

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS GRANDES DE LA  
CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DE  
GUATEMALA.”**

TESIS DE GRADO

**KRYSTEL DEYANIRA RODRÍGUEZ NUFIO**  
CARNET 10871-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2015

CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS GRANDES DE LA  
CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DE  
GUATEMALA.”**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

**KRYSTEL DEYANIRA RODRÍGUEZ NUFIO**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2015

CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN, INGENIERÍA Y PROYECCIÓN: JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL  
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. JULIO ROBERTO AREVALO MORALES

MGTR. SILVIA PATRICIA LOPEZ DE LA ROCA DE GIRALDO

MGTR. TANIA ELIZABETH GUILLIOLI SCHIPPERS



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01187-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KRYSTEL DEYANIRA RODRÍGUEZ NUFIO, Carnet 10871-11 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01431-2015 de fecha 10 de septiembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS GRANDES DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de agosto del año 2015.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
Universidad Rafael Landívar

Guatemala, 15 de junio del 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Rafael Landívar

Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para informarles que revise la tesis de la alumna **Krystel Deyanira Rodriguez Nufio** con carné 10871-11, previo a optar al grado académico de Licenciada en Administración de Empresas. La señorita Rodríguez ha concluido satisfactoriamente su proyecto de tesis **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS GRANDES DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**.

He revisado dicho trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias de una tesis, por lo que doy mi aprobación a dicho trabajo.

Atentamente,

  
Mgtr. María de la Luz de León Guevara  
Código 8204

## ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
I MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1 Marco Contextual .....	3
1.1.1 Antecedentes .....	3
1.1.2 Historia de las Maquilas .....	5
1.1.3 La Maquila en Guatemala .....	7
1.2 Marco Teórico .....	9
1.2.1 Reclutamiento .....	10
1.2.2 Selección .....	12
1.2.3 Inducción.....	15
1.2.4 Capacitación .....	21
1.2.5 Evaluación de Desempeño .....	23
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	26
2.1 Objetivos .....	27
2.1.1 Objetivo General .....	27
2.1.2 Objetivos Específicos .....	27
2.2 Variable.....	28
2.3 Alcance y Limitaciones.....	29
2.4 Aportes.....	29
III MÉTODO .....	30
3.1. Sujetos.....	30
3.1.1 Sujeto 1: Gerentes de Recursos Humanos .....	30
3.1.2 Sujeto 2: Personal del Área de Producción de las Grandes Empresas.....	31
3.2. Población y Muestra. ....	33
3.2.1 Sujeto 1: Gerentes de Recursos Humanos .....	33
3.2.2 Sujeto 2: Personal del Área de Producción de las Grandes Empresas.....	34
3.3. Instrumentos. ....	36

Contenido	Página
3.3.1 Cuestionario para los Gerentes de Recursos Humanos .....	36
3.3.2 Cuestionario al Personal del Área de Producción de las Grandes Empresas .....	36
3.4. Procedimiento .....	38
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	40
4.1 Resultados de los Gerentes de Recursos Humanos .....	40
4.2 Resultados del Área de Producción .....	66
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	124
VI. CONCLUSIONES .....	126
VII. RECOMENDACIONES .....	128
VIII. BIBLIOGRAFÍA .....	130
ANEXOS .....	133

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo conocer la gestión de recursos humanos en las grandes industrias de la confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala. El presente estudio contó con 4 gerentes de recursos humanos y 187 trabajadores, los cuales se escogieron dentro de los puestos de directivos, mandos medios y operarios.

Para llevar a cabo el estudio en mención, se utilizaron dos cuestionarios, aplicados a los gerentes de recursos humanos y a los trabajadores de dichas empresas, representación a la variable, gestión de recursos humanos. De estos dos cuestionarios se obtuvieron varios indicadores los cuales fueron: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño. Con ello se pudieron recabar los datos necesarios para poder tener los resultados de dicha investigación.

Según los resultados obtenidos se concluye que la gestión de recursos humanos de las grandes industrias de la confección de prendas de vestir cuenta con el departamento de recursos humanos en el que está integrado los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

El proceso de reclutamiento de las grandes industrias de confección de prendas de vestir se realiza por medio de un trabajador de la empresa y también que las personas se presentan en las puertas de la empresa, tanto que los trabajadores afirman que se enteran de la plaza por medio de un amigo, en el proceso de selección dichas empresas se llevan a cabo por medio del Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y el Jefe inmediato del puesto solicitado. Los procesos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño aunque estén presentes no están bien implementados dentro de las empresas de confección de prendas de vestir.

Con ello se puede ver que las variables evaluadas en dicha investigación son de suma importancia para la organización, ya que pueden observar cuáles son los factores que se pueden mejorar para tener una buena gestión de recursos humanos en las empresas de la confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala.

## **INTRODUCCIÓN**

El recurso humano dentro de una empresa posee un valor incalculable, y es necesario conocer cómo se ejecutan los procesos de: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación desempeño. Es importante mencionar que dependiendo de la eficiencia de sus trabajadores, la organización va a lograr sus objetivos.

La industria de fabricación de textiles ha cobrado gran importancia, llegando a posicionarse dentro de las primeras en generación de empleo y divisas, por lo que favorece el desarrollo económico del país. En esta industria, también llamada maquila, el recurso humano es la base para su funcionamiento; sin él no se podría producir, por lo que se hace necesaria una planificación para su crecimiento y desarrollo, y así obtener mejores resultados de productividad.

Tomando en cuenta lo anterior, se ha llevado a cabo la presente investigación con el objeto de analizar los procesos de la gestión de recursos humanos en las grandes industrias de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala.

## **I MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 Marco Contextual**

#### **1.1.1 Antecedentes**

Para esta investigación se consultó trabajos previos tanto nacionales como internacionales relacionados con el tema de investigación, entre los que se mencionan:

Según con Tahay (2002) en su tesis proceso de integración de recursos humanos y su repercusión en la productividad de una industria, tuvo como objetivo proponer a una pequeña industria textil de la ciudad de Quetzaltenango, un proceso de integración de recursos humanos que favorezca el incremento de su productividad. Esta investigación se realizó por medio de cuestionarios y un estudio descriptivo, en el cual se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente. El investigador encontró que las prácticas informales de integración que emplea la fábrica, no contribuyen a la obtención de recursos humanos productivos, ya que en la selección no se procura contratar a las personas idóneas para cada puesto. Pero tampoco se capacita al personal para desarrollar sus habilidades, mejorar su desempeño y elevar la moral de la fuerza de trabajo.

De acuerdo con Rodríguez (2006) propuso iniciar el programa de capacitación de las empresas, en el departamento de recursos humanos, para que este se convierta en el rector de la capacitación de la empresa. Esta investigación se realizó por medio de un

cuestionario de 21 preguntas en la cual concluye que el 70% de los trabajadores consideran que deben de capacitarse y especializarse en un área específica de trabajo, y que la mayoría de los trabajadores conoce sus funciones en el área de producción.

Para Escobar (2013) tiene como objetivo general evaluar la calidad de servicio que brindan las empresas textiles de la ciudad de Quetzaltenango a sus clientes. Para el trabajo de campo se utilizaron dos boletas de opinión, una para encargados de tienda con 7 preguntas en total, de las cuales 6 son preguntas de tipo cerradas y 1 pregunta de opción múltiple. Y otra para clientes con 6 preguntas en total, de las cuales 4 son preguntas de tipo cerradas y 2 preguntas de opción múltiple. El resultado de esta investigación fue que se identificó que los encargados de las empresas textiles, si conocen las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, aspectos como amabilidad, confiabilidad, disciplina, comunicación y presentación de los colaboradores fueron calificados como fortalezas, en un porcentaje arriba de 80%.

Según con Serrano y Barba (2012) en un artículo de una Universidad de Colombia señalan que el importante papel que los trabajadores juegan en los resultados de una empresa y que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden tener un efecto positivo sobre el rendimiento organizativo. Aunque esta realidad se ha estudiado ampliamente a nivel de empresa privada, lo cierto es que en el ámbito de la Administración Pública la investigación es más escasa, especialmente para corporaciones locales. Este trabajo realiza un estudio de casos sobre nueve ayuntamientos de la Región de Murcia para analizar si una adecuada gestión de sus trabajadores redundaría en mejoras de sus resultados a nivel organizativo, de trabajador y de prestación de servicios. La información obtenida aporta evidencia de que aquellos ayuntamientos que desarrollan prácticas de reclutamiento y selección, formación, evaluación del rendimiento y retribución teniendo en cuenta las necesidades de los puestos concretos a cubrir, el potencial de los empleados y su rendimiento, mejoran sus resultados.

Para Morales, Ariza, y Morales (2013) en un artículo realizado en España dicen que su trabajo analiza el desarrollo del carácter multidimensional de la gestión de personas a partir de los principales aportes sobre los que se ha construido la concepción

estratégica de este ámbito de conocimiento de la gestión de las organizaciones. Para ello, se revisan los tres grandes enfoques de la gestión de personas universalista, contingente y configuraciones en los que se han encuadrado los diferentes modelos de gestión de recursos humanos existentes, así como sus limitaciones más importantes. La principal conclusión que se puede extraer, a pesar de las lagunas existentes en el conocimiento de esta disciplina, es la constatación del valor estratégico de la gestión de recursos humanos, el cual está avalado por los estudios empíricos que confirman las conexiones teóricas entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos.

A continuación se presenta el contexto de industrias en la confección de las prendas de vestir del departamento de Guatemala, en el que se desarrolla en la presente investigación.

### **1.1.2 Historia de las Maquilas**

De acuerdo con Margarit (s.f), desde la década de los 60, los países asiáticos lograron precios de producción bajos, aprovechando el bajo costo de la mano de obra en sus colapsados mercados laborales.

Los países occidentales para competir con estos precios, empiezan a deslocalizar empresas de los sectores de confección, textil, calzado y juguetería a países de la periferia económica. Uno de los factores de la deslocalización será el traslado de actividades que no han logrado ser automatizadas y, otro, el bajo coste de la mano de obra.

Rodríguez, como se citó en Margarit (s.f) a partir de la década de los años setenta, en los países del Sur, especialmente en Centroamérica, las llamadas Zonas Francas, un espacio industrial claramente delimitado que constituye un enclave de libre comercio respecto al régimen arancelario y comercial de un país.

Donde las empresas extranjeras o nacionales que producen principalmente para la exportación gozan de un cierto número de incentivos fiscales y aduaneros, utilizando la

mano de obra barata (incluida la infantil), el trabajo en condiciones precarias y sometido a la violación de todos sus derechos humanos y laborales.

En informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) se reconoce que en estas zonas se prohíben los sindicatos o se restringe su actuación. Además, la legislación en materia de salud, seguridad y vacaciones, o no se aplican o no se sanciona el incumplimiento de las mismas.

De acuerdo con el autor antes mencionado, las maquilas en un inicio se circunscribían a estas zonas francas, pero en la década de los noventas, con su expansión se inicia la difusión espacial y la diversificación formal. Dos formas de maquila se configuran:

1. La maquila como inversión directa instalada en las zonas francas que cuenta con el apoyo estatal,
2. La maquila subcontratada a transnacionales, con capital predominantemente asiático y norteamericano.

Estas empresas se instalan en países en los límites del mundo industrializado, México, Centroamérica y el Caribe frente a EE.UU.; Filipinas, Indonesia, Malasia, sudeste asiático, frente a Australia y Japón; África del Norte y, recientemente, Europa del Este, frente a la Unión Europea, países que pertenecen a los llamados países del Sur.

Los trabajadores que conforman estas empresas según Margarit (como se citó en la OIT, 2014) “son frecuentes los obstáculos a la representación y el diálogo social en las zonas francas industriales, en las que trabajan unos veintisiete millones de trabajadores y trabajadoras de todo el mundo”. Las mujeres, por lo general, son la mano de obra mayoritaria en el trabajo en las maquilas, sobre todo en el sector del textil, de la confección y del ensamblaje electrónico.

En 1995, el porcentaje de empleo femenino en la industria textil en las Zonas Francas de América Central y del Caribe era del 85% en Guatemala y Nicaragua, el 78% en Honduras y El Salvador, el 95% en Panamá, el 65% en Costa Rica y el 60% en la República Dominicana. Por otra parte, en países asiáticos como Bangladesh, India o China las mujeres representan el 85% de la mano de obra (Margarit, s.f).

### 1.1.3 La Maquila en Guatemala

Margarit (s.f) afirma que la industria de la confección en Guatemala se desarrolla desde finales de los setenta y principios de los ochenta impulsado en un primer momento por intereses estadounidenses en abaratar los costes de producción, frenando así la competencia asiática. Se establecen cuotas de importación restrictivas para los países asiáticos y el apoyo a la deslocalización de parte de la producción a países de la Cuenca del Caribe, favoreciendo el acceso de los productos ensamblados en esta región al mercado estadounidense a través del sistema de producción compartida. También la cercanía de EE.UU., la flexibilidad y la rapidez de respuesta se han ido convirtiendo cada vez más en ventajas para localizar la producción en el país.

El Congreso de Guatemala (1989) en el decreto 29-89 establece que el régimen jurídico vigente para el funcionamiento de maquilas independientes en el país. Los inversores nacionales y extranjeros gozan de una exoneración fiscal de diez años y de exención de derechos y cargas arancelarias sobre la maquinaria, el equipo, las materias primas. Otra ley, el Decreto 65-89, contempla el establecimiento de zonas francas privadas y operadas por empresas privadas donde los inversores disfrutan de los mismos incentivos y exoneraciones.

El mejoramiento de las condiciones de trabajo es uno de los principales objetivos de la OIT. A pesar que hay aumentos salariales en numerosos países, muchos trabajadores aún ganan muy poco y tienen dificultad para hacer frente a sus necesidades básicas.

Por otra parte, en algunos países hay una reducción en el tiempo dedicado al trabajo, pero también es cierto que este cambio suele venir acompañado por una incertidumbre que puede debilitar la seguridad del empleo y plantear nuevas dificultades para conjugar el trabajo y la familia.

Según la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT, 2014). Las condiciones de trabajo peligrosas o poco higiénicas tienden a desaparecer en el mundo industrializado, pero aún son frecuentes en el mundo en desarrollo, gracias a que utilizan controles de higiene y seguridad.

Según la Asociación de Vestuario y Textiles (Vestex, 2014), el sector incluye 139 empresas de vestuario, 39 textileras e hilanderas, 240 empresas de servicios y accesorios. Como actividad económica, la industria manufacturera representa el 4% de la producción nacional (PIB) y el 21% de la producción industrial (PIB industrial). La industria se ha especializado de la siguiente manera: 22.39% tejido plano de algodón y fibra sintética, mezclas (poliéster y algodón) un 77.61% de tejido de punto de algodón, sintético y mezclas (jersey, interlock y rib).

La industria textil comprende una gama de diversas empresas las cuales producen desde hilos hasta prendas de vestir. La categoría industrial se puede dividir en cuatro sectores básicos bien diferenciados (Sánchez, 1995):

- \* Hilanderas: Este segmento es el primer eslabón de la cadena textil. Su materia prima es el algodón, el cual a través de un proceso industrial es transformado en hilazas y otros productos primarios. Es donde se hacen los conos de hilo con los cuales se desarrollarán los diferentes tejidos. El alto costo de la maquinaria exige que el equipo se mantenga en operación las veinticuatro horas del día, treinta días al mes. Por lo tanto, debe de existir un alto volumen de producción para la actividad rentable.
- \* Fábricas de tejidos planos: Son industrias que tomando como base las hilazas, fabrican telas para prendas de vestir. Los procesos incluyen la tintorería y el estampado. Sus productos son los rollos de telas que venden a la industria de la confección y al mercado para la confección casera. Al igual que la industria de la hilandería, la industria del tejido plano es intensiva en capital.
- \* Fábricas de tejidos de punto: Las fábricas de tejidos de puntos son similares a las anteriores, excepto que producen con telares circulares, telas de punto, como las utilizadas camisetitas. Es menos intensiva en capital que las anteriores.
- \* Industria de la Confección: Está constituida por empresas que toman como base los productos textiles intermedios, ya sea de puntos o de planos, diseñan y cortan la tela, ensamblan las prendas y las empacan en la presentación que finalmente verá el consumidor.

Se muestran así las categorías para explicar los procesos principales típicos de la industria. Aunque es frecuente que las empresas presten diversos grados de integración. Típicamente las empresas de tejidos planos tienen sus propias hilanderías. Así como también es frecuente que algunas empresas de tejidos de punto estén integradas hacia adelante en la industria de la confección.

La industria de la confección es contrario a las anteriores, ya que es poco intensiva de capital, pero utiliza una gran cantidad de mano de obra en sus procesos. Sus costos están determinados fundamentalmente por el costo horario de la mano de obra y la productividad de la misma.

Dentro de la rama textil existen productos diferentes a prendas de vestir. Entre ellas están las fábricas de alfombras, cortinas, mecates y cordeles, sacos de yute, etc. También incluyen en la industria las empresas que producen accesorios para la industria de la confección como etiquetas de tela, elásticos y fajas decorativas, bordados sobre la tela, entre otras cosas.

Rodríguez (2006) refiere que una definición de “cluster” de textiles estaría incompleta sin mencionar a las empresas de soporte de la industria, cuya eficiencia y competitividad influyen en alguna manera el desempeño global de la misma.

## **1.2 Marco Teórico**

Para comenzar se presenta una breve definición de qué es la Administración de Recursos Humanos. Según Corrales (2005) es la organización y el trato de personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecuta su propia realización como seres humanos.

Para Sherman, Bohlander y Snell (1998), las organizaciones con éxito tienden especialmente a reunir diversos tipos de personas para alcanzar un objetivo en común. Esta es la esencia de la administración de recursos humanos.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. En una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Rodríguez, 2013).

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades.
- Establecer, conservar y atesorar las condiciones de la organización.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral, como son:

- Descripción de Puestos.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Desarrollo Corporativo.
- Solucionar conflictos.

La Gestión de Recursos Humanos incluye cinco procesos que son importantes y que toda organización debe de tener en el Departamento de Recursos Humanos, los cuales son: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño en esta gestión también existe la planificación de recursos humanos, análisis de puestos y auditoría de recursos humanos. A continuación se describen:

### **1.2.1 Reclutamiento**

Según Chiavenato (2001) es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la

organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión del Gerente de Recursos Humanos. En consecuencia, el encargado de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el jefe inmediato que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla.

Dado que el reclutamiento es una función de staff mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud personal. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas y externas.

- Reclutamiento Interno

Según Chiavenato (2001) el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- \* Transferencia de personal.
- \* Ascensos de personal.
- \* Transferencias con ascenso de personal.

Chiavenato (2001) explica que para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe de existir coordinación interna entre el órgano de Recursos Humanos y los demás órganos de la empresa. Las ventajas del reclutamiento interno pueden ser más económico para la empresa, pues evita otros gastos, es más rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad, es una poderosa fuente de motivación. Como hay ventajas, también pueden haber desventajas, algunas de ellas son: puede generar conflicto de intereses y exige

que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar ahí.

- Reclutamiento externo

Según Chiavenato (2001) el reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla de personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- \* Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente.
- \* Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- \* Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- \* Contactos con sindicatos.
- \* Contactos con Universidades.
- \* Anuncios en diarios, revistas, etc.
- \* Agencias de reclutamiento.
- \* Medios electrónicos.

Las ventajas del reclutamiento externo son: Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Y las desventajas del reclutamiento externo son: se lleva más tiempo y es más costoso entre otras cosas.

### **1.2.2 Selección**

Montes y Rodríguez (2006) definen a selección al personal como un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa.

“La selección del personal en el sentido más amplio es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2001, pág. 239).

“La selección del personal es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular” (Mondy y Noe, 2005, pág. 162).

Sherman et al. (1998) afirman que los responsables de tomar decisiones de selección deben contar con información adecuada para basar su decisión. Con objeto de tomar decisiones sanas, es importante contar con información sobre los puestos por cubrir, conocer la relación entre vacantes y número de solicitantes y poseer la mayor cantidad de información adecuada posible sobre los propios solicitantes.

Mondy y Noe (2005) explica que el proceso de selección afecta y es afectado por casi todas las funciones de Recursos Humanos. Es por eso que se tiene que tener en cuenta ciertos factores para este proceso, como:

- \* Aspectos legales: Los asuntos legales desempeñan un papel importante en la Administración de Recursos Humanos debido a la legislación y los mandatos de del código de trabajo. El impacto es importante porque es la primera vez que la persona y el empleador establecen contacto directo.
- \* Velocidad de la toma de decisiones: El tiempo disponible para tomar la decisión de selección también produce un efecto importante en el proceso.
- \* Jerarquía organizacional: Las organizaciones toman distintos enfoques para llenar puestos en diversos niveles.

- \* Reserva de solicitantes: El número de solicitantes calificados para un empleo en particular también puede afectar el proceso de selección, este proceso también puede ser muy selectivo solo si existen varios solicitantes calificados.

Mondy y Noe (2005) explican que el proceso de selección en general puede variar dependiendo de la organización y es el siguiente:

1. Entrevista preliminar: El proceso de selección comienza con una entrevista preliminar, el propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto. Se puede hacer de diferentes maneras, como entrevista telefónica, entrevista video grabada y la entrevista de empleo virtual.
2. Revisión de solicitudes: Hacer que el candidato llene solicitud de empleo en la cual el empleador la evalúa para ver si existe una concordancia entre el individuo y el puesto.
3. Revisión del currículum: Se evalúa por medio de procedimientos avanzados, pero consume mucho tiempo.
4. Aplicación de pruebas de selección: Estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de los empleados potenciales, lo que permite a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera que se adaptarán a la empresa.
5. Entrevista de empleo: Es una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información.
6. Verificación de referencias: Validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud.
7. La decisión de selección: La elección final se hace entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, las pruebas de selección y la información de las entrevistas.

8. Examen médico: El propósito es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.
9. Notificación a candidatos: La gerencia debe de notificar a los candidatos tanto exitosos como no exitosos de las decisiones de selección tan pronto como sea posible.

### **1.2.3 Inducción**

“Es el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo para los nuevos empleados que les informa sobre la empresa, el puesto y el grupo de trabajo” (Dessler, Mondy, Robbins y Judge, 2010),

La inducción es proporcionarles a los nuevos trabajadores información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Según Naranjo (2007) el proceso de inducción es el siguiente:

- Inducción general

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).

- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor, vestidores, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre éste último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo.

De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

- Inducción específica

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas,

permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cual es el sistema de rotación de los turnos, etc.

- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aun cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestideros, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:
  - El sistema de dotación: es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
  - El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
  - Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cual es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información

- los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aun cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un re-entrenamiento para verificar tal afirmación.
- Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa para el control de los estándares de seguridad establecidos, que se encuentran establecidas en el reglamento, interno de trabajo.
  - Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.
  - Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en éste momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.

Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

- Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re-inducción, refuerzos y otros).

