrir un error u obtener lo que quiere, aún a costa de saber que daña a alguien, sin el menor remordimiento.
Lealtad	DEMO es una persona que procura identificarse con la organización, disfruta sentirse parte de ella, apropiará como suyo todo lo relacionado con la misma. Su identificación con la organización es tal, que difícilmente podría hacer algo que le causara daño a la organización. Podría sentirse devastado si lo separaran de la organización.
Acoso sexual	DEMO considera el acoso sexual como un comportamiento inaceptable. Procurará no involucrarse en este tipo de actividades y respetar a los demás. Aunque en algunas ocasiones podría llegar a justificar ciertas actividades de acoso, responsabilizando al acosado.
Uso de sustancias	DEMO considera inadecuado y dañino utilizar sustancias, probablemente consume de manera social, en cantidad y frecuencia moderadas, por lo que no representarían un problema.
Respeto al orden social	DEMO probablemente no respete leyes, reglamentos o los derechos de otros. Cuando considera que es necesario para evitarse una situación adversa. Probablemente lo justificaría dependiendo de los motivos o circunstancias que tenga para hacerlo. No lo haría de manera cotidiana, y es probable que haya tenido que elegir entre hacer un acto deshonesto y se haya mostrado indeciso. Pero si se combinara la necesidad con la oportunidad, probablemente se involucraría en este tipo de acciones.

Fuente: adaptado de HR Center. Demostración de la prueba AMITAI. Agosto 2013.

HR Center requiere que el pago se realice al contado, previo la instalación de la aplicación. El costo de la prueba depende del volumen de aplicación de la misma, lo cual se detalla a continuación:

Tabla 5
Costo unitario de la prueba de honestidad AMITAI
Empresa de confección textil

Volumen de aplicación	Valor unitario
De 1 a 100	US \$ 28.00
De 101 a 200	US \$ 17.92
De 201 en adelante	US \$ 15.68

Fuente: adaptado de HR Center. Propuesta económica de la prueba AMITAI. Agosto 2013.

La compra de la aplicación web AMITAI se rige bajo las siguientes condiciones de instalación, la cual se lleva a cabo vía remota: la liga de acceso y datos de usuario para el administrador del sistema se entregará al cliente 24 horas después de haber confirmado el depósito y pago de las mismas; para realizar la instalación del sistema, es necesario el envío del logo de la empresa en formato (.jpg) para personalizar el mismo y la computadora donde se instale, debe contar con acceso al Explorador de Internet Windows Explorer 6.0 (o superior) o al Explorador Mozilla Firefox Ver. 2.0 (o superior).

La capacitación es impartida de manera presencial en las instalaciones de la empresa o vía remota a discreción del cliente; tiene una duración de dos horas y se incluye manual del usuario de forma electrónica; esta capacitación es únicamente de uso de la herramienta. AMITAI queda garantizado en todas sus funciones. Su compra incluye soporte técnico vía telefónica o e-mail, mientras tenga créditos o licencias vigentes.

Entrevista de selección: para llevar a cabo la entrevista de selección, el entrevistador debe contar un formato de entrevista, el perfil del puesto y el expediente del candidato a entrevistar. Además, deberá estar listo para responder cualquier inquietud de su interlocutor respecto a la vacante o la organización.

Aunque el entrevistador debe mantener el control durante la entrevista, debe propiciar un ambiente agradable para el entrevistado, mostrando respeto e interés

por lo que éste tiene que decir; de esto depende no solo la calidad y cantidad de información que vaya a obtenerse, sino también la comodidad con la que el candidato se sienta.

Durante el tiempo que dure la entrevista, el encargado de realizarla deberá atender a los mensajes verbales de su interlocutor (tono de voz, coherencia de sus ideas, fluidez y seguridad con la que habla, correcta expresión), tanto como a aquellos mensajes que de manera inconsciente y no verbal transmite (gestos, postura, posición de las manos, manejo de la mirada), y que pueden ser indicadores inequívocos de inseguridad, problemas de conducta y futuros inconvenientes para su desempeño laboral.

Por definición, la entrevista de selección es un proceso de comunicación y como tal, el entrevistador deberá obtener toda la información necesaria que le permita tomar una decisión acerca de cada candidato, resolviendo también las dudas que al candidato le puedan surgir acerca del empleo y de la organización. Este es el momento adecuado para exponer de manera clara la naturaleza, funciones, responsabilidades y recursos con los que contará para desempeñar el puesto, para evitar disonancias cognitivas que afecten el desempeño del candidato cuando sea contratado.

Cuando el entrevistador haya terminado de recopilar la información requerida para tomar una decisión, deberá cerrar con amabilidad la entrevista, dando al candidato la oportunidad de formular preguntas o comentarios para poder resolverlos y, luego se le indicará el tiempo en el que se estarán informando los resultados.

Inmediatamente después de la entrevista, es necesario evaluar al candidato de acuerdo al modelo de entrevista de selección, para no olvidar ninguna de las percepciones y dejar constancia documentada de ellas (ver Anexo 14).

d. Análisis y decisión final

Para que sea posible tomar la decisión de contratar al candidato mejor calificado, la persona encargada de tomar la decisión debe fundamentar su decisión y dejar constancia de ello, para garantizar que no se contratará personal que no esté calificado para ocupar el puesto, ni se descartarán aspirantes idóneos.

Para considerar la contratación de un postulante, éste deberá haber obtenido por lo menos 75 puntos de evaluación general, en el modelo de ficha de resultados finales de selección que se muestra en la siguiente página. Si ninguno de los tres candidatos obtuvo una evaluación superior a los 75 puntos, se recomienda repetir el proceso de reclutamiento, convocando una mayor cantidad de candidatos.

El modelo de la ficha ayudará al encargado de la selección a establecer las calificaciones obtenidas por cada uno de los tres mejores candidatos en cada etapa del proceso de selección, en el cual se asigna una ponderación a cada aspecto importante para el puesto como nivel académico, experiencia, evaluación de las pruebas, entrevistas, referencias etc., para conocer así el resultado general de cada uno de los filtros de selección a los que fue sometido cada postulante (ver Anexo 15).

e. Contratación

Elegido el aspirante que mejor se ajusta al perfil requerido, es necesario notificarle que será contratado (de la misma manera que deberá notificársele a los candidatos que no serán contratados), realizando las salvedades previstas por la ley en cuanto al período de prueba de dos meses, tiempo suficiente para que la organización tome la decisión de contratar o no al candidato elegido luego del proceso de selección. Cuando la organización decida integrar definitivamente al aspirante escogido (antes de que transcurran los dos meses de prueba), deberá formalizar la relación laboral mediante el contrato de trabajo, de acuerdo a las disposiciones que la ley prescribe.

También se debe solicitar al aspirante completar la documentación que se le solicitó al inicio de la convocatoria, para realizar la apertura oficial de su expediente laboral, como colaborador de la empresa, en caso no lo haya hecho. Para asegurarse de que la documentación está completa se sugiere la utilización de un formato de lista de verificación, el cual será la primera hoja que aparecerá en el expediente del nuevo empleado (ver Anexo 6).

3.5.3 Inducción

La inducción es el momento crítico donde la organización integra al talento recién contratado a su estructura, propiciando su adaptación a la cultura organizacional. De la efectividad de su ejecución dependen no solo las actitudes de sus colaboradores hacia la empresa, sino también el desempeño de estos y más importante aún, la decisión de permanecer en ella por largo tiempo. Para fines del programa, la inducción propuesta se enfoca en lograr la eficaz adaptación de los colaboradores a la cultura organizacional de la empresa.

3.5.3.1 Descripción del procedimiento

De acuerdo con las necesidades de la organización, el procedimiento de Inducción propone un protocolo a seguir a partir del momento en que se ha decidido contratar al candidato mejor calificado, al notificarle su contratación, darle la bienvenida a la organización, e inducirle a la unidad administrativa en la que laborará, formalidad que deberá cumplirse cada vez que se integra una persona a la organización.

3.5.3.2 Objetivos del procedimiento

- a. Optimizar el tiempo de adaptación de cada candidato que recién inicia sus labores en la empresa y del equipo de trabajo que lo recibe.
- b. Permitir al colaborador recién contratado una adaptación rápida y libre de ansiedades a la organización y a su puesto de trabajo.
- c. Guiar a los jefes y compañeros de colaboradores recién contratados en la interacción con éstos.

3.5.3.3 Políticas del procedimiento

- a. La inducción de cada colaborador recién contratado estará a cargo de su jefe inmediato; empero, éste podrá considerar involucrar a algún trabajador con desempeño sobresaliente como tutor del recién llegado, en las actividades relativas al aprendizaje de las funciones de su puesto de trabajo.
- b. La relación laboral podrá formalizarse antes de que acaben los dos meses de prueba si el jefe inmediato del colaborador lo cree conveniente.
- c. Se evaluará el desempeño del colaborador recién integrado, considerando su situación de aprendiz, hasta considerar que su adaptación es total, criterio que dependerá del jefe de cada departamento y de la complejidad de labores de cada puesto.

Cuadro 27

Descripción del procedimiento general de inducción propuesto

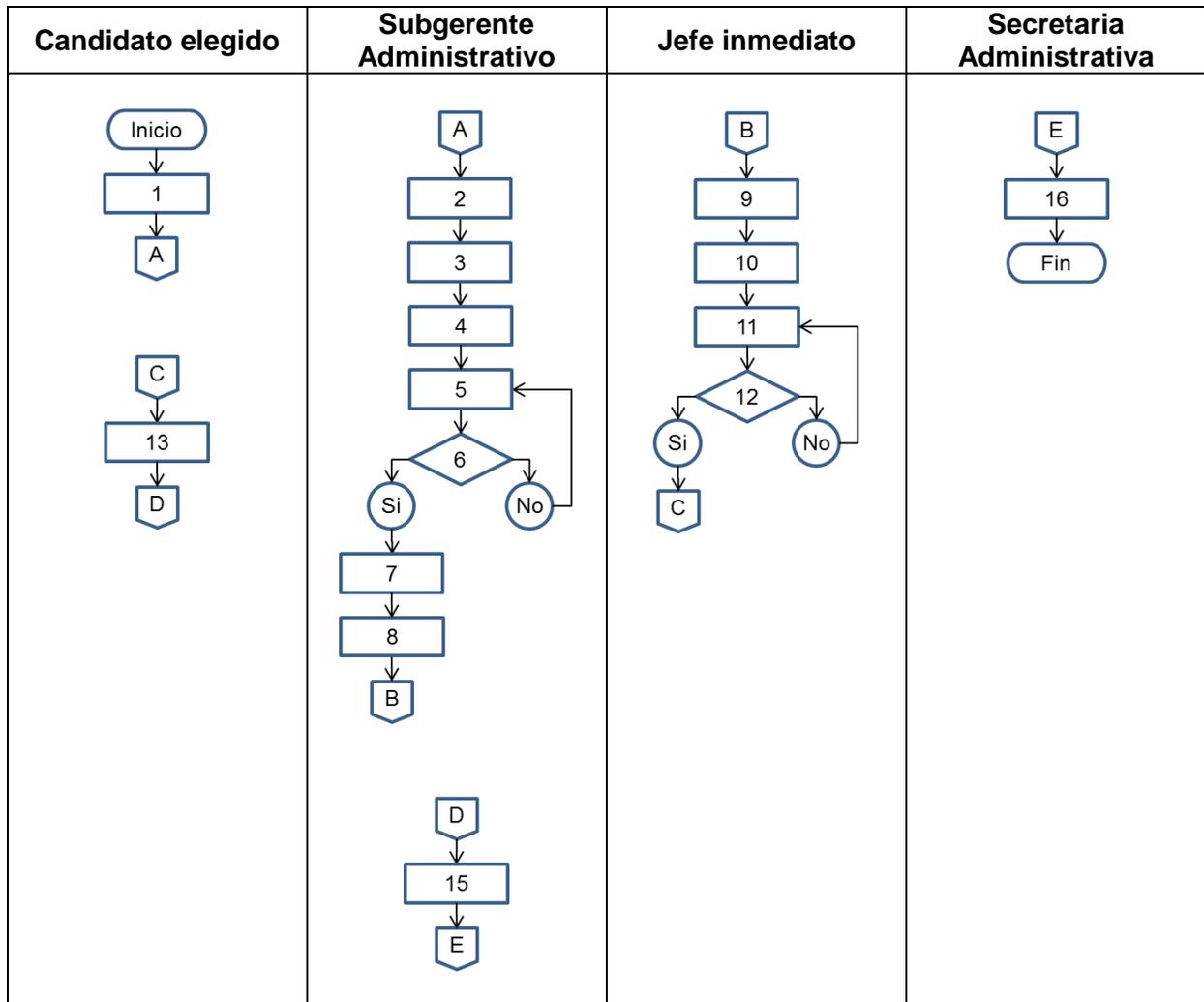
Empresa de confección textil

Unidad Administrativa	Responsable	Paso	Actividad
Candidato elegido Subgerencia Administrativa	Candidato elegido Subgerente administrativo	1	Asiste a la primera sesión de inducción.
		2	Da la bienvenida al colaborador a integrar.
		3	Presenta al personal de seguridad y administrativo.
		4	Explica los asuntos organizacionales más relevantes y los beneficios ofrecidos.
		5	Proyecta el cortometraje "El Circo de la Mariposa".
		6	Retroalimenta el contenido de la reunión, animando a los colaboradores a externar sus dudas. 6.1 Si el colaborador no externa dudas, continúa la inducción. 6.2 Si el candidato presenta dudas, explica nuevamente los aspectos necesarios.
		7	Guía el recorrido por las instalaciones generales de la empresa.
		8	Presenta al jefe inmediato ante el colaborador.
		9	Guía el recorrido por las instalaciones del departamento.
		10	Dirige la socialización del colaborador entre sus compañeros de trabajo.
		11	Conduce la inducción específica del candidato para el aprendizaje de aspectos técnicos del trabajo.
		12	Retroalimenta el contenido de la inducción, animando a los candidatos a externar sus dudas. 12.1 Si el candidato no externa dudas, continúa la inducción. 12.2 Si el candidato presenta dudas, explica nuevamente los aspectos necesarios.
		Unidad solicitante	Jefe inmediato
14	Ocupa su puesto de trabajo durante el periodo de prueba.		
15	Autoriza la contratación formal del colaborador y da por finalizado el periodo de prueba.		
16	Gestiona firma de contrato.		
Candidato elegido Unidad solicitante Subgerencia Administrativa	Candidato elegido Jefe inmediato Asistente de Subgerencia Administrativa	13	Informa sobre la adaptación del colaborador.
		14	Ocupa su puesto de trabajo durante el periodo de prueba.
		15	Autoriza la contratación formal del colaborador y da por finalizado el periodo de prueba.
		16	Gestiona firma de contrato.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Cuadro 28

**Flujograma del procedimiento general de inducción propuesto
Empresa de confección textil**



Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

3.5.3.4 Propuestas para el proceso de inducción

a. Inducción general a la empresa

El trabajador que se integra a la organización será llevado –dependiendo del puesto que vaya a desempeñar– a la sala de reuniones de la planta o de las oficinas administrativas, para darle la bienvenida a la empresa y explicarle todos aquellos aspectos generales que debe saber, tales como actividad productiva de la empresa, cultura organizacional, valores, horarios, instalaciones, personal administrativo y de seguridad, etc.

Actividad productiva de la empresa: aunque –por las características del mercado de recursos humanos para el sector textil– los candidatos son conscientes del quehacer de la empresa, este debe ser informado sobre la actividad productiva de la organización de tal manera que se identifique con ella, consciente del impacto que su trabajo tendrá sobre el producto terminado.

Cultura organizacional: la cultura de trabajo de la organización se caracteriza por priorizar la producción y el cumplimiento de las metas fijadas; sin embargo buscan distanciarse del estereotipo de “gestión de capataz” con el que se ha juzgado a la industria textil en general, respetando los derechos de las personas que laboran en todas las unidades administrativas de la empresa.

Para comunicar efectivamente este hecho a los colaboradores recién contratados, se propone el uso del cortometraje de 20 minutos titulado El Circo de la Mariposa, dirigido por Joshua Weigel y protagonizada por Nick Vujicic.

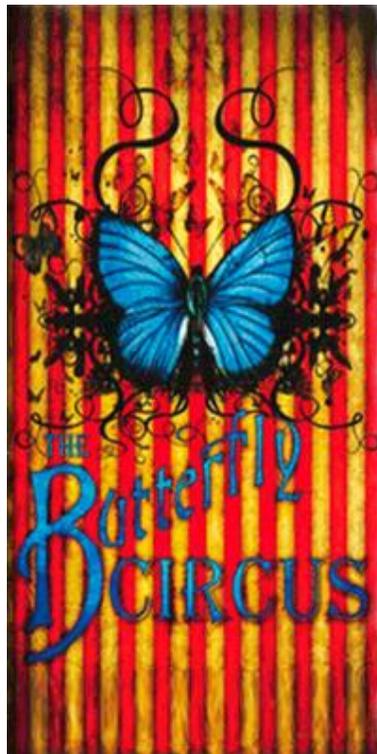
La película trata sobre cómo Will (Vujicic), un hombre sin brazos ni piernas y exhibido como “fenómeno”, se integra al Circo de la Mariposa, conformado por una compañía de artistas circenses que, en medio de la Gran Depresión, se caracteriza por ser el mejor circo que existe y en donde cualquier artista quisiera estar.

Bajo la dirección del señor Méndez, cada artista es presentado ante el público como una estrella y un ser magnífico; en el proceso, Will aprende a valorar sus cualidades, en lugar de afanarse por sus limitaciones, y a luchar por alcanzar sus objetivos.

Imagen 11

Afiche del cortometraje El Circo de la Mariposa

Empresa de confección textil



Fuente: The Butterfly Circus. <http://thebutterflycircus.com/> Agosto 2013.

Con la exposición del cortometraje se pretende propiciar que los colaboradores que recién se integran comprendan el cambio de cultura organizacional que su nuevo empleo en la organización les requiere.

Desde el inicio, se pretende que el trabajador comprenda que la empresa se rige bajo ciertos valores y mística de trabajo diferentes al resto de organizaciones del sector textil, lo cual le permite no solo a la empresa alcanzar sus objetivos, sino propiciar un ambiente de trabajo sano para el personal.

Se propone un instructivo que guiará al responsable de la inducción para cubrir los aspectos de la cultura organizacional que se desean comunicar mediante el cortometraje (ver Anexo 16).

Valores: aunque la organización tiene sus propios valores, se recomienda que interiorice entre sus filas, empezando por los niveles directivos hasta los operativos, la práctica de los valores definidos por VESTEX para el gremio textil, lo cual le permitirá tener la confianza de sus clientes y colaboradores, quienes estarán seguros de que la empresa respeta a las personas como tales, cumple con la legislación laboral vigente en el país y trabaja bajo estándares de respeto a la sociedad y el medio ambiente.

Los valores que rigen la cultura organizacional de la empresa, determinan la manera en que quienes la conforman, interactúan entre sí y trabajan en pro de los objetivos corporativos.

Si bien la interiorización que estos tengan en cada colaborador lleva un período considerablemente largo, es determinante la clara comunicación y correcto entendimiento que se tenga de cada uno de ellos desde el inicio de la relación laboral para que puedan ponerse en práctica.

Para efectos de la propuesta, se sugiere contemplar tres valores sobre los cuales se fundamente la cultura organizacional.

- a. **Respeto:** el principio que posibilita las relaciones armónicas es el mutuo respeto entre todos los colaboradores, sin importar el puesto que ocupen dentro de la organización.
- b. **Disciplina:** el fundamento que hace posible el logro de cualquier meta es el trabajo arduo y la observancia de normas establecidas. La organización busca

colaboradores capaces de adecuarse a la normativa y requerimientos de la organización y de su equipo de trabajo.