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Adicionalmente, es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de la labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

Generalmente, este tipo de evaluaciones no están consideradas dentro de los programas del ciclo operativo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), pese a que se llevan algunos indicadores que se ajustan de forma correctiva.

Por último, es importante recalcar que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar en una falta de motivación.

Dessler et al. (2010) establecen que los diseños de inducción son exclusivos de cada empresa, en la cual algunos propósitos básicos incluyen la explicación de cada empleo, las políticas y reglas de la empresa, la compensación y las prestaciones, la cultura corporativa, la pertenencia del equipo el desarrollo del empleado, el manejo del cambio y la socialización, por lo consiguiente algunos de los beneficios adicionales de la inducción es que disminuye la rotación de empleados y los programas de inducción contribuyen al éxito de los empleados como a las organizaciones.

#### 1.2.4 Capacitación

Según Sherman *et al.* (1998), el término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores.

“La capacitación son actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales” (Mondy y Noe, 2005, pág. 202).

“Desarrollo es el aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo” (Mondy y Noe, 2005, pág. 202).

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. Como resultado de la capacitación, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o niveles más elevados.

Si se junta capacitación y desarrollo se puede definir que es “el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”.

A medida que la competencia va aumentando se requiere de una capacitación justo a tiempo, la cual los autores Dessler *et al.* (2010) definen como la capacitación impartida en cualquier momento, en cualquier lugar del mundo y justo cuando se necesita.

Mondy y Noe (2005) explican el proceso de capacitación

1. Determinar las necesidades de capacitación: consiste en determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de tareas y el de personas.
2. Establecer los objetivos de capacitación: Deben de tener objetivos concisos y claros, sin ellos sería imposible diseñar los programas de capacitación en la cual se establecen los propósitos y luego los objetivos de la capacitación.

3. Seleccionar los métodos de capacitación: Las empresas utilizan varios métodos para impartir los conocimientos y habilidades de los gerentes y empleados, por el cual algunos de los diferentes métodos son:
- Programas para el aula: Es un método popular ya que el instructor puede transmitir una gran cantidad de información en un tiempo corto.
  - Mentoring: “El mentoring es un enfoque para aconsejar y educar con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional” (pág. 210).
  - Coaching: “Es considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato y proporciona ayuda de manera muy parecida al mentor”.
  - Mentoring inverso: “Es un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes” (pág. 211).
  - Estudio de Caso: Es un método de capacitación en el que se espera que los individuos estudien la información proporcionada en el caso y se tomen decisiones.
  - Videos: el uso de videos sigue siendo un método común en la cual puede ser atractivo para empresas que no pueden costear enfoques más costosos.

Existen diferentes tipos de capacitación como la capacitación de aprendices. “Es una combinación de instrucción en el aula y capacitación en el trabajo”. Otro tipo de capacitación es el de vestíbulo: “Es la que se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo” (Dessler *et al.*, 2010, pág. 376).

Otra capacitación es por computadora. “Es un método de enseñanza que aprovecha la velocidad, la memoria y las capacidades de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción”, y por último está la capacitación en el trabajo: “Es un enfoque hacia la capacitación en el que el empleado aprende de las tareas laborales al desempeñarlas en realidad” (Mondy y Noe, 2005, págs. 214 y 215).

4. Implementar los programas de capacitación: Un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Necesita de adiestradores calificados y deben de poseer habilidades de comunicación.
5. Evaluar los programas de capacitación: Se evalúa los programas de capacitación por medio de las opiniones de los participantes, el grado de aprendizaje, cambio de comportamiento, logro de los objetivos de capacitación y desarrollo y el benchmarking.

### **1.2.5 Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño “es un sistema forma de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos” (Dessler *et al.*, 2010, pág.416).

Dentro de la evaluación de desempeño se encuentra la gestión del desempeño, el cual se define como: “Es un sistema de administración que consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que también se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente la organización” (Dessler *et al.*, 2010, pág.416).

Según Chiavenato (2001) la evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar más, ubicar causas y establecer perspectivas en común acuerdo con el evaluado.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de mediación de potencial humano para determinar su pleno empleo.

- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte los objetivos organizacionales y, por otra los objetivos individuales.

Según Chiavenato (2001) cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. A continuación se describen:

- Beneficios para el jefe: Evaluar mejor el desempeño de los subordinados, proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño y comunicarse con los subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.
- Beneficios para el subordinado: Conocer las reglas y los aspectos de comportamiento que más valora sus empleados, conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño.
- Beneficios para la organización: Puede evaluar su potencial humano, puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento y puede dar más dinámica a su política de recursos humanos.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño son (Chiavenato, 2001):

- Método de las escalas gráficas: Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduado. Su ventaja es que brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil. Su desventaja es que tiende a rutinizar y generalizar los resultados.
- Método de elección forzada: Permite obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Consiste en evaluar el desempeño de los individuos

mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. Su ventaja es que proporciona resultados confiables.

- Método de investigación de campo: Permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo. La ventaja es el método más completo de evaluación.
- Método de incidentes críticos: El método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas.
- Método de comparación por pares: Este método compara los empleados de dos en dos.

## II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la industria guatemalteca hay una gran cantidad de fábricas donde se elaboran diferentes productos tales como cuero, artículos de plástico, prendas de vestir, etc. En la industria de fabricación de textiles, también llamada maquila, el recurso humano es la base para su funcionamiento; sin él no se podría producir los productos, por lo que se necesita una planificación para su crecimiento y desarrollo, y así obtener mejores resultados en la productividad. Sin embargo, es frecuente que la instalación de estas maquilas en países que presentan en general condiciones políticas y sociales deplorables. Suele existir una clara correlación entre las condiciones laborales y sindicales y el tipo de régimen del país como: salario de miseria, violación de la libertad y otras prácticas inhumanas (Rodríguez, 2006).

En Guatemala, según Vestex (2014) el sector incluye 139 empresas de vestuario, 39 textileras e hilanderas, los cuales generan 90,000 empleos directos, de los cuales el 46% son mujeres. Como actividad económica la industria manufacturera representa el 4% de la producción nacional y el 21% de la producción industrial.

Dentro de la estructura de organización en algunas empresas de las industrias de confección de prendas de vestir cuenta con un departamento de recursos humanos, el cual no cumple a cabalidad con los cinco procesos que conlleva la administración de recursos humanos y para el desarrollo de capital humano, en la cual en el proceso de empleo interviene en la elaboración de una carpeta para cada empleado, y no existen procesos formales como reclutamiento, selección, contratación e inducción y la evaluación de desempeño, ya que los dueños de estas empresas se rigen más a las planillas y al pago de impuestos que por el recurso humano (Rodríguez, 2006).

De acuerdo con G. Rendón y E. Penagos (Comunicación personal, 16 de agosto de 2014), Gerentes de Recursos Humanos en estas empresas, la contratación de personal se hace de una manera informal al nivel de producción, ya que cada cierto días las personas van a tocar las puertas para preguntar si están dando trabajo. La inducción no se hace en el momento necesario sino cuando ya están en plena labor y no existen los procesos bien estructurados. Además, no existe evaluación de desempeño. Las empresas no cuentan con perfiles de puestos, ni análisis de los mismos.

Al realizar contratación informal se da casos en la que la persona que ingresó no tiene las habilidades para realizar su labor. Y al no haber una buena inducción los empleados se pueden sentir desorientados para cumplir con las tareas. Si no existen estos procesos, los empleados no distinguen la visión de lo que se quiere hacer y crea conformismo.

En consecuencia se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es la gestión de recursos humanos en las empresas grandes de la confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

- Conocer la gestión de recursos humanos en las empresas grandes de confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar cómo es el proceso de reclutamiento y selección de las empresas grandes de confección de prendas de vestir.
- Identificar cómo es el proceso de inducción de estas empresas.
- Conocer cómo es el proceso de capacitación en las empresas de confección de prendas de vestir.

- Determinar cómo es el proceso de evaluación de desempeño de la Industria de confección de prendas de vestir.
- Proporcionar una guía para los procesos de recursos humanos que sirva como aporte para la industria de confección de prendas de vestir.

## **2.2 Variable**

### **Definición Conceptual:**

Sánchez (2013) afirma que la gestión de recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Vega (2000) establece que la gestión de recursos humanos son las acciones que se deben ejecutar en toda la organización, de seguimiento y desarrollo de todo el personal empleado, con vistas a cumplir la misión y los objetivos estratégicos que se trace la misma y al mismo tiempo potenciar la atención integral del trabajador y la satisfacción de sus necesidades.

### **Definición Operacional**

En esta investigación se entiende como el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos en las empresas de confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala.

Se midió por medio de los siguientes indicadores

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.

### **2.3 Alcance y Limitaciones**

Este trabajo de investigación abarcó 4 empresas de la confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala que cuentan con más de 61 trabajadores. El estudio se concentró en los procesos de gestión de recursos humanos que cuentan estas industrias, siendo éstas el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

Las limitaciones para la realización de la presente investigación fueron: la escasa información que se pudo proporcionar, la dificultad de encontrar a los propietarios que quienes en algunos casos no quisieron colaborar, a pesar de que se efectuó una prueba piloto que demostró que el cuestionario era entendible a la hora de pasar el instrumento se acompañó a los trabajadores mientras lo estaban respondiendo por si se presentaban alguna duda.

### **2.4 Aportes**

El aporte de dicha investigación es informar a las industrias de la confección de prendas de vestir lo importante que es un proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño para mejorar su empresa y así poder brindarles una guía a seguir en Recursos Humanos donde se lleva a cabo los procesos para este departamento.

Por otro lado, para que tanto los catedráticos de la Universidad Rafael Landívar como sus estudiantes conozcan los procesos que actualmente se desarrollan en los departamentos de Recursos Humanos de estas empresas, y así tengan un panorama

de qué procesos están implementados en dichas Industrias en el Departamento de Guatemala.

### III MÉTODO

#### 3.1. Sujetos.

Para recabar la información requerida se incluyeron a los sujetos que se describen a continuación:

##### 3.1.1 Sujeto 1: Gerentes de Recursos Humanos

La población para la presente investigación son los licenciados que ocupan el puesto de Gerentes de Recursos Humanos de las empresas grandes de la confección de vestir en el departamento de Guatemala. Son de ambos géneros, masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 35 a 45 años, su grado académico es una Licenciatura en Administración de Empresas o una Licenciatura en Psicología. Se incluyeron como sujetos para conocer que procesos de la gestión de recursos humanos cuentan en dicha empresa.

**Tabla 3.1 Perfil de los Gerentes de Recursos Humanos**

<b>Puesto</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Género</b>	Masculino / Femenino
<b>Edad</b>	35-45 años
<b>Grado Académico</b>	Licenciatura en Administración de Empresas o una Licenciatura en Psicología

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por los Gerentes de Recursos Humanos.

### 3.1.2 Sujeto 2: Personal del Área de Producción de las Grandes Empresas

La población para la presente investigación es el personal del área de producción de las empresas grandes de la confección de vestir en el departamento de Guatemala. Son de ambos géneros, masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 17 a 60 años. Forman parte de esta investigación ya que son una parte elemental en la cual se baso para la obtención de resultados si existen estos procesos dentro de la empresa.

**Tabla 3.2 Descripción del Género del Personal del Área de Producción.**

<b>Género</b>	<b>Número de Empleados</b>
Femenino	88
Masculino	99

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Personal del Área de Producción.

**Tabla 3.3 Descripción de la Edad del Personal del Área de Producción.**

<b>Edad</b>	<b>Número de empleados</b>
17-25	103
26-34	56
35-43	24
44-52	3
53-60	1

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Personal del Área de Producción.

**Tabla 3.4 Descripción del Nivel Académico del Personal del Área de Producción.**

<b>Nivel Académico</b>	<b>Número de empleados</b>
Primaria	93
Básicos	47
Diversificado	43
Universitario	4

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Personal del Área de Producción.

**3.5 Descripción del Puesto del Personal del Área de Producción.**

<b>Puesto</b>	<b>Número de empleados</b>
Ns/Nr	2
Directivo	4
Mandos medios	9
Operativos	172

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Personal del Área de Producción.

### 3.6 Descripción del tiempo de Trabajar en la Empresa del Personal del Área de Producción.

<b>Tiempo de trabajar</b>	<b>Número de empleados</b>
Ns/Nr	2
6 a 12 meses	76
1 a 2 años	62
3 a 4 años	46
Más de 4 años	1

### 3.2. Población y Muestra.

#### 3.2.1 Sujeto 1: Gerentes de Recursos Humanos

De acuerdo con la información proporcionada por VESTEX (2014), en el departamento de Guatemala cuentan con 4 empresas grandes; por lo que cuenta con 4 Gerentes de Recursos Humanos de dichas empresas. Se hará un censo, que según Johnson y Kuby (2005) es el recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

**Tabla 3.7 Número de gerentes de recursos humanos que trabajan en las empresas de confección de prendas de vestir.**

<b>Empresa</b>	<b>Número de Empleados</b>
<b>A</b>	1
<b>B</b>	1
<b>C</b>	1
<b>D</b>	1

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.2 Sujeto 2: Personal del Área de Producción de las Grandes Empresas**

La población para esta investigación es finita. En el 2014 existían 365 empleados en las grandes industrias de la confección de las prendas de vestir. Estos datos se obtuvieron por medio de comunicación personal con los gerentes de recursos humanos de estas empresas.

En el siguiente cuadro se muestra el número de personas que actualmente están laborando en dichas empresas:

**Tabla 3.8 Número de personas que trabajan en las empresas de confección de prendas de vestir.**

<b>Empresa</b>	<b>Número de Empleados</b>
<b>A</b>	90
<b>B</b>	115
<b>C</b>	70
<b>D</b>	90

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por los Gerentes de Recursos Humanos

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas propuesta por Zikmund (1998):

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q}$$

Donde se consideraron los siguientes datos:

n = tamaño de la muestra.

N = 365 población.

z = 1.96 para un nivel de confianza 95%.

p = 50% probabilidad a favor.

q = 50% probabilidad en contra.

e = 5% de error de estimación.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (365-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 187$$

El tamaño de la muestra sería de 187 personas en el área de producción de las grandes empresas.

### **1.3. Instrumentos.**

#### **1.3.1 Cuestionario para los Gerentes de Recursos Humanos**

Para esta investigación se realizó un cuestionario para los gerentes de recursos humanos de las grandes industrias de la confección de las prendas de vestir. Según González, (s,f), es una forma organizada y práctica de hacer preguntas y respuestas, es un sistema adaptable a cualquier campo que busque una opinión generalizada de un tema específica. Su fin fue determinar que procesos de la gestión de recursos humanos utilizan en las grandes industrias de la confección de prendas de vestir.

En el cuestionario figuran 26 preguntas. Se redactaron a partir de los siguientes indicadores:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.

#### **3.3.2 Cuestionario al Personal del Área de Producción de las Grandes Empresas**

También para las personas del área de producción se realizó un cuestionario, el cual pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste. Es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada (Hernández, 2004). Su fin fue determinar el conocimiento sobre que procesos de la gestión de recursos humanos utilizan en las grandes industrias de la confección de prendas de vestir.

En cuestionario figuran 23 preguntas. Se redactaron a partir de los siguientes indicadores:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Inducción.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.

Las preguntas de los cuestionarios fueron validadas por expertos en el área. En la sección de anexos de la investigación se presenta una copia de cada instrumento.

### **3.4. Procedimiento.**

- Se seleccionó el problema de investigación, después de hacer una investigación de los antecedentes de industrias de confecciones de prendas de vestir a la organización donde se conoció a la población y se identificó el problema de interés.
- Se tomó una muestra de la población de la organización para realizar el estudio.
- Se elaboró los instrumentos de investigación para conocer como es la gestión de recursos humanos en la industria de la confección de prendas de vestir se selecciono un cuestionario para cada uno de los sujetos.
- Se validaron ambos instrumentos de investigación con las licenciadas Silvia Valle, Aranka Pokus y Rosemary Hernández.
- Se solicitó la autorización para poder pasar utilizar el instrumento en dicha investigación.
- Para poder aplicar el cuestionario se solicitó el permiso de las autoridades de las empresas de la confección de prendas de vestir para poder brindar un horario a los operarios de contestar dicho cuestionario.
- El gerente de recursos humanos seleccionó a tres puestos para efectuar el estudio los cuales fueron, directivos, mandos medios y operarios.
- Se realizó una reunión con el gerente de recursos humanos para explicarle sobre el material que debía ser entregado a los sujetos.

- Se realizó prueba piloto para ver si era entendible el instrumento por la cual participó una persona de mando directivo, una de mando medio y diez operarios.
- Se realizó el trabajo de campo en las empresas en el cual en el cuestionario para los Gerentes de Recursos Humanos por medio de una cita establecida y para los del área de producción también se realizó una cita con el jefe inmediato para que los trabajadores pudieran responder el cuestionario..
- Después de pasar los cuestionarios a los gerentes de recursos humanos y a los del área de producción se recopilaron los instrumentos para empezar con la tabulación de los datos.
- Se tabuló los resultados con la ayuda de la Licenciada Karla Roldán.
- El programa que se utilizó para la tabulación y obtención de los resultados fue el programa de Excel.
- Se discutió los resultados.
- Se redactó las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos en la investigación.
- Se elaboró el informe final.

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Resultados de los Gerentes de Recursos Humanos

Cuadro núm. 1		
Método de reclutamiento de personal		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	A través de un trabajador de la empresa	4
b	A través de correo electrónico	_____
c	Radio	_____
d	Afiches	2
d	Cartelera	1
e	Otro (Especifique)	3

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Los Gerentes de Recursos Humanos llevan acabo el reclutamiento a través de un trabajador de la empresa y también las personas que se presentan a la puerta de la empresa, pero también utilizan afiches y carteleras.

Cuadro núm. 2				
Frecuencia que se realiza un proceso de reclutamiento				
Gerentes de Recursos Humanos				
	Tiempo			
		Operativos	Mandos Medios	Directivos
a	Menos de 1 año	_____	_____	_____
b	1 a 2 años	2	_____	_____
c	2 a 4 años	_____	1	2
d	5 o más	_____	3	2

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La frecuencia en la que se realiza el proceso de reclutamiento para los puestos operativos son de 1 a 2 años y para los mandos medios es de 5 o más.

<b>Cuadro núm. 3</b>		
<b>Persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento</b>		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Gerente de Recursos Humanos	4

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento es el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

<b>Cuadro núm. 4</b>		
<b>Años de experiencia la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento</b>		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Menos de 1 año	_____
b	1 a 2 años	_____
c	2 a 4 años	3
d	5 o más	1

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento tiene que tener de 2 o más años de experiencia en el área de reclutamiento de personal.

Cuadro núm. 5		
Tipo de reclutamiento		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Interno	2
b	Externo	3
c	Mixto	3

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

El tipo de reclutamiento que se utiliza en las empresas de la confección de prendas de vestir es mixto.

Cuadro núm. 6				
Fuentes de reclutamiento				
Gerentes de Recursos Humanos				
		Interno	Externo	Mixto
a	Anuncios	2	_____	1
b	Bolsas de empleo	_____	_____	_____
c	Agencias de colocación	_____	2	_____
d	Recomendaciones	1	1	3
e	Solicitudes espontáneas	_____	_____	_____
f	Otros (Especifique)	_____	_____	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Las fuentes que utilizan las empresas de la confección de prendas de vestir son Anuncios, Agencias de colocación y recomendaciones.

Cuadro núm. 7		
Tipo de Personas		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Dinámico y habituado al trabajo bajo presión.	4
b	Joven, serio.	3
c	Gran capacidad de trabajo, integración y flexibilidad	2
d	Persona seria, responsable.	3
e	Otros ( Explique)	—

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Por medio de un perfil establecido en las empresas de la confección de prendas de vestir el tipo de personas que encajan en este sector tiene que ser dinámico, joven, persona seria y gran capacidad de trabajo.

Cuadro núm. 8		
Pasos del procedimiento de selección		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Entrevista preliminar	3
b	Revisión de solicitudes y curricular	2
c	Pruebas de selección	2
d	Entrevista de empleo	3
e	Verificación de referencias y antecedentes	3
f	Decisión de selección	3
g	Examen médico	_____
h	Otros (especifique)	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Los pasos que se llevan a cabo en el proceso de selección en las empresas de confección de prendas de vestir son los siguientes: entrevista preliminar, pruebas de selección, revisión de solicitudes, entrevista de empleo, verificación de referencias y la decisión de selección.

Cuadro núm. 9		
Persona encargada de realizar el proceso de selección		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Gerente de Recursos Humanos	3
b	Jefe Inmediato	1

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Dos gerentes respondieron que la persona encargada de realizar el proceso de selección es el Gerente de Recursos Humanos mientras que la otra persona dijo que es el Jefe Inmediato.

Cuadro núm. 10		
Años de experiencia la persona encargada de realizar el proceso de selección		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Menos de 1 año	_____
b	1 a 2 años	_____
c	2 a 4 años	2
d	6 o más	2

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La persona encargada de realizar el proceso de selección en la cual tiene que tener 6 o más años de experiencia, mientras que los otros encuestados dijeron que deben de tener de 2 a 4 años de experiencia.

Cuadro núm. 11		
Se evalúa pruebas Psicométricas		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Personalidad	2
b	Actitudes	3
c	Habilidades	4
d	Valores	3
e	Otros (especifique)	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Se evalúa al candidato por su personalidad, habilidades, actitudes, personalidad y valores.

Cuadro núm. 12		
Competencias genéricas		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Planificación de actividades	2
b	Calidad en el trabajo	3
c	Administración de Actividades	—
d	Administración de la Información	1
e	Trabajo en Equipo	4
f	Servicio al Cliente	3
g	Productividad en el trabajo	4
h	Innovación en el trabajo	—
i	Uso de tecnología	2
j	Conservación del Ambiente Seguridad Laboral	2

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Las competencias genéricas que requieren del candidato son: planificación de actividades, calidad en el trabajo, trabajo en equipo, productividad en el trabajo, y servicio al cliente, conservación del ambiente, administración del trabajo y uso de la tecnología.

Cuadro núm. 13		
Plan de incentivo		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Ascensos (con un incremento en el salario).	2
b	Aumentos (con o sin ascenso)	2
c	Gratificación por méritos	2
d	Pago de bonificaciones (por desempeño, asistencia u otra acción).	4
e	Paquetes estándares de beneficios, tales como días de vacaciones, seguro médico, etc.	1
f	Otros (Especifique).	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Se agregó como información adicional el plan de incentivo que se aplica en las empresas son pago de bonificaciones, paquetes estándares, gratificación por méritos, aumentos y ascensos.

<b>Cuadro núm. 14</b>		
<b>Plan de reconocimiento</b>		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Felicitaciones	2
b	Diplomas	_____
c	Viajes	
d	Cenas	1
e	Días libres	_____
f	Regalos	_____
j	Otros (Especifique)	1
h	Ninguno	1

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el Departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Se agregó como información adicional el plan de reconocimiento que la empresa otorga son: felicitaciones, cenas, otros y ninguno.