- c. **Servicio:** se requiere que todo colaborador evidencie disposición e iniciativa para contribuir al logro de los objetivos organizacionales cuando la empresa o alguna de las personas que en ella laboren, lo requiera. Esta actitud permitirá a cada colaborador ofrecer un servicio de calidad constante, de buena gana y aún sin necesidad de que deba pedírsele.

Del mismo modo, los antivales o virus que pueden afectar el desempeño de las personas y la manera en que interactúan entre sí se han definido para lograr una mejor claridad en su entendimiento, para que puedan ser evitados y combatidos en beneficio de la productividad y el logro de los objetivos.

A continuación se describe cómo estos virus afectan el desempeño de la empresa de confección textil.

- a. **Temor:** ante las decenas de casos de fábricas que cierran sus puertas, dejando a miles de personas sin empleo, la organización garantiza a sus colaboradores estabilidad laboral. El temor a perder su trabajo puede ocasionar que las personas se sientan inseguras y modifiquen negativamente su desempeño laboral.
- b. **Crítica:** al haber trabajado en otras fábricas donde no se respetan los derechos laborales mínimos que les corresponden, las personas por lo general adoptan actitudes de autodefensa, murmurando en contra de sus nuevos empleadores.
- c. **Envidia:** la cultura general de las fábricas de confección textil –en las que la mayoría ha trabajado con anterioridad– basada en el desarrollo nulo de sus

colaboradores dentro de la estructura genera que al llegar a una empresa como la investigada.

d. Odio: el odio es una intensa sensación de desagrado. Contrario al amor, el odio El odio puede generar aversión, sentimientos de destrucción, maltrato del equilibrio armónico y ocasionalmente autodestrucción.

e. Rencor: el odio incontrolado se transforma en rencor, que puede llevar a su poseedor a hablar o actuar deliberadamente, atentando contra los intereses de la organización y/o de las personas que laboran en ella.

Horarios de trabajo y almuerzo: la oportuna y efectiva comunicación de los horarios de trabajo, tiempos de descanso y alimentación, garantizará a la organización y a los jefes de cada unidad administrativa, que cada trabajador ha sido formalmente informado sobre este y otros temas.

Instalaciones: por lo general, un recorrido por las instalaciones en las que laborará, permitirá al recién integrado colaborador, adaptarse a su nuevo entorno con mayor facilidad. Para personal que laborará en la planta es importante que se le muestre la distribución de los módulos operativos, la ubicación de los servicios sanitarios, salidas de emergencia, lockers, casetas de comida, etc.

Este recorrido por las instalaciones contribuirá a relajar la tensión que el colaborador recién contratado pueda sentir y además presentarle al resto de personal, las reglas generales que se crea conveniente informar, explicarle la actividad productiva de la empresa y la importancia de su trabajo para ésta.

Presentación del personal administrativo y de seguridad: al iniciar su relación laboral, es importante que al colaborador recién contratado le sea presentado el personal administrativo que resguardará el contenido de su expediente laboral y atenderá todos los asuntos relativos al contrato, pago de salario, etc. y el personal de

seguridad, quien día a día será responsable de permitirle el acceso a las instalaciones de la empresa.

b. Socialización organizacional

La segunda fase de la inducción la constituye la integración del colaborador a la unidad administrativa donde laborará. Aunque el jefe inmediato debe propiciar que la integración de cada persona a su departamento sea rápida y eficaz, propiciando el mantenimiento y mejoramiento de la productividad de la unidad administrativa a su cargo, debe también priorizar de que este proceso de que esta bienvenida sea cálida y agradable.

Es un hecho que las relaciones que el colaborador tenga con su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo incidirá positivamente en la calidad de su desempeño. Los primeros contactos e impresiones que tenga, determinarán no solo su pronta adaptación, sino en la sensación de pertenencia que le permitan desarrollarse cómodamente en sus labores.

Estructura del departamento: cuando recién llega a la unidad en que laborará, el trabajador necesita conocer la estructura funcional y organizacional bajo la cual ésta funciona es decir, la función principal de la unidad dentro de la empresa y las relaciones de jerarquía, trabajo y coordinación entre quienes la componen.

Presentación del jefe inmediato y compañeros de trabajo: la presentación formal del colaborador ante su jefe inmediato y compañeros es tan importante como el resto de pasos de la inducción. La facilidad con la que logre socializar e identificarse con quienes compartirá sus jornadas de trabajo incidirán en la rapidez de su adaptación y desempeño inicial. Tanto el jefe inmediato como los compañeros juegan un papel de gran importancia en el aprendizaje del recién llegado.

Responsabilidades de su puesto: aunque la mayoría de colaboradores que recién se integran a la organización tienen la experiencia de haber desempeñado puestos similares en otras empresas de confección textil, la comunicación de las atribuciones del puesto debe realizarse de manera formal, de tal manera que el trabajador sepa desde un principio lo que se espera de él. Esto evidenciará su importancia cuando se evalúe el desempeño.

3.6 Plan de implementación

A continuación se describe el plan de acción para admitir e inducir a los candidatos idóneos para las vacantes requeridas por la organización. Para dicho fin, se presentan las siguientes tablas que ilustran las actividades a realizarse, los responsables de su ejecución, los resultados requeridos, así como los tiempos en que ha de realizarse.

Cuadro 29
Plan de implementación del programa de admisión e inducción
Empresa de confección textil

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	Resultado
1	Requisición de personal	Jefe de unidad solicitante	10 minutos	Registro de la necesidad
2	Revisión o redacción de descriptor y perfil de puesto	Subgerencia Administrativa o delegados	20 minutos	Información para realizar convocatoria
3	Análisis de la necesidad de personal y elección de medios	Subgerencia Administrativa o delegados	20 minutos	Autorización de convocatoria y elección de medios
4	Convocatoria interna	Jefe de unidad solicitante	1 día	Obtención de candidatos
5	Convocatoria externa	Subgerencia Administrativa o delegados	1 día	Obtención de candidatos
6	Revisión de documentos	Secretaria de unidad solicitante	2 horas	Revisión de la documentación
7	Entrevista preliminar	Subgerencia Administrativa o delegados	2 horas	Conocimiento preliminar de la aptitud de cada candidato.
8	Recepción de documentos	Secretaria de unidad solicitante	1 hora	Admisión del candidato al siguiente nivel de selección
9	Verificación de referencias laborales y personales e investigación infor.net	Secretaria de unidad solicitante	4 horas	Percepción de experiencia laboral y actitudes del candidato
10	Aplicación de pruebas de idoneidad	Subgerencia Administrativa o delegados	1 día	Evaluación de las aptitudes específicas para el puesto
11	Entrevista de selección	Jefe de unidad solicitante	4 horas	Calificación de las aptitudes del candidato
12	Contratación	Jefe de unidad solicitante	30 minutos	Notificación de la decisión al candidato
13	Reunión de inducción general a la empresa	Jefe de unidad solicitante	2 horas	Enseñanza-aprendizaje de las normas generales y cultura organizacional de la empresa
14	Recorrido de inducción general por las instalaciones de la empresa	Jefe de unidad solicitante	30 minutos	Aprendizaje de la distribución de las instalaciones.
15	Inducción específica al puesto de trabajo	Jefe de unidad solicitante y compañeros	1 semana	Adaptación del colaborador a su puesto.
16	Firma de contrato (tras dos meses de prueba)	Secretaria de unidad solicitante	30 minutos	Formalización de la relación laboral con el candidato luego del periodo de prueba

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

3.6.1 Cronograma

A continuación se presenta el cronograma de actividades en el que se contempla el orden en el que cada paso ha de realizarse y los días hábiles en los que cada uno se realizará.

Cuadro 30
Cronograma de actividades del programa de admisión de inducción
Empresa de confección textil

No.	Actividad	Periodo de duración en días hábiles												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	60	
1	Requisición de personal	■												
2	Revisión o redacción de descriptor y perfil de puesto	■												
3	Análisis de la necesidad de convocatoria	■												
4	Convocatoria interna		■											
5	Convocatoria externa			■										
6	Revisión de documentos			■										
7	Entrevista preliminar			■										
8	Recepción de documentos			■										
9	Verificación de referencias laborales y personales			■										
10	Aplicación de pruebas de idoneidad				■									
11	Entrevista de selección				■									
12	Contratación					■								
13	Reunión de inducción general a la empresa						■							
14	Recorrido de inducción general por las instalaciones de la empresa							■						
15	Inducción específica al puesto de trabajo								■	■	■	■	■	■
16	Firma de contrato (tras dos meses de prueba)													■

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

3.6.2 Presupuesto

Dado que la empresa no cuenta con una unidad administrativa que se encargue exclusivamente de las funciones de recursos humanos, los costos presentados han sido establecidos en función de las inversiones anuales que, se calcula, la organización realiza respecto a la admisión e inducción de personal (50 plazas anualmente en toda la organización) y las inversiones iniciales que el programa requiere durante el primer año de implementación.

Tabla 6
Presupuesto para del programa de admisión e inducción propuesto
durante el primer año de implementación
Empresa de confección textil
Cifras en quetzales

Cant.	Descripción	Costos Unitarios	Costos Subtotales
	Reclutamiento		
1	Publicación de anuncio en periódico	Q.697.50	Q.697.50
1	Impresión de manta	Q.50.00	Q.50.00
50	Impresión de solicitudes de personal	Q.0.10	Q.5.00
1000	Impresión de solicitudes de empleo	Q.0.30	Q.300.00
	Honorarios proporcionales del personal involucrado en el reclutamiento	Q.3600.00	Q.3,600.00
	Selección		
50	Impresión de formatos de expediente laboral	Q.0.10	Q.5.00
1000	Impresión de formatos de guía de entrevista preliminar	Q.0.10	Q.100.00
1500	Impresión de formatos de confirmación de referencias laborales	Q.0.10	Q.150.00
1500	Impresión de formatos de confirmación de referencias personales	Q.0.10	Q.150.00
500	Estudios individuales de infor.net	Q.10.64	Q.5,320.00
150	Impresión de formatos de evaluación de credenciales	Q.0.10	Q.15.00
150	Impresión de formatos de pruebas de conocimientos	Q.0.10	Q.15.00
300	Impresión de formatos de pruebas de capacidad	Q.0.20	Q.60.00
150	Impresión de formatos de pruebas psicométricas	Q.0.30	Q.45.00
150	Impresión de formatos de entrevista de selección	Q.0.20	Q.30.00
50	Impresión de formatos de ficha de resultados finales	Q.0.10	Q.5.00
150	Contratación de prueba AMITAI	Q.224.00	Q.33,600.00
	Honorarios proporcionales del personal involucrado en la selección	Q.3600.00	Q.3,600.00
	Inducción		
1	Compra de licencia de proyección El Circo de la Mariposa	Q.800.00	Q.800.00
	Honorarios proporcionales del personal involucrado en la inducción	Q.3600.00	Q.3,600.00
	Total		Q.51,450.00

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

La mayoría de las medidas propuestas del programa nunca habían sido implementadas, y no tienen precedente alguno; sin embargo, su ejecución resultará en grandes beneficios que permitirán a la organización lograr los objetivos trazados.

Se ha calculado que la organización debe cubrir 50 plazas anualmente, y los costos que le genera contratar personal que no cumple con los requisitos o que podría poner en riesgo la seguridad de sus compañeros, se han descrito en el capítulo anterior (ver tabla 2).

Por ello, la relación costo-beneficio expuesta en la tabla 7 pretende comprobar la medida en que la inversión que la empresa efectuará, será compensada con ahorro económico que puede proporcionar la implementación de la propuesta.

Tabla 7
Relación del costo-beneficio resultante de la aplicación
del programa de admisión e inducción
Empresa de confección textil
Cifras en quetzales

Descripción	Monto
Gastos incurridos durante el 2012 por la falta de un programa de admisión e inducción	Q.145,000.00
Inversión realizada durante el primer año de implementación del programa de admisión e inducción propuesto	Q.51,450.00
Ahorro en gastos colaterales por implementación del programa de admisión e inducción propuesto	Q.93,550.00

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Según la información referida, el beneficio obtenido es mayor a la inversión necesaria para la implementación de la propuesta, en un monto de Q.93,550.00.

De acuerdo con los cálculos de la tasa RI (retorno de la inversión), la organización será capaz de recuperar la inversión realizada en ocho meses después de implementar el programa.

El programa de admisión e inducción propuesto, es factible económicamente y aportará beneficios no cuantificables, los cuales se enumeran a continuación.

3.7 Beneficios del programa

El programa de admisión e inducción busca cristalizar las buenas prácticas de admisión e inducción utilizadas actualmente en la organización en procesos definidos formalmente y proponer prácticas que al implementarse, garantizarán la contratación de los candidatos idóneos.

La importancia de este programa radica en que:

- a. Aumenta las probabilidades de convocar oportunamente a los candidatos idóneos, contratar y retener a los mejor calificados
- b. Suministra información e indica el estado de avance de las actividades;
- c. Mantiene en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control a los encargados de contratar e integrar al personal;
- d. Identifica a las personas responsables de llevar las actividades a cabo, ya que se determina un programa para los centros de responsabilidad (toma de decisiones, ejecución, procesamiento de documentación, etc.);
- e. Determina los recursos necesarios;
- f. Orienta a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente, en un momento dado;
- g. Determina el tiempo de iniciación y de terminación de las actividades; e
- h. Incluye únicamente las actividades que son necesarias, evitando la duplicidad de esfuerzos.
- i. Permite respaldar las acciones emprendidas, en base a criterios objetivos y no en base a decisiones subjetivas.
- j. Disminuye, hasta eliminar por completo, la contratación de personas que puedan significar un riesgo para la integridad de los colaboradores y el patrimonio de la empresa.

3.8 Administración del programa propuesto

La Gerencia General realizará las gestiones necesarias para capacitar al personal responsable de ejecutar los procesos de admisión e inducción en las diferentes unidades administrativas, y estos a su vez se encargarán de revisar y actualizar el

programa periódicamente de acuerdo a las necesidades de la organización (se recomienda que por lo menos se haga anualmente).

Para su cumplimiento, cada encargado contará con una copia del programa. Se proponen como responsables para ejecutar el programa: Gerente General, para proporcionar dirección a la organización sobre las políticas generales de expansión y/o diversificación de su negocio; Subgerente Administrativo, como gestor principal de la función de recursos humanos y del programa; y los jefes de cada unidad administrativa, que colaborarán en la retroalimentación y actualización del programa, de acuerdo a las necesidades de su unidad.

Además se contempla la participación de las secretarías de Gerencia, Plantas y Subgerencia Administrativa, en la asistencia de los trámites administrativos y la atención a los candidatos en cada fase del programa.

3.9 Evaluación de resultados del programa

Para que el programa mantenga la eficacia y flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades de la organización y su entorno, éste necesita recibir retroalimentación de sus usuarios, lo cual se logrará emprendiendo acciones periódicas, sistemáticas e intencionales.

3.9.1 Encuesta de retroalimentación de resultados obtenidos

Corresponderá a la Subgerencia Administrativa retroalimentarse constantemente sobre la eficacia del programa, realizando para ello, entrevistas y encuestas periódicas (ver Anexo 17) a los usuarios de las herramientas provistas, quienes reclutan, seleccionan e inducen a los colaboradores, con el fin de obtener información relevante para el mejoramiento de las prácticas relativas al programa.

3.9.2 Revisión y actualización del programa

De acuerdo a cambios sucedidos en la estructura organizacional y en sus puestos, el programa deberá ser revisado y actualizado. Además, se recomienda revisar los

contenidos y herramientas del programa de manera anual, a fin de adecuarlo a los cambios de la organización y a las características y necesidades de su mercado. Como una herramienta de planeación, el programa de admisión e inducción es perfectible y flexible, lo cual garantiza su eficiencia.

Conclusiones

1. Se estableció que, la inexistencia de un programa de admisión e inducción que normalice los procedimientos relativos a este proceso ocasiona las deficiencias en la contratación e integración del personal en la empresa objeto de investigación, con lo cual se acepta la hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. Los medios que actualmente usa la organización para las convocatorias para contratar personal son insuficientes y las técnicas usadas en el reclutamiento, poco efectivas.
3. La selección del personal se realiza de manera apresurada y respondiendo a criterios subjetivos del seleccionador, sin las herramientas que permitan comprobar la idoneidad de los candidatos ni respaldar las decisiones de exclusión y contratación de cada uno de ellos.
4. Una vez el candidato es contratado, su adecuada adaptación a la organización y a su puesto de trabajo no está necesariamente garantizada, pues la ejecución de un programa de inducción no está definido por la organización, sino depende de las medidas que cada jefe inmediato tome para integrar correctamente al colaborador recién contratado.

Recomendaciones

1. La organización debe implementar las medidas del programa de admisión e inducción que se propone, para subsanar las deficiencias que experimenta en la contratación e integración del personal y lograr, con mayor eficacia, los objetivos que se ha trazado.
2. La organización debe ser capaz de prever sus necesidades de personal de acuerdo con el comportamiento de los ciclos anuales de la producción y para que la convocatoria sea efectiva, se sugiere utilizar los medios que se proponen en este trabajo de tesis, a efecto de abastecer de candidatos idóneos al proceso de selección.
3. Las decisiones tomadas en la exclusión y contratación de candidatos deberán ser tomadas con base en pruebas objetivas de selección, -que aparecen en la propuesta- y respaldadas por criterios normados para cada puesto de trabajo por la organización, para evitar las premuras de cubrir una vacante emergentemente.
4. Se propone utilizar un protocolo de inducción que oriente los pasos a seguir para permitir la adaptación y la integración del colaborador recién contratado a su puesto de trabajo.

Bibliografía

1. Alles, M. 2003. Elija al mejor: cómo entrevistar por competencias. Argentina, Ediciones Granica. 252 p.
2. Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles – VESTEX. 2011. Código de Conducta de VESTEX – CCV. (en línea). Guatemala. Consultado el 31 de julio de 2013. Disponible en: <http://vestex.com.gt/vestex/docs/codigodeconducta.pdf>
3. Benavides, R. 2004. Administración. 2ª. ed. México, McGraw-Hill Interamericana, 354 p.
4. Bohlander, G. y Snell, S. 2008. Administración de Recursos Humanos. 14ª. ed. México, Cengage Learning Editores. 784 p.
5. Burga Bartra, E. 2009. Estrategias para la reconversión de la industria textil y confecciones en Guatemala y Nicaragua. Suiza, ICTSD (International Centre for Trade and Sustainable Development). 70 p.
6. Cámara de Comercio de Guatemala. 2010. Guía Básica para Negocios en Guatemala. (en línea). Guatemala. Consultado el 3 de mayo 2011. Disponible en: http://www.negociosenguatemala.com/index.php?option=com_content&view=article&id=148&Itemid=159
7. Cámara de Industria de Guatemala. 2010. Perspectivas Económicas 2011. (en línea). Guatemala. Consultado el 2 de jun. de 2011. Disponible en: http://www.industriaguatemala.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=128&Itemid=203
8. Cámara de Industria de Guatemala. 2007. Código de Ética del Sector Industrial. 1a. ed. Guatemala, 33 p.

9. Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3ª. ed. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, 585 p.
10. _____ 2004. _____ 2ª. ed. 475 p.
11. Dessler, G. y Varela, R. 2004. Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. 2a. ed. México, Pearson Educación. 328 p.
12. Embajada de la República de Corea en Guatemala. 2007. Saludo del Embajador de la República de Corea, Sang Jung Nam. (en línea). Corea del Sur. Consultado el 15 de mayo de 2011. Disponible en: <http://gtm.mofat.go.kr/languages/am/gtm/embajada/embajada/index.jsp>
13. Estrategia y negocios. 2012. Industria textil la de mayor generación de divisas para Guatemala. (en línea). Guatemala. Consultado el 28 de julio de 2013. Disponible en: http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2012/05/23/_industria-textil-la-de-mayor-generacion-de-divisas-para-guatemala/
14. Franklin, E. 2007. Organización de empresas. 2a. ed. México, McGraw-Hill Interamericana Educación. 369 p.
15. Gross, M. Pensamiento imaginativo. 2010. Cultura empresarial: artefactos, valores y supuestos. (en línea). Consultado el 4 de agosto de 2013. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/725776/Cultura-Empresarial-Artefactos-valores-y-supuestos.html>
16. Guzmán, F. 2004. El Futuro de la industria textil y de vestuario en Guatemala. Tesis Lic. Rel Int. Guatemala, UFM. Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales. 97 p.