Cuadro núm. 15		
Existe proceso de inducción		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Si	4
b	No	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Todos los gerentes respondieron que si existe el proceso de inducción.

Cuadro núm. 16		
Tipo de inducción		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Organización	3
b	Departamento	3
c	Puesto	4

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Los Gerentes respondieron que el tipo de inducción que hay en la empresa es en la organización, en el departamento y en el puesto.

Cuadro núm. 17				
Persona que lleva a cabo el proceso de inducción				
Gerentes de Recursos Humanos				
		Organización	Departamento	Puesto
a	Gerente General	1	_____	_____
b	Gerente de Área		2	
c	Gerente de Recursos Humanos	3	_____	_____
d	Jefe Inmediato	_____	2	4
e	Compañeros de Trabajo	_____	_____	_____
f	Otros	_____	_____	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Las personas encargadas de llevar el proceso de inducción son: el Gerente de Área, el Gerente General, el Jefe inmediato, Gerente de Recursos Humanos.

<b>Cuadro núm. 18</b>				
<b>Duración de la inducción</b>				
Gerentes de Recursos Humanos				
	Respuestas	Organización	Departamento	Puesto
a	1 hora- 4 horas	1	1	1
b	5 horas – 8 horas	_____	3	3
c	2 días	_____	_____	_____
d	3 días	1	_____	_____
e	Más ( especifique)	2	_____	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Para el Gerente 1 y 3 la inducción dura de 5 a 8 horas para el departamento y el puesto pero en para la organización dura 3 días y para el Gerente 2 y 4 La inducción dura de 5 a 8 horas para todos los puestos.

Cuadro núm. 19		
Proporciona capacitación		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Si	4
b	No	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La empresa si proporciona capacitación a sus trabajadores.

<b>Cuadro núm. 20</b>		
<b>presupuesto de capacitación</b>		
Gerentes de Recursos Humanos		
Respuestas		
a	Si	2
b	No	2

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para gerentes de recursos humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Para dos de los Gerentes si cuentan con un presupuesto de capacitación, mientras que los otros 2 no cuentan con un presupuesto.

Cuadro núm. 21		
Diagnóstico de necesidades de capacitación		
Gerentes de Recursos Humanos		
Respuestas		
a	Si	3
b	No	1

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para gerentes de recursos humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Para la mayoría de los Gerentes si se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, mientras que la otra persona no realiza es diagnóstico

Cuadro núm. 22		
Frecuencia que se realiza un diagnóstico de necesidades		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Menos de 1 año	2
b	1 a 2 años	2
c	2 a 4 años	_____
d	5 o más	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La frecuencia que se realiza un diagnóstico de necesidades para dos de los gerentes es de menos de 1 año, mientras que los otros 2 lo realizan de 1 a 2 años.

Cuadro núm. 23		
Existe evaluación de desempeño		
Gerentes de Recursos Humanos		
Respuestas		
a	Si	2
b	No	2

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mitad de estas empresas si realizan la evaluación de desempeño mientras que la otra mitad no realizan dicho proceso.

Cuadro núm. 24		
Tipo de evaluación de desempeño		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Evaluación de retroalimentación de 360 grados.	_____
b	Escalas de Calificación	1
c	Incidentes Críticos	_____
d	Método de Ensayo	_____
e	Estándares Laborales	_____
f	Método de Clasificación	_____
g	Distribución Obligatoria	_____
h	Escala de Calificación basada en el Comportamiento	1
i	Sistemas Basados en Resultados	_____

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Los únicos que si respondieron que realizan la evaluación de desempeño los evalúan por medio de escalas de calificación y escalas de calificación basada en el comportamiento.

Cuadro núm. 25		
Tiempo de evaluación de desempeño		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Mensual	2
b	Bimensual	_____
c	Trimestral	_____
d	Anual	_____
e	Nunca	2

**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción (Se pudo escoger más de una opción).

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Dos de los Gerentes evalúan mensualmente a sus trabajadores, mientras que los otros dos nunca.

Cuadro núm. 26		
Quien se encarga de evaluar a los empleados		
Gerentes de Recursos Humanos		
	Respuestas	
a	Jefe Inmediato	4
b	Compañeros de Trabajo	_____
c	Subalternos	_____
d	Auto evaluación	_____
e	Otros (Especifique)	_____

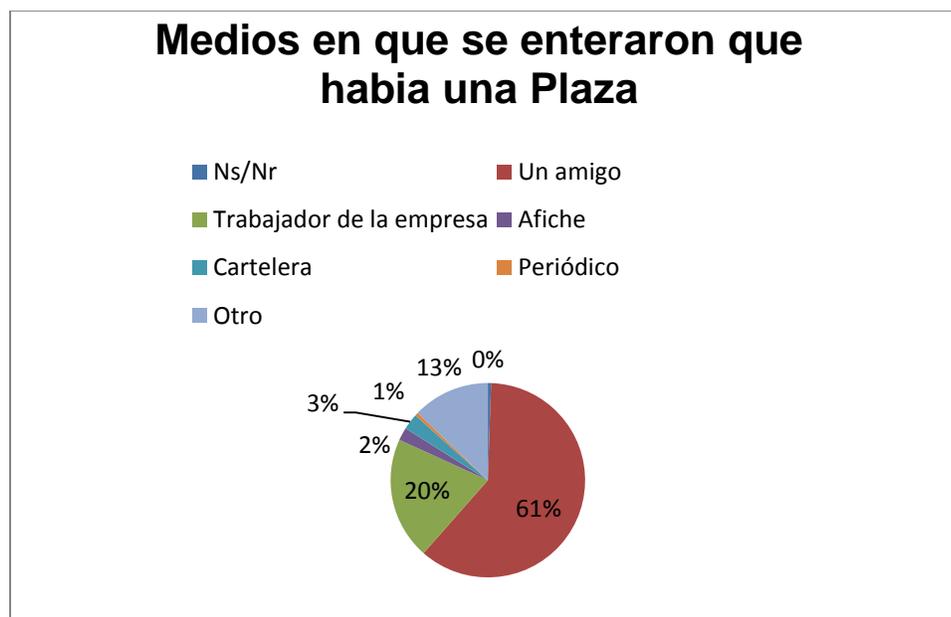
**Base:** 4 Gerentes de Recursos Humanos del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

El encargado de evaluar a los empleados es el Jefe Inmediato.

## 4.2 Resultados del Área de Producción.

Gráfica núm. 1



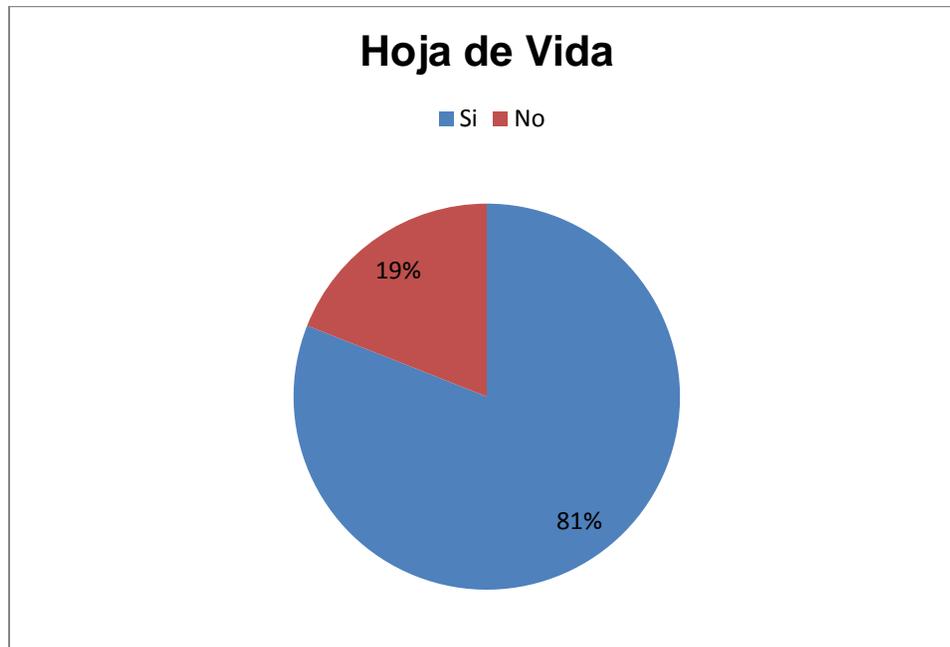
**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Un porcentaje de los trabajadores se enteraron que había una plaza de trabajo por medio de un amigo, mientras que los demás por medio de un trabajador de la empresa, un porcentaje de los trabajadores por otros medios, otra parte de los trabajadores se enteraron por medio de una cartelera y de un afiche y dos trabajadores por medio de un periódico y no respondieron a la pregunta respectivamente.

## 2. Documentos Requeridos

Gráfica núm. 2.1

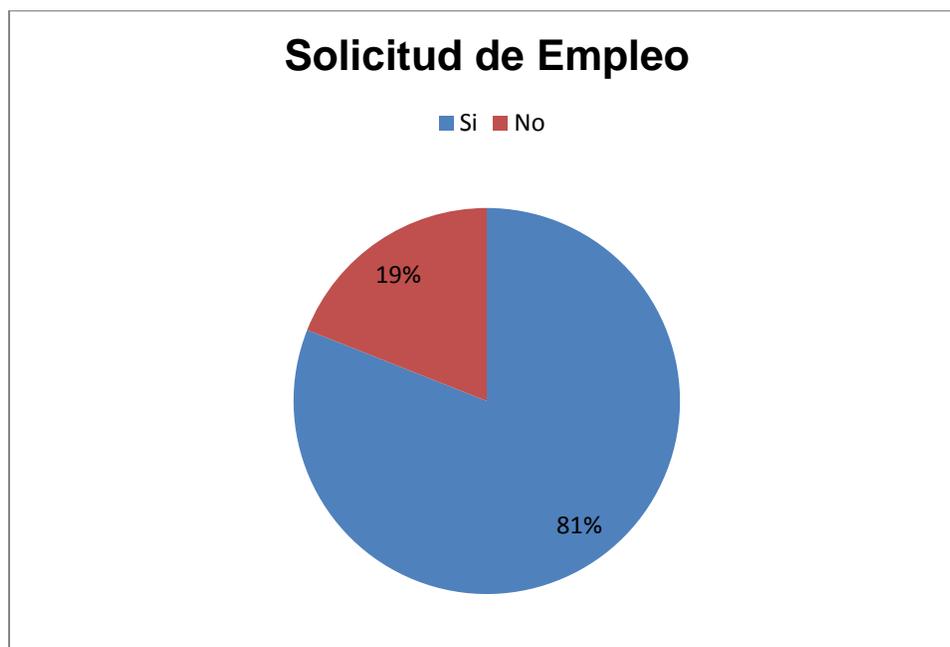


**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Un pequeño grupo de los trabajadores respondieron que la empresa les solicitó su hoja de vida mientras que la mayoría respondieron que no les pidieron este documento.

Gráfica núm. 2.2

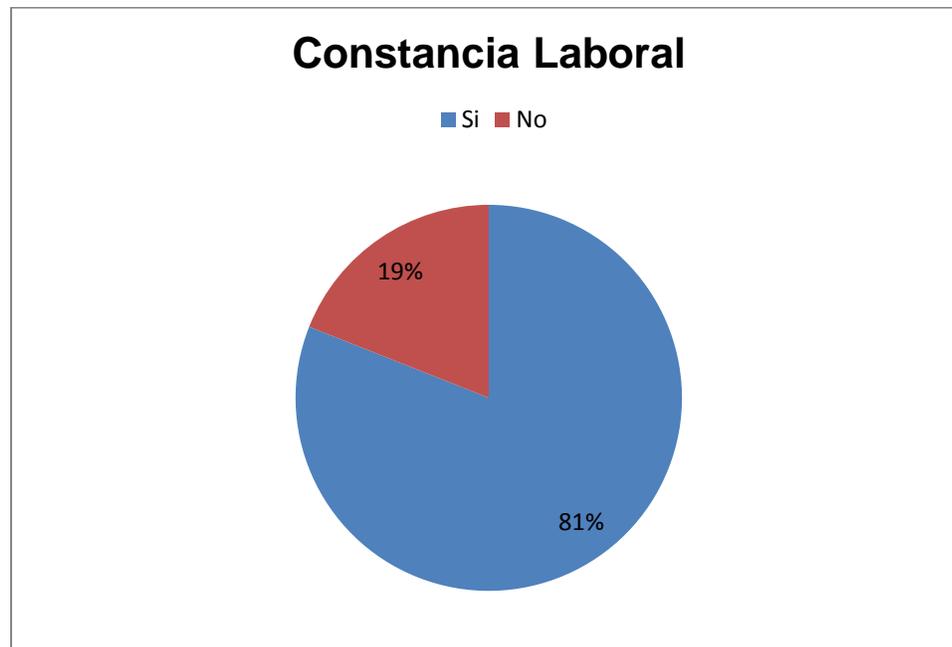


**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Un pequeño grupo de los trabajadores respondieron que la empresa les brindó una solicitud de empleo mientras que la mayoría respondieron que no les pidieron este documento.

Gráfica núm. 2.3

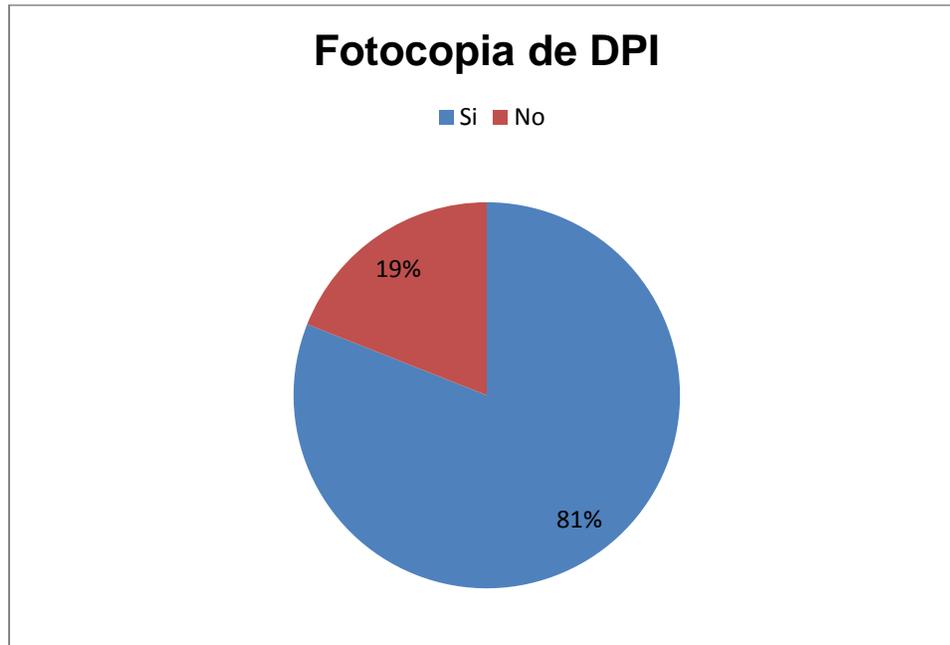


**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Un pequeño grupo de los trabajadores respondieron que la empresa no les solicitó constancia laboral mientras que la mayoría de los trabajadores respondieron que les pidieron este documento.

Gráfica núm.2.4

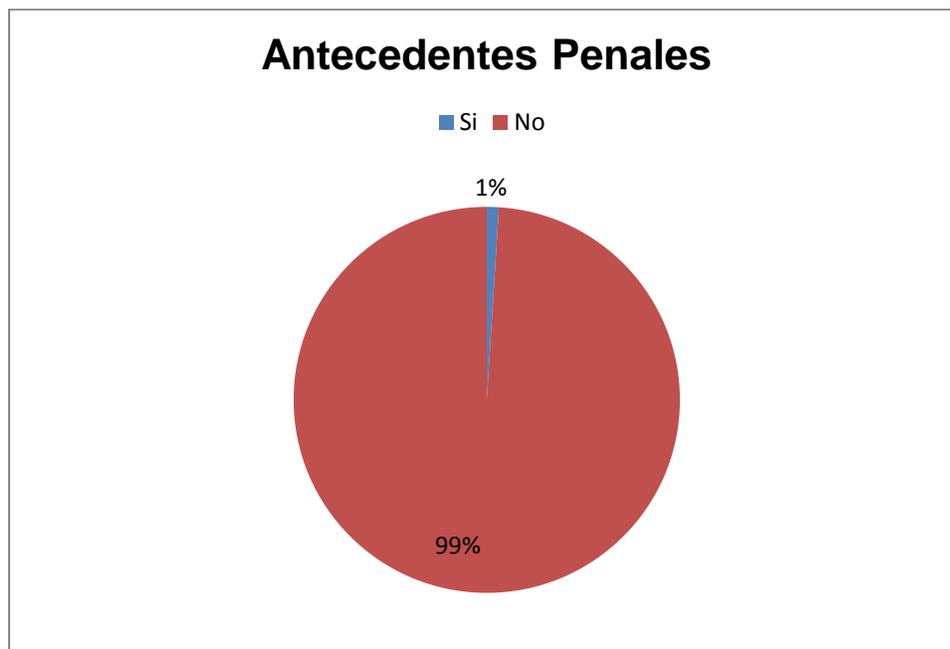


**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mayoría de los trabajadores respondieron que la empresa les solicitó fotocopia de DPI mientras que pocas personas respondieron a que no se les solicitó este documento.

Gráfica núm. 2.5

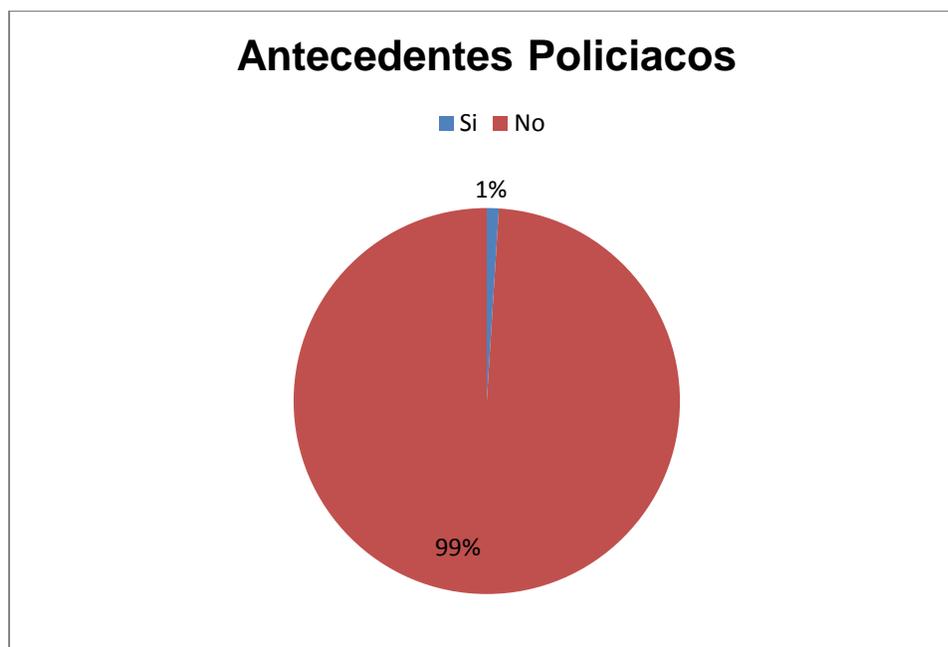


**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Un porcentaje de los trabajadores respondieron que la empresa no les solicitó antecedentes penales mientras que la mayoría de ellos si respondieron que les pidieron este documento.

Gráfica núm. 2.6



**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Son pocos los trabajadores que respondieron que la empresa no les solicitó antecedentes policiacos mientras que la mayoría respondieron que si les pidieron este documento.

Gráfica núm. 2.7

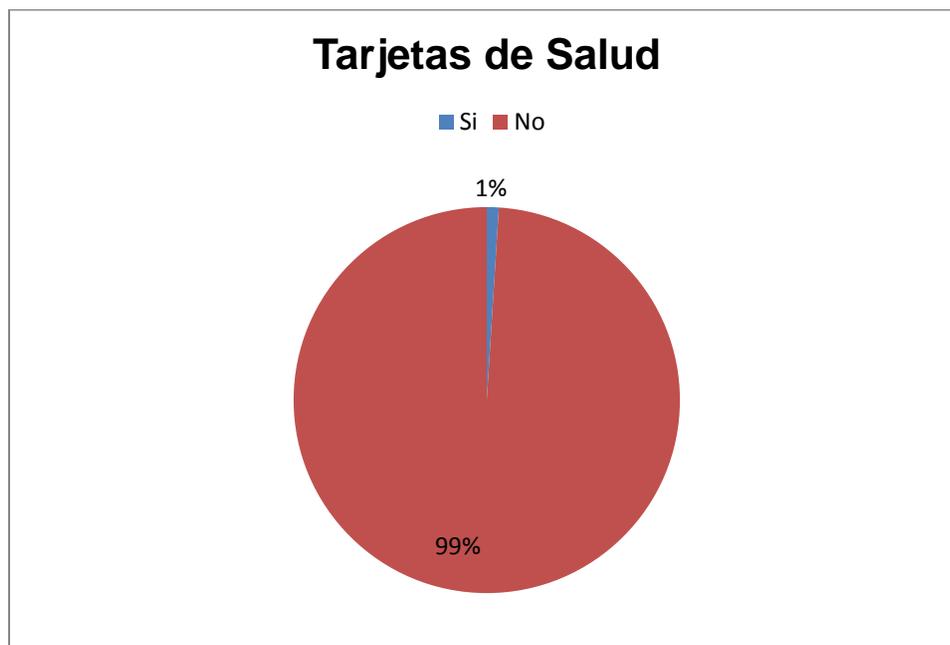


**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Casi las tres cuartas partes de los trabajadores respondieron que la empresa no les solicitó cartas de recomendación mientras que una cuarta parte respondieron que les pidieron este documento.