17. Instituto Nacional de Estadística. 2013. Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2012. (en línea). Guatemala. Consultado el 28 de julio de 2013. Disponible en: www.ine.gob.gt/np/enei/
18. INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, GT). 2003. Gestión por competencia laboral. 2a. ed. Guatemala, 288 p.
19. Koontz, H. y Weihrich H. Elementos de administración – Un enfoque internacional. 7a. ed. México. McGraw-Hill Interamericana, 465 p.
20. Larios, R. 2011. Se perderán 18000 empleos, dice VESTEX. Siglo XXI. (en línea). Guatemala. Consultado el 4 de jun. de 2011. Disponible en: <http://www.sigloxxi.com/pulso.php?id=26698>
21. Marroquín, J. 2010. Envío de textiles supera nivel de 2008. Siglo XXI. (en línea) Guatemala. Consultado el 19 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.sigloxxi.com/pulso.php?id=17400>
22. MINTRAB (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, GT). 2010. Oportunidad de empleo a través del sistema nacional de empleo. (en línea). Guatemala. Consultado el 10 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/inicio/1-latest-news/270-oportunidad-de-empleo-a-traves-del-sistema-nacional-de-empleo>
23. Nájera, M. 2011. Organización, Cultura y Yop. (en línea). Consultado el 2 de mayo de 2011. Disponible en: http://organizacionculturayyop.blogspot.com/2010_03_01_archive.html
24. Pinto Villatoro, R. 2008. Planeación estratégica de la capacitación empresarial. 2a. ed. México, Grupo Capinte. 218 p.

- 25.** Programa sobre competitividad y desarrollo sostenible (ICTSD). 2010. El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala. (en línea). Consultado el 28 de julio de 2013. Disponible en: <http://ictsd.org/downloads/2011/03/el-sector-textil-y-confeccion-y-el-desarrollo-sostenible-en-guatemala.pdf>
- 26.** Real Academia de la Lengua Española. 2006. Diccionario de la Lengua Española. (en línea) España. 22a. ed. Consultado el 1 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.rae.es>
- 27.** Red de Caja de Herramientas MIPYME. 2007. Cómo exportar. (en línea). Guatemala. Consultado el 25 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Main.ASP?T=P&P=3162&SRI=2178>
- 28.** Reynolds, L. 2009. Empresarios coreanos hacen las maletas y se van. El Periódico. (en línea) Guatemala. Consultado el 29 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090629/economia/105255/>
- 29.** Robbins, S. y Coulter, M. 2005. Administración. 8a. ed. México, Pearson Educación. 640 p.

ANEXOS

Anexo 1a

Descripción de puesto de trabajo de Gerente general

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Gerente general

Ubicación del puesto: Gerencia General

Le reporta a: ninguno

Le reportan: Subgerente Administrativo, Secretaria de gerencia, Jefes de planta

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Administra las actividades de la empresa, directamente o mediante sus delegados.

III. Atribuciones del puesto

- Elabora, dirige y controla el plan estratégico de la organización.
- Aprueba el presupuesto anual de la empresa y evalúa periódicamente su ejecución.
- Organiza la estructura de la empresa, así como también de las funciones y los cargos.
- Contrata personal para ocupar puestos de niveles estratégicos.
- Apoya a los gerentes de planta para desarrollar los planes de producción.
- Establece contacto y entabla negociaciones con clientes y proveedores.
- Planifica y coordina los horarios de entrega de los pilotos.
- Realiza cobros y pagos directamente, o delegando esta responsabilidad.
- Analiza los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, productivo, junto a sus responsables directos.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín. Maestría en Gestión Industrial deseable.

Requisitos de experiencia: cinco años en puestos similares.

Habilidades/destrezas: Inglés, Microsoft Windows, Microsoft Office, Internet Explorer. Trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento estratégico, comunicación asertiva.

V. Responsabilidad

Errores: incumplimiento de las obligaciones económicas de la organización ante colaboradores, proveedores y el estado; sesgo de resultados en ejecución de planes estratégicos;

Maquinaria/equipo: computadora, impresora y mobiliario.

Relaciones con otros: clientes, proveedores y acreedores. Auditora, Gerentes y Secretarías de plantas.

Información confidencial: informes financieros, planes estratégicos, datos de contacto de clientes.

Dinero/valores: Manejo de cantidades de dinero superiores a Q50,000.00

mensuales.

Supervisión: cumplimiento de objetivos de producción, entrega de pedidos a tiempo a clientes, cobros y pagos realizados puntualmente.

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: alto esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: bajo esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Oficina privada con mobiliario y equipo de cómputo, iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo sujeto a altos niveles de estrés laboral por alcance de decisiones tomadas y a afecciones oftalmológicas por uso de computadora.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1b

Descripción de puesto de trabajo de Subgerente administrativo Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Subgerente administrativo

Ubicación del puesto: Departamento de contabilidad

Le reporta a: Gerente General

Le reportan: Secretaria Administrativa, Jefe de Contabilidad

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Asiste a la Gerencia General en la operativización de las estrategias corporativas, coordinando a los departamentos para que estos estén dotados de todos los insumos necesarios y cumplan con los objetivos fijados.

III. Atribuciones del puesto

- Apoya a la Gerencia General en la toma de decisiones.
- Dirige las funciones de gestión de talento humano, delegando
- Analiza y selecciona proveedores, establece contacto con ellos y realiza las negociaciones pertinentes.
- Monitorea el clima laboral de la organización, atendiendo las inquietudes de los colaboradores.
- Organiza las reuniones departamentales para instruir y retroalimentar.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: Licenciatura en Administración de Empresas o en Ingeniería Industrial.

Requisitos de experiencia: tres años en puestos similares

Habilidades/destrezas: Microsoft Windows, Microsoft Office, Internet Explorer. Trabajo en equipo, sentido de planeación y organización, comunicación asertiva.

V. Responsabilidad

Errores: mala coordinación de las instrucciones de la gerencia general, detrimento del clima laboral organizacional, deficiencias en la contratación de personal.

Maquinaria/equipo: computadora, impresora y mobiliario.

Relaciones con otros: candidatos, jefes de departamentos, proveedores de servicios.

Información confidencial: información contable y financiera.

Dinero/valores: Manejo de cantidades de dinero entre Q3,000.00 y Q5,000.00.

Supervisión: decisiones de contratación

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: alto esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: bajo esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Oficina privada con mobiliario y equipo de cómputo, iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo sujeto a altos niveles de estrés laboral por alcance de decisiones tomadas y a afecciones oftalmológicas por uso de computadora.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1c

Descripción de puesto de trabajo de Jefe de contabilidad

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe de contabilidad

Ubicación del puesto: Departamento de contabilidad

Le reporta a: Gerente General

Le reportan: Secretaria de Departamento de Contabilidad, Jefe de Administración, Jefe de Primera Venta

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Garantiza la integridad del patrimonio de la empresa y el uso racional de sus recursos, mediante el correcto registro y eficiente análisis de las operaciones realizadas y por realizar.

III. Atribuciones del puesto

- Elabora para cada ejercicio fiscal, el presupuesto de ingresos y egresos, así como el plan operacional de la institución.
- Elabora los estados financieros de acuerdo con los libros, registros y documentos de las operaciones y registra las operaciones contables derivadas de su ejecución.
- Dirige, coordina gestiona y supervisa, las actividades del proceso administrativo financiero correspondientes a la institución, en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de las normativas vigentes en el país.
- Mantiene actualizada la información referente a las disponibilidades y compromisos financieros, así como los registros contables y la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.
- Rinde informes periódicos sobre las operaciones de la empresa a la Gerencia General.
- Gestiona los pagos relativos a la planilla laboral, obligaciones fiscales etc. de la organización.
- Planea, ejecuta y evalúa auditorías especiales requeridas por la Gerencia General.
- Apoya a la Gerencia General en el proceso de contratación de personal administrativo.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Requisitos de experiencia: tres años en puestos similares

Habilidades/destrezas: Microsoft Windows, Microsoft Office, Internet Explorer. Trabajo en equipo, sentido de planeación y organización, comunicación asertiva.

V. Responsabilidad

Errores: retrasos en los pagos de obligaciones fiscales, documentación fiscal incompleta o que genere moras o penalizaciones.

Maquinaria/equipo: computadora, impresora y mobiliario.

Relaciones con otros: proveedores de servicios financieros y bancarios, clientes, proveedores

Información confidencial: información contable y financiera.

Dinero/valores: Manejo de cantidades de dinero entre Q1,000.00 y Q2,000.00.

Supervisión: pago de planilla, ejecución de asignaciones presupuestarias.

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: alto esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: bajo esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Oficina privada con mobiliario y equipo de cómputo, iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo sujeto a altos niveles de estrés laboral por alcance de decisiones tomadas y a afecciones oftalmológicas por uso de computadora.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1d

Descripción de puesto de trabajo de Jefe de Planta

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe de Planta

Ubicación del puesto: Planta de producción

Le reporta a: Gerente General

Le reportan: Supervisor de línea, Secretaria de planta

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Dirige el funcionamiento de la planta de producción, velando por que los objetivos de producción sean logrados en el tiempo establecido.

III. Atribuciones del puesto

- Recibe cargamentos de materias primas e insumos necesarios para la confección de las prendas asignadas a la planta.
- Envía cargamentos de prendas completamente confeccionadas al departamento de importación y exportación.
- Analiza los pedidos de producción para establecer –junto a los supervisores– el personal y tiempo necesarios para cumplir con los objetivos de producción de cada prenda.
- Establece las operaciones necesarias para completar la confección de cada prenda, en el mínimo de tiempo.
- Redacta informes periódicos del alcance de metas de la planta a su cargo para uso de la Gerencia General.
- Dirige la contratación de personal para su planta de producción.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: Estudios de nivel medio finalizados, con estudios o especialización en computación deseables.

Requisitos de experiencia: tres años como mínimo en puestos de supervisión de la fábrica de confección.

Habilidades/destrezas: Microsoft Windows, Microsoft Office, Internet Explorer. Conocimiento y dominio de todas las operaciones que están implicadas en la confección de una prenda de vestir. Liderazgo y trabajo en equipo.

V. Responsabilidad

Errores: calidad deficiente de la mercadería, retrasos en el cumplimiento de metas de producción, falta de personal en planta.

Maquinaria/equipo: computadora, impresora y mobiliario.

Relaciones con otros: supervisores,

Información confidencial: ninguna

Dinero/valores: Manejo de cantidades de dinero entre Q1,000.00 y Q2,000.00 mensuales.

Supervisión: logro periódico de las metas y objetivos de producción, desempeño de supervisores y sus respectivas líneas de producción.

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: alto esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: moderado esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Oficina compartida con mobiliario y equipo de cómputo, iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo sujeto a estrés laboral por alcance de decisiones tomadas y a afecciones oftalmológicas por uso de computadora.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1e

Descripción de puesto de trabajo de Secretaria de planta Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Secretaria de planta

Ubicación del puesto: Gerencia de planta

Le reporta a: Jefe de Planta

Le reportan: ninguno

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Asiste al Jefe de Planta en las funciones y trámites administrativos y de oficina que se requieran en la planta de producción.

III. Atribuciones del puesto

- Recepción y archivo de la correspondencia dirigida a la planta de producción.
- Redacta y envía las comunicaciones hacia las dependencias de la empresa o entidades externas por encargo del Jefe de Planta, sea por medio de correspondencia física o electrónica.
- Recibe y realiza llamadas telefónicas de acuerdo a las necesidades de la Gerencia de Planta.
- Programa y efectúa los requerimientos de insumos y servicios requeridos para la planta, verificando su oportuna recepción y distribución a los usuarios.
- Asiste al Jefe de Planta en la contratación de personal.
- Actualiza, ordena y gestiona la información necesaria para el correcto pago de la planilla del personal de la planta de producción.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: estudios de nivel medio finalizados en Secretariado Comercial o carrera afín.

Requisitos de experiencia: por lo menos un año en puestos similares, preferentemente en la industria textil.

Habilidades/destrezas: Microsoft Windows, Microsoft Office, Internet Explorer. Archivo, correspondencia, taquigrafía, pago de planillas.

V. Responsabilidad

Errores: cálculos errados en planilla de la planta, retraso en el envío de correspondencia.

Maquinaria/equipo: computadora, impresora y mobiliario.

Relaciones con otros: personal de la planta y administrativo.

Información confidencial: expedientes de trabajadores de la planta.

Dinero/valores: Manejo de cantidades de dinero entre Q500.00 y Q1,000.00 mensuales, correspondientes a caja chica.

Supervisión: ninguna

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: alto esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: moderado esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Oficina compartida con mobiliario y equipo de cómputo, iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto expuesto a riesgos mínimos de afecciones oftalmológicas por uso de computadora.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1f

Descripción de puesto de trabajo de Supervisor de línea Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Supervisor de línea
Ubicación del puesto: Módulo de producción
Le reporta a: Jefe de Planta
Le reportan: Asistente de supervisor, operarios, manuales
Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Controla el cumplimiento de los objetivos de producción en calidad, cantidad y tiempo, verificando el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.

III. Atribuciones del puesto

- Garantiza el cumplimiento de la producción programada en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo.
- Detecta y ayuda a corregir los errores o retrasos sucedidos en la línea de producción a su cargo.
- Verifica que los materiales que se va a utilizar sean los correctos y suficientes para el logro de metas.
- Reporta necesidades de provisión de insumos, de personal y/o necesidades de extensión de horario de la línea a la Gerencia de planta.
- Asiste al Auditor de Calidad para prevenir y reparar fallas.
- Supervisa que el desempeño de la línea de producción a su cargo y de cada operario y manual sea eficiente, cumpliendo con las normas de la empresa.
- Participa en el trabajo de confección de los módulos cuando así se requiere, por retraso del módulo o ausencia momentánea de algún manual u operario.
- Solicita al mecánico la reparación de las máquinas que lo requieran de manera emergente.
- Ejecuta protocolos de seguimiento a las piezas que se transfieran de su línea a otra.
- Asiste al Jefe de Planta en los procesos de selección de personal.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: mínimo sexto primaria.

Requisitos de experiencia: como mínimo dos años en puestos de asistente de supervisor.

Habilidades/destrezas: dominio de las operaciones implícitas en la confección de una prenda de vestir; conocimiento del funcionamiento de las máquinas y equipo utilizado. Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva.

V. Responsabilidad

Errores: retrasos en el cumplimiento de las metas de producción; calidad deficiente de las piezas que egresan de la línea de producción a su cargo.

Maquinaria/equipo: Maquinaria e instrumentos de la línea a su cargo.

Relaciones con otros: Asistente de supervisor, Operarios, Manuales, Secretaria de Planta, Jefe de Planta, Auditores de Calidad, Asistentes de Auditoría de Calidad, Pilotos.

Información confidencial: ninguna

Dinero/valores: ninguna

Supervisión: metas bihorales, funcionamiento correcto de la maquinaria, desempeño de operarios y manuales de su línea.

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: moderado esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: alto esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Labores desarrolladas en toda la línea de producción; cuenta con silla y lámpara a la cabeza de la misma.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo expuesto a moderados niveles de estrés laboral.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1g

Descripción de puesto de trabajo de Asistente de supervisor

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Asistente de supervisor

Ubicación del puesto: Módulo de producción

Le reporta a: Supervisor de línea

Le reportan: operarios, manuales

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Asiste al supervisor de línea en sus labores, velando junto a éste que las metas de producción sean logradas en las mejores condiciones y sustituyéndolo en su ausencia.

III. Atribuciones del puesto

- Interpreta fichas técnicas y órdenes de fabricación para organizar el trabajo.
- Contribuye al cumplimiento de la producción programada en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo.
- Detecta y ayuda a corregir los errores o retrasos sucedidos en la línea de producción a su cargo.
- Verifica que los materiales que se va a utilizar sean los correctos y suficientes para el logro de metas.
- Apoya al Auditor de Calidad a prevenir y reparar fallas.
- Asiste al Supervisor en la verificación del desempeño de la línea de producción a su cargo y de cada operario y manual sea eficiente, cumpliendo con las normas de la empresa.
- Participa en el trabajo de confección de los módulos cuando así se requiere, por retraso del módulo o ausencia momentánea de algún manual u operario.
- Reporta al Supervisor desperfectos de las máquinas o equipo utilizado en la línea.
- Sustituye al Supervisor de línea cuando sea necesario.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: mínimo sexto primaria.

Requisitos de experiencia: como mínimo un año en puestos de operario o manual.

Habilidades/destrezas: dominio de las operaciones implícitas en la confección de una prenda de vestir; conocimiento del funcionamiento de las máquinas y equipo utilizado. Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva.

V. Responsabilidad

Errores: retrasos en el cumplimiento de las metas de producción; calidad deficiente de las piezas que egresan de la línea de producción a su cargo.

Maquinaria/equipo: Maquinaria e instrumentos de la línea a su cargo.

Relaciones con otros: Supervisor de Línea, Operarios, Manuales.

Información confidencial: ninguna

Dinero/valores: ninguna

Supervisión: metas bihorales, funcionamiento correcto de la maquinaria, desempeño de operarios y manuales de su línea.

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: moderado esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: alto esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Labores desarrolladas en toda la línea de producción; cuenta con silla y lámpara a la cabeza de la misma.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo expuesto a niveles mínimos de estrés laboral.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1h

Descripción de puesto de trabajo de Tendedor

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Tendedor

Ubicación del puesto: Módulo de Corte

Le reporta a: Jefe de sala de corte

Le reportan: ninguno

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Procesa fardos de tela en los cortes que son usados para la confección de prendas, de acuerdo a las especificaciones.

III. Atribuciones del puesto

- Ordena los rollos de tela de acuerdo al orden de prioridad que se requiera en las plantas de producción.
- Revisa que la tela a tender no tenga ningún defecto de fábrica, antes de cortarla, así como que la mesa de corte esté limpia, para evitar daños a los rollos de la tela.
- Confirma la cantidad de piezas obtenidas por tendido.
- Extiende los rollos de tela sobre las mesas preparándolos para su corte.
- Elimina las burbujas de aire existentes entre capas de tela.
- Prensa correctamente las capas de tela sobre la mesa.
- Corta la tela de acuerdo a los patrones proporcionados y sus especificaciones.
- Empaca los lotes de piezas cortadas en bolsas plásticas transparentes, indicando el tipo y la cantidad contenida en cada una, para su posterior envío a las plantas de producción.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: saber leer y escribir

Requisitos de experiencia: como mínimo un año en puestos similares

Habilidades/destrezas: coordinación ojo-mano, habilidad psicomotriz gruesa y fina plenamente desarrollada.

V. Responsabilidad

Errores: corte de tela por distinto lado, corte de cantidad distinta de patrones a la requerida, imperfecciones en el tendido de la tela y demás errores que inciden en el desperdicio de tela y retrasos en producción.

Maquinaria/equipo: máquina cortadora, prensadora

Relaciones con otros: Jefe de sala de corte, Supervisor de línea, Asistente de supervisor

Información confidencial: ninguna

Dinero/valores: ninguna

Supervisión: ninguna

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: bajo esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: alto esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Labores desarrolladas en las mesas de sala de corte, la cual cuenta con iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Expuesto a accidentes por deficiencias en las máquinas cortadoras o sus cuchillas o la falta de equipo de protección personal.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1i

Descripción de puesto de trabajo de Manual

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Manual

Ubicación del puesto: Módulo de trabajo

Le reporta a: Supervisor de línea

Le reportan: ninguno

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Ejecuta procedimientos específicos sobre la tela cortada haciendo uso de instrumentos manuales de confección, facilitando a los operarios, la manufactura final de cada prenda.

III. Atribuciones del puesto

- Utiliza herramientas para realizar: el ensamble, cosido, y acabado de las piezas.
- Aplica medidas de seguridad e higiene vigentes relativas a los medios y equipos de seguridad empleados en la planta.
- Provee al operario las piezas semi-procesadas que éste debe terminar de confeccionar a través de las máquinas.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: saber leer y escribir

Requisitos de experiencia: como mínimo un año en puestos similares.

Habilidades/destrezas: coordinación ojo-mano, habilidad psicomotriz fina plenamente desarrollada.

V. Responsabilidad

Errores: proveer lotes de piezas equivocadas al operario, desperfectos en las operaciones manuales de las piezas, atraso en el logro de metas de producción.

Maquinaria/equipo: despitadoras

Relaciones con otros: Operarios, Supervisor de Línea, Asistente de Supervisor

Información confidencial: ninguna

Dinero/valores: ninguna

Supervisión: ninguna

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: bajo esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: alto esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Labores desarrolladas en módulo de producción, dentro de la planta, la cual cuenta con iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Expuesto a accidentes por la falta de uso del equipo de protección personal.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1j

Descripción de puesto de trabajo de Operario

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Operario

Ubicación del puesto: Módulo de trabajo

Le reporta a: Supervisor de línea

Le reportan: ninguno

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Ejecuta operaciones específicas de confección haciendo uso de máquinas de coser industriales, collareteras, planas, overlock, rectas, de poste, etc. para la manufactura final de cada prenda.

III. Atribuciones del puesto

- Opera máquinas y herramientas para realizar la confección de las prendas de vestir.
- Realiza el mantenimiento preventivo y limpieza periódica de las máquinas, para evitar averías menores.
- Reporta desperfectos de las máquinas al Supervisor de Línea.
- Aplica medidas de seguridad e higiene vigentes relativas a los medios y equipos de seguridad empleados en la planta.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: saber leer y escribir

Requisitos de experiencia: como mínimo un año en puestos similares.

Habilidades/destrezas: coordinación ojo-mano, habilidad psicomotriz fina plenamente desarrollada, dominio de la operación de por lo menos una de las máquinas utilizadas en la confección de las prendas.

V. Responsabilidad

Errores: desperfectos en las operaciones manuales de las piezas, atraso en el logro de metas de producción.

Maquinaria/equipo: máquinas de coser industriales, overlock, planas, collareteras, rectas, de poste, etc. (según le sean asignadas)

Relaciones con otros: Manuales, Supervisor de Línea, Asistente de Supervisor

Información confidencial: ninguna

Dinero/valores: ninguna

Supervisión: ninguna

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: bajo esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: alto esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Labores desarrolladas en módulo de producción, dentro de la planta, la cual cuenta con iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Expuesto a accidentes por deficiencias en las máquinas o la falta de equipo de protección personal.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1k

Descripción de puesto de trabajo de Jefe de seguridad C-TPAT

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe de seguridad C-TPAT

Ubicación del puesto: Departamento de Seguridad

Le reporta a: Gerente General

Le reportan: Agentes de Seguridad, Jefe de Importación y Exportación

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Dirige la implementación y mantenimiento del programa C-TPAT en la empresa y coordina al equipo de seguridad que protege las instalaciones, bienes y personas que laboran en la organización.

III. Atribuciones del puesto

- Redacta y actualiza el manual del programa C-TPAT, supervisando los procedimientos y documentación que conlleva la normativa C-TPAT.
- Conformar el equipo de crisis para la empresa, capacitando periódicamente al personal que integra el equipo de crisis, como al personal que se encuentra involucrado dentro de la estructura C-TPAT.
- Verifica los puntos de inspección realizados a los contenedores que son enviados a los clientes, garantizando la colocación del marchamo de seguridad.
- Documenta la inspección de los contenedores mediante los formatos establecidos y la respalda por medio de fotografías.
- Garantizar el envío de los contenedores en base a los requisitos exigidos según la normativa C-TPAT.
- Contrata al personal de seguridad de acuerdo a los requerimientos de la empresa y coordina sus labores.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: estudios de nivel medio finalizados

Requisitos de experiencia: por lo menos tres años en puestos similares.

Habilidades/destrezas: Microsoft Windows, Microsoft Office, Internet Explorer. Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva. Conocimiento pleno del funcionamiento de la norma C-TPAT.

V. Responsabilidad

Errores: devolución de la mercadería, penalizaciones del cliente, retraso en el envío de contenedores por errores en la fiscalización de la carga de estos. Contratación de personal de seguridad que comprometa la integridad de las instalaciones, mercadería o personas.

Maquinaria/equipo: computadora, impresora y mobiliario.

Relaciones con otros: agentes de seguridad, gerente general,

Información confidencial: protocolos de seguridad

Dinero/valores: ninguna

Supervisión: supervisión de la labor de los agentes de seguridad, verificación del cumplimiento de la norma C-TPAT.

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: alto esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: moderado esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Oficina privada con mobiliario y equipo de cómputo, iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo sujeto a moderados niveles de estrés laboral y a afecciones oftalmológicas por uso de computadora.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 11

Descripción de puesto de trabajo de Jefe de importación y exportación Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Jefe de importación y exportación

Ubicación del puesto: Departamento de Importación y Exportación

Le reporta a: Gerente de Seguridad C-TPAT

Le reportan: Asistentes de importación y exportación

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Coordina los procedimientos de importación y exportación, garantizando la seguridad y veracidad de la información y la documentación.

III. Atribuciones del puesto

- Representa a la organización ante la gremial de exportadores.
- Realiza el control de la documentación en los procesos de exportación e importación desde el inicio de la cadena de distribución.
- Verifica que la información contenida en los formularios este completa, sea legible, verídica y se encuentre protegida para evitar cambios o manipulaciones.
- Controla el archivo de las exportaciones que han sido realizadas. Esta información debe de estar de forma ordenada y bajo estricta seguridad.
- Coordina los tiempos de arribo y envío de contenedores.
- Monitorea la llegada de materia prima en aduanas, la recibe e informa de su arribo.
- Supervisa la carga y descarga de los contenedores, de acuerdo con los protocolos de seguridad vigentes e inspecciona los contenedores y garantiza la correcta aplicación de los marchamos para cumplimiento del programa C-TPAT.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: título a nivel medio como Perito Contador. Diplomados en importación y exportación, deseables.

Requisitos de experiencia: mínimo tres años en puesto similar.

Habilidades/destrezas: Microsoft Windows, Microsoft Office, Internet Explorer. Conocimiento pleno de los procedimientos y trámites de importación/exportación, resolución de problemas de aduanas en Guatemala y regulaciones de la iniciativa de seguridad C-TPAT.

V. Responsabilidad

Errores:, retrasos para embarque o descarga de contenedores por formularios mal llenados

Maquinaria/equipo: computadora, impresora y mobiliario.

Relaciones con otros: asistentes de importación/exportación, agentes de aduana, proveedores de servicio de transporte, personeros de gremial de exportadores.

Información confidencial: protocolos de seguridad, registro de importaciones y

exportaciones.

Dinero/valores: ninguna

Supervisión: monitoreo de los contenedores enviados y recibidos.

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: moderado esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: alto esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Oficina privada con mobiliario y equipo de cómputo, iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo sujeto a moderados niveles de estrés laboral por alcance de decisiones tomadas y a afecciones oftalmológicas por uso de computadora.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1m

Descripción de puesto de trabajo de Auditor de calidad

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Auditor de calidad

Ubicación del puesto: Coordinación de Auditoría Final

Le reporta a: Coordinador de Auditoría Final

Le reportan: ninguno

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Audita la calidad de los procesos que intervienen en la confección de las prendas y del producto terminado a exportar a lo largo de la cadena de producción hasta que es embarcado.

III. Atribuciones del puesto

- Audita la calidad del producto terminado de cada línea de producción de las plantas y sala de corte para detectar fallas.
- Detiene la producción en módulos, líneas o de ser necesario, toda la planta al encontrar fallas que así lo ameriten.
- Documenta las observaciones realizadas durante su auditoría y justifica sus acciones cuando detenga la producción o permita que continúe.
- Redacta informes periódicos para comunicar los resultados obtenidos en determinado tiempo de operación.
- Verifica la efectividad de las acciones correctivas tomadas como resultado de la auditoría efectuada.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: título a nivel medio

Requisitos de experiencia: como mínimo un año en puestos similares.

Habilidades/destrezas: Microsoft Windows, Microsoft Office, Internet Explorer. Conocimiento de auditoría de calidad.

V. Responsabilidad

Errores: suspensión innecesaria de la producción, omitir errores en prendas terminadas sin detener la producción.

Maquinaria/equipo: computadora, impresora y mobiliario.

Relaciones con otros: supervisores, Jefe de Planta

Información confidencial: ninguna

Dinero/valores: ninguna

Supervisión: monitoreo de la calidad de las prendas que salen de las líneas de producción hacia los contenedores para su exportación.

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: moderado esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: alto esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Oficina compartida con mobiliario y equipo de cómputo, iluminación y ventilación. Realiza también trabajo de campo en plantas de producción, sala de corte y sub maquilas, para realizar las auditorías.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo sujeto a moderados niveles de estrés laboral por alcance de decisiones tomadas y a afecciones oftalmológicas por uso de computadora.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1n

Descripción de puesto de trabajo de Diseñador de patronaje Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Diseñador de patronaje

Ubicación del puesto: Departamento de Diseño y Patronaje Computarizado

Le reporta a: Jefe del Departamento de Diseño y Patronaje

Le reportan: ninguno

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Diseña los patrones de las prendas de vestir de acuerdo con las características especificadas por los clientes, los cuales serán usados para obtener las muestras de cada prenda.

III. Atribuciones del puesto

- Interpreta los requerimientos de la prenda enviada por el cliente a través de la ficha técnica.
- Elabora los moldes base y gradúa las tallas en función de los requerimientos del cliente.
- Redacta las fichas técnicas que servirán a la sala de muestras y corte para confeccionar las prendas.
- Registra y archiva cronológica y ordenadamente los distintos pedidos realizados por cada cliente.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: estudios técnicos en patronaje y confección.

Requisitos de experiencia: mínimo un año en puestos similares.

Habilidades/destrezas: PolyPattern. Inglés técnico (por uso de software en Inglés)

V. Responsabilidad

Errores: especificaciones erróneas en patrones enviados a la sala de muestras.

Maquinaria/equipo: computadora, impresora de patrones y mobiliario.

Relaciones con otros: Jefe del Departamento de Diseño y Patronaje

Información confidencial: especificaciones técnicas de modelos suministrados por los clientes.

Dinero/valores: ninguna

Supervisión: ninguna

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: alto esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: moderado esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Módulo individual en sala de patronaje, con mobiliario, equipo de cómputo,

iluminación y ventilación.

VIII. Riesgos de trabajo

Puesto de trabajo sujeto a moderados niveles de estrés laboral por alcance de decisiones tomadas y a afecciones oftalmológicas por uso de computadora.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 1o

Descripción de puesto de trabajo de Piloto

Empresa de confección textil

I. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Piloto

Ubicación del puesto: Gerencia General

Le reporta a: Gerente General

Le reportan: ninguno

Fecha de elaboración y/o actualización: Enero 2013

II. Propósito del puesto

Conduce el vehículo que la organización le asigna, para realizar las diligencias que las distintas unidades administrativas requieran.

III. Atribuciones del puesto

- Transporta materia prima dentro del complejo de edificios que conforman la empresa.
- Reporta cualquier avería, deterioro o irregularidad del vehículo a su cargo y solicita el mantenimiento correspondiente.
- Mantiene el vehículo asignado en óptimas condiciones de funcionamiento e higiene, coordina su mantenimiento mecánico y el oportuno abastecimiento de combustible.
- Planea los recorridos que requieran escalas múltiples para la optimización del combustible y el tiempo disponible.

IV. Especificaciones del puesto

Requisitos de educación: mínimo Tercero básico

Requisitos de experiencia: licencia de conducir tipo A vigente; dos años en puesto similar.

Habilidades/destrezas: Conocimientos de las vías principales de Mixco y la ciudad de Guatemala, del Reglamento de Tránsito y de mecánica automotriz, disponibilidad en las tareas asignadas.

V. Responsabilidad

Errores: retrasos, pérdida de mercadería, documentos o paquetes, accidentes, deterioro o daño del vehículo, por imprudencia al conducir.

Maquinaria/equipo: vehículo, caja de herramientas.

Relaciones con otros: personal administrativo de la organización y gerentes de planta.

Información confidencial: ninguna

Dinero/valores: mercadería, documentos y paquetes para su transporte.

Supervisión: funcionamiento óptimo del vehículo.

VI. Nivel de esfuerzo

Mental: moderado esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones.

Físico: moderado esfuerzo físico en el desempeño de sus funciones.

VII. Condiciones ambientales

Labores realizadas en exteriores, a bordo de vehículo asignado por la organización.

VIII. Riesgos de trabajo

Expuesto a accidentes de tráfico y robo.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 2

Formato propuesto para la solicitud de personal para cubrir una vacante Empresa de confección textil

	Empresa de Confección Textil	SOLICITUD DE PERSONAL
		Fecha de solicitud: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
DATOS GENERALES DE SOLICITUD		
Unidad solicitante: <input type="text"/>	Puesto vacante: <input type="text"/>	
Número de plazas vacantes: <input type="text"/>	Motivo de la requisición: Reemplazo <input type="checkbox"/>	Plaza nueva <input type="checkbox"/>
Tiempo del contrato: Permanente <input type="checkbox"/>	Temporal <input type="checkbox"/>	Tiempo solicitado <input type="text"/>
Sustituye a: <input type="text"/>	Fecha límite para cubrir la vacante: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
DATOS DEL PUESTO VACANTE		
Sexo: F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	Indistinto <input type="checkbox"/>
Rango de edad: <input type="text"/> - <input type="text"/>		
Estudios: <input type="text"/>		
Especialidad: <input type="text"/>		
Estudios adicionales: <input type="text"/>		
Experiencia requerida: Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Tiempo de experiencia: <input type="text"/>
En puestos: <input type="text"/>		
Dominio de equipo: <input type="text"/>		
Licencia de conducir automotores: No <input type="checkbox"/>		
M <input type="checkbox"/>		
C <input type="checkbox"/>		
B <input type="checkbox"/>		
A <input type="checkbox"/>		
Idiomas: <input type="text"/>		
Funciones principales		
1. <input type="text"/>		
2. <input type="text"/>		
3. <input type="text"/>		
4. <input type="text"/>		
5. <input type="text"/>		
6. <input type="text"/>		
7. <input type="text"/>		
8. <input type="text"/>		
9. <input type="text"/>		
PARA AUTORIZACIÓN		
Solicita: <input type="text"/>	Firma: <input type="text"/>	
Autorizó: <input type="text"/>	Firma: <input type="text"/>	
PARA REGISTRO DE CONTRATACIÓN		
Candidato seleccionado: <input type="text"/>		
Fecha de ingreso: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	Registro de personal: <input type="text"/>	
Salario: Q. <input type="text"/>	Número de cuenta: <input type="text"/>	
ORIGINAL: Archivo - COPIA: Unidad solicitante		

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 3

Modelo de anuncio de reclutamiento para manta fuera de las instalaciones de la empresa Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

SE CONTRATARÁN OPERARIOS

(Plana, Overlock, Collaretera)

REQUISITOS:

- Cédula de vecindad o DPI
- Carnet del IGSS (si tiene)
- Fotografía
- Experiencia en puesto similar
- Antecedentes penales y policíacos
- Recibo de agua, luz o teléfono
- Constancias laborales
- Excelente actitud

OFRECEMOS:

- Pago de todas las prestaciones de ley
- Ambiente agradable de trabajo
- Estabilidad laboral



Interesados presentarse a 5a. Ave. 3-36 Sector A-5 Zona 8 San Cristóbal I Mixco el martes 15 de mayo.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 4

Modelo de anuncio de reclutamiento para periódico Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

**EMPRESA DE CONFECCIÓN TEXTIL
CONTRATARÁ**

SECRETARIA DE PLANTA

REQUISITOS:

- Título de Secretaria Comercial
- Dominio de Windows y Office
- Dominio de Internet Explorer
- Fotografía
- Buena presentación
- Experiencia mínima de 1 año (en industria textil preferentemente)
- Experiencia en pago de planilla (deseable)
- Documentación personal completa
- Excelente actitud

OFRECEMOS:

- Pago de todas las prestaciones de ley
- Ambiente agradable de trabajo
- Estabilidad laboral
- Superación profesional y personal

Interesados presentarse a 5a. Ave. 3-36 Sector A-5 Zona 8 San Cristóbal I Mixco el martes 15 de mayo.



Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 5

Modelo de solicitud de empleo propuesta

Empresa de confección textil

Página 1/3



**Empresa de
Confección
Textil**

SOLICITUD DE EMPLEO

Fotografía

Lea cuidadosamente el siguiente formulario y complételo con los datos requeridos escribiendo con lapicero y letras de molde legibles.

Puesto (s) a los que aspira: Fecha de solicitud:
 Pretensión salarial: Q.

I. DATOS PERSONALES

1er. nombre: 2o. nombre: 3er. nombre:
1er apellido: 2o. apellido: Apellido casada:
Sexo: F M Estado civil: Soltero Casado Unido Divorciado Separado
Edad: años Lugar y fecha de nacimiento:
Nacionalidad: CUI:
Avecindado en: No. Afiliación IGSS:
Dirección:
Tel. casa: Tel. celular: E-mail:

II. DATOS FAMILIARES

Casa propia: Si No Alquila: Si No
Vive con: Padres Esposo(a) Parientes Solo(a)
Número de menores que dependen económicamente de usted: Especifique en orden de edad:

	Nombre	Edad	Parentesco
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Conoce a alguien que trabaje en la empresa: Si No Parentesco:
En caso de emergencia, llamar a:

	Nombre	Teléfono	Dirección
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

III. DATOS DE SALUD

Tipo de sangre: ¿Ha padecido de enfermedades psicológicas? Si No
¿Cuáles?
¿Padece de alergias? Si No ¿Cuáles?
¿Está embarazada? Si No Meses de embarazo: Fecha de parto:
¿Tiene problemas de salud para trabajar: parado(a)? Si No sentado(a)? Si No
Marque las casillas si ha padecido o padece alguna de las siguientes enfermedades:

<input type="checkbox"/> Def. auditiva	<input type="checkbox"/> Def. visual	<input type="checkbox"/> Gripe crónicas	<input type="checkbox"/> Hepatitis	<input type="checkbox"/> Varicela
<input type="checkbox"/> Sarampión	<input type="checkbox"/> Rubiola	<input type="checkbox"/> Várices	<input type="checkbox"/> ETS (sexuales)	<input type="checkbox"/> F. Tifoidea
<input type="checkbox"/> Tuberculosis	<input type="checkbox"/> Asma	<input type="checkbox"/> Hernias	<input type="checkbox"/> De piel	<input type="checkbox"/> Neurológicas

IV. ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTOS

Página 2/3

1. Estudios formales

	Institución	Años que asistió	Último grado o título obtenido
Primaria	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Básicos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Diversificado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Universidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Post-grado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. Otros estudios

Computación: Office Windows Internet Otros:

Inglés: % escrito % leído % hablado Otros:

Otros estudios:

3. Conocimientos técnicos para el puesto

Dominio de equipo:

Otros conocimientos:

V. DATOS DE EMPLEOS ANTERIORES Y/O ACTUAL

1. Datos del último empleo

Empresa: Puesto/nombre del jefe inmediato:

Teléfono: Último puesto desempeñado:

Funciones principales:

Fecha de retiro: Motivo de retiro: Sueldo: Q.