Gráfica núm. 2.8

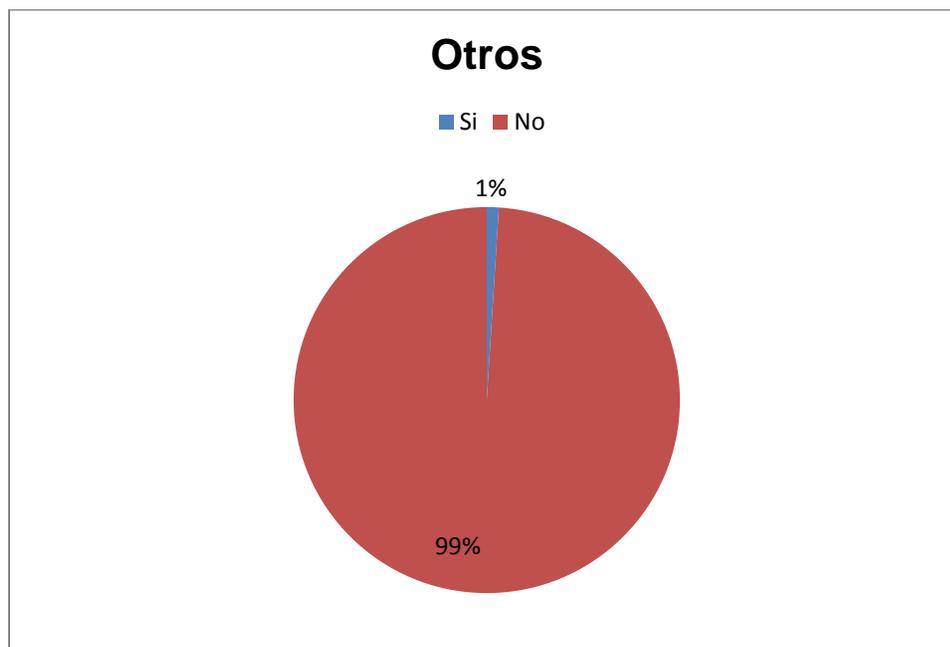


**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mayoría de los trabajadores respondieron que no les pidieron este documento mientras solo un pequeño porcentaje de los trabajadores respondieron que la empresa les sollicito tarjeta de salud.

Gráfica núm. 2.9

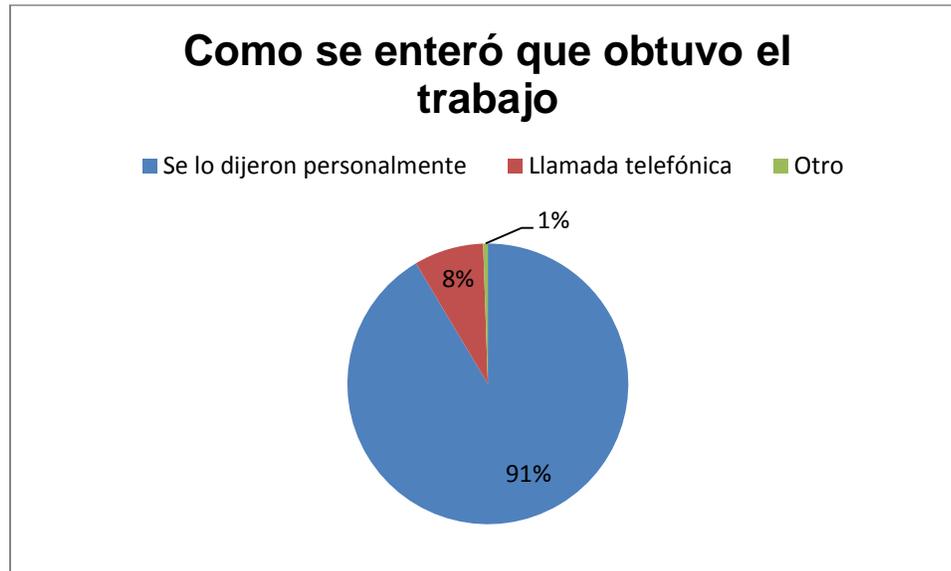


**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Un pequeño grupo de los trabajadores respondieron que la empresa les solicitó otros documentos como por ejemplo una fotocopia de la fe de edad mientras que la mayoría de los trabajadores no contestaron a la pregunta.

Gráfica núm. 3

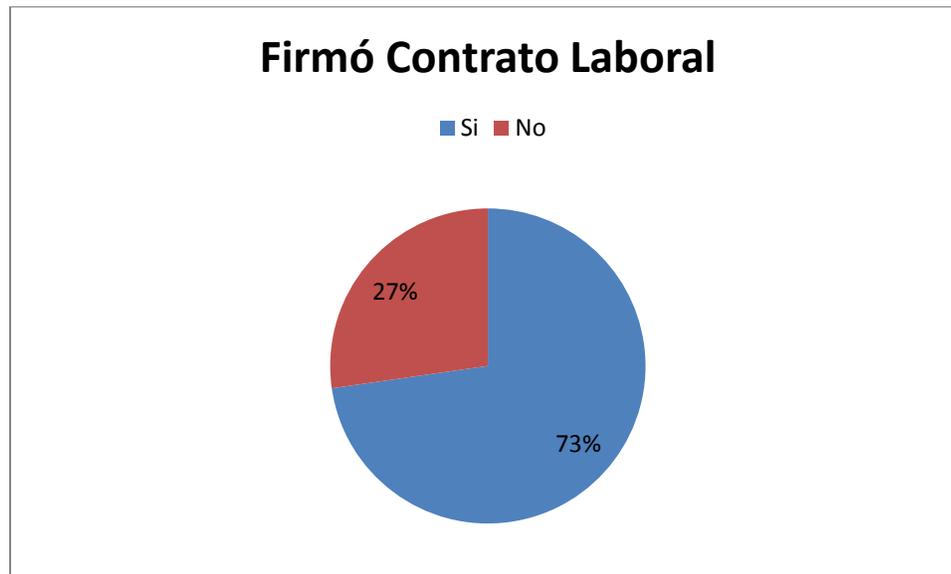


**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mayoría de los trabajadores se enteraron que obtuvieron el trabajo ya que se lo dijeron personalmente mientras que algunos se enteraron por medio de una llamada telefónica y por otros medios.

Gráfica núm. 4



**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mayoría de los trabajadores si firmaron un contrato laboral, mientras que otra parte de los trabajadores no firmaron ningún contrato laboral.

Gráfica núm. 5



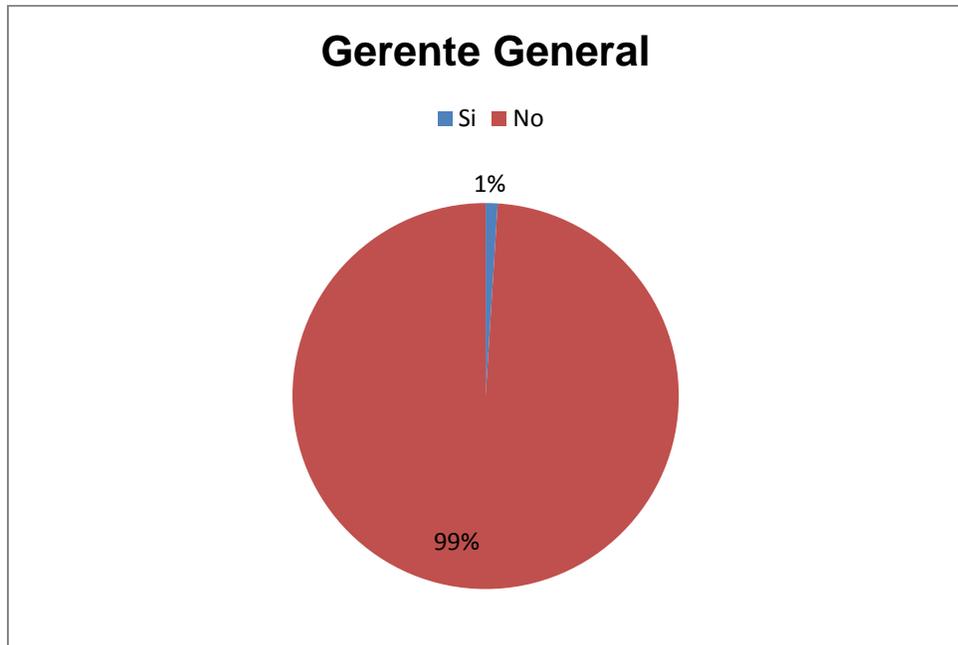
**Base:** 187 empleados del Área de Producción.

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Los trabajadores respondieron que le realizaron un contrato individual en la empresa.

## 6. Participación en el proceso de selección

Gráfica núm. 6.1

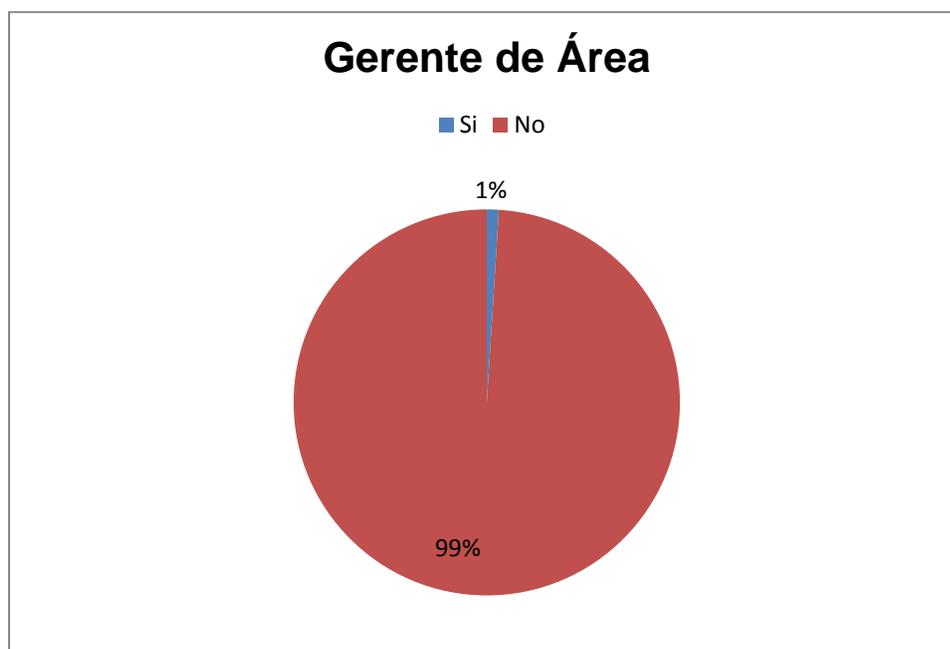


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mitad de los trabajadores respondieron que el Gerente General participó en el proceso de selección, mientras la otra mitad dijeron que no.

Gráfica núm. 6.2

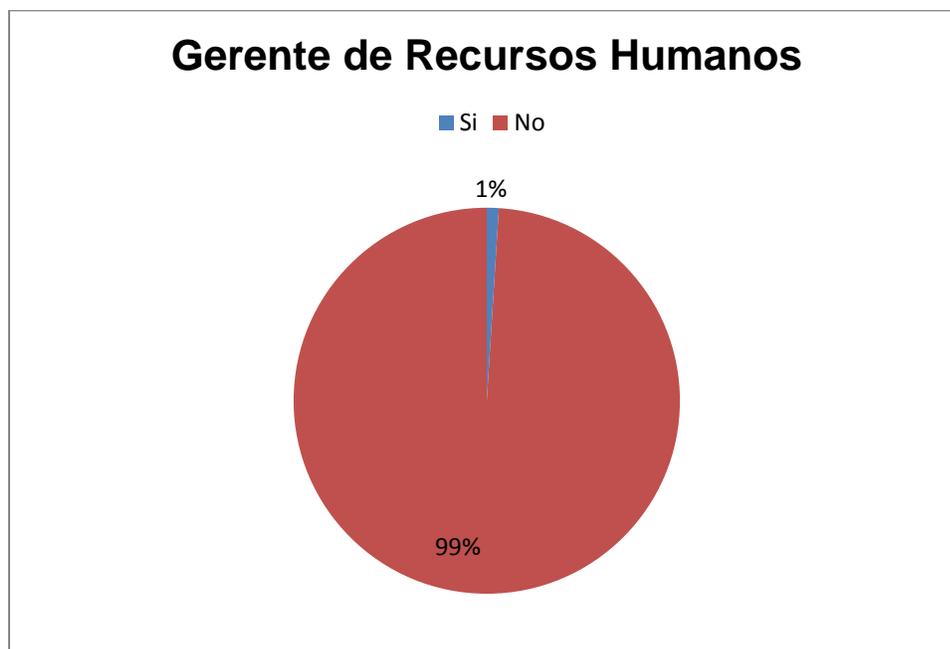


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Un pequeño grupo de trabajadores respondieron que el Gerente Área participó en el proceso de selección, mientras otro grupo de trabajadores dijeron que no.

Gráfica núm. 6.3

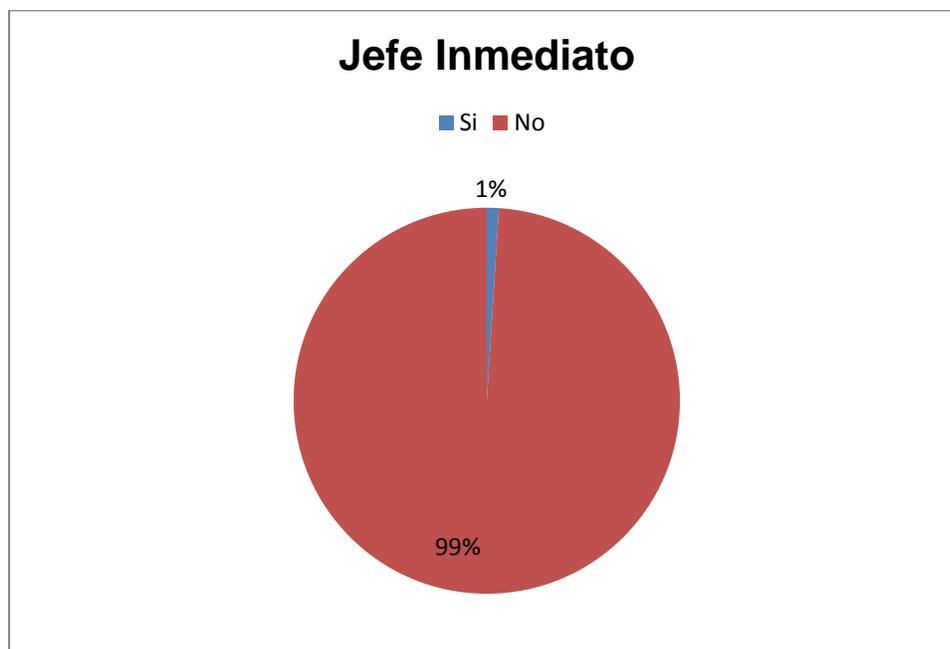


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Un grupo pequeño de trabajadores respondieron que el Gerente de Recursos Humanos no participó en el proceso de selección, mientras que la mayoría de los encuestados dijeron que si participó en el proceso.

Gráfica núm. 6.4

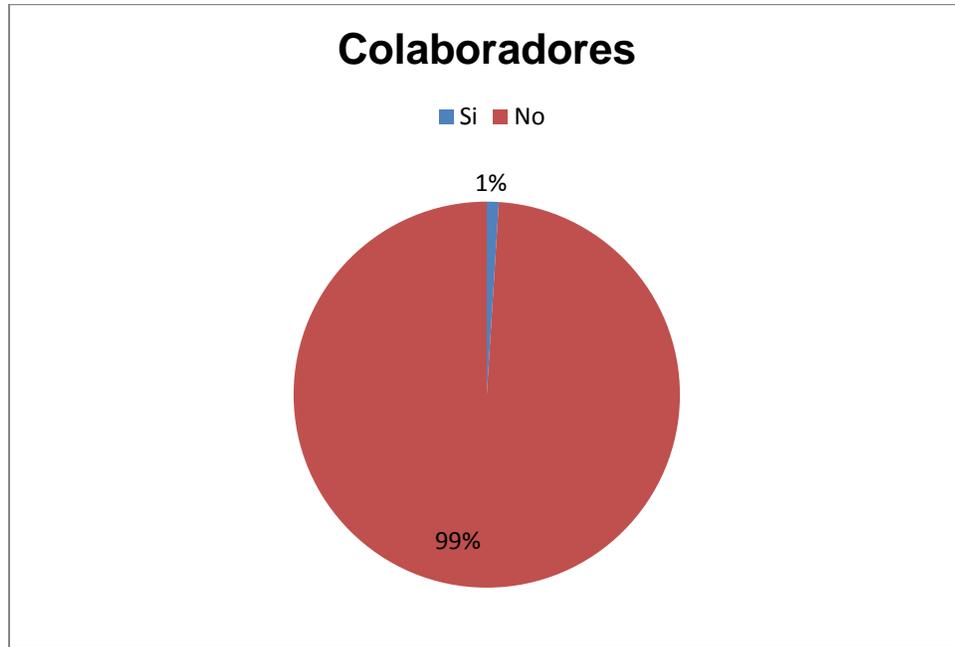


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Un grupo de los trabajadores respondieron que el Jefe Inmediato participó en el proceso de selección, mientras que otro grupo de trabajadores dijeron que no participó en el proceso.

Gráfica núm. 6.5

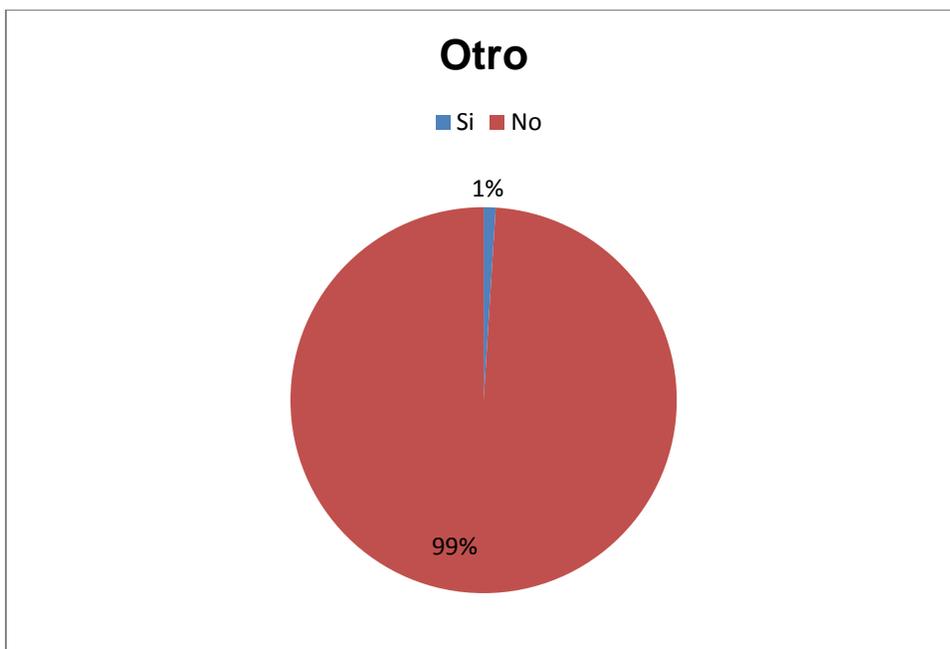


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mayoría de los trabajadores respondieron que los colaboradores no participaron en el proceso de selección, mientras otros trabajadores dijeron que si participaron en el proceso.

Gráfica núm. 6.6

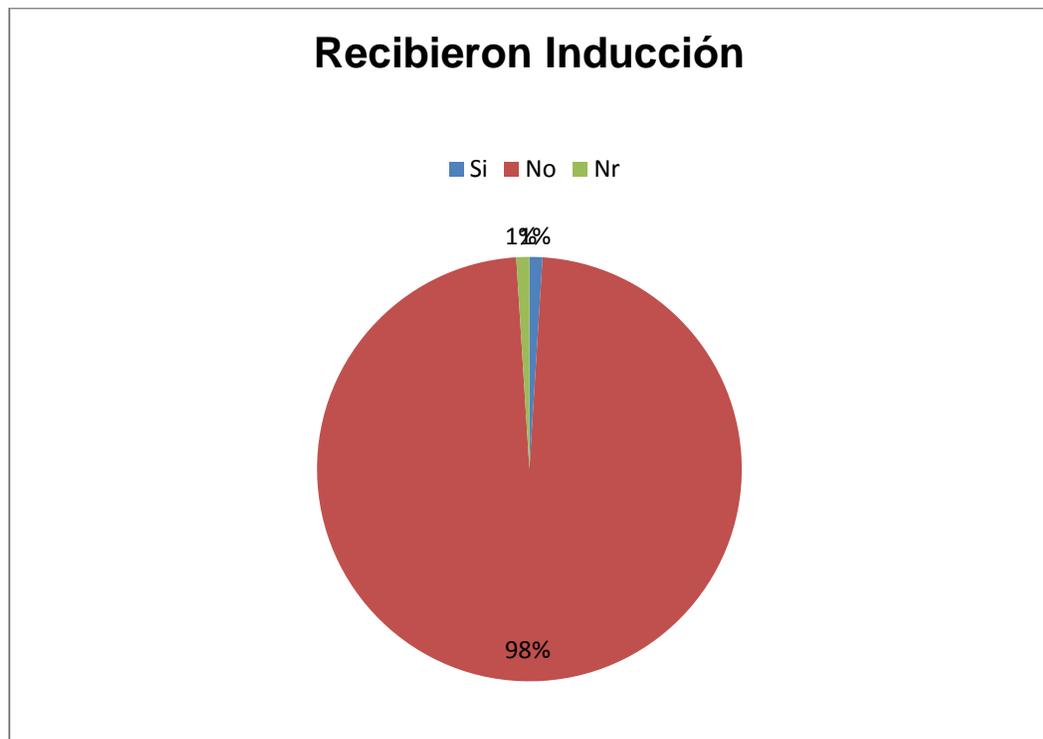


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Solamente el un pequeño porcentaje de los trabajadores respondieron que otra persona participó en el proceso de selección, mientras que la mayoría dijeron que no participaron en el proceso.

Gráfica núm. 7

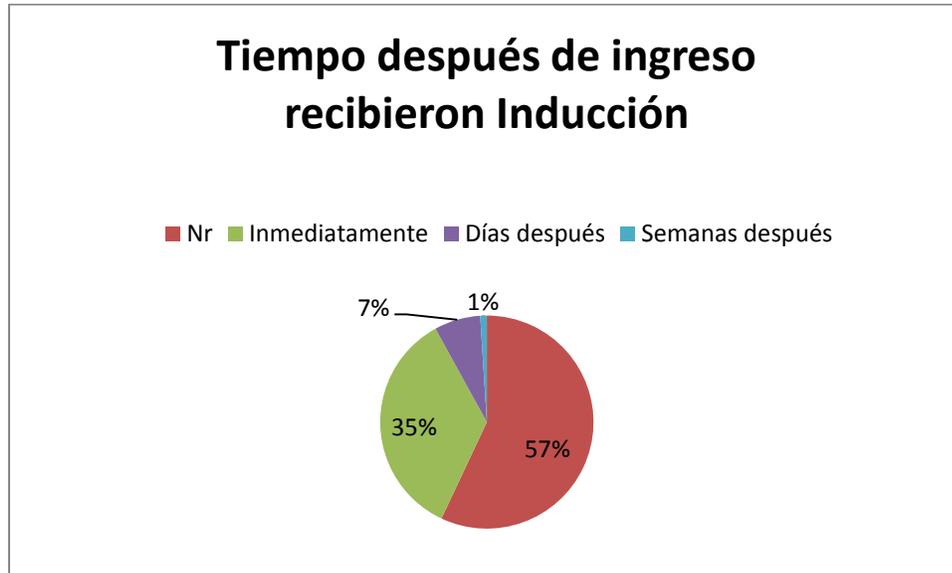


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Algunos de los trabajadores respondieron que si recibieron algún tipo de inducción mientras que una gran mayoría de trabajadores dijeron que no recibieron inducción y otros no respondieron a la pregunta.