¿Tiene inconvenientes en que se soliciten referencias en esta empresa? Si No

¿Por qué?

2. Datos del penúltimo empleo

Empresa: Puesto/nombre del jefe inmediato:

Teléfono: Último puesto desempeñado:

Funciones principales:

Fecha de retiro: Motivo de retiro: Sueldo: Q.

¿Tiene inconvenientes en que se soliciten referencias en esta empresa? Si No

¿Por qué?

3. Datos del antepenúltimo empleo

Empresa: Puesto/nombre del jefe inmediato:

Teléfono: Último puesto desempeñado:

Funciones principales:

Fecha de retiro: Motivo de retiro: Sueldo: Q.

¿Tiene inconvenientes en que se soliciten referencias en esta empresa? Si No

¿Por qué?

Página 3/3

VI. REFERENCIAS PERSONALES

	Nombre	Teléfono	Tiempo de conocerlo	Observaciones
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

VII. CONDICIONES DE EMPLEO

Disponibilidad para iniciar: Inmediata Fecha disponible para iniciar:

Limitaciones de horario: Fin de semana: Si No Noche: Si No

Certifico que toda la información que he proporcionado con el propósito de solicitar y obtener empleo en esta empresa es verdadera, completa y correcta. Autorizo a la organización para hacer las investigaciones correspondientes, y entiendo que si se halla cualquier información falsa o incorrecta será causa suficiente para cancelar cualquier consideración a esta solicitud o contrato ya establecido (artículo 77 inciso i del Código de Trabajo). Entiendo que los datos proporcionados servirán para optar al puesto que corresponda según mi perfil, aptitudes y situación actual. Entiendo y acepto que esta solicitud no constituye ningún acuerdo o contrato de empleo. Acepto que la empresa se reserve el derecho de retener los documentos que haya presentado junto a esta solicitud.

Firma del solicitante

Fecha

Autorizo expresamente a las empresas que distribuyen o comercializan datos personales para que distribuyan/comercialicen estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona, a efecto de verificar la información proporcionada y autorizo que mis datos personales sean compartidos/distribuidos a empresas que prestan servicios de información personal, según los artículos: 9 numeral 1 y 64 Ley de Acceso a la Información Pública 19, 21, 22, 28, 46 Ley Contra Lavado de Dinero u Otros Activos y 12 y 20 de su Reglamento: 50, 55, 56 y 58 Ley de Bancos y Grupos Financieros.

Firma del solicitante

Fecha

PARA FINES DE SELECCIÓN

Aceptado Rechazado Fecha de inicio Salario Q.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 81 del Código de Trabajo, a partir de la fecha indicada, se comenzarán a contar dos meses correspondientes al periodo de prueba.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 6

Modelo de documentación contenida en el expediente laboral

Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

EXPEDIENTE LABORAL

Página 1/1

Nombre del empleado: Fecha:

Unidad administrativa: Puesto:

Registro de personal: Número de expediente:

Documento	Recibido	Número de páginas
Solicitud de empleo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrevista preliminar	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Hoja de vida	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Constancias laborales	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cartas de recomendación	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Constancias de estudios realizados	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fotocopia de identificación	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fotocopia de recibo de agua, energía eléctrica o teléfono	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fotocopia de carnet del IGSS	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Certificación de carencia de antecedentes penales	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Certificación de carencia de antecedentes policíacos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrevista de selección	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pruebas de idoneidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pruebas psicométricas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contrato laboral	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>

NOTA: cada página del expediente laboral deberá ser foliada y archivada en el expediente, de acuerdo al orden correspondiente.

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 7
Modelo de guía de entrevista preliminar
Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

**GUÍA DE
ENTREVISTA PRELIMINAR**

Página 1/1

Fecha de entrevista:

DATOS GENERALES DEL CANDIDATO

Nombre del candidato:

Vacante a la que aplica: Pretensión Salarial: Q.

Disponibilidad para iniciar: Inmediata Fecha disponible para iniciar:

Limitaciones de horario: Fin de semana: Si No Noche: Si No

Edad: Profesión u ocupación: Escolaridad:

Medio por el que se enteró de la vacante:

ASPECTOS A EVALUAR

Presentación personal	Deficiente <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Tono de voz	Deficiente <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Expresión verbal	Deficiente <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Preparación académica	Deficiente <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Experiencia para el cargo	Deficiente <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Cortesía	Deficiente <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Interés en el puesto	Deficiente <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES

RECOMENDACIÓN

Realizar pruebas de selección Almacenar en base de datos Descartar Otro

Nombre del entrevistador: Firma

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 8

Modelo de verificación de referencias laborales

Empresa de confección textil

Página 1/1



**Empresa de
Confección
Textil**

**VERIFICACIÓN DE
REFERENCIAS LABORALES**

Fecha:

Nombre del candidato:

Vacante a la que aplica:

REFERENCIAS LABORALES DEL ÚLTIMO EMPLEO

Empresa: Actividad principal:

Teléfono: Último puesto desempeñado:

Funciones principales:

Fecha de ingreso: Fecha de egreso:

Salario inicial: Salario final:

Evaluación del desempeño

Factor	Excelente	Buena	Regular	Mala	No aplica
1. Responsabilidad	<input type="text"/>				
2. Relaciones interpersonales	<input type="text"/>				
3. Relación con jefes	<input type="text"/>				
4. Relación con subalternos	<input type="text"/>				
5. Capacidad para supervisar	<input type="text"/>				
6. Capacidad para integrar equipos	<input type="text"/>				
7. Capacidad para delegar	<input type="text"/>				
8. Puntualidad	<input type="text"/>				
9. Asistencia	<input type="text"/>				
10. Iniciativa	<input type="text"/>				
11. Colaboración	<input type="text"/>				
12. Carácter	<input type="text"/>				
13. Calificación general	<input type="text"/>				

Cualidades que posee el candidato:

Limitaciones o deficiencias:

Motivo del retiro: ¿Lo contrataría nuevamente? Si No

Persona contactada: Puesto:

DATOS DE VERIFICACIÓN

Nombre del verificador: Firma:

Observaciones:

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 9

Modelo de verificación de referencias personales Empresa de confección textil

Página 1/1

 **Empresa de Confección Textil**

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

Fecha:

Nombre del candidato:

Vacante a la que aplica:

DATOS DEL INFORMANTE

Nombre completo:

Teléfono: Profesión u ocupación:

INFORMACIÓN A VERIFICAR

Vínculo que tiene con el aspirante:

¿Cómo conoció al aspirante?

¿Hace cuánto le conoce? ¿Podría mencionar dónde ha trabajado? Si No

	Empresa	Puesto	Fecha de retiro	Motivo de retiro
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

¿Tiene conocimiento si ha pertenecido a grupos sindicales, políticos y/o religiosos? Si No

¿Cuáles?

CONDUCTAS, HÁBITOS Y COSTUMBRES OBSERVADAS

Factor	Siempre	Frecuentemente	A veces	No/Nunca
1. ¿Es responsable?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. ¿Es puntual?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. ¿Con qué frecuencia se enferma?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. ¿Es una persona con valores?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. ¿Es colaborador(a)?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. ¿Es violento(a)?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. ¿Ha tenido problemas con la ley?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. ¿Consume bebidas alcohólicas?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. ¿Consume drogas?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. ¿Fuma?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

¿Cómo describiría el carácter del aspirante?

¿Lo recomienda para ser empleado en esta organización?

DATOS DE VERIFICACIÓN

Nombre del verificador: Firma:

Observaciones:

ORIGINAL: Archivo

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 10

Modelo de ficha para la evaluación de credenciales

Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

**FICHA DE EVALUACIÓN
DE CREDENCIALES**

Página 1/1

INSTRUCCIONES: Asigne el porcentaje que corresponda a cada categoría de evaluación y justifique su calificación en el espacio reservado para sus observaciones.

DATOS GENERALES DEL CANDIDATO

Nombre del candidato:

Vacante a la que aplica:

	SUBTOTALES	TOTALES	OBSERVACIONES
EDUCACIÓN (20%)		<input style="width: 40px;" type="text"/>	<div style="border: 1px solid gray; height: 40px; width: 100%;"></div>
Estudios formales (5%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Conocimientos técnicos (10%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Otros cursos (5%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
EXPERIENCIA LABORAL (30%)		<input style="width: 40px;" type="text"/>	<div style="border: 1px solid gray; height: 40px; width: 100%;"></div>
Experiencia en el área (20%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Experiencia en otras áreas (10%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
DOCUMENTOS Y REFERENCIAS (30%)		<input style="width: 40px;" type="text"/>	<div style="border: 1px solid gray; height: 100px; width: 100%;"></div>
Referencias laborales (10%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Referencias personales (10%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Hoja de vida (2.5%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Cédula de vecindad o DPI (2.5%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Antecedentes penales (2.5%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Antecedentes policíacos (2.5%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
ENTREVISTA PRELIMINAR (20%)		<input style="width: 40px;" type="text"/>	<div style="border: 1px solid gray; height: 80px; width: 100%;"></div>
Presentación personal (4%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Tono de voz (4%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Expresión verbal (4%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Cortesía (4%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
Interés en el puesto (4%)	<input style="width: 40px;" type="text"/>		
TOTAL		<input style="width: 40px;" type="text"/>	

RECOMENDACIÓN

Promover a siguiente fase Almacenar en base de datos Descartar Otro

Nombre del evaluador: Firma

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 11

Pruebas de conocimientos de Legislación Laboral, Aduanera y Tributaria propuesta para el puesto de Auditora y su resolución Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS LEGISLACIÓN LABORAL, ADUANERA Y TRIBUTARIA

Página 1/2

INSTRUCCIONES: responda cada uno de los numerales que se le presentan a continuación; se le proporcionarán dos hojas en blanco para ello. Tiene 45 minutos para completar la prueba, luego de lo cual deberá entregarla al seleccionador.

DATOS DEL CANDIDATO

Nombre del candidato:

Vacante a la que aplica:

1. Describa la materia que trata el Decreto 29-89.
2. Comente con sus propias palabras en qué consiste la iniciativa de Seguridad C-TPAT.
3. Escriba un breve ensayo sobre las zonas francas y los beneficios que conceden al sector textil y a la economía nacional.
4. Describa algunas de las prácticas que a su parecer optimizarían los flujos de efectivo en esta organización.
5. Detalle en qué consisten por lo menos tres de las últimas Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria.
6. El señor Pedro Páramo inició su relación laboral como Gerente de Planta el 5 de agosto de 1979, con un salario inicial de Q.700.00. En 1990, ya devengaba Q.5,000.00 mensuales, habiendo negociado a partir de dicho año, un incremento sostenido del 20% al salario inicial que se devenga en diciembre del año anterior. Por las características del trabajo, el señor Páramo ha laborado 80 horas extra mensuales durante los últimos dos años y no ha gozado de vacaciones durante los últimos tres años, las cuales tampoco le han sido remuneradas. El 6/11/1994 el señor Páramo se retira de la empresa. Con la información anterior se le solicita calcular:
 - a. el monto de indemnización con ventajas económicas y sin ellas.
 - b. el monto de las prestaciones a las que tiene derecho.



RESOLUCIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS LEGISLACIÓN LABORAL, ADUANERA Y TRIBUTARIA

INSTRUCCIONES: califique la prueba de cada candidato sobre 100 puntos, evaluando la claridad de la redacción y profundidad y calidad técnica de la respuesta. Las respuestas presentadas a continuación, constituye la base general de lo requerido.

1. Describa la materia que trata el Decreto 29-89. (15 pts.) *La Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila fue una ley creada para "promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional, la producción de mercancías con destino a países fuera del área centroamericana, así como regular el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila de las empresas dentro del marco de los regímenes de Perfeccionamiento Activo o de Exportación de Componente Agregado Nacional Total." Art. 1 Decreto 29-89*

2. Comente con sus propias palabras en qué consiste la iniciativa de Seguridad C-TPAT. (15 pts.) *Es una iniciativa anti-terrorista de la Aduana de Estados Unidos de Norte América que conmina a la industria a tomar medidas conjuntas a fin de evitar que la carga comercial sea contaminada con sustancias ilegales o no manifestadas, tales como armas, drogas o explosivos.*

3. Escriba un breve ensayo sobre las zonas francas y los beneficios que conceden al sector textil y a la economía nacional. (15 pts.) *Definición de zonas francas. Ley de Zonas Francas; Usuarios de las Zonas Francas; Exoneración de impuestos; Generación de empleo.*

4. Describa algunas de las prácticas que a su parecer optimizarían los flujos de efectivo en esta organización. (15 pts.) *Organizar el programa de facturación; Aplacar las cuentas por pagar hasta la fecha máxima permitida; Aprovechar los incentivos que se ofrecen para los pagos adelantados; Equilibrar la base de clientes con la que se cuenta; Revisar la estructura de fijación de precios; No operar con un único proveedor; Establecer una cooperativa de compras; Renegociar las pólizas de seguro y de proveedores; Reducir los inventarios; Considere arrendar en lugar de comprar.*

5. Detalle en qué consisten por lo menos tres de las Disposiciones Legales para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria. (15 pts.) *Retenciones, bancarización, registro de imprentas, regímenes de devolución del IVA (General, Especial, Optativo).*

6. Caso de liquidación. (10 pts.)

Días trabajados: 5,573 días

Salario ordinario devengado durante los últimos 6 meses: Q.10,368.00

Salario extraordinario: Q.31,104.00

Salario medio: Q.15,552.00

Aguinaldo: Q.9,686.27

Bono 14: Q.3,664.31

Vacaciones Q.25,401.60

Indemnización con ventajas económicas: Q.335,076.25

Indemnización sin ventajas económicas: Q.263,839.57

Prestaciones: Q.38,752.18

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 12

Pruebas de capacidad de Microsoft Word Office propuesta para el puesto de Secretaria de planta y rúbrica para su evaluación Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

PRUEBA DE CAPACIDAD MICROSOFT WORD OFFICE

Página 1/2

INSTRUCCIONES: Realice los ejercicios que se le solicitan a continuación. Se le asignará una computadora y un seleccionador estará a su lado evaluando esta prueba.

DATOS DEL CANDIDATO

Nombre del candidato:

Vacante a la que aplica:

1. Elabore una carta de constancia de trabajo.

El señor Luis Javier Paz ex -trabajador de la empresa, le ha solicitado que le extienda una Carta de Constancia de Trabajo, donde haga constar que estuvo laborando en esta organización como Diseñador de Patronaje desde Octubre del 2006 hasta Marzo del 2009, devengando un sueldo de Q2,300.00.

Su documento debe de tener las siguientes características:

- Encabezado de Pagina: nombre, dirección y logo de la empresa
- Pie de Pagina: slogan de la empresa y número de página
- Alineación: justificada
- Interlineado: 1.5 puntos

Considere lo siguiente:

- Revise la ortografía del documento.
- Que su texto este bien distribuido dentro de la página.

Guarde su documento con el nombre CONSTANCIA DE TRABAJO

2. Redacte su Currículum Vitae

Su documento debe de tener contener los siguientes datos:

- Datos Personales
- Datos Académicos
- Datos Laborales
- Referencias Personales
- Su fotografía en la primera página

Considere lo siguiente:

- Revise la ortografía del documento.
- Distribuya adecuadamente el contenido de su texto en la hoja.
- Modifique los márgenes si lo cree conveniente.
- Utilice la función Lista Multinivel (Lista Numerada) Para crear los incisos.
- Guarde su documento con el nombre HOJA DE VIDA
- Envíe su documento a las siguiente dirección: ejemplo@ect.com

3. Redacte un MEMO para la Gerencia General, confirmando el horario extraordinario de la planta.

Su documento debe de tener contener los siguientes datos:

Para: Gerencia General
 De: Gerencia de Planta de Producción A
 Fecha: 24 de septiembre de 2012
 CC: Departamento de Auditoría
 Asunto: Confirmación de horario extraordinario de producción

Fecha	Horas	Personal necesario
1/10/2012	1	100
2/10/2012	2	100
3/10/2012	4	100

Considere lo siguiente:

- Revise la ortografía del documento.
- Utilice diferentes formatos de texto para distinguir títulos, encabezados, asuntos, etc.
- Cree una tabla con formato para la calendarización de los días.
- Guarde su documento con el nombre MEMO.

4. Ejercicios de funciones básicas

a. Imprimir Documentos

- Abra el documento MEMO.
- Visualice el documento en Previsualización de Impresión.
- Cierre la Previsualización de la Impresión sin imprimir.
- Imprima dos copias del documento.

b. Formateando Texto

- Cree un nuevo documento de Word.
- Cambie el tamaño del texto.
- Cambie el color del texto.
- Pruebe cuatro clases de alineamiento.
- Inserte el texto en el documento.
- Cambie el estilo del texto.
- Pruebe cambiar mayúsculas y minúsculas.
- Guarde el documento.

c. Usar una Plantilla

- Cree un nuevo documento usando la plantilla Agenda de reunión.
- Ingrese el texto en la plantilla.
- Modifique el nombre de usuario y sus iniciales en la versión de Word que está usando.
- Guarde el documento.

d. Modificar el Diseño de Página

Use el documento MEMO.

- Cambie la orientación de la página.
- Modifique por lo menos un margen.
- El tamaño del papel.
- Inserte un salto de página.



RÚBRICA DE PRUEBA DE CAPACIDAD MICROSOFT WORD OFFICE

INSTRUCCIONES: Evalúe la prueba de capacidad realizada por el candidato(a) correspondiente, de acuerdo a los criterios ya establecidos y realice los comentarios que crea pertinentes.

1. Carta de constancia de trabajo (20 pts.)

	Excelente	Incompleto	Inexistente	Observaciones
a.Encabezado	4	2	0	
b.Pie de página	4	2	0	
c.Alineación	2	1	0	
d.Interlineado	2	1	0	
e.Ortografía	2	1	0	
f.Distribución de Texto	2	2	0	
g.Documento guardado	2	1	0	
h.Calidad de redacción	2	1	0	

2. Currículum Vitae (20 pts.)

	Excelente	Incompleto	Inexistente	Observaciones
a.Datos y referencias	4	2	0	
b.Fotografía	2	1	0	
c.Ortografía	2	1	0	
d.Distribución del texto	2	1	0	
e.Márgenes	2	1	0	
f.Lista multinivel	2	1	0	
g.Documento guardado	2	1	0	
h.Envío de documento	2	1	0	
i.Calidad de redacción	2	1	0	

3. Memorandum (20 pts.)

	Excelente	Incompleto	Inexistente	Observaciones
a.Ortografía	4	2	0	
b.Formatos de texto	4	2	0	
c.Creación de tabla	4	2	0	
d.Documento guardado	4	2	0	
e.Calidad de Redacción	4	2	0	

4. Ejercicios de funciones básicas (40 pts.)**a. Imprimir Documentos (10 pts.)**

	Excelente	Incompleto	Inexistente	Observaciones
• Apertura de documento	3	1	0	
• Previsualización	3	1	0	
• Impresión de dos copias	4	2	0	

b. Formateando Texto (10 pts.)

	Excelente	Incompleto	Inexistente	Observaciones
• Creación de documento	2	1	0	
• Insertar texto	1	0.5	0	
• Cambio de tamaño	1	0.5	0	
• Cambio de estilo	1	0.5	0	
• Cambio de color	1	0.5	0	
• Cambio mayús/minús	2	1	0	
• Alineación de texto	1	0.5	0	
• Guardar documento	1	0.5	0	

c. Usar una Plantilla (10 pts.)

	Excelente	Incompleto	Inexistente	Observaciones
• Plantilla Agenda	3	1	0	
• Ingresar texto	2	1	0	
• Modificar usuario	3	1	0	
• Guardar documento	2	1	0	

d. Modificar el Diseño de Página (10 pts.)

	Excelente	Incompleto	Inexistente	Observaciones
• Orientación de página	3	1	0	
• Tamaño del papel	2	1	0	
• Márgenes	2	1	0	
• Salto de página	3	1	0	

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 13 a
Modelo de Prueba DISC
Empresa de confección textil

		PRUEBA DISC	
<p>INSTRUCCIONES: Identifique la prueba con los datos requeridos. Escoja la palabra que MÁS y la que MENOS le describe de cada uno de los 24 grupos siguientes. A partir del momento en que se le indique, tiene 10 minutos para completar la prueba.</p>			
Nombre completo:		<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Puesto al que aplica:		<input style="width: 150px;" type="text"/>	Fecha: <input style="width: 30px;" type="text"/> <input style="width: 30px;" type="text"/> <input style="width: 30px;" type="text"/> <input style="width: 30px;" type="text"/>

<p>1</p> <p>Amable <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Persuasivo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Humilde <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Original <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>7</p> <p>Exigente <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Obediente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Indomable <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Juguetero <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>13</p> <p>Agresivo <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Alma de la fiesta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Crédulo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Miedoso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>19</p> <p>Respetuoso <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Pionero <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Optimista <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Servicial <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>2</p> <p>Atractivo <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Temeroso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Obstinado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Dulce <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>8</p> <p>Valiente <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Inspirador <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Sumiso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Tímido <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>14</p> <p>Cauteloso <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Decidido <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Convincente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Agradable <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>20</p> <p>Argumentador <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Adaptable <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Indiferente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Alegre <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>3</p> <p>Muy influenciable <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Resuelto <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leal <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Encantador <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>9</p> <p>Sociable <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Paciente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Seguro de sí <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>De voz suave <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>15</p> <p>Dispuesto <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Ansioso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Agradable <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Animoso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>21</p> <p>Confiado <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Satisfecho <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Seguro <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Pacífico <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>4</p> <p>Imparcial <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Complaciente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Determinado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>De buen humor <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>10</p> <p>Aventurero <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Receptivo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Cordial <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Moderado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>16</p> <p>Lleno de confianza <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Compasivo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Tolerante <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Enérgico <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>22</p> <p>Llevarse bien <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Culto <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Vigoroso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Indulgente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>5</p> <p>Jovial <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Preciso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Nervioso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Ecuánime <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>11</p> <p>Hablador <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Dominio sobre sí <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Convencional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Decisivo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>17</p> <p>Disciplinado <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Generoso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Enérgico <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Persistente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>23</p> <p>Simpático <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Exacto <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Franco <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Acomedido <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>6</p> <p>Competidor <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Considerado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Divertido <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Armonioso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>12</p> <p>Refinado <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Atrevido <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Diplomático <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Satisfecho <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>18</p> <p>Admirable <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Bondadoso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Resignado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Autoritario <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>24</p> <p>Inquieto <input type="checkbox"/> + <input type="checkbox"/> -</p> <p>Amistoso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Popular <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Piadoso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

Adaptado de: Moulton Marsten, William. Emociones de la Gente Normal. Agosto 2013.

Anexo 13b

Clave para la evaluación de la prueba DISC

Empresa de confección textil

 Empresa de Confección Textil		CLAVE PRUEBA DISC		
Nombre completo: <input type="text"/>				
Evaluó: <input type="text"/>		Fecha: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
1 Amable <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S Persuasivo <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> N Humilde <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> C Original <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D	7 Exigente <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> C Obediente <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N Indomable <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Juguetón <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I	13 Agresivo <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> N Alma de la fiesta <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I Crédulo <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S Miedoso <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> C	19 Respetuoso <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> N Pionero <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Optimista <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I Servicial <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S	
2 Atractivo <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I Temeroso <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> C Obstinado <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Dulce <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> S	8 Valiente <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> N Inspirador <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> N Sumiso <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> S Tímido <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> C	14 Cauteloso <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> C Decidido <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> N Convincente <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I Agradable <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N	20 Argumentador <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Adaptable <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> N Indiferente <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> S Alegre <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I	
3 Muy influenciable <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> C Resuelto <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Leal <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N Encantador <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I	9 Sociable <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I Paciente <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S Seguro de sí <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D De voz suave <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> N	15 Dispuesto <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N Ansioso <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Agradable <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> C Animoso <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> I	21 Confiado <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> I Satisfecho <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> S Seguro <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Pacífico <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> C	
4 Imparcial <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> N Complaciente <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> C Determinado <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D De buen humor <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S	10 Aventurero <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Receptivo <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> N Cordial <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> I Moderado <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S	16 Lleno de confianza <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> N Compasivo <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> S Tolerante <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> C Enérgico <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D	22 Llevarse bien <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I Culto <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> C Vigoroso <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Indulgente <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S	
5 Jovial <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> I Preciso <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> C Nervioso <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D Ecuánime <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S	11 Hablador <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I Dominio sobre sí <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S Convencional <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> C Decisivo <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D	17 Disciplinado <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> N Generoso <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S Enérgico <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> I Persistente <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D	23 Simpático <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I Exacto <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> N Franco <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Acomedido <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> S	
6 Competidor <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Considerado <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S Divertido <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> I Armonioso <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> C	12 Refinado <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> I Atrevido <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Diplomático <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> N Satisfecho <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S	18 Admirable <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> N Bondadoso <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> N Resignado <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> C Autoritario <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D	24 Inquieto <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> D Amistoso <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> S Popular <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> I Piadoso <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> C	
+		-		
D <input type="checkbox"/>	I <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>
D <input type="checkbox"/>	I <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	N <input type="checkbox"/>

Adaptado de: Moulton Marsten, William. Emociones de la Gente Normal. Agosto 2013.

Anexo 13c

Graficación de resultados de la prueba DISC

Empresa de confección textil



Empresa de Confección Textil

GRAFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBA DISC

GRÁFICA 1
Comportamiento que otros esperan
MÁS (+)

D	I	S	C
20	17	19	15
16	10	12	9
15	9	11	8
14	8		
12	7	10	7
10		9	6
		8	
9	6	7	5
8	5	6	
7		5	4
6	4	4	3
5	3	3	
4			
3	2	2	2
2		1	1
	1	0	
1	0		
0			0

6

5

4

3

2

1

GRÁFICA 2
Reacción instintiva bajo presión
MENOS (-)

D	I	S	C
0	0	0	0
1	1	1	1
		2	2
		3	3
2	2		4
3	3	5	5
4			6
5	4	6	7
6	5	7	
8			8
9	6	8	9
10			
11	7	9	
12		10	10
13	8		
14	9	11	11
15	10	12	12
16	11	13	13
21	19	19	16

6

5

4

3

2

1

GRÁFICA 3
Autopercepción
DIFERENCIA ENTRE + Y -

D	I	S	C
+20	+17	+19	+15
+16	+9	+11	+7
+15	+8	+10	+6
+14		+9	+5
+13	+7	+8	+4
+12	+6	+7	
+10	+5	+5	+3
+9	+4	+4	+2
+8	+3	+3	+1
+7	+2	+2	0
-6	+1	+1	-1
-5	0	0	-2
-1		-1	
0	-1	-2	-3
-2	-2	-3	-4
-3	-3	-4	-5
-4	-4	-5	-6
-5	-5	-6	-7
-7	-6	-7	-8
-8	-7		
-9		-8	-9
-10	-8	-9	-10
-11	-9	-10	-11
-13	-10	-11	-12
-14		-12	-16
-21	-19	-19	

6

5

4

3

2

1

GRÁFICA 1
MÁS

Z

+

■

+

▲

+

★

+

N

+

GRÁFICA 2
MENOS

Z

=

■

=

▲

=

★

=

N

=

GRÁFICA 3
DIFERENCIA

D

I

S

C

N

Adaptado de: Moulton Marsten, William. Emociones de la Gente Normal. Agosto 2013.

218

Anexo 13d

Códigos de interpretación de la prueba DISC

Empresa de confección textil

 Empresa de Confección Textil		CÓDIGOS DE INTERPRETACIÓN			Página 1/8		
66	6666 – Superactivo 6665 – Superactivo 6664 – Alentador 6663 – Alentador 6662 – Alentador 6661 – Alentador 6656 – Superactivo 6655 – Superactivo 6654 – Alentador 6653 – Alentador 6652 – Alentador 6651 – Alentador 6646 – Alentador 6645 – Alentador 6644 – Alentador 6643 – Alentador 6642 – Alentador 6641 – Alentador 6636 – Alentador 6635 – Alentador 6634 – Alentador 6633 – Alentador 6632 – Alentador 6631 – Alentador 6626 – Alentador 6625 – Alentador 6624 – Alentador 6623 – Alentador 6622 – Alentador 6621 – Alentador 6616 – Alentador 6615 – Alentador 6614 – Alentador 6613 – Alentador 6612 – Alentador 6611 – Alentador	6563 – Realizador 6562 – Realizador 6561 – Realizador 6556 – Superactivo 6555 – Superactivo 6554 – Pragmático 6553 – Pragmático 6552 – Pragmático 6551 – Pragmático 6546 – Creativo 6545 – Creativo 6544 – Pragmático 6543 – Pragmático 6542 – Pragmático 6541 – Pragmático 6536 – Creativo 6535 – Creativo 6534 – Pragmático 6533 – Pragmático 6532 – Pragmático 6531 – Pragmático 6526 – Creativo 6525 – Creativo 6524 – Pragmático 6523 – Pragmático 6522 – Pragmático 6521 – Pragmático 6516 – Creativo 6515 – Creativo 6514 – Pragmático 6513 – Pragmático 6512 – Pragmático 6511 – Pragmático	64 6466 – Creativo 6465 – Realizador 6464 – Realizador 6463 – Realizador 6462 – Realizador 6461 – Realizador 6456 – Realizador 6455 – Creativo	6454 – Realizador 6453 – Realizador 6452 – Realizador 6451 – Realizador 6446 – Creativo 6445 – Creativo 6444 – Pragmático 6443 – Pragmático 6442 – Pragmático 6441 – Pragmático 6436 – Creativo 6435 – Creativo 6434 – Pragmático 6433 – Pragmático 6432 – Pragmático 6431 – Pragmático 6426 – Creativo 6425 – Creativo 6424 – Pragmático 6423 – Pragmático 6422 – Pragmático 6421 – Pragmático 6416 – Creativo 6415 – Creativo 6414 – Pragmático 6413 – Pragmático 6412 – Pragmático 6411 – Pragmático	63 6366 – Creativo 6365 – Realizador 6364 – Realizador 6363 – Realizador 6362 – Realizador 6361 – Realizador 6356 – Creativo 6355 – Creativo 6354 – Realizador 6353 – Realizador 6352 – Realizador 6351 – Realizador	6346 – Creativo 6345 – Creativo 6344 – Creativo 6343 – Realizador 6342 – Realizador 6341 – Realizador 6336 – Creativo 6335 – Creativo 6334 – Creativo 6333 – Resolutivo 6332 – Resolutivo 6331 – Resolutivo 6326 – Creativo 6325 – Creativo 6324 – Creativo 6323 – Resolutivo 6322 – Resolutivo 6321 – Resolutivo 6316 – Creativo 6315 – Creativo 6314 – Creativo 6313 – Resolutivo 6312 – Resolutivo 6311 – Resolutivo	62 6266 – Creativo 6265 – Realizador 6264 – Realizador 6263 – Realizador 6262 – Realizador 6261 – Realizador 6256 – Creativo 6255 – Creativo 6254 – Realizador 6253 – Realizador 6252 – Realizador 6251 – Realizador 6246 – Creativo 6245 – Creativo 6244 – Creativo 6243 – Realizador



CÓDIGOS DE INTERPRETACIÓN

6242 – Realizador
6241 – Realizador
6236 – Creativo
6235 – Creativo
6234 – Creativo
6233 – Resolutivo
6232 – Resolutivo
6231 – Resolutivo
6226 – Creativo
6225 – Creativo
6224 – Creativo
6223 – Resolutivo
6222 – Resolutivo
6221 – Resolutivo
6216 – Creativo
6215 – Creativo
6214 – Creativo
6213 – Resolutivo
6212 – Resolutivo
6211 – Resolutivo

61

6166 – Creativo
6165 – Realizador
6164 – Realizador
6163 – Realizador
6162 – Realizador
6161 – Realizador
6156 – Creativo
6155 – Creativo
6154 – Realizador
6153 – Realizador
6152 – Realizador
6151 – Realizador
6146 – Creativo
6145 – Creativo
6144 – Creativo
6143 – Realizador
6142 – Realizador
6141 – Realizador
6136 – Creativo
6135 – Creativo
6134 – Creativo

6133 – Resolutivo
6132 – Resolutivo
6131 – Resolutivo
6126 – Creativo
6125 – Creativo
6124 – Creativo
6123 – Resolutivo
6122 – Resolutivo
6121 – Resolutivo
6116 – Creativo
6115 – Creativo
6114 – Creativo
6113 – Resolutivo
6112 – Resolutivo
6111 – Resolutivo

56

5666 – Superactivo
5665 – Superactivo
5664 – Persuasor
5663 – Persuasor
5662 – Persuasor
5661 – Persuasor
5656 – Superactivo
5655 – Superactivo
5654 – Persuasor
5653 – Persuasor
5652 – Persuasor
5651 – Persuasor
5646 – Evaluador
5645 – Evaluador
5644 – Persuasor
5643 – Persuasor
5642 – Persuasor
5641 – Persuasor
5636 – Evaluador
5635 – Evaluador
5634 – Persuasor
5633 – Persuasor
5632 – Persuasor
5631 – Persuasor
5626 – Evaluador
5625 – Evaluador

5624 – Persuasor
5623 – Persuasor
5622 – Persuasor
5621 – Persuasor
5616 – Evaluador
5615 – Evaluador
5614 – Persuasor
5613 – Persuasor
5612 – Persuasor
5611 – Persuasor

55

5566 – Superactivo
5565 – Superactivo
5564 – Alentador
5563 – Alentador
5562 – Alentador
5561 – Alentador
5556 – Superactivo
5555 – Superactivo
5554 – Alentador
5553 – Alentador
5552 – Alentador
5551 – Alentador
5546 – Evaluador
5545 – Evaluador
5544 – Alentador
5543 – Alentador
5542 – Alentador
5541 – Alentador
5536 – Evaluador
5535 – Evaluador
5534 – Alentador
5533 – Alentador
5532 – Alentador
5531 – Alentador
5526 – Evaluador
5525 – Evaluador
5524 – Alentador
5523 – Alentador
5522 – Alentador
5521 – Alentador
5516 – Evaluador

5515 – Evaluador
5514 – Alentador
5513 – Alentador
5512 – Alentador
5511 – Alentador

54

5466 – Perfeccionista
5465 – Investigador
5464 – Investigador
5463 – Realizador
5462 – Realizador
5461 – Realizador
5456 – Perfeccionista
5455 – Investigador
5454 – Realizador
5453 – Realizador
5452 – Realizador
5451 – Realizador
5446 – Creativo
5445 – Creativo
5444 – Pragmático
5443 – Pragmático
5442 – Pragmático
5441 – Pragmático
5436 – Creativo
5435 – Creativo
5434 – Pragmático
5433 – Pragmático
5432 – Pragmático
5431 – Pragmático
5426 – Creativo
5425 – Creativo
5424 – Pragmático
5423 – Pragmático
5422 – Pragmático
5421 – Pragmático
5416 – Creativo
5415 – Creativo
5414 – Pragmático
5413 – Pragmático
5412 – Pragmático
5411 – Pragmático



CÓDIGOS DE INTERPRETACIÓN

53

5366 – Perfeccionista
5365 – Investigador
5364 – Investigador
5363 – Realizador
5362 – Realizador
5361 – Realizador
5356 – Perfeccionista
5355 – Investigador
5354 – Investigador
5353 – Realizador
5352 – Realizador
5351 – Realizador
5346 – Creativo
5345 – Creativo
5344 – Creativo
5343 – Realizador
5342 – Realizador
5341 – Realizador
5336 – Creativo
5335 – Creativo
5334 – Creativo
5333 – Resolutivo
5332 – Resolutivo
5331 – Resolutivo
5326 – Creativo
5325 – Creativo
5324 – Creativo
5323 – Resolutivo
5322 – Resolutivo
5321 – Resolutivo
5316 – Creativo
5315 – Creativo
5314 – Creativo
5313 – Resolutivo
5312 – Resolutivo
5311 – Resolutivo

52

5266 – Perfeccionista
5265 – Investigador
5264 – Investigador

5263 – Realizador
5262 – Realizador
5261 – Realizador
5256 – Perfeccionista
5255 – Investigador
5254 – Realizador
5253 – Realizador
5252 – Realizador
5251 – Realizador
5246 – Creativo
5245 – Creativo
5244 – Creativo
5243 – Realizador
5242 – Realizador
5241 – Realizador
5236 – Creativo
5235 – Creativo
5234 – Creativo
5233 – Resolutivo
5232 – Resolutivo
5231 – Resolutivo
5226 – Creativo
5225 – Creativo
5224 – Creativo
5223 – Resolutivo
5222 – Resolutivo
5221 – Resolutivo
5216 – Creativo
5215 – Creativo
5214 – Creativo
5213 – Resolutivo
5212 – Resolutivo
5211 – Resolutivo

51

5166 – Perfeccionista
5165 – Investigador
5164 – Investigador
5163 – Realizador
5162 – Realizador
5161 – Realizador
5156 – Perfeccionista

5155 – Investigador
5154 – Investigador
5153 – Realizador
5152 – Realizador
5151 – Realizador
5146 – Creativo
5145 – Creativo
5144 – Creativo
5143 – Realizador
5142 – Realizador
5141 – Realizador
5136 – Creativo
5135 – Creativo
5134 – Creativo
5133 – Resolutivo
5132 – Resolutivo
5131 – Resolutivo
5126 – Creativo
5125 – Creativo
5124 – Creativo
5123 – Resolutivo
5122 – Resolutivo
5121 – Resolutivo
5116 – Creativo
5115 – Creativo
5114 – Creativo
5113 – Resolutivo
5112 – Resolutivo
5111 – Resolutivo

46

4666 – Práctico
4665 – Consejero
4664 – Consejero
4663 – Consejero
4662 – Consejero
4661 – Consejero
4656 – Evaluador
4655 – Evaluador
4654 – Consejero
4653 – Consejero
4652 – Consejero

4651 – Consejero
4646 – Evaluador
4645 – Evaluador
4644 – Evaluador
4643 – Consejero
4642 – Consejero
4641 – Consejero
4636 – Evaluador
4635 – Evaluador
4634 – Evaluador
4633 – Persuasor
4632 – Persuasor
4631 – Persuasor
4626 – Evaluador
4625 – Evaluador
4624 – Persuasor
4623 – Persuasor
4622 – Persuasor
4621 – Persuasor
4616 – Evaluador
4615 – Evaluador
4614 – Persuasor
4613 – Persuasor
4612 – Persuasor
4611 – Persuasor

45

4566 – Práctico
4565 – Agente
4564 – Agente
4563 – Agente
4562 – Agente
4561 – Agente
4556 – Práctico
4555 – Práctico
4554 – Práctico
4553 – Consejero
4552 – Consejero
4551 – Consejero
4546 – Evaluador
4545 – Evaluador
4544 – Evaluador
4543 – Consejero



CÓDIGOS DE INTERPRETACIÓN

4542 – Consejero
4541 – Consejero
4536 – Evaluador
4535 – Evaluador
4534 – Evaluador
4533 – Persuasor
4532 – Persuasor
4531 – Persuasor
4526 – Evaluador
4525 – Evaluador
4524 – Evaluador
4523 – Persuasor
4522 – Persuasor
4521 – Persuasor
4516 – Evaluador
4515 – Evaluador
4514 – Evaluador
4513 – Persuasor
4512 – Persuasor
4511 – Persuasor