Gráfica núm. 8



**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

106 de los trabajadores no respondieron a la pregunta, mientras que 66 personas dijeron que inmediatamente recibieron información de la empresa, 13 personas lo recibieron días después de empezar a trabajar y por último 2 personas lo recibieron semanas después.

## 9. Puntos le hablaron al momento de su contratación.

Gráfica núm. 9.1

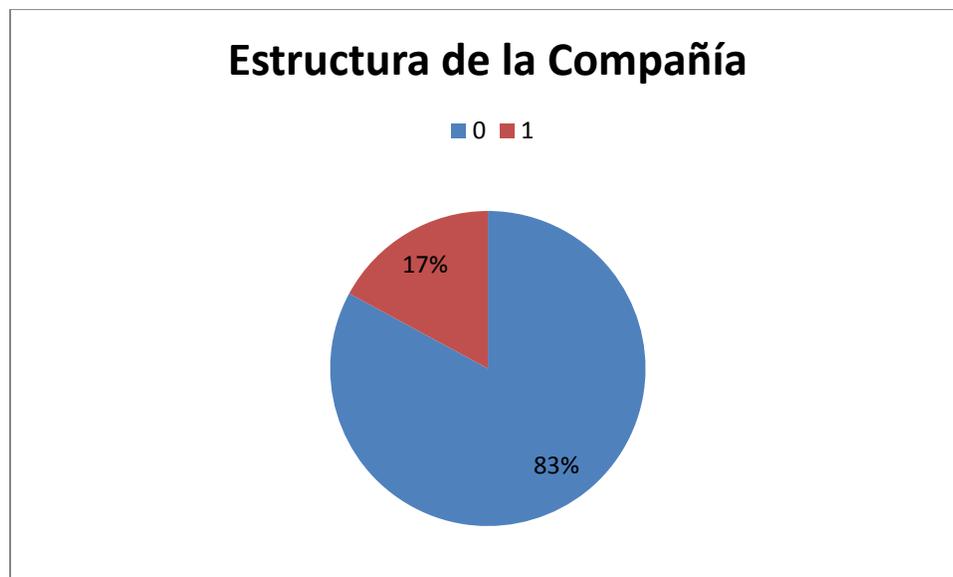


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mayoría de los trabajadores no les hablaron de la historia de la compañía, mientras que a un pequeño grupo de los trabajadores les hablaron acerca de ello.

Gráfica núm. 9.2

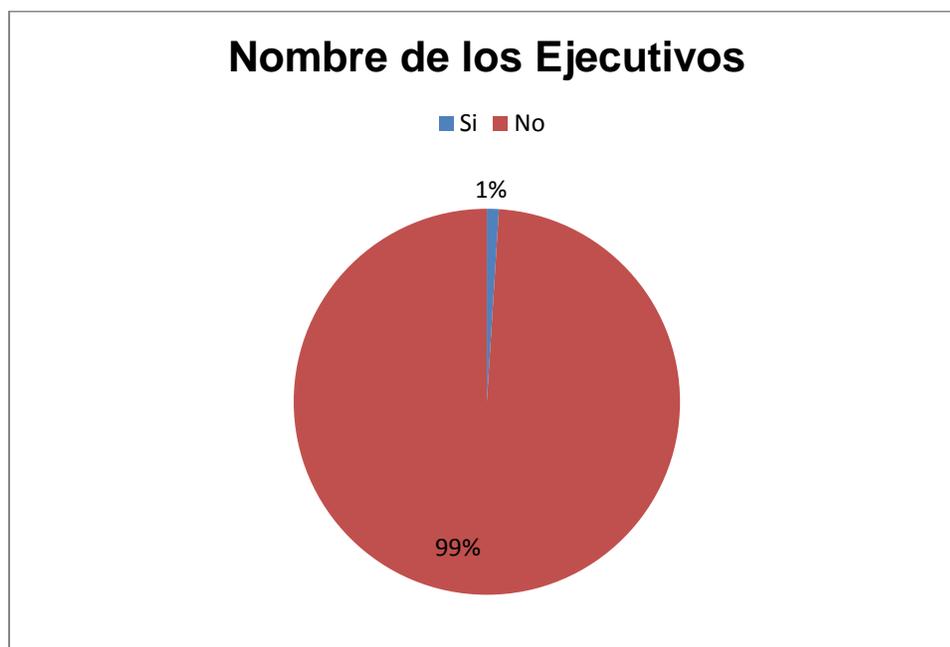


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

155 personas no les hablaron de la estructura de la compañía, mientras que a 32 de los trabajadores les hablaron acerca de ello.

Gráfica núm. 9.3

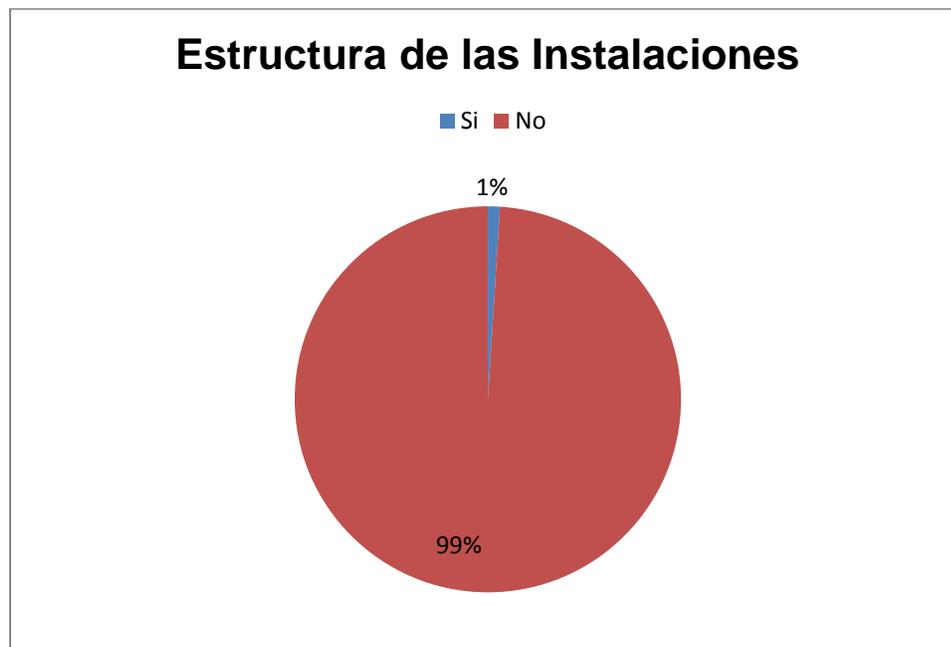


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

155 de los trabajadores no les hablaron de los nombres de los ejecutivos, mientras que a 32 de los trabajadores les hablaron acerca de ello.

Gráfica núm. 9.4

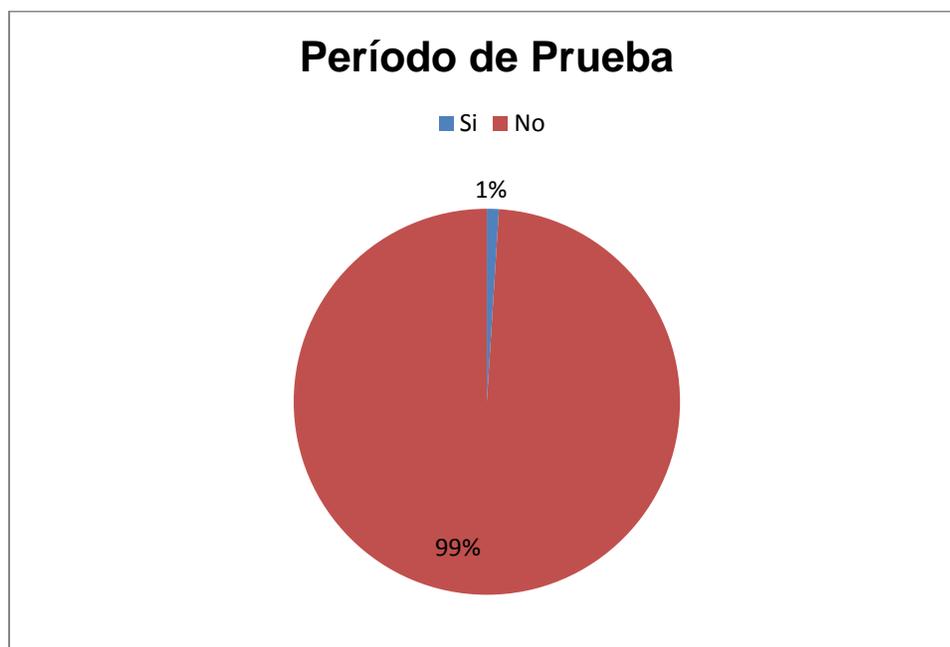


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

A la mayoría de los trabajadores no les hablaron de las estructura de las instalaciones, mientras que otros de los trabajadores les hablaron acerca de ello.

Gráfica núm. 9.5



**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

153 de los trabajadores no les hablaron del período de prueba, mientras que a 34 de los trabajadores les hablaron acerca de ello.

Gráfica núm. 9.6

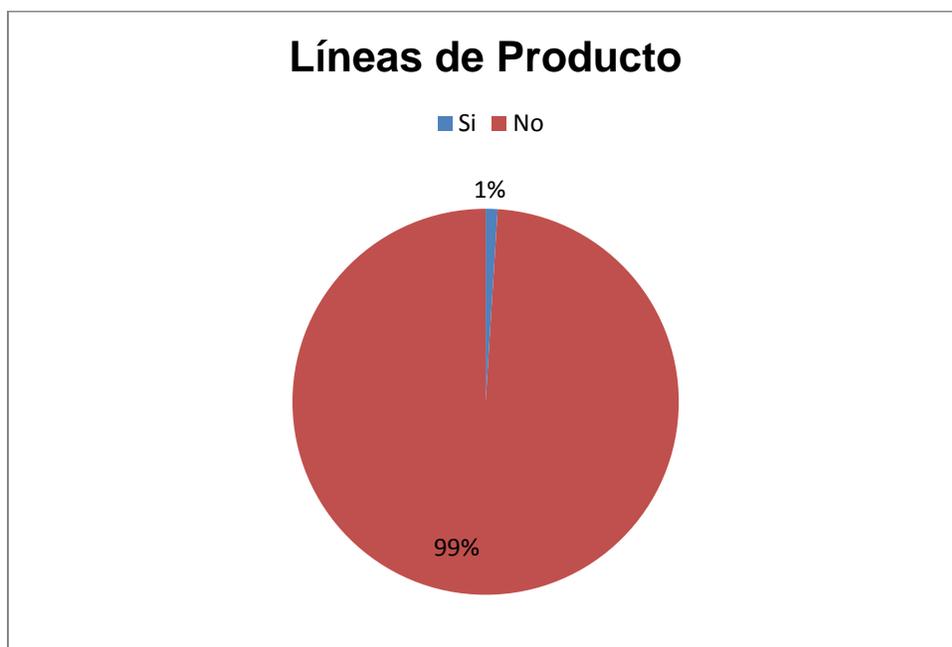


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

A la mayoría de los trabajadores no les hablaron de las normas de seguridad, mientras que a los otros de los trabajadores les hablaron acerca de ello.

Gráfica núm. 9.7

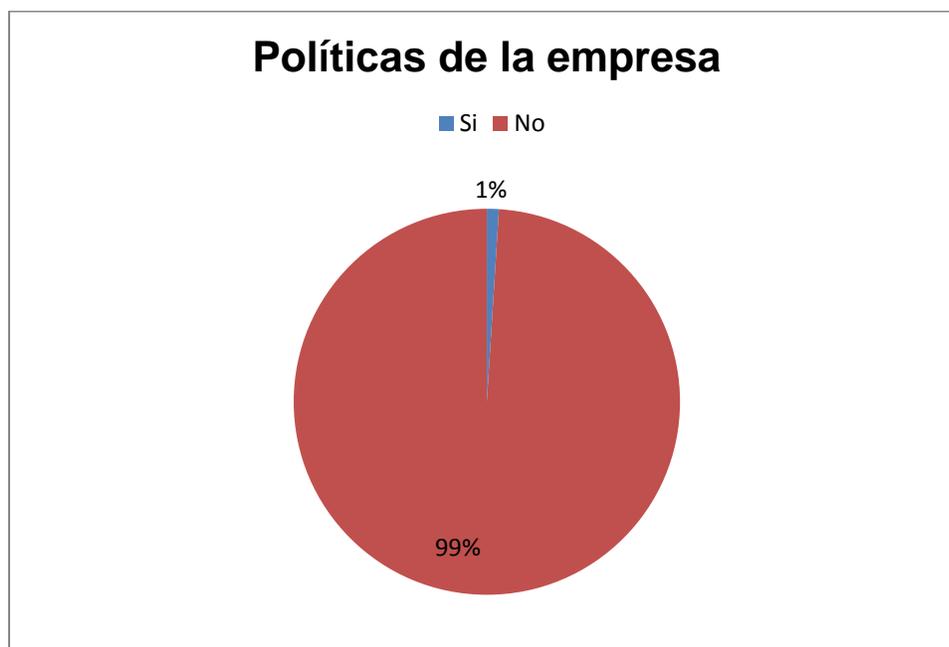


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Los trabajadores su mayoría no les hablaron de las líneas de productos, mientras que al resto de los trabajadores les hablaron acerca de ello.

Gráfica núm. 9.8

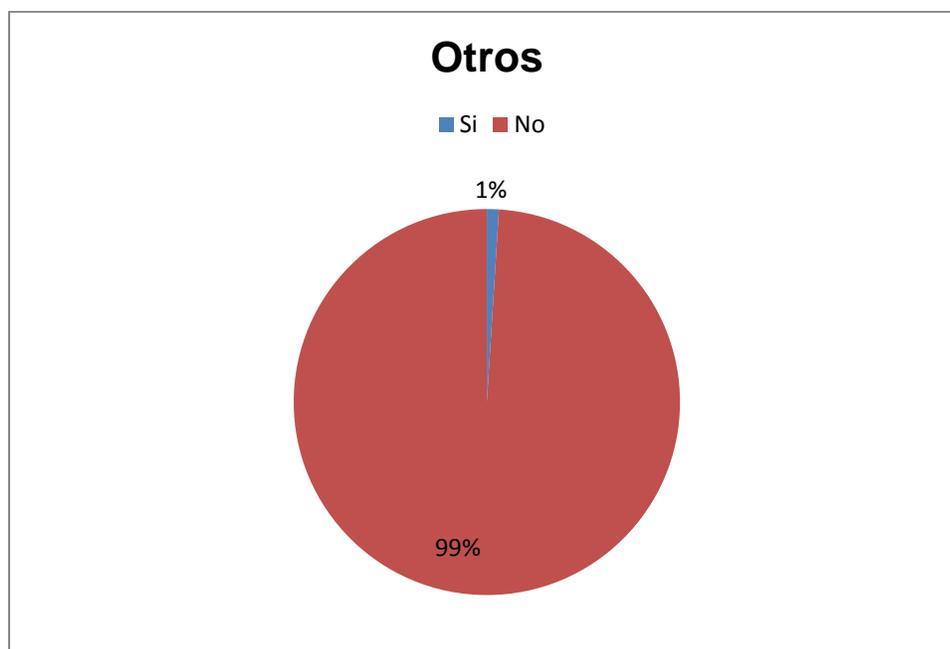


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

108 personas no les hablaron de las políticas de la empresa, mientras que a 79 de los encuestados les hablaron acerca de ello.

Gráfica núm. 9.9

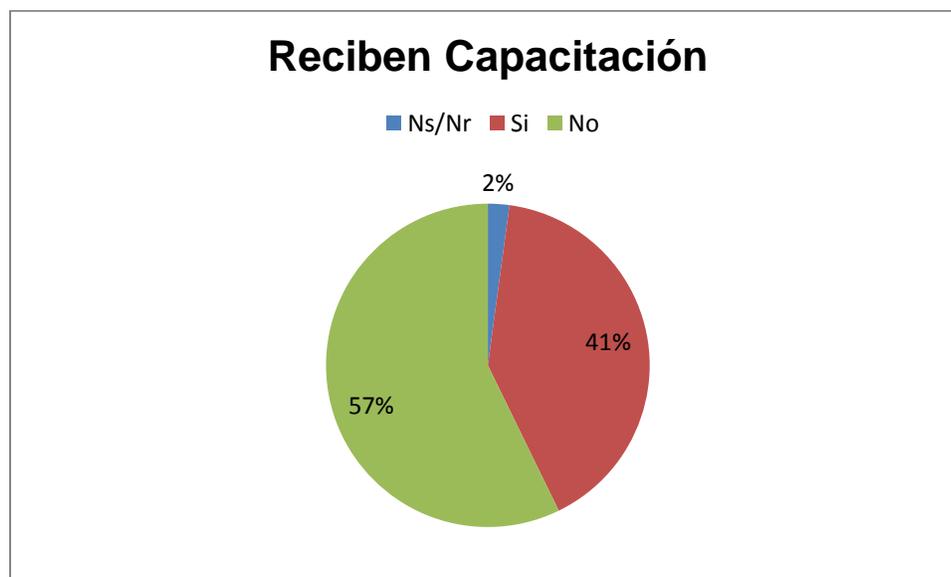


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Solamente a 2 de los trabajadores les hablaron acerca de ello mientras que a 185 de los trabajadores no les hablaron de otros puntos.

Gráfica núm. 10

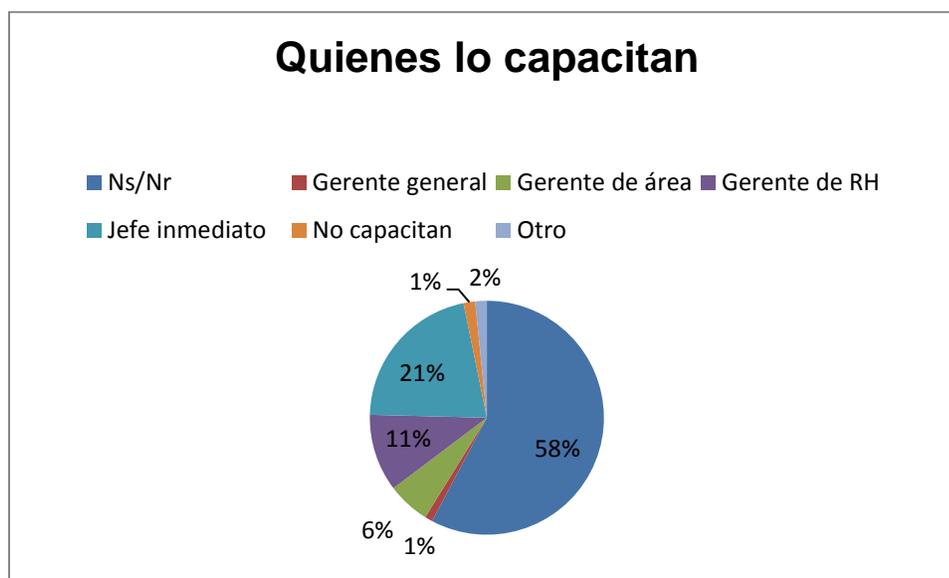


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

76 de los trabajadores respondieron que si los capacitan, mientras que 107 respondieron que no y el otro 4 no respondieron a la pregunta.

Gráfica núm. 11



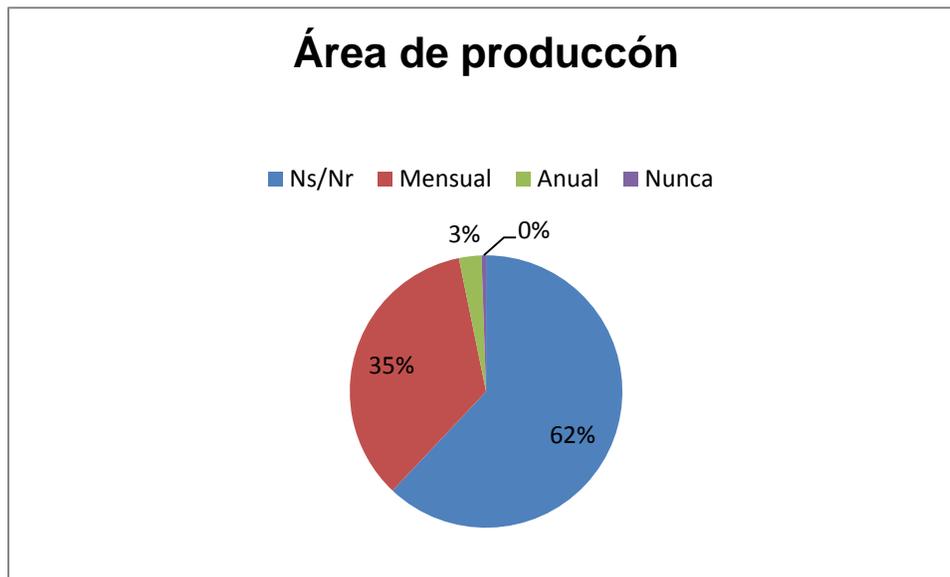
**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

108 de los trabajadores no respondieron a la pregunta, mientras que el 39 de los encuestados respondieron que es su jefe inmediato es quien se encarga de capacitarlos, 21 de los trabajadores respondieron que es el gerente de recursos humanos, 11 personas respondieron que es el gerente de área, 2 personas respondieron que es el gerente general, 4 personas respondieron que eran otras personas que lo capacitaban y 2 personas respondieron que no capacitan en la empresa.