44

4466 – Práctico
4465 – Agente
4464 – Agente
4463 – Agente
4462 – Agente
4461 – Agente
4456 – Práctico
4455 – Práctico
4454 – Agente
4453 – Agente
4452 – Agente
4451 – Agente
4446 – Práctico
4445 – Práctico
4444 – Desconcertante
4443 – Desconcertante
4442 – Alentador
4441 – Alentador
4436 – Evaluador
4435 – Evaluador
4434 – Desconcertante

4433 – Alentador
4432 – Alentador
4431 – Alentador
4426 – Evaluador
4425 – Evaluador
4424 – Evaluador
4423 – Alentador
4422 – Alentador
4421 – Alentador
4416 – Evaluador
4415 – Evaluador
4414 – Evaluador
4413 – Alentador
4412 – Alentador
4411 – Alentador

43

4366 – Perfeccionista
4365 – Investigador
4364 – Investigador
4363 – Realizador
4362 – Realizador
4361 – Realizador
4356 – Perfeccionista
4355 – Perfeccionista
4354 – Realizador
4353 – Realizador
4352 – Realizador
4351 – Realizador
4346 – Creativo
4345 – Creativo
4344 – Desconcertante
4343 – Realizador
4342 – Realizador
4341 – Realizador
4336 – Creativo
4335 – Creativo
4334 – Creativo
4333 – Resolutivo
4332 – Resolutivo
4331 – Resolutivo
4326 – Creativo
4325 – Creativo

4324 – Creativo
4323 – Resolutivo
4322 – Resolutivo
4321 – Resolutivo
4316 – Creativo
4315 – Creativo
4314 – Creativo
4313 – Resolutivo
4312 – Resolutivo
4311 – Resolutivo

42

4266 – Perfeccionista
4265 – Investigador
4264 – Investigador
4263 – Realizador
4262 – Realizador
4261 – Realizador
4256 – Perfeccionista
4255 – Perfeccionista
4254 – Investigador
4253 – Realizador
4252 – Realizador
4251 – Realizador
4246 – Creativo
4245 – Creativo
4244 – Investigador
4243 – Realizador
4242 – Realizador
4241 – Realizador
4236 – Creativo
4235 – Creativo
4234 – Creativo
4233 – Resolutivo
4232 – Resolutivo
4231 – Resolutivo
4226 – Creativo
4225 – Creativo
4224 – Creativo
4223 – Resolutivo
4222 – Resolutivo
4221 – Resolutivo
4216 – Creativo

4215 – Creativo
4214 – Creativo
4213 – Resolutivo
4212 – Resolutivo
4211 – Resolutivo

41

4166 – Perfeccionista
4165 – Investigador
4164 – Investigador
4163 – Realizador
4162 – Realizador
4161 – Realizador
4156 – Perfeccionista
4155 – Perfeccionista
4154 – Investigador
4153 – Realizador
4142 – Realizador
4151 – Realizador
4146 – Creativo
4145 – Creativo
4144 – Investigador
4143 – Realizador
4142 – Realizador
4141 – Realizador
4136 – Creativo
4135 – Creativo
4134 – Creativo
4133 – Resolutivo
4132 – Resolutivo
4131 – Resolutivo
4126 – Creativo
4125 – Creativo
4124 – Creativo
4123 – Resolutivo
4122 – Resolutivo
4121 – Resolutivo
4116 – Creativo
4115 – Creativo
4114 – Creativo
4113 – Resolutivo
4112 – Resolutivo
4111 – Resolutivo



CÓDIGOS DE INTERPRETACIÓN

36

3666 – Práctico
3665 – Consejero
3664 – Consejero
3663 – Consejero
3662 – Consejero
3661 – Consejero
3656 – Evaluador
3655 – Práctico
3654 – Consejero
3653 – Consejero
3652 – Consejero
3651 – Consejero
3646 – Evaluador
3645 – Evaluador
3644 – Consejero
3643 – Consejero
3642 – Consejero
3641 – Consejero
3636 – Evaluador
3635 – Evaluador
3634 – Evaluador
3633 – Promotor
3632 – Promotor
3631 – Promotor
3626 – Evaluador
3625 – Evaluador
3624 – Evaluador
3623 – Promotor
3622 – Promotor
3621 – Promotor
3616 – Evaluador
3615 – Evaluador
3614 – Evaluador
3613 – Promotor
3612 – Promotor
3611 – Promotor

35

3566 – Práctico
3565 – Agente
3564 – Agente

3563 – Agente
3562 – Agente
3561 – Agente
3556 – Práctico
3555 – Práctico
3554 – Consejero
3553 – Consejero
3552 – Consejero
3551 – Consejero
3546 – Evaluador
3545 – Evaluador
3544 – Consejero
3543 – Consejero
3542 – Consejero
3541 – Consejero
3536 – Evaluador
3535 – Evaluador
3534 – Evaluador
3533 – Promotor
3532 – Promotor
3531 – Promotor
3526 – Evaluador
3525 – Evaluador
3524 – Evaluador
3523 – Promotor
3522 – Promotor
3521 – Promotor
3516 – Evaluador
3515 – Evaluador
3514 – Evaluador
3513 – Promotor
3512 – Promotor
3511 – Promotor

34

3466 – Práctico
3465 – Agente
3464 – Agente
3463 – Agente
3462 – Agente
3461 – Agente
3456 – Práctico

3455 – Práctico
3454 – Agente
3453 – Agente
3452 – Agente
3451 – Agente
3446 – Práctico
3445 – Práctico
3444 – Práctico
3443 – Consejero
3442 – Consejero
3441 – Consejero
3436 – Evaluador
3435 – Evaluador
3434 – Evaluador
3433 – Promotor
3432 – Promotor
3431 – Promotor
3426 – Evaluador
3425 – Evaluador
3424 – Evaluador
3423 – Promotor
3422 – Promotor
3421 – Promotor
3416 – Evaluador
3415 – Evaluador
3414 – Evaluador
3413 – Promotor
3412 – Promotor
3411 – Promotor

33

3366 – Perfeccionista
3365 – Perfeccionista
3364 – Especialista
3363 – Especialista
3362 – Especialista
3361 – Especialista
3356 – Perfeccionista
3355 – Perfeccionista
3354 – Especialista
3353 – Especialista
3352 – Especialista

3351 – Especialista
3346 – Objetivo
3345 – Perfeccionista
3344 – Perfeccionista
3343 – Especialista
3342 – Especialista
3341 – Especialista
3336 – Objetivo
3335 – Objetivo
3334 – Objetivo
3333 – Desconcertante
3332 – Desconcertante
3331 – Desconcertante
3326 – Objetivo
3325 – Objetivo
3324 – Objetivo
3323 – Desconcertante
3322 – Subactivo
3321 – Subactivo
3316 – Objetivo
3315 – Objetivo
3314 – Objetivo
3313 – Desconcertante
3312 – Subactivo
3311 – Subactivo

32

3266 – Perfeccionista
3265 – Investigador
3264 – Investigador
3263 – Especialista
3262 – Especialista
3261 – Especialista
3256 – Perfeccionista
3255 – Perfeccionista
3254 – Investigador
3253 – Especialista
3252 – Especialista
3251 – Especialista
3246 – Objetivo
3245 – Perfeccionista
3244 – Perfeccionista
3243 – Investigador



CÓDIGOS DE INTERPRETACIÓN

3242 – Especialista
3241 – Especialista
3236 – Objetivo
3235 – Objetivo
3234 – Objetivo
3233 – Subactivo
3232 – Subactivo
3231 – Subactivo
3226 – Objetivo
3225 – Objetivo
3224 – Objetivo
3223 – Subactivo
3222 – Subactivo
3221 – Subactivo
3216 – Objetivo
3215 – Objetivo
3214 – Objetivo
3213 – Subactivo
3212 – Subactivo
3211 – Subactivo

31

3166 – Perfeccionista
3165 – Investigador
3164 – Investigador
3163 – Especialista
3162 – Especialista
3161 – Especialista
3156 – Perfeccionista
3155 – Perfeccionista
3154 – Investigador
3153 – Especialista
3152 – Especialista
3151 – Especialista
3146 – Objetivo
3145 – Perfeccionista
3144 – Perfeccionista
3143 – Especialista
3142 – Especialista
3141 – Especialista
3136 – Objetivo
3135 – Objetivo
3134 – Objetivo

3133 – Desconcertante
3132 – Subactivo
3131 – Subactivo
3126 – Objetivo
3125 – Objetivo
3124 – Objetivo
3123 – Subactivo
3122 – Subactivo
3121 – Subactivo
3116 – Objetivo
3115 – Objetivo
3114 – Objetivo
3113 – Subactivo
3112 – Subactivo
3111 – Subactivo

26

2666 – Práctico
2665 – Consejero
2664 – Consejero
2663 – Consejero
2662 – Consejero
2661 – Consejero
2656 – Evaluador
2655 – Práctico
2654 – Consejero
2653 – Consejero
2652 – Consejero
2651 – Consejero
2646 – Evaluador
2645 – Evaluador
2644 – Consejero
2643 – Consejero
2642 – Consejero
2641 – Consejero
2636 – Evaluador
2635 – Evaluador
2634 – Evaluador
2633 – Promotor
2632 – Promotor
2631 – Promotor
2626 – Evaluador
2625 – Evaluador

2624 – Evaluador
2623 – Promotor
2622 – Promotor
2621 – Promotor
2616 – Evaluador
2615 – Evaluador
2614 – Evaluador
2613 – Promotor
2612 – Promotor
2611 – Promotor

25

2566 – Práctico
2565 – Agente
2564 – Agente
2563 – Agente
2562 – Agente
2561 – Agente
2556 – Práctico
2555 – Práctico
2554 – Consejero
2553 – Consejero
2552 – Consejero
2551 – Consejero
2546 – Evaluador
2545 – Evaluador
2544 – Consejero
2543 – Consejero
2542 – Consejero
2541 – Consejero
2536 – Evaluador
2535 – Evaluador
2534 – Evaluador
2533 – Promotor
2532 – Promotor
2531 – Promotor
2526 – Evaluador
2525 – Evaluador
2524 – Evaluador
2523 – Promotor
2522 – Promotor
2521 – Promotor
2516 – Evaluador

2515 – Evaluador
2514 – Evaluador
2513 – Promotor
2512 – Promotor
2511 – Promotor

24

2466 – Práctico
2465 – Agente
2464 – Agente
2463 – Agente
2462 – Agente
2461 – Agente
2456 – Práctico
2455 – Práctico
2454 – Agente
2453 – Agente
2452 – Agente
2451 – Agente
2446 – Práctico
2445 – Práctico
2444 – Práctico
2443 – Consejero
2442 – Consejero
2441 – Consejero
2436 – Evaluador
2435 – Evaluador
2434 – Evaluador
2433 – Consejero
2432 – Consejero
2431 – Consejero
2426 – Evaluador
2425 – Evaluador
2424 – Evaluador
2423 – Promotor
2422 – Promotor
2421 – Promotor
2416 – Evaluador
2415 – Evaluador
2414 – Evaluador
2413 – Promotor
2412 – Promotor
2411 – Promotor



CÓDIGOS DE INTERPRETACIÓN

23

2366 – Perfeccionista
2365 – Perfeccionista
2364 – Especialista
2363 – Especialista
2362 – Especialista
2361 – Especialista
2356 – Perfeccionista
2355 – Perfeccionista
2354 – Especialista
2353 – Especialista
2352 – Especialista
2351 – Especialista
2346 – Objetivo
2345 – Perfeccionista
2344 – Perfeccionista
2343 – Especialista
2342 – Especialista
2341 – Especialista
2336 – Objetivo
2335 – Objetivo
2334 – Objetivo
2333 – Desconcertante
2332 – Subactivo
2331 – Subactivo
2326 – Objetivo
2325 – Objetivo
2324 – Objetivo
2323 – Subactivo
2322 – Subactivo
2321 – Subactivo
2316 – Objetivo
2315 – Objetivo
2314 – Objetivo
2313 – Subactivo
2312 – Subactivo
2311 – Subactivo

22

2266 – Perfeccionista
2265 – Perfeccionista
2264 – Especialista

2263 – Especialista
2262 – Especialista
2261 – Especialista
2256 – Perfeccionista
2255 – Perfeccionista
2254 – Especialista
2253 – Especialista
2252 – Especialista
2251 – Especialista
2246 – Objetivo
2245 – Perfeccionista
2244 – Perfeccionista
2243 – Especialista
2242 – Especialista
2241 – Especialista
2236 – Objetivo
2235 – Objetivo
2234 – Objetivo
2233 – Subactivo
2232 – Subactivo
2231 – Subactivo
2226 – Objetivo
2225 – Objetivo
2224 – Objetivo
2223 – Subactivo
2222 – Subactivo
2221 – Subactivo
2216 – Objetivo
2215 – Objetivo
2214 – Objetivo
2213 – Subactivo
2212 – Subactivo
2211 – Subactivo

21

2166 – Perfeccionista
2165 – Perfeccionista
2164 – Realizador
2163 – Alentador
2162 – Alentador
2161 – Alentador
2156 – Perfeccionista

2155 – Perfeccionista
2154 – Especialista
2153 – Especialista
2152 – Especialista
2151 – Especialista
2146 – Objetivo
2145 – Perfeccionista
2144 – Perfeccionista
2143 – Especialista
2142 – Especialista
2141 – Especialista
2136 – Objetivo
2135 – Objetivo
2134 – Objetivo
2133 – Subactivo
2132 – Subactivo
2131 – Subactivo
2126 – Objetivo
2125 – Objetivo
2124 – Objetivo
2123 – Subactivo
2122 – Subactivo
2121 – Subactivo
2116 – Objetivo
2115 – Objetivo
2114 – Objetivo
2113 – Subactivo
2112 – Subactivo
2111 – Subactivo

16

1666 – Práctico
1665 – Consejero
1664 – Consejero
1663 – Consejero
1662 – Consejero
1661 – Consejero
1656 – Evaluador
1655 – Práctico
1654 – Consejero
1653 – Consejero
1652 – Consejero

1651 – Consejero
1646 – Evaluador
1645 – Evaluador
1644 – Práctico
1643 – Consejero
1642 – Consejero
1641 – Consejero
1636 – Evaluador
1635 – Evaluador
1634 – Evaluador
1633 – Promotor
1632 – Promotor
1631 – Promotor
1626 – Evaluador
1625 – Evaluador
1624 – Evaluador
1623 – Promotor
1622 – Promotor
1621 – Promotor
1616 – Evaluador
1615 – Evaluador
1614 – Evaluador
1613 – Promotor
1612 – Promotor
1611 – Promotor

15

1566 – Práctico
1565 – Agente
1564 – Agente
1563 – Agente
1562 – Agente
1561 – Agente
1556 – Práctico
1555 – Práctico
1554 – Consejero
1553 – Consejero
1552 – Consejero
1551 – Consejero
1546 – Evaluador
1545 – Evaluador
1544 – Consejero
1543 – Consejero



CÓDIGOS DE INTERPRETACIÓN

1542 – Consejero
1541 – Consejero
1536 – Evaluador
1535 – Evaluador
1534 – Evaluador
1533 – Promotor
1532 – Promotor
1531 – Promotor
1526 – Evaluador
1525 – Evaluador
1524 – Evaluador
1523 – Promotor
1522 – Promotor
1521 – Promotor
1516 – Evaluador
1515 – Evaluador
1514 – Evaluador
1513 – Promotor
1512 – Promotor
1511 – Promotor

14

1466 – Práctico
1465 – Superactivo
1464 – Agente
1463 – Agente
1462 – Agente
1461 – Agente
1456 – Práctico
1455 – Práctico
1454 – Agente
1453 – Agente
1452 – Agente
1451 – Agente
1446 – Práctico
1445 – Práctico
1444 – Práctico
1443 – Consejero
1442 – Consejero
1441 – Consejero
1436 – Evaluador
1435 – Evaluador
1434 – Evaluador

1433 – Consejero
1432 – Consejero
1431 – Consejero
1426 – Evaluador
1425 – Evaluador
1424 – Evaluador
1423 – Promotor
1422 – Promotor
1421 – Promotor
1416 – Evaluador
1415 – Evaluador
1414 – Evaluador
1413 – Promotor
1412 – Promotor
1411 – Promotor

13

1366 – Perfeccionista
1365 – Perfeccionista
1364 – Especialista
1363 – Especialista
1362 – Especialista
1361 – Especialista
1356 – Perfeccionista
1355 – Perfeccionista
1354 – Especialista
1353 – Especialista
1352 – Especialista
1351 – Especialista
1346 – Objetivo
1345 – Perfeccionista
1344 – Perfeccionista
1343 – Especialista
1342 – Especialista
1341 – Especialista
1336 – Objetivo
1335 – Objetivo
1334 – Objetivo
1333 – Desconcertante
1332 – Subactivo
1331 – Subactivo
1326 – Objetivo
1325 – Objetivo

1324 – Objetivo
1323 – Subactivo
1322 – Subactivo
1321 – Subactivo
1316 – Objetivo
1315 – Objetivo
1314 – Objetivo
1313 – Subactivo
1312 – Subactivo
1311 – Subactivo

12

1266 – Perfeccionista
1265 – Perfeccionista
1264 – Especialista
1263 – Especialista
1262 – Especialista
1261 – Especialista
1256 – Perfeccionista
1255 – Perfeccionista
1254 – Especialista
1253 – Especialista
1252 – Especialista
1251 – Especialista
1246 – Objetivo
1245 – Perfeccionista
1244 – Perfeccionista
1243 – Especialista
1242 – Especialista
1241 – Especialista
1236 – Objetivo
1235 – Objetivo
1234 – Objetivo
1233 – Subactivo
1232 – Subactivo
1231 – Subactivo
1226 – Objetivo
1225 – Objetivo
1224 – Objetivo
1223 – Subactivo
1222 – Subactivo
1221 – Subactivo
1216 – Objetivo

1215 – Objetivo
1214 – Objetivo
1213 – Subactivo
1212 – Subactivo
1211 – Subactivo

11

1166 – Perfeccionista
1165 – Perfeccionista
1164 – Especialista
1163 – Especialista
1162 – Especialista
1161 – Especialista
1156 – Perfeccionista
1155 – Perfeccionista
1154 – Especialista
1153 – Especialista
1142 – Especialista
1151 – Especialista
1146 – Objetivo
1145 – Perfeccionista
1144 – Perfeccionista
1143 – Especialista
1142 – Especialista
1141 – Especialista
1136 – Objetivo
1135 – Objetivo
1134 – Objetivo
1133 – Subactivo
1132 – Subactivo
1131 – Subactivo
1126 – Objetivo
1125 – Objetivo
1124 – Objetivo
1123 – Subactivo
1122 – Subactivo
1121 – Subactivo
1116 – Objetivo
1115 – Objetivo
1114 – Objetivo
1113 – Subactivo
1112 – Subactivo
1111 – Subactivo

Anexo 13e

Perfiles resultantes de la prueba DISC

Empresa de confección textil



Empresa de
Confección
Textil

Página 1/4

PERFILES RESULTANTES

AGENTE: Es una persona que le agrada que le demuestren afecto. Rechaza la agresión. Busca ser aceptado. Es leal. Le agrada apoyar y armonizar. Está orientado hacia los servicios. Abusa de la amabilidad. Teme el conflicto. Sabe escuchar. Siempre está dispuesto a ayudar. Busca comprender a los demás y encontrar amistad. Cuando se encuentra bajo presión se vuelve persuasivo haciendo si fuese necesario el uso de datos que posee o de amistades en puntos clave. En cuanto a su trabajo, suele ser un excelente organizador y lo lleva a cabo de una forma aceptable. Es usual que haga para otros lo que a ellos les resulta difícil. Posee un buen grado de independencia, aunque es común que le preocupe como encaja dentro del grupo.