## 12. Tiempo realizan capacitación

Gráfica núm. 12.1

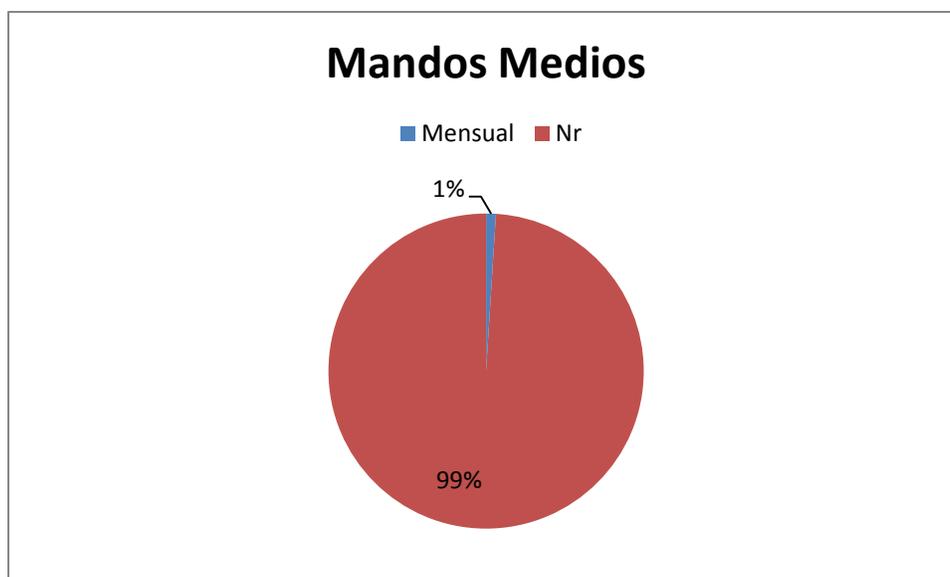


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

65 de los trabajadores respondieron que mensual los capacitan en la empresa, mientras que el 5 de los trabajadores respondieron anual los capacitan y el 2 de los personas respondieron que nunca los capacitan, y 116 personas no respondieron a la pregunta.

Gráfica núm. 12.2



**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

4 de los trabajadores respondieron que mensual los capacitan en la empresa, mientras que 2 personas respondieron anual y 181 personas no respondieron a la pregunta.

Gráfica núm. 12.3

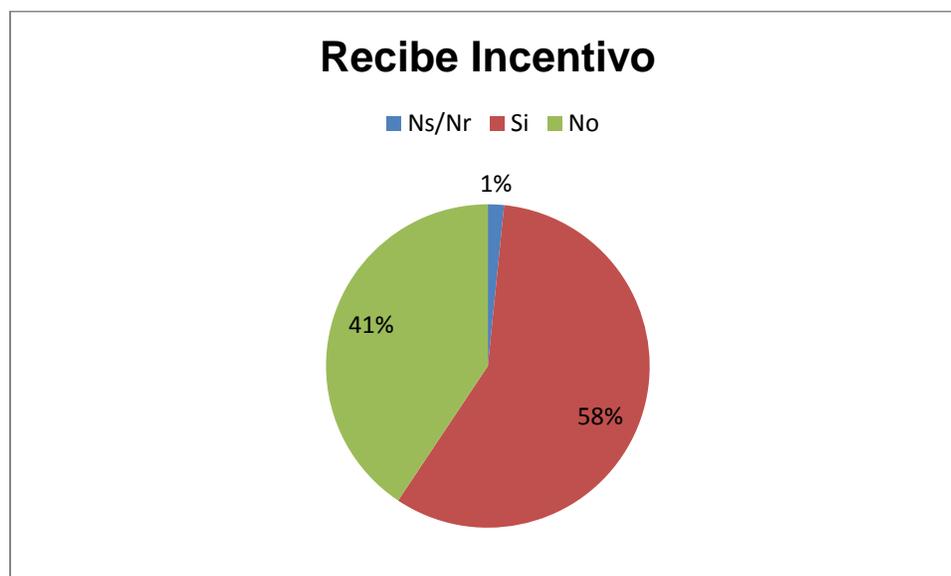


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Solamente 2 de los trabajadores respondieron que mensual los capacitan en la empresa mientras los otro 185 no respondieron a la pregunta.

Gráfica núm. 13



**Base:** 187 empleados del Área de Producción

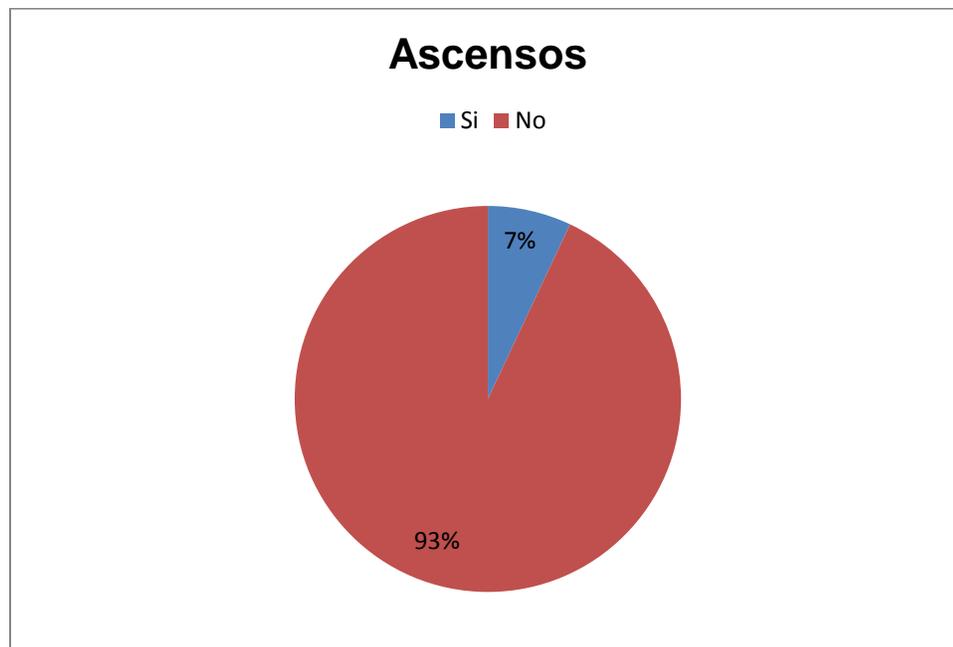
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Se agregó información adicional en la cual la mayoría de los trabajadores respondieron que si recibían incentivo, mientras que los otros trabajadores respondieron que no recibían incentivo y otros no respondieron a la pregunta.

#### 14 Plan de incentivo que la empresa le otorga.

Los siguientes resultados son de información adicional para dicha investigación.

Gráfica núm. 14.1

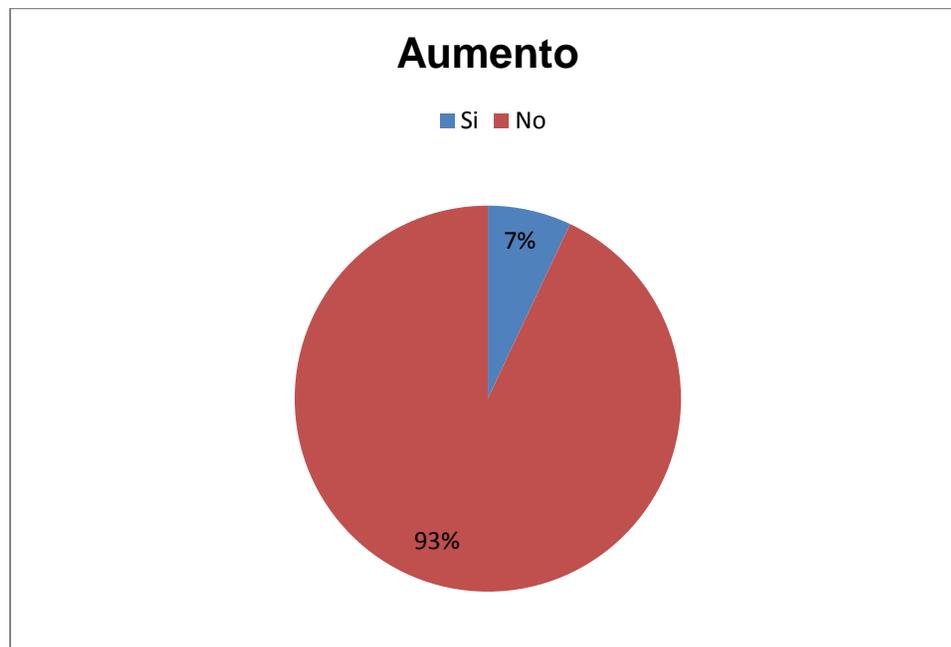


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Únicamente 19 de los trabajadores respondieron que reciben ascensos, mientras que las otras 168 personas no reciben este incentivo.

Gráfica núm. 14.2

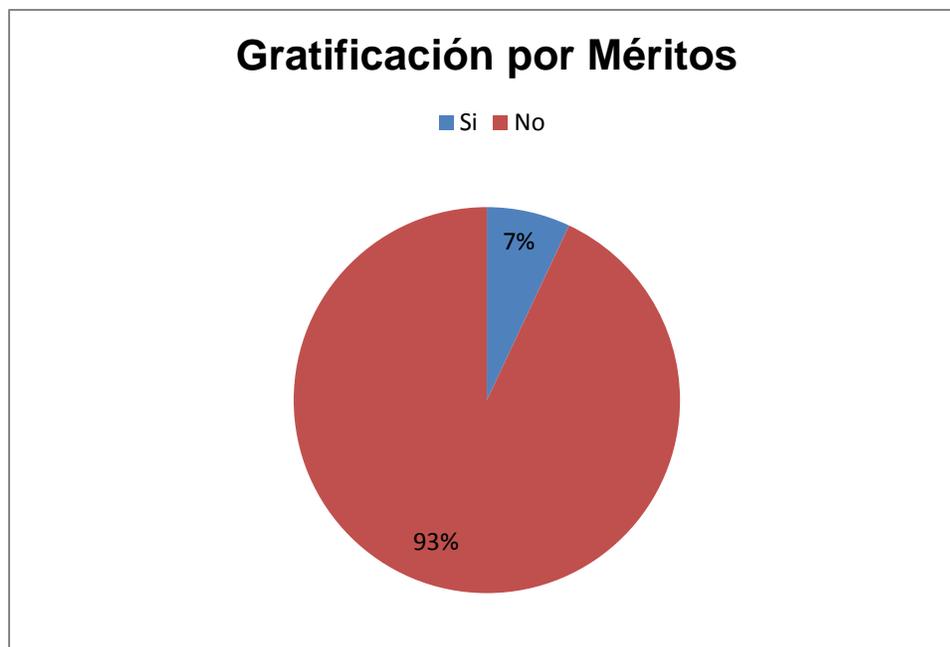


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Sólo 34 de los trabajadores respondieron que reciben aumentos, mientras que las otras 153 personas no reciben este incentivo.

Gráfica núm. 14.3

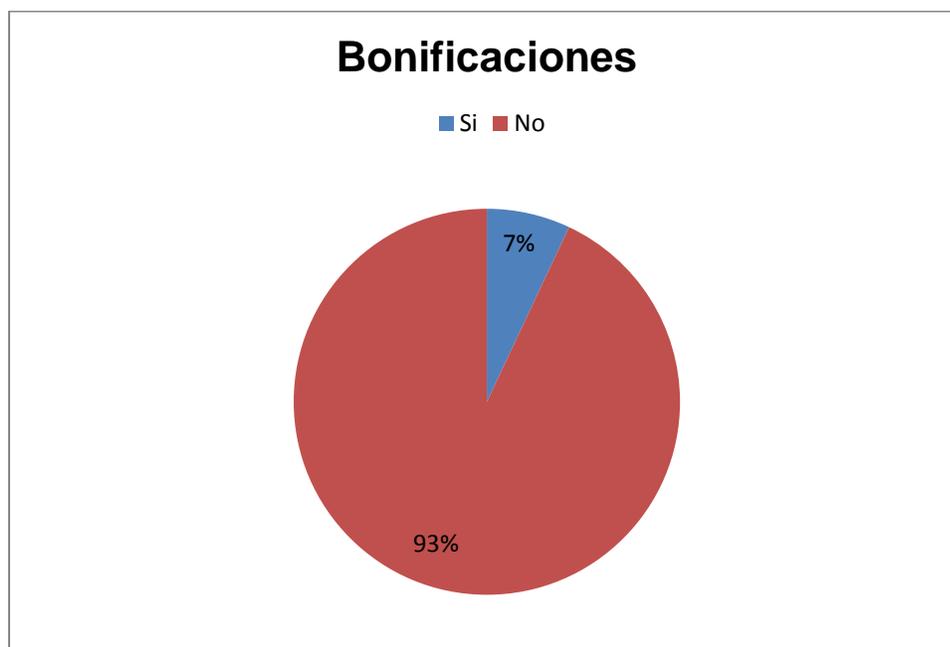


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Únicamente 15 de los trabajadores respondieron que reciben gratificación por méritos, mientras que las otras 172 personas no reciben este incentivo.

Gráfica núm. 14.4

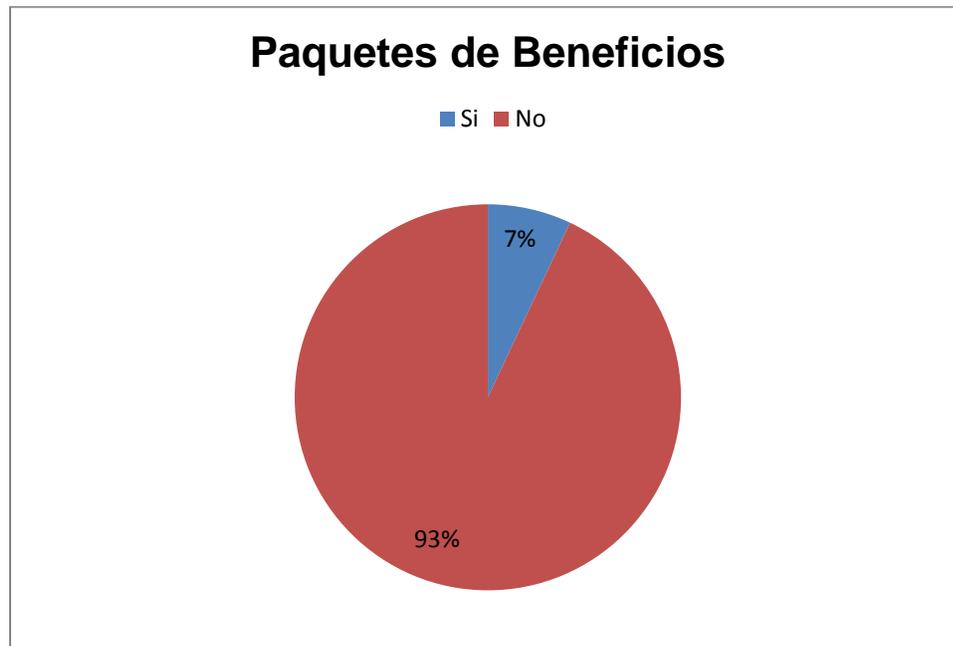


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Solamente 75 de los trabajadores respondieron que reciben bonificaciones, mientras que las otras 112 personas no reciben este incentivo.

Gráfica núm. 14.5

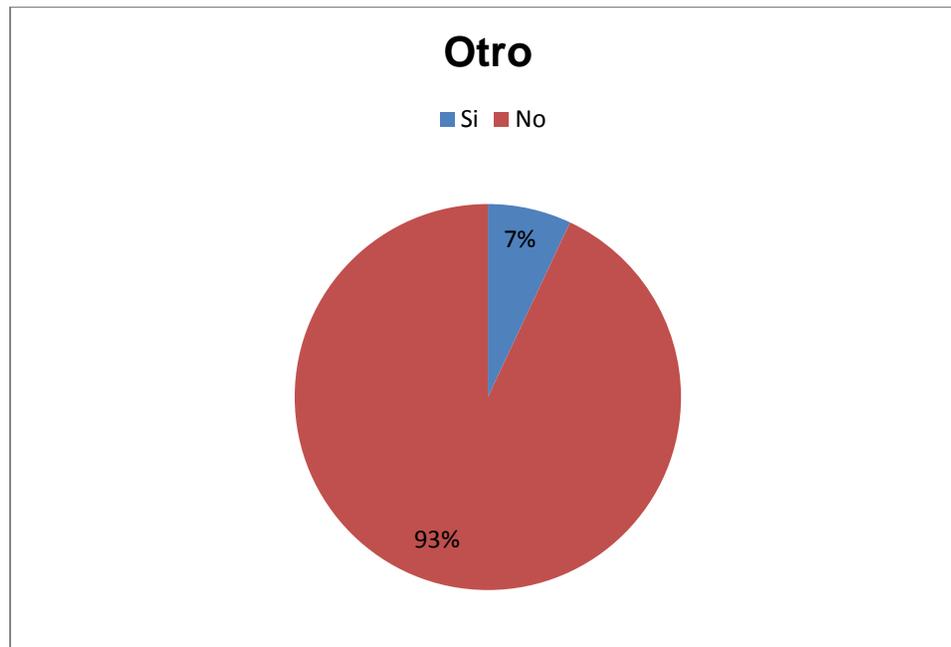


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Únicamente 21 de los trabajadores respondieron que reciben paquetes de beneficios, mientras que las otras 166 personas no reciben este incentivo.

Gráfica núm. 14.6



**Base:** 187 empleados del Área de Producción

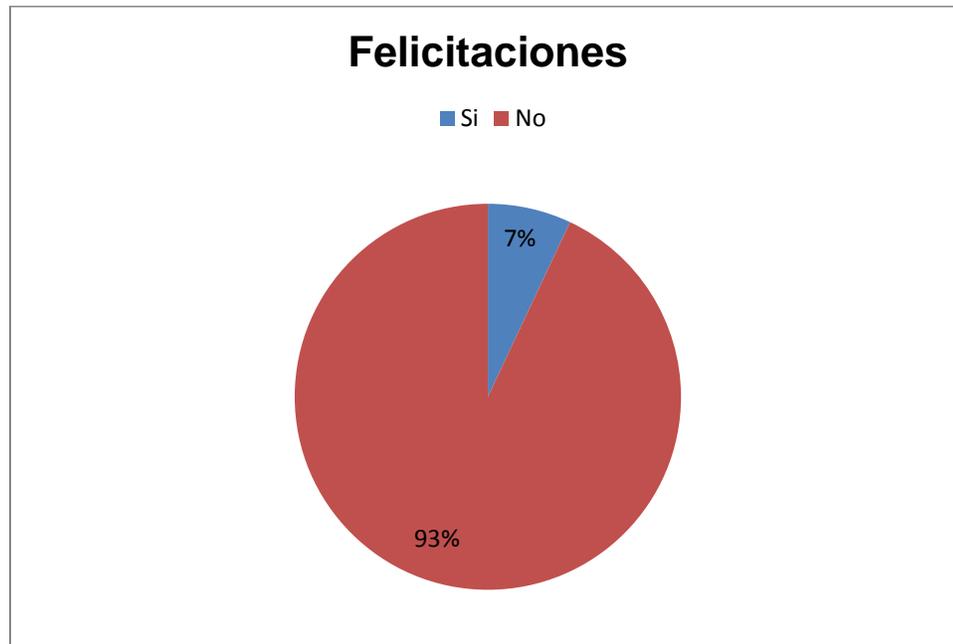
**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Exclusivamente 2 de los trabajadores respondieron que reciben otro tipo de incentivos, mientras que las 185 personas no reciben este incentivo.

### 15 Plan de reconocimiento que la empresa le otorga.

Los siguientes resultados son de información adicional para dicha investigación.

Gráfica núm. 15.1

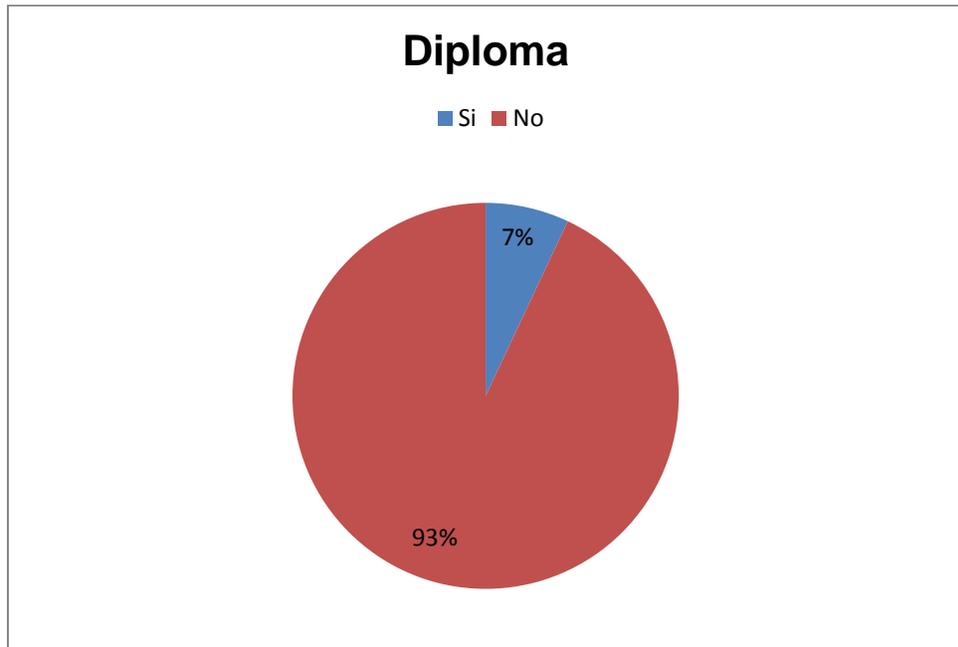


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

39 de los trabajadores respondieron que el plan de reconocimiento que reciben es de felicitaciones, mientras que los otros 148 no reciben este plan.

Gráfica núm. 15.2

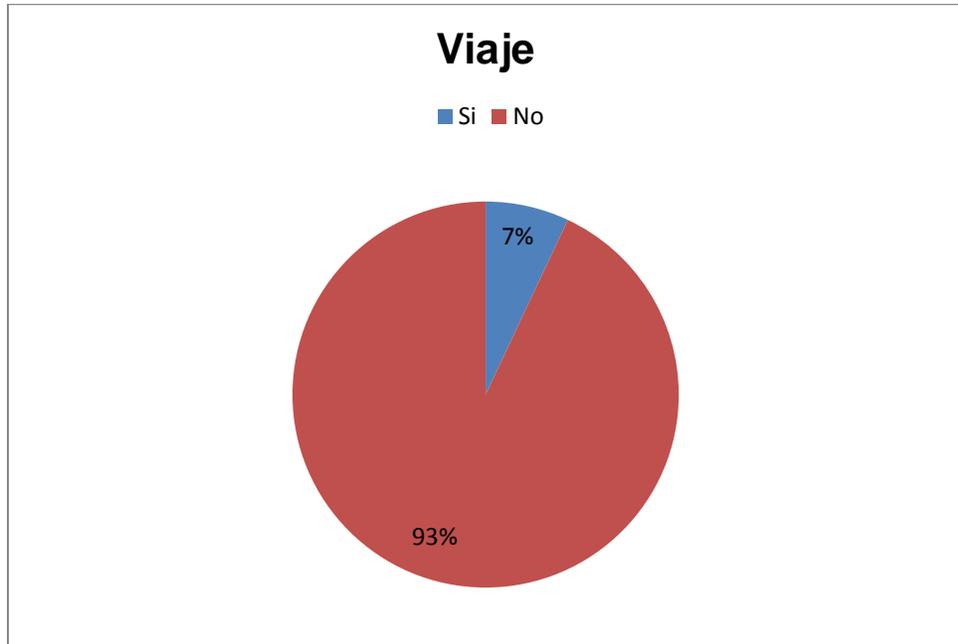


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Únicamente 9 de los trabajadores respondieron que el plan de reconocimiento que reciben es un diploma, mientras que los otros 178 trabajadores no reciben este plan.

Gráfica núm. 15.3

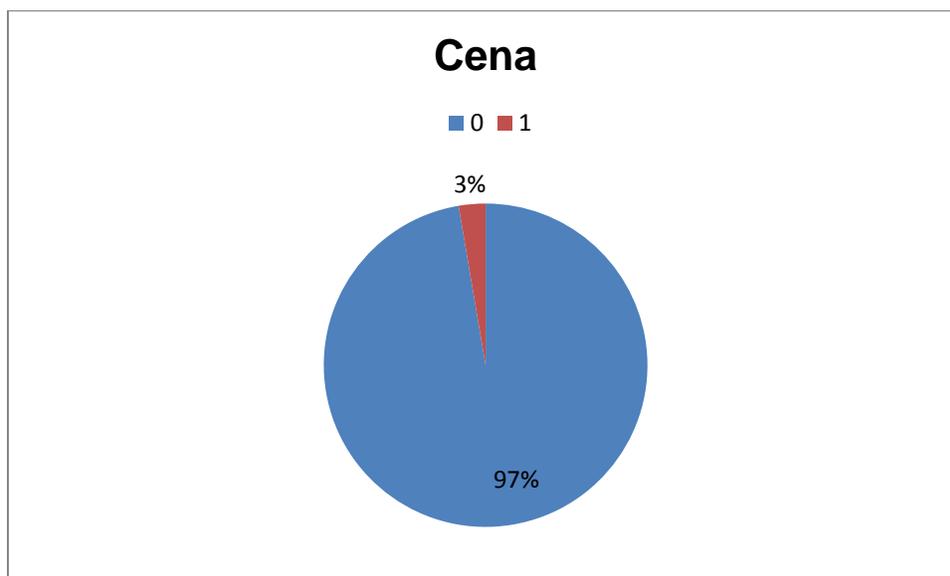


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Los 187 trabajadores respondieron que el plan de reconocimiento que no reciben es un viaje.

Gráfica núm. 15.4

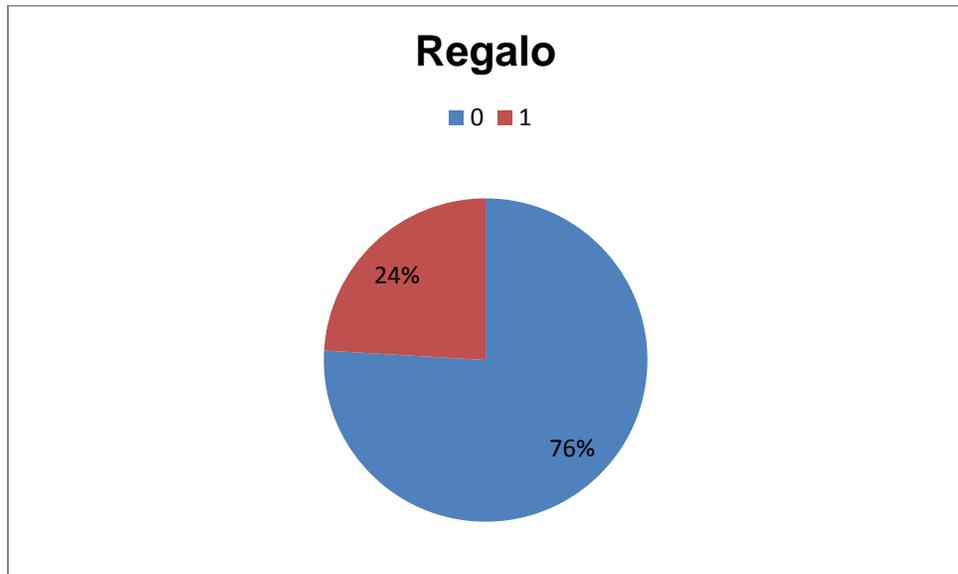


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Sólo 7 de los trabajadores respondieron que el plan de reconocimiento que reciben es una cena, mientras que los otros 180 respondieron que no reciben este plan.

Gráfica núm. 15.5

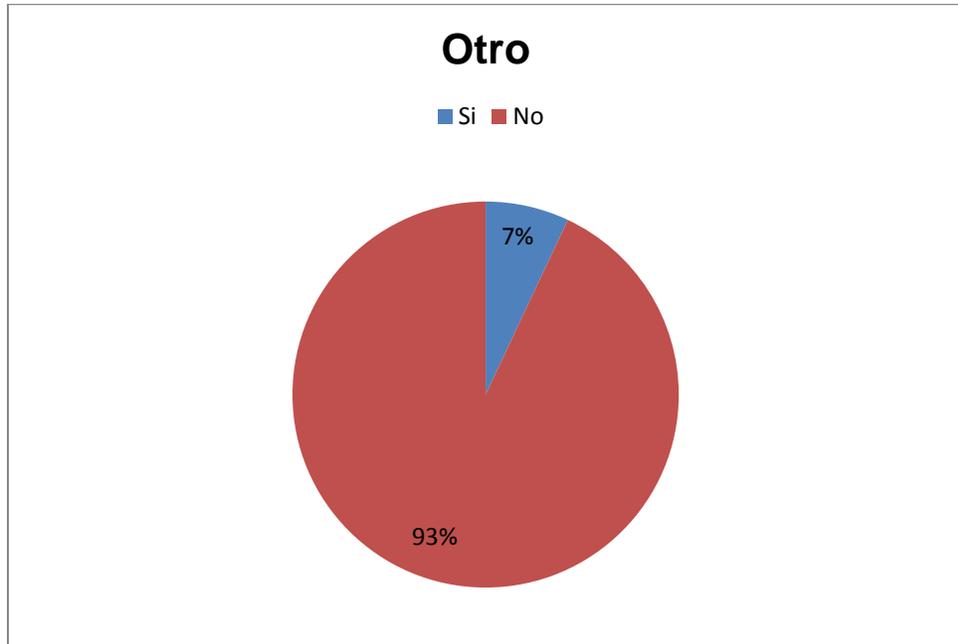


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

44 de los trabajadores respondieron que el plan de reconocimiento que reciben es un regalo, mientras que 145 personas no reciben este plan.

Gráfica núm. 15.6

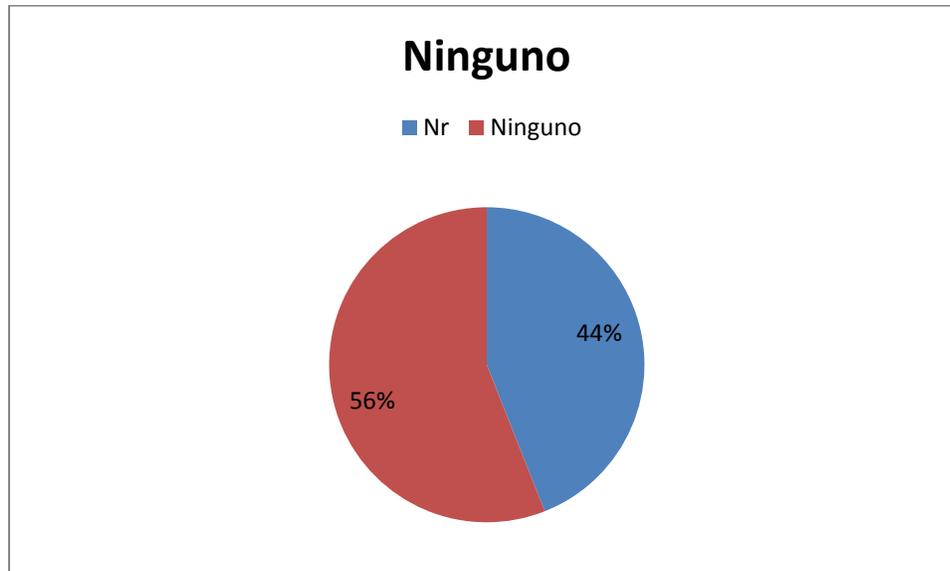


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

Únicamente 13 de los trabajadores respondieron que el plan de reconocimiento que reciben son otras cosas, mientras que 174 de las personas no reciben este plan.

Gráfica núm. 15.7

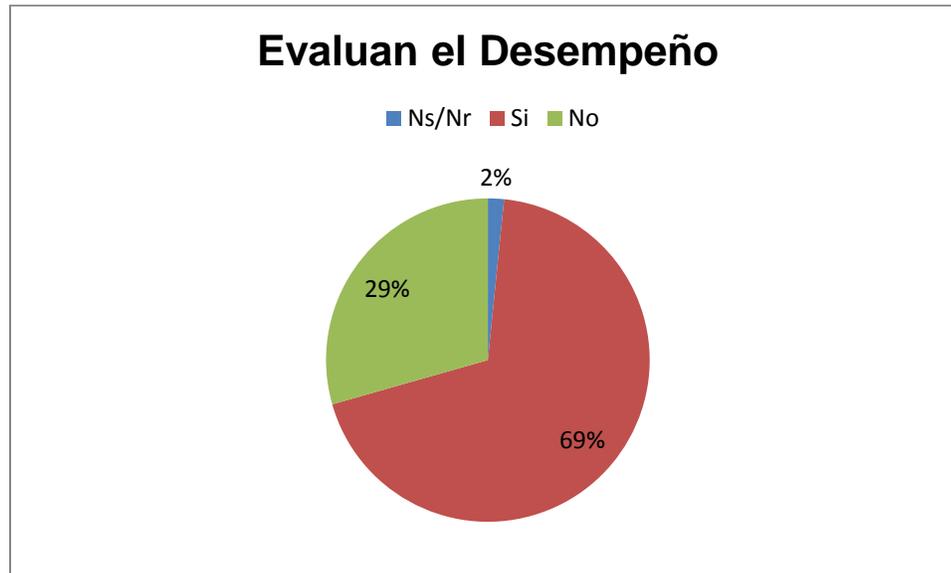


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

A la pregunta del que plan de reconocimiento reciben 105 de los trabajadores respondieron ninguno de los anteriores, mientras que los otros 82 restantes no contestaron a esta opción.

Gráfica núm. 16

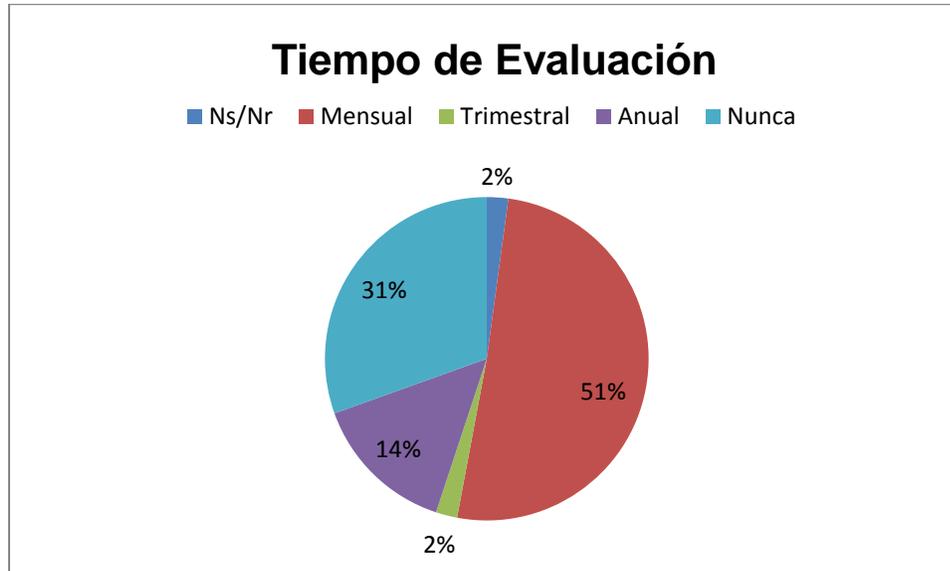


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mayoría de los trabajadores respondieron que si les evalúan el desempeño dentro de la empresa, mientras que los otros trabajadores respondieron que no evalúan el desempeño o no respondieron a la pregunta.

Gráfica núm. 17

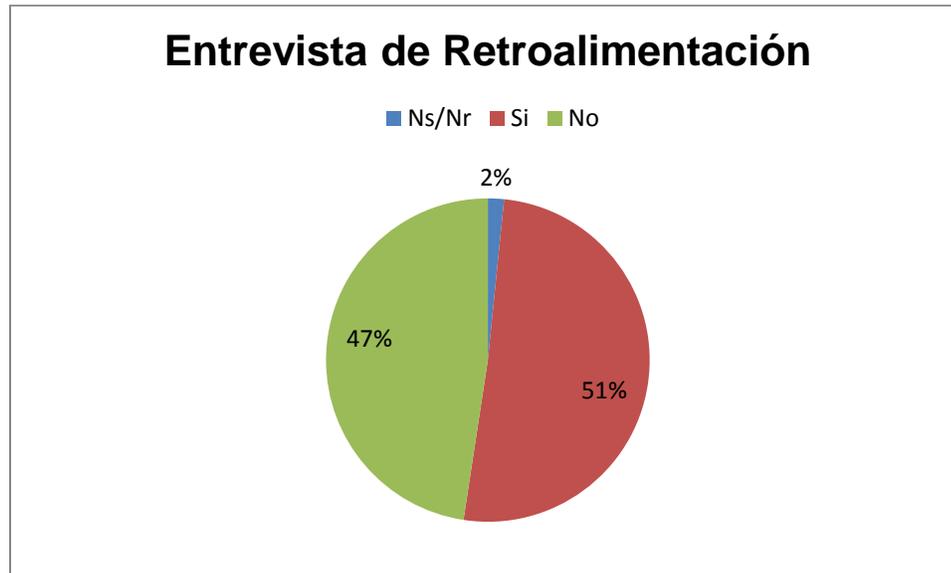


**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015.

La mayoría de los trabajadores respondieron que les evalúan el desempeño mensualmente, mientras que los demás dijeron que trimestralmente, otros que anualmente, y algunos dijeron que nunca o no respondieron a la pregunta.

Gráfica núm. 18



**Base:** 187 empleados del Área de Producción

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala, en marzo del 2015

La mayoría de los trabajadores respondieron que si recibían una entrevista de retroalimentación mientras que los demás respondieron que no o no respondieron a la pregunta.

**Cuadro 3.9 Cuadro comparativo de resultados gerentes de recursos humanos y operarios.**

Indicador	Gerente de Recursos Humanos	Personal del Área de Producción
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes llevan a cabo el reclutamiento por medio de un trabajador de la empresa y por personas que se presentan en la empresa.</li> <li>• El proceso de reclutamiento para los puestos operativos son de 1 a 2 años y para los mandos medios es de 5 o más.</li> <li>• La persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento es el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y cual tiene que tener 5 o más años de experiencia.</li> <li>• Tipo de reclutamiento en la empresa es mixto.</li> <li>• Las fuentes que utilizan las empresas de la confección de prendas de vestir son Anuncios, Agencias de colocación y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal se entera de la plaza por medio de un amigo.</li> <li>• El personal dice que a la mayoría le piden solo fotocopia de DPI, antecedentes penales y policiaicos, y no les piden hoja de vida, solicitud de empleo, constancias laborales, cartas de recomendación, tarjeta de salud, entre otros.</li> </ul>

	recomendaciones.	
Indicador	Gerente de Recursos Humanos	Personal del Área de Producción
Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pasos que se llevan a cabo en el proceso son: entrevista preliminar, pruebas de selección, revisión de solicitudes, entrevista de empleo, verificación de referencias y la decisión de selección.</li> <li>• La persona encargada del proceso de selección es el Gerente de Recursos Humanos y tiene que tener de 6 o mas años de experiencia.</li> <li>• Se evalúa al candidato por su personalidad, habilidades, actitudes, personalidad y valores.</li> <li>• Las competencias genéricas que requieren del candidato son: planificación de actividades, calidad en el trabajo, trabajo en equipo, productividad en el trabajo, y servicio al cliente, conservación del ambiente, administración del trabajo y uso de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los trabajadores se enteraron que obtuvieron el trabajo ya que se lo dijeron personalmente mientras que algunos se enteraron por medio de una llamada telefónica y por otros medios.</li> <li>• La mayoría de los trabajadores si firmaron un contrato laboral, mientras que otra parte de los trabajadores no firmaron ningún contrato laboral.</li> <li>• Los trabajadores respondieron que le realizaron un contrato individual en la empresa.</li> <li>• El Gerente de Recursos Humanos son los que se encargan del proceso</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• El plan de incentivo que se aplica en las empresas son pago de bonificaciones, paquetes estándares, gratificación por méritos, aumentos y ascensos.</li><li>• El plan de reconocimiento que la empresa otorga son: felicitaciones, cenas, otros y ninguno</li></ul>	<p>de selección.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Si reciben incentivo.</li><li>• Si reciben plan de reconocimiento.</li></ul>
--	---	---

Indicador	Gerente de Recursos Humanos	Personal del Área de Producción
Inducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si existe el proceso de inducción.</li> <li>• El tipo de inducción que hay en la empresa es en la organización, en el departamento y en el puesto.</li> <li>• Las personas encargadas de llevar el proceso de inducción son: el Gerente de Área, el Gerente General, el Jefe inmediato, Gerente de Recursos Humanos.</li> <li>• Para 2 Gerentes la inducción dura de 5 a 8 horas para el departamento y el puesto pero en para la organización dura 3 días y para los otros 2 Gerentes la inducción dura de 5 a 8 horas para todos los puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gran parte de los trabajadores no recibieron inducción.</li> <li>• Los que si respondieron que recibían inducción dijeron lo hicieron inmediatamente después de su contratación.</li> <li>• A una parte de los trabajadores les hablaron de todos los puntos en la inducción, pero no es un gran porcentaje.</li> </ul>

Indicador	Gerente de Recursos Humanos	Personal del Área de Producción
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa si proporciona capacitación a sus trabajadores.</li> <li>• Para dos de los gerentes si cuentan con un presupuesto de capacitación, mientras que los otros 2 no cuentan con un presupuesto.</li> <li>• Para la mayoría de los gerentes sí se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, mientras que la otra persona no realiza es diagnostico.</li> <li>• La frecuencia que se realiza un diagnóstico de necesidades para dos de los gerentes son de menos de 1 año, mientras que los otros 2 lo realizan de 1 a 2 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos sí reciben capacitación.</li> <li>• El jefe inmediato los capacita.</li> <li>• Los capacitan mensualmente.</li> </ul>

Indicador	Gerente de Recursos Humanos	Personal del Área de Producción
Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mitad de estas empresas si realizan la evaluación de desempeño mientras que la otra mitad no realizan dio proceso.</li> <li>• Los únicos que si respondieron que realizan la evaluación de desempeño los evalúan por medio de escalas de calificación y escalas de calificación basada en el comportamiento.</li> <li>• Los evalúan mensualmente.</li> <li>• El encargado de evaluar a los empleados es el Jefe Inmediato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los trabajadores respondieron que si les evalúan el desempeño.</li> <li>• La mayoría de los trabajadores respondieron que les evalúan el desempeño mensualmente.</li> <li>• Si reciben una entrevista de retroalimentación</li> </ul>

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de este trabajo de investigación es conocer la Gestión de Recursos Humanos en las grandes industrias de la confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala.

En el proceso de reclutamiento se determinó que los empleados se enteraron de la plaza vacante por medio de un amigo. Mientras que los gerentes indican que llevan el proceso de reclutamiento del personal por medio de un trabajador de la empresa o las personas llegan a la puerta de la empresa preguntando si hay trabajo. Esto concuerda con Tahay (2002), quien dice con respecto al reclutamiento, que la contratación de nuevo personal se utilizan principalmente las fuentes internas, es decir, por encargo a los propios trabajadores, y algunas veces se considera a los candidatos que se presentan por iniciativa propia.

De acuerdo con el proceso de selección los operarios mencionan que participan en dicho proceso el gerente general, jefe inmediato, gerente de recursos humanos y los colaboradores. En cambio, los gerentes de recursos humanos respondieron que ellos mismos son los que participan en este proceso. Esto confirma lo dicho por Sherman et al. (1998), que los responsables de tomar decisiones de selección deben contar con información adecuada para basar su decisión.

Sin embargo, en el proceso de inducción la mayoría de los trabajadores mencionaron que no recibieron inducción, mientras que los gerentes de recursos humanos establecieron que si realizan el proceso de inducción. Lo que no concuerda con Tahay (2002), donde menciona en su investigación que no existe un programa de inducción para los nuevos trabajadores, solamente se les proporciona información muy generalizada el primer día de trabajo.

Se preguntó a los trabajadores cuánto fue el tiempo después de ingreso que recibieron inducción. Dijeron que inmediatamente recibieron información de la empresa y en el momento que les dan la inducción solo mencionan las políticas de la empresa y las líneas de producto. Por otra parte los gerentes de recursos humanos, solo mencionaron

que la inducción dura de 5 a 8 horas para el departamento y el puesto pero en para la organización dura 3 días y para los otros la inducción dura de 5 a 8 horas para todos los puestos. Esto confirma lo dicho por Rodríguez (2006) ya que en su investigación establece que no ha existido un proceso de inducción continuo ya que no todos los trabajadores recibieron una orientación adecuada al inicio de su relación laboral, esto implica que los trabajadores al ser contratados, realicen sus funciones sin la eficiencia y eficacia indispensables para el buen funcionamiento de la empresa.

De acuerdo a las respuestas de un grupo de los trabajadores, mencionaron que sí los capacitan mientras que los gerentes de recursos humanos dijeron que si proporcionan capacitación a sus trabajadores, lo que no concuerda con Rodríguez (2006) quien pudo comprobar que estas empresas no existe ningún plan de capacitación que sea dirigido a cada uno de los departamentos de la empresa, y en forma limitada, a trabajadores del nivel gerencial y de mandos medios, se les ha concedido permiso con goce de salario para aquellos que comprueban que realizan estudios universitarios y que a los operarios no reciben apoyo por medio de los supervisores.

No obstante en el proceso de evaluación de desempeño la mayoría de los trabajadores mencionaron que sí les evalúan el desempeño. Por otra parte, los gerentes de recursos humanos, en su mayoría dijeron que si evalúan el desempeño a sus trabajadores. Según Chiavenato (2001) la evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar más, ubicar causas y establecer perspectivas en común acuerdo con el evaluado.

También se les solicitó a los trabajadores responder en cada cuanto les evalúan el desempeño y la mayoría de ellos respondieron que les evalúan el desempeño mensualmente y los gerentes de recursos humanos mencionaron que también los evalúan mensualmente. De acuerdo con Chiavenato (2001), la evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar más, ubicar causas y establecer perspectivas en común acuerdo con el evaluado.