ALENTADOR: Acepta que las personas lo agredan, no le da ninguna importancia, pues no le afecta. Busca controlar el ambiente que lo rodea. Intenta cambiar en forma consciente la forma de pensar y actuar de los demás. Quiere posición social. Acostumbra dar recompensas para ser aceptado por el grupo. Mueve a la gente, inicia, motiva, ordena, felicita y disciplina a los demás. Podría ser un buen líder. No le agrada ser muy blando, porque puede perder según él, la posición lograda. Cuando se encuentra bajo presión puede convertirse en una persona manipuladora. En la realización de su trabajo necesita ayuda en tareas que son repetitivas o que requieren mucho tiempo por la cantidad de detalles que conlleva.

CONSEJERO: Adorable, afectuoso y comprensivo. Busca la amistad y la felicidad. Lucha por encontrar el lado bueno de las personas. Le agradan las relaciones personales. Persona estable, predecible. Buen oyente. Logra en forma indirecta acercarse a los demás. Bastante tolerante con las personas que le rodean. Bajo presión puede volverse demasiado flexible, confía en todos sin distinción. No le agrada presionar a los demás, teme hacer daño. Es una persona que busca solucionar los problemas de los demás, impresiona por su afecto, empatía y comprensión. El consejero tiende a ser demasiado tolerante y paciente con las personas que no rinden en su trabajo. Tiene dificultad para mandar y dar órdenes. Puede necesitar ayuda para fijar y cumplir fechas tope.

CREATIVO: Se le dificulta expresar la cólera y el enojo, prefiere contenerse. Abordable, afectuoso y comprensivo. Busca hacer cosas únicas, le agrada dominar. Es organizado y tiene un plan para hacer las cosas. Le agrada iniciar cambios, la rutina le molesta. Bastante directo para expresar lo que piensa. Se aburre fácilmente con el trabajo diario, pues es enérgico e innovador. Teme no poder alcanzar lo que se propone y no cumplir sus metas trazadas. Es una persona que puede mostrar dos fuerzas una es buscar resultados tangibles y la otra es su lucha por conseguir la perfección. Busca libertad para explorar y la autoridad para volver a comprobar y examinar los resultados.

ESPECIALISTA: Juzga a los demás por su amistad y luego por su capacidad. Constante en su trabajo. Sabe planificar a corto plazo. Predecible y constante. No le agrada tener que realizar cambios. Teme a la desorganización. Cuando está bajo presión se adapta a lo que dice el grupo. Se lleva bien con los demás. Considerado, paciente, siempre está dispuesto a ayudar a las personas que considera sus amigos. Le agrada trabajar con un grupo reducido de compañeros. En el trabajo las personas con este perfil suelen ser eficaces en áreas especializadas. Necesita ayuda cuando debe iniciar un nuevo proyecto o desarrollar métodos para acortar y cumplir con fechas tope.



PERFILES RESULTANTES

EVALUADOR: Busca siempre causar buena impresión. Le agrada ganar con estilo. En las actividades que realiza busca siempre exista un reconocimiento a su trabajo. Ingenioso, autoritario. Impaciente, nervioso y crítico. Teme quedar mal ante los demás. Busca controlar las situaciones que se le presenta, pero se vuelve nervioso. Una forma de conocer su trabajo es que esta persona toma las ideas creativas y les da un fin práctico.

DESCONCERTANTE, SUBACTIVO Y SUPERACTIVO: Busca complacer a todos a la vez, lo cual es imposible de lograr y para ello hay que estar consciente de ello. Puede estar atravesando una situación que le provoque ambigüedad y eso le está causando mucha preocupación. Puede suceder que su necesidad de tomar decisiones está en contrapeso con su necesidad de tomar decisiones rápidas. Puede ser que en su trabajo esté intentando realizar todo el trabajo al mismo tiempo que intenta asegurar su calidad. Su comportamiento puede estar atravesando períodos de actividad vertiginosa y períodos de frustración aplastante.

Gráfica 1 – Comportamiento que otros esperan: puede suceder que la persona no está recibiendo suficiente impulso para ser productivo o por las directrices que recibe sobre las prioridades de su trabajo son inadecuadas. Si en su trabajo se le clarifica lo que se espera de él, es muy probable que ayude a resolver y dejar de ser todo para todos.

Gráfica 2 – Reacción instintiva bajo presión: puede suceder que esta persona aprendió muy pronto en la vida a responder a una situación ambigua intentando complacer a todas las personas. Se le puede guiar para solucionar sus conflictos y a buscar reaccionar de otra forma bajo presión.

Gráfica 3 – Autopercepción: puede ser que esta persona esté pasando por un periodo de ambigüedad sobre como se ve a sí mismo, debido a una reacción en contra de su ambiente. Es ideal buscar que se refuerce su productividad actual y clarifique lo que se espera de él se considera que ayudaría a resolver la ambigüedad.

INVESTIGADOR: es autodisciplinado. Preocupado por los detalles. Franco con los demás en ocasiones puede abusar de la confianza de las personas que lo rodean. Cuando tiene un problema no lo cuenta fácilmente. Si se encuentra bajo presión interioriza sus conflictos y se vuelve rencoroso, recuerda el mal que le han hecho. Sabe ubicarse bien en la realidad. Busca un camino independiente hacia una meta establecida. Suele tener éxito en muchas cosas, porque es tenaz para obtener lo que se propone.

OBJETIVO: Rechaza que lo agredan. Busca lo correcto. Encuentra que su conocimiento se el adecuado sobre el tema tratado. Bastante lógico en su forma de pensar. Sumamente analítico. Teme hacer el ridículo ante los demás. Tiene gran capacidad crítica, hace hincapié en la importancia de sacar conclusiones y basarse en datos. Utiliza la intuición y los datos que posee para desenvolverse en forma más eficaz. Primero perfecciona su habilidad y luego se integra al grupo. Busca personas similares a él ya que suele ser más eficaz en un ambiente tranquilo. No le agrada estar cerca de personas agresivas. Las personas que no lo conocen bien pueden considerarlo tímido. Busca la respuesta correcta en todo lo que hace y es muy probable que se le dificulte tomar decisiones. Es usual que le sea difícil reconocer cuando comete un error, busca todos los datos a su alcance para demostrar que no cometió el error.

Adaptado de: Moulton Marsten, William. Emociones de la Gente Normal. Agosto 2013.



PERFILES RESULTANTES

PERFECCIONISTA: Teme no poder alcanzar lo que se propone y no cumplir sus metas trazadas. Reservado, cauteloso, busca hacer las cosas bien. Le agrada realizar las cosas en forma estable y predecible. Busca establecer normas precisas. Mantiene la calidad en lo que hace. Establece los controles en lo que ejecuta para tener el control de la situación. Teme la pelea verbal y/o física con otros. Cuando se encuentra bajo presión es usual que sea diplomático y que use mucho el tacto. Es una persona que piensa en forma clara y sistemática. Puede seguir las normas establecidas tanto en su vida profesional, como en su vida personal. Sumamente concienzudo, se espera en los trabajos que requieren detalle y precisión. Puede tomar decisiones importantes, pero se le puede criticar el tiempo para decidir, puede empantanarse en detalles. Necesita una atención especial, desde pequeños es usual que se les haya felicitado por lo bien que hacen las cosas y no por quienes son.

PERSUASOR: Confía en los demás y es entusiasta. Busca autoridad y prestigio. Tiene facilidad de expresarse y comunicarse con los demás. Optimista, entusiasta. Tiene capacidad de vender. Organizado cuando desea quedar bien ante los demás. Le agradan los retos. No le gusta la rutina, pero si necesita tener establecidos los parámetros para poder guiarse. Le agrada trabajar con y a través de los demás. Se esfuerza para trabajar en forma amable al mismo tiempo que busca alcanzar sus objetivos. Tiene la habilidad de ganarse el respeto y la confianza de distintos tipos de individuos. Le agradan los trabajos que le ofrecen la oportunidad de salir bien de ellos. Puede ser que se muestre optimista sobre la realización de algún proyecto y que muchas veces sobrestime la capacidad que posee para cambiar el comportamiento de los demás. Busca apartarse de la rutina.

PRÁCTICO: Busca estar a la altura de los demás por su esfuerzo y rendimiento técnico. Ambiciona tener la plenitud personal. Autodisciplinado. Tiene capacidad para resolver problemas técnicos. Sumamente hábil. Presta mucha atención a sus objetivos personales. En ocasiones pide mucho y espera bastante de los demás. Sumamente sensible ante lo que los demás piensan de él. Es común que de la impresión de saber un poco de todo. Cuando se relaciona con otros, a menudo proyecta una imagen indolente, sin embargo esa actitud puede cambiar en su campo de trabajo. Esta persona se absorbe con la idea de realizar algo de tal forma que cumpla con los más altos niveles de operatividad. Se preocupa por el control de calidad. Espera mucho de sí y de los demás. Tiende a concentrar su atención en desarrollar procedimientos y en aumentar conocimientos.

PRAGMÁTICO: Busca el dominio de las situaciones y la independencia. Le gusta hacer sus tareas en forma rápida. Es persistente. Tiene carácter fuerte e impaciente. No le agrada que los otros se aprovechen de él. Muestra confianza en sí mismo que algunos interpretan como arrogancia. Busca continuamente actividades donde tenga la oportunidad de poner a prueba su capacidad. Le gustan las tareas difíciles, donde existan situaciones competitivas y hazañas únicas. Acepta la responsabilidad diciendo «yo lo hago» y luego que lo realiza dice «si lo pude hacer». Evita realizar tareas donde tenga el control directo, no le gustan las tareas donde pierda el tiempo en tareas rutinarias. Puede tener dificultades con los compañeros de trabajo debido a sus actitudes enérgicas y directas. Es usual que sea rápido en su pensamiento y acción. Sumamente impaciente y crítico. Puede ser una persona egoísta. Teme que otros se aprovechen de él; no le agrada la lentitud, especialmente en lo que se refiere al trabajo y evita ser íntimo con otros.



PERFILES RESULTANTES

PROMOTOR: Acepta a los demás con sus cualidades y defectos. Logra aprobación popular. Tiene facilidad de expresarse. Halaga a los demás, le agrada hacer favores. Optimista. Promueve nuevos proyectos y logra entusiasmar a los compañeros para iniciar algo nuevo. Necesita controlar mejor su tiempo. Tiene dificultad para determinar sus prioridades. Hace amigos con facilidad. Busca el ambiente social que le favorezca y donde puede continuar ampliando contactos o mantener los que la tiene. Es capaz de expresarse con claridad puede promocionar ideas y crear proyectos a los demás. Es común que llegue a conclusiones sin llegar a considerar todos los datos. Debe aprender a terminar lo que se inicia es común que se le dificulte culminar los proyectos iniciados. Cuando se encuentra bajo presión puede volverse despreocupado y/o sentimentalmente, no sabe como llevar a cabo las cosas. Teme perder el reconocimiento social.

REALIZADOR: Trabajador. Muestra fácilmente sus frustraciones. Le agrada obtener resultados. Sumamente responsable en los trabajos que realiza. Fija y lleva a cabo tareas que considera importantes. Seguro de sí mismo. Se dedica de lleno en lo que hace. Impaciente en ocasiones y se frustra cuando se encuentra bajo presión. Se convierte en una persona que hace todo y raras veces delega tareas en los demás. La motivación de estas personas se encuentra en su interior y proviene de metas personales muy arraigadas. Este compromiso no le permite aceptar las metas del grupo. Demuestra un profundo interés por el trabajo y mantiene una lucha continua por alcanzar lo que se propone. Tiene una alta estima a su trabajo, a menudo suele hacer las cosas por el mismo para asegurarse que están correctas. Son personas que prefieren hacer antes de delegar. Incluso cuando delegan suelen revisar para ver si se hizo como él considera correcto. Se guía por la idea que si algo sale mal él asume la responsabilidad y así algo sale bien él tiene el mérito. Él sabe que funciona mejor cuando se le exige más y espera un reconocimiento igual a sus esfuerzos.

RESOLUTIVO: Individualista en el cumplimiento de sus objetivos personales. Le agrada establecer y cumplir satisfactoriamente nuevos retos. Proyecta mucho poder. Busca soluciones a los problemas y no busca quien es el culpable. Teme aburrirse y perder el control de la situación. Puede volverse una persona solitaria. Autosuficiente. Es común que resuelva los problemas con ideas innovadoras. Se le dificulta trabajar en grupo. Es capaz de manipular al grupo con astucia. Suele volverse una persona enojada cuando se le obliga a participar en un grupo donde él no desea laborar. Le importan los ascensos y los retos. Es común que de la imagen que no le importan los demás. Cuando se encuentra bajo presión es común que se vuelva solitario.

Anexo 14

Modelo de entrevista de selección

Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Página 1/1

Fecha de entrevista:

DATOS GENERALES DEL CANDIDATO
Nombre del candidato:
Vacante a la que aplica: Pretensión Salarial: Q.

DATOS FAMILIARES Y SOCIOECONÓMICOS
Casa propia: Si No Alquila: Si No Q.
Estado civil: Soltero Casado Unido Divorciado Separado
Especifique en orden de edad los datos de las personas que viven con usted usted:

	Nombre	Edad	Parentesco	Estudia y/o trabaja	Aporte económico
1.	<input type="text"/>				
2.	<input type="text"/>				
3.	<input type="text"/>				
4.	<input type="text"/>				
5.	<input type="text"/>				

¿A cuánto asciende el ingreso familiar mensual?

¿Cuenta la familia con otra fuente de ingreso?

DATOS ACADÉMICOS
Último título obtenido:
¿Estudia actualmente? Si No Establecimiento:
¿Qué estudia? Horario de estudio:

DATOS LABORALES
Última empresa donde laboró:
Fecha de ingreso: Sueldo inicial: Puesto desempeñado:
Fecha de retiro: Último sueldo: Puesto desempeñado:
Funciones principales:

Principal desafío de este empleo:
Fortalezas y debilidades:
Contribuciones a la organización:
Horario disponible para trabajar:
¿Puede trabajar turnos rotativos?
¿Puede trabajar fines de semana y asuetos?
Mencione las razones por las que debería ser contratado por esta empresa:

Página 2/2

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Características positivas	Características negativas
1. <input style="width: 90%;" type="text"/>	1. <input style="width: 90%;" type="text"/>
2. <input style="width: 90%;" type="text"/>	2. <input style="width: 90%;" type="text"/>
3. <input style="width: 90%;" type="text"/>	3. <input style="width: 90%;" type="text"/>

Metas personales:

CONDUCTAS OBSERVADAS

Presentación personal

Deficiente Regular Buena Excelente

Expresión verbal

Deficiente Regular Buena Excelente

Cortesía

Deficiente Regular Buena Excelente

Interés en el puesto

Deficiente Regular Buena Excelente

EVALUACIÓN GENERAL DE LA ENTREVISTA

	Ponderación	Observaciones
Formación académica	<input type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Conocimiento técnico del puesto	<input type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Experiencia	<input type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Presentación personal	<input type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Expresión verbal	<input type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Interés en el puesto	<input type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Total	<input type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>

Fortalezas observadas en el candidato	Debilidades observadas en el candidato
1. <input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
2. <input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>
3. <input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>

OBSERVACIONES

RECOMENDACIONES DEL ENTREVISTADOR

Entrevistar nuevamente Contratar
 Almacenar en base de datos Descartar

Nombre del evaluador: Firma

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 15

Modelo de ficha de resultados finales de selección

Empresa de confección textil



**Empresa de
Confección
Textil**

RESULTADOS FINALES DE SELECCIÓN

Página 1/1

Fecha:

Puesto a cubrir:
 Unidad solicitante:

INSTRUCCIONES: en función del desempeño mostrado por cada candidato en cada una de las fases de selección, anote la calificación que corresponda, en función de las características requeridas por el puesto de trabajo cuya vacante pretende llenarse. Al final, indique el nombre del candidato que mayor ponderación haya obtenido, recomendando su contratación.

Aspectos a evaluar	Candidatos		
	1	2	3
	Nombre del candidato	Nombre del candidato	Nombre del candidato
Nivel académico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Experiencia laboral	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Documentación completa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrevista preliminar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Referencias laborales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Referencias personales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pruebas de conocimientos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pruebas de capacidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pruebas psicométricas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entrevista de selección	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

OBSERVACIONES:

Se recomienda contratar al candidato:

Elaborado por:
Firma:

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 16

Instructivo de inducción organizacional

Empresa de confección textil

Empresa de Confección Textil		Página 1/1
INSTRUCTIVO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL		
OBJETIVO: proporcionar al responsable de la inducción organizacional una guía que le permita dar a los colaboradores recién contratados, la bienvenida a la organización, comunicándoles la información que deben conocer inicialmente, en un ambiente de confianza, sin olvidar ningún aspecto.		
INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan tres bloques de información relevante que el nuevo colaborador debe conocer. Marque con una «X» las casillas de cada uno de éstos, cuando haya terminado de abordar el tema.		
Asuntos organizacionales		Tema abordado
1. Misión y Visión		<input type="checkbox"/>
2. Principios VESTEX		<input type="checkbox"/>
3. Valores organizacionales		<input type="checkbox"/>
4. Reglas		<input type="checkbox"/>
5. Descripción de instalaciones		<input type="checkbox"/>
Beneficios ofrecidos		
1. Horario de trabajo, descanso y alimentación		<input type="checkbox"/>
2. Días de paga		<input type="checkbox"/>
3. Adelantos salariales		<input type="checkbox"/>
4. Prestaciones sociales		<input type="checkbox"/>
Temas de discusión después de la proyección de «El Circo de la Mariposa»		
1. Trato que reciben los colaboradores en las empresas de confección textil en Guatemala.		
a. Lo que otros piensan.		<input type="checkbox"/>
b. ¿Porqué piensan de esa manera?		<input type="checkbox"/>
c. ¿Cuál ha sido su experiencia personal?		<input type="checkbox"/>
2. El trato que pueden esperar recibir en la empresa.		
a. Cumplimiento de la legislación laboral		<input type="checkbox"/>
b. Respeto a la dignidad de la persona		<input type="checkbox"/>
c. Cero tolerancia a los abusos		<input type="checkbox"/>
3. Lo que se espera del nuevo colaborador.		
a. Cumplimiento de leyes civiles y laborales		<input type="checkbox"/>
b. Disponibilidad para cambiar de paradigma de trabajo		<input type="checkbox"/>
c. Adaptación a los tres valores fundamentales (Respeto, disciplina y servicio)		<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.

Anexo 17

Modelo de encuesta de retroalimentación de resultados Empresa de confección textil

	Empresa de Confección Textil	ENCUESTA DE RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS	Página 1/1		
<p>OBJETIVO: determinar el nivel en que cada una e las fases del programa satisface las necesidades de cada unidad solicitante en cuanto a la provisión y adaptación de personal contratado.</p>					
<p>INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan una serie de aspectos relacionados con la provisión y adaptación del personal contratado durante el último año para la unidad que usted dirige. Marque con una «X» el cuadro que corresponda a su elección y realice las observaciones que crea convenientes.</p>					
DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA					
Fecha:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Unidad solicitante:	<input type="text"/>
Nombre del jefe de la unidad:	<input type="text"/>				
		Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. A nivel general, las necesidades de personal de su unidad han sido satisfechas de manera:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Los candidatos convocados fueron suficientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Calificaría el cumplimiento de los plazos previstos para la contratación de personal como:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. El personal suministrado durante es el idóneo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Considera que el personal admitido cuenta con la capacidad técnica para desempeñar su puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Considera que el personal admitido se comporta congruentemente a los valores organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. La estabilidad en los puestos de trabajo del personal admitido durante el último año son:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. El tiempo transcurrido entre la solicitud de personal y la total adaptación del colaborador contratados es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES:					
<input type="text"/>					

Fuente: elaboración propia para la empresa investigada. Agosto 2013.