## VI. CONCLUSIONES

A partir de la investigación de campo realizada a 187 trabajadores del área de producción y a 4 gerentes de recursos humanos de las empresas de la confección de prendas de vestir, se llegaron a obtener las siguientes conclusiones, las cuales se relacionan con los objetivos previamente establecidos:

- Las grandes industrias de la confección de prendas de vestir al realizar la gestión de recursos humanos cuenta con un departamento encargado de esta gestión donde llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.
- En el proceso de reclutamiento de las grandes industrias de confección de prendas de vestir atraen a los nuevos empleados por medio de un trabajador de la empresa quien les cuenta que hay una plaza vacante o se enteran de la plaza por medio de un amigo, el tipo de reclutamiento que realizan es mixto, los documentos que más piden son una fotocopia de DPI, antecedentes penales y policíacos.
- El proceso de selección de dichas empresas están involucrados el gerente general, gerente de recursos humanos y el jefe inmediato del puesto solicitado, al momento de elegir a un candidato se lo dicen personalmente y firma un contrato.
- El proceso de inducción que se realiza en estas empresas es insuficiente, ya que aunque en todas si reciben la inducción no abarcan todos los puntos que se tienen que dar en dicho proceso como historia de la compañía, estructura de la compañía, el nombre de los ejecutivos, la estructura de las instalaciones, período de prueba, normas de seguridad, línea de producto y política de la empresa.

- El proceso de capacitación de dichas empresas es limitado, ya que la mitad de los trabajadores respondieron que no recibían capacitación, mientras que los gerentes de recursos humanos respondieron que si daban capacitación a sus trabajadores y que el encargado de dar dicha capacitación a los trabajadores es: el jefe inmediato, mientras que en algunos casos se encargan el gerente general y el gerente de recursos humanos.
- El proceso de evaluación de desempeño de estas empresas es carente ya que la mayoría de los trabajadores respondieron que no les evaluaban su desempeño, mientras que los gerentes de recursos humanos establecieron que sí existe la evaluación de desempeño.

## VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones presentadas anteriormente se presentan las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que cada empresa cuente con un manual de recursos humanos donde se puedan consultar todos los lineamientos específicos de cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos, para lograr un mejor control y desempeño laboral eficiente.
- Para el proceso de reclutamiento se debe de mejorar los medios que utilizan para anunciar las plazas vacantes, se recomienda colocar afiches en las distintas fuentes localizadas, también utilizar diarios que circulan en el departamento de Guatemala, anuncios en radio, cartelera adentro de la misma organización todos con la información necesaria, requisitos que se ofrece entre otros.
- Para que la efectividad del proceso de selección sea más seguro se recomienda llegar a la toma de decisiones formando un equipo de trabajo en donde se involucre más a los Gerentes Generales, Jefes Inmediatos y Gerentes de Recursos Humanos, lo cual permitirá unificar criterios y así el Jefe Inmediato pueda efectuar una mejor elección de personal.
- El proceso de inducción debe contemplar la orientación a la empresa y al departamento lo cual permitirá la integración de las metas de dicha empresa con las metas que se espera del empleado, con lo cual se puede obtener un compromiso del trabajador con la empresa, sus valores y sus metas.

- Establecer un programa de capacitación para los trabajadores en la cual el Gerente General, Jefe inmediato y Gerentes de Recursos Humanos, puedan coordinar y priorizar las necesidades de capacitación de los trabajadores para poder cumplir con los objetivos de cada puesto.
- Implementar la evaluación de desempeño el cual busca generar, al interior de las organizaciones, un proceso de reflexión sobre la gestión y sobre las propias fortalezas y debilidades, orientados al mejoramiento continuo. Es necesario contar con un soporte normativo para la evaluación del desempeño, que permita aplicar esta herramienta, y que fundamentalmente contribuya a la objetividad de la evaluación y no permita que se haga un mal uso de ella.
- Dar a conocer a los gerentes de recursos humanos el manual de gestión de recursos humanos en las empresas grandes de la confección de prendas de vestir en el departamento de Guatemala para que lo puedan implementar en dichas empresas.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles (Vestex, 2014). *La Industria*. Recuperado de:

[http://www.vestex.com.gt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=218&Itemid=110&lang=es](http://www.vestex.com.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=218&Itemid=110&lang=es)

Cabrera, F. y Espin, J. (1986). *Técnica de encuesta (entrevista). En Medición Y evaluación educativa*. Barcelona: P.P.U.

Chiavenato, I. (2001). *Reclutamiento de personas*, Administración de Recursos Humanos (5ta ed.). Colombia: McGrawHill.

Congreso de la República de Guatemala (1989). *Ley para funcionamiento de Maquilas Independientes*. Decreto 29-89.

Congreso de la República de Guatemala (1989). *Ley para el establecimiento de Zonas Francas privadas*. Decreto 65-89.

Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (13 ed). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Dessler, G., Mondy, R., Robbins, S. y Judge, T. (2010). *Administración de Recursos Humanos*, México: Pearson.

Escobar, R.(2013). *Evaluación de la calidad de servicio en empresas textiles de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

González, L. (s.f.) Concepto de Cuestionario. Recuperado en:

<http://conceptodefinicion.de/cuestionario/>

Hernández, R. (2004). *Cuestionario*. Recuperado de:

<http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/cuestionario.pdf>

Johnson, R. y Kubly, P. (2005). *Estadística elemental, lo esencial (3ª ed)*. México: Thomson.

Margarit, O. (s. f). *Historia de la Maquila*. Recuperado de:

<http://www.observatoriodeltrabajo.org/nueva/WEB/index.asp?pagina=133>

Margarit, O. (s. f). *Historia de la Maquila en Guatemala*. Recuperado de:

<http://www.observatoriodeltrabajo.org/nueva/web/index.asp?pagina=147&idioma=1>

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos (9na ed.)*.

Estados Unidos: Pearson.

Montes, M. y Rodríguez, P. (2006). *Selección del Personal*. España: Ideaspropias.

Morales, E; Ariza, J. y Morales, A. (2013). La evolución de la

gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de Fomento Social*. Recuperado de:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d66e43dc-508a-43cb-9ca0-5f16ec74268a%40sessionmgr114&vid=15&hid=123>

Naranjo A. (2007). *El proceso de inducción de personal*.

Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

Organización Internacional de Trabajo (2014). *Condiciones de Trabajo*.

Recuperado de: <http://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/lang-es/index.htm>

Rodríguez, E. (2006). *Necesidades de Capacitación del Recurso Humano en la Empresa maquiladora de prendas de vestir MATEX S.A.* Tesis inédita, Atlentic International University, Guatemala.

Sánchez, J. (1995). *Diagnóstico del Cluster de Textiles en Centroamérica*. Recuperado de:

<http://www.fhcm.org.ar/art/Cluster%20de%20Textiles%20en%20Centroam%20E9rica%20-%20J.Sanchez.pdf>

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1998). *Administración de Recursos Humanos* (11va ed.). México: Soluciones Empresariales.

Serrano, J. y Barba, M. (2012). La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 12 Issue 2, p149-168. 20p. 7 Charts. Recuperado de:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d66e43dc-508a-43cb-9ca0-5f16ec74268a%40sessionmgr114&vid=18&hid=123>

Tahay, L. (2002). *Proceso de integración de recursos humanos y su repercusión en la Productividad de una industria de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis Inédita.

## **ANEXOS**

### Ficha Técnica

<b>Título del instrumento</b>	Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala.
<b>Dirigido para</b>	Gerentes de Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Krystel Deyanira Rodríguez Nufio.
<b>Año</b>	Octubre 2014
<b>Número de preguntas</b>	26
<b>Indicador</b>	Número de Preguntas
<b>Reclutamiento</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6,7.
<b>Selección</b>	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.
<b>Inducción</b>	15, 16, 17, 18.
<b>Capacitación</b>	19, 20, 21, 22.
<b>Evaluación de Desempeño</b>	23, 24, 26.
<b>Forma de aplicación</b>	Individual
<b>Se validó por medio de</b>	Prueba Piloto y Prueba de Expertas: Licdas. Silivia Valle, Aranka pokus y Rosemary Hernández.

**Fuente:** Elaboración propia.



Universidad Rafael Landívar

**Cuestionario para Gerentes de Recursos Humanos de las grandes empresas de confecciones de prendas de vestir en el departamento de Guatemala**

Mucho gusto. Mi Nombre es Krystel Rodríguez y estudio Administración de Empresas en la Universidad Rafael Landívar. Estoy realizando una entrevista que forma parte de un trabajo académico a través del cual se busca recopilar información sobre la gestión de recursos humanos que se realizan en esta empresa. Se manejará de forma confidencial. Se le agradece su colaboración.

Nombre:

1. ¿Cómo llevan a cabo el reclutamiento de personal? Marque con una X la opción que utilice. Puede marcar más de una opción.

Opciones		
A través de un trabajador de la empresa		
A través de correo electrónico		
Radio		
Afiches		
Cartelera		
Otro (Especifique)		

2. ¿Con que frecuencia realiza un proceso de reclutamiento?

Tiempo / Puesto	Operativos	Mandos Medios	Directivos
Menos de 1 año			
1 a 2 años			
2 a 4 años			
5 o más			

3. ¿Quién es la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento?

---

4. ¿Cuántos años de experiencia tiene la persona encargada de realizar el proceso de reclutamiento?

<b>Tiempo / Puesto</b>	
Menos de 1 año	
1 a 2 años	
2 a 4 años	
5 o más	

5. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la empresa? Marque con una X la opción que utilice. Puede Marcar más de una opción

<b>Tipo</b>	
Interno	
Externo	
Mixto	

6. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que se utilizan para cubrir una plaza vacante?

	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>	<b>Mixto</b>
Anuncios			
Bolsas de empleo			
Agencias de colocación			
Recomendaciones			
Solicitudes espontáneas			
Otros (Especifique)			

7. ¿Qué tipo de personas son los que más encajan en su sector? Marque con una X la opción que utilice. Puede marcar más de una opción.

	<b>Características.</b>	
1	Dinámico y habituado al trabajo bajo presión.	
2	Joven, serio.	
3	Gran capacidad de trabajo, integración y flexibilidad	
4	Persona seria, responsable.	
5	Otros ( Explique)	

8. ¿Qué pasos del procedimiento de selección lleva a cabo en la empresa? Puede marcar más de una opción.

<b>Pasos</b>	
Entrevista preliminar	
Revisión de solicitudes y curricular	
Pruebas de selección	
Entrevista de empleo	
Verificación de referencias y antecedentes	
Decisión de selección	
Examen médico	
Otros (especifique)	

9. ¿Quién es la persona encargada de realizar el proceso de selección?
- 

10. ¿Cuántos años de experiencia tiene la persona encargada de realizar el proceso de selección?

<b>Tiempo / Puesto</b>	
Menos de 1 año	
1 a 2 años	
2 a 4 años	
6 o más	

11. ¿Se evalúa con pruebas psicométricas al candidato a ocupar una plaza vacante? Marque con una X la opción que utilice. Puede marcar más de una opción.

<b>Tipo de Prueba</b>	
Personalidad	
Actitudes	
Habilidades	
Valores	
Otros (especifique)	

12. ¿De las Competencias Genéricas cuales requiere que tenga el candidato? Coloque las 5 más significativas.

Planificación de actividades	
Calidad en el trabajo	
Administración de Actividades	
Administración de la Información	
Trabajo en Equipo	
Servicio al Cliente	
Productividad en el trabajo	
Innovación en el trabajo	
Uso de tecnología	
Conservación del Ambiente Seguridad Laboral	

13. ¿Cuál es el plan de incentivo que la empresa otorga a sus colaboradores?  
 Marque con una X la opción que utilice. Puede marcar más de una opción.

Ascensos (con un incremento en el salario).	
Aumentos (con o sin ascenso)	
Gratificación por méritos	
Pago de bonificaciones (por desempeño, asistencia u otra acción).	
Paquetes estándares de beneficios, tales como días de vacaciones, seguro médico, etc.	
Otros (Especifique).	

14. ¿Cuál es el plan de reconocimiento que la empresa otorga a sus colaboradores?  
 Marque con una X la opción que utilice. Puede marcar más de una opción.

Felicitaciones	
Diplomas	
Viajes	
Cenas	
Días libres	
Regalos	
Otros (Especifique)	
Ninguno	

15. ¿Existe un proceso de Inducción en la Organización?

Sí  No

16. ¿Qué tipo de Inducción lleva a cabo la empresa? Marque con una X la opción que utilice. Puede marcar más de una opción.

Organización	
Departamento	
Puesto	

17. ¿Quién lleva a cabo el proceso de inducción?

	Organización	Departamento	Puesto
Gerente General			
Gerente de Área			
Gerente de Recursos Humanos			
Jefe Inmediato			
Compañeros de Trabajo			
Otros ( especifique)			

18. ¿Cuánto dura la inducción en la empresa?

	Organización	Departamento	Puesto
1 hora- 4 horas			
5 horas – 8 horas			
2 días			
3 días			
Más ( especifique)			

19. ¿Se proporciona capacitación a sus trabajadores?}

Sí  No

20. ¿Se cuenta con un presupuesto para capacitar al personal de la empresa?

Sí  No

21. ¿Se realiza un Diagnostico de Necesidades de Capacitación en la empresa?

Sí  No

22. ¿Con que frecuencia se realiza un Diagnostico de Necesidades de Capacitación en la empresa?

<b>Tiempo</b>	
Menos de 1 año	
1 a 2 años	
2 a 4 años	
5 o más	

23. ¿Existe Evaluación de Desempeño en la empresa?

Sí  No

24. ¿Qué tipo de evaluación de desempeño utiliza en la empresa? Marque con una X la opción que utilice. Puede marcar más de una opción.

Evaluación de retroalimentación de 360 grados.	
Escalas de Calificación	
Incidentes Críticos	
Método de Ensayo	
Estándares Laborales	
Método de Clasificación	
Distribución Obligatoria	
Escala de Calificación basada en el Comportamiento	
Sistemas Basados en Resultados	

25. ¿Cada cuánto evalúan a los empleados en la empresa? Marque con una X la opción que utilice. Puede marcar más de una opción.

Mensual	
Bimensual	
Trimestral	
Anual	
Nunca	

26. ¿Quién se encarga de evaluar a los empleados?

Jefe Inmediato	
Compañeros de Trabajo	
Subalternos	
Auto evaluación	
Otros ( Especifique)	

### Ficha Técnica

<b>Título del instrumento</b>	Cuestionario para los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala.
<b>Dirigido para</b>	Empleados
<b>Autor</b>	Krystel Deyanira Rodríguez Nufio.
<b>Año</b>	Octubre 2014
<b>Número de preguntas</b>	23
<b>Indicador</b>	Número de Preguntas
<b>Datos Personales</b>	1, 2, 3, 4,5.
<b>Reclutamiento</b>	6, 7,
<b>Selección</b>	8, 9, 10, 11.
<b>Inducción</b>	12, 13, 14.
<b>Capacitación</b>	15, 16, 17,18, 19, 20.
<b>Evaluación de Desempeño</b>	21, 22, 23.
<b>Forma de aplicación</b>	Individual/ Colectiva
<b>Se validó por medio de</b>	Prueba Piloto y Prueba de Expertos: Licdas. Silivia Valle, Aranka pokus y Rosemary Hernández.

**Fuente:** Elaboración propia.



Universidad Rafael Landívar

**Cuestionario para los empleados de las grandes empresas de la confección de las prendas de vestir en el departamento de Guatemala.**

Mucho gusto. Mi Nombre es Krystel Rodríguez y estudio Administración de Empresas en la Universidad Rafael Landívar Estoy realizando un cuestionario a los empleados del área de producción a través del cual se busca recopilar información sobre la gestión de recursos humanos que se realizan en esta empresa. Toda la información es de carácter confidencial y es con fines académicos.

**Instrucciones:** Lea y marque con un X la respuesta que se adecúe a su caso.

1. Género:

Femenino \_\_\_\_\_

Masculino \_\_\_\_\_

2. Edad \_\_\_\_\_

3. Nivel Académico

Primaria \_\_\_\_\_

Básica \_\_\_\_\_

Diversificada \_\_\_\_\_

Universitaria \_\_\_\_\_

4. Puesto

Directivo	
Mandos Medios	
Operativos	

5. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

De 6 a 12 meses	
De 1 a 2 años	
Más de 4 años	

6. ¿Por qué medios se enteró que había una plaza de trabajo en la empresa?

Un amigo	
Trabajador de la Empresa	
Correo Electrónico	
Radio	
Afiches	
Cartelera	
Periódico	
Otro ( Especifique)	

7. De los siguientes documentos, ¿Cuáles fueron requeridos para aplicar al puesto? Puede marcar más de una opción.

Hoja de vida	
Solicitud de empleo	
Constancias laborales	
Fotocopia de identificación personal	
Antecedentes penales	
Antecedentes policíacos	
Cartas de recomendación	
Tarjeta de salud	
Otro ( Especifique)	

8. ¿Cómo se enteró que obtuvo el trabajo?

Se lo dijeron personalmente	
Llamada telefónica	
Por medio de una carta	
Correo Electrónico	
Otro ( Especifique)	

9. ¿Al momento de llegar a la empresa firmó un contrato laboral?

Sí  No

10. ¿Qué tipo de contrato le realizaron en la institución?

Contrato Individual	
Contrato Colectivo	

11. ¿Quién participó en el proceso de selección para su puesto? Puede marcar más de una opción

Gerente General	
Gerente de Área	
Gerente de Recursos Humanos	
Jefe inmediato	
Colaboradores	
Otros ( especifique)	

12. ¿Al momento de ser contratado recibió algún tipo de inducción? Si su respuesta es no pasar a la pregunta 15

Sí  No

13. ¿Cuánto tiempo después de su ingreso a la empresa recibió información acerca de ella?

Inmediatamente	
Días después de empezar a trabajar	
Semanas después	
Otro (Especifique)	

14. ¿Cuáles de estos puntos le hablaron al momento de su contratación? Puede marcar más de una opción.

Historia de la compañía	
Estructura de la compañía	
Nombre y funciones de los ejecutivos principales	
Estructura de las instalaciones	
Periodo de prueba	
Normas de seguridad	
Línea de productos	
Descripción del proceso de producción	
Políticas y normas de la empresa	
Otros (Especifique)	

15. ¿Le capacitan para mejorar el desempeño de su trabajo? Si su respuesta es no pasar a la pregunta 18

Sí  No

16. ¿Quiénes los capacitan?

Gerente General	
Gerente de Área	
Gerente de Recursos Humanos	
Jefe inmediato	
No capacitan	
Otros ( especifique)	

17. ¿Cada cuánto tiempo realizan capacitación?

<b>Tiempo / Puesto</b>	<b>Operativos</b>	<b>Mandos Medios</b>	<b>Directivos</b>
Mensual			
Bimensual			
Trimestral			
Anual			
Nunca			

18. ¿Recibe algún tipo de Incentivo?

Sí  No

19. ¿Cuál es el plan de incentivo que la empresa le otorga? Puede marcar más de una opción.

Ascensos (con un incremento en el salario).	
Aumentos (con o sin ascenso)	
Gratificación por méritos	
Pago de bonificaciones (por desempeño, asistencia u otra acción).	
Paquetes estándares de beneficios, tales como días de vacaciones, seguro médico, etc.	
Otros (Especifique).	

20. ¿Cuál es el plan de reconocimiento que la empresa le otorga? Puede marcar más de una opción

Felicitaciones	
Diplomas	
Viajes	
Cenas	
Días libres	
Regalos	
Otros ( Especifique)	
Ninguno	

21. ¿Le evalúan el desempeño que realiza en su trabajo?

Sí  No

22. ¿Cada cuánto tiempo realizan la evaluación de las tareas que desempeña en la empresa?

<b>Tiempo / Puesto</b>	
Mensual	
Bimensual	
Trimestral	
Anual	
Nunca	

23. ¿Realizan una entrevista de retroalimentación para elaborar plan de mejora en su desempeño?

Sí  No



	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 1 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

**Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Empresas Grandes de la  
Confección de Prendas de Vestir en el Departamento de Guatemala.**



<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>Autorizo</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 2 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

## Índice

Contenido	Página
Introducción.....	3
Objetivos del Manual.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivo Específicos.....	4
Contenido.....	5
Reclutamiento.....	5
Selección.....	11
Inducción.....	20
Capacitación.....	24
Evaluación de desempeño.....	30

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 3 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

## Introducción

El presente manual se presenta como referencia para el ejecutivo de recursos humanos cuando se encuentre en alguna situación en la que no se sepa manejar o recordar algunos conceptos de los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos que se olvidan con el tiempo si no se aplican constantemente.

El desarrollo óptimo de cualquier empresa requiere de la determinación y selección adecuada de todos los factores que en ella intervienen.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir con todas las actividades que se necesitan para lograr los propósitos de la gestión de recursos humanos.

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>AUTORIZO</b></p>
--	---	------------------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 4 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

## Objetivos del Manual

### Objetivo General

- Dotar de una herramienta al departamento de recursos humanos para el desarrollo de los procesos de recursos humanos. (Reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación y evaluación de desempeño).

### Objetivo Específicos

- Identificar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal.
- Proporcionar una guía metodológica y práctica para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.
- Identificar los pasos a seguir en el proceso de inducción de personal.
- Determinar los pasos a seguir en el proceso de capacitación de personal.
- Proporcionar los pasos a seguir en el proceso de evaluación de desempeño.

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>Autorizo</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 5 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

## Contenido

### Reclutamiento

Dessler et al. (2010), define al reclutamiento como el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos.

### Objetivo

Identificar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento de personal.

### Áreas de aplicación o de alcance

Toda la empresa.

### Responsable

Encargado de Recursos Humanos

### Políticas

- No se puede empezar un proceso sin antes hablar con los encargados de otras áreas que tipo de personas requiere para ser reclutados/as.
- Las contrataciones del personal serán a partir de las fechas en que se requiera la incorporación del personal.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 6 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

- Los perfiles del personal, los determinarán los Directores, Jefes o Encargados (Supervisores) de cada área correspondiente a la plaza vacante.
- Dar a conocer las plazas vacantes por los siguientes medios Referencias de los actuales empleados, empleados anteriores, anuncios impresos, anuncios en Internet y en páginas Web especializadas, agencias de contratación y reclutamiento en centros de formación superior.
- Los encargados en reclutar a las personas tienen que ser discretos en la información que tienen de cada persona.
- Se debe procurar obtener personal de la región de donde está ubicada la empresa.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>Autorizo</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 7 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

### Descripción del Proceso

No. Operación	Descripción	Responsable
1	Planeación de recursos humanos	Gerente de Recursos Humanos
2	Buscar Alternativas al reclutamiento	Gerente de Recursos Humanos
3	Reclutar a los posibles trabajadores	Gerente de Recursos Humanos
4	Buscar en fuentes internas y externas	Gerente de Recursos Humanos
5	Métodos internos y externos	Gerente de Recursos Humanos
6	Personas reclutadas	Gerente de Recursos Humanos

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	---	-----------------



APORTE

MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

FECHA  
JUNIO 2015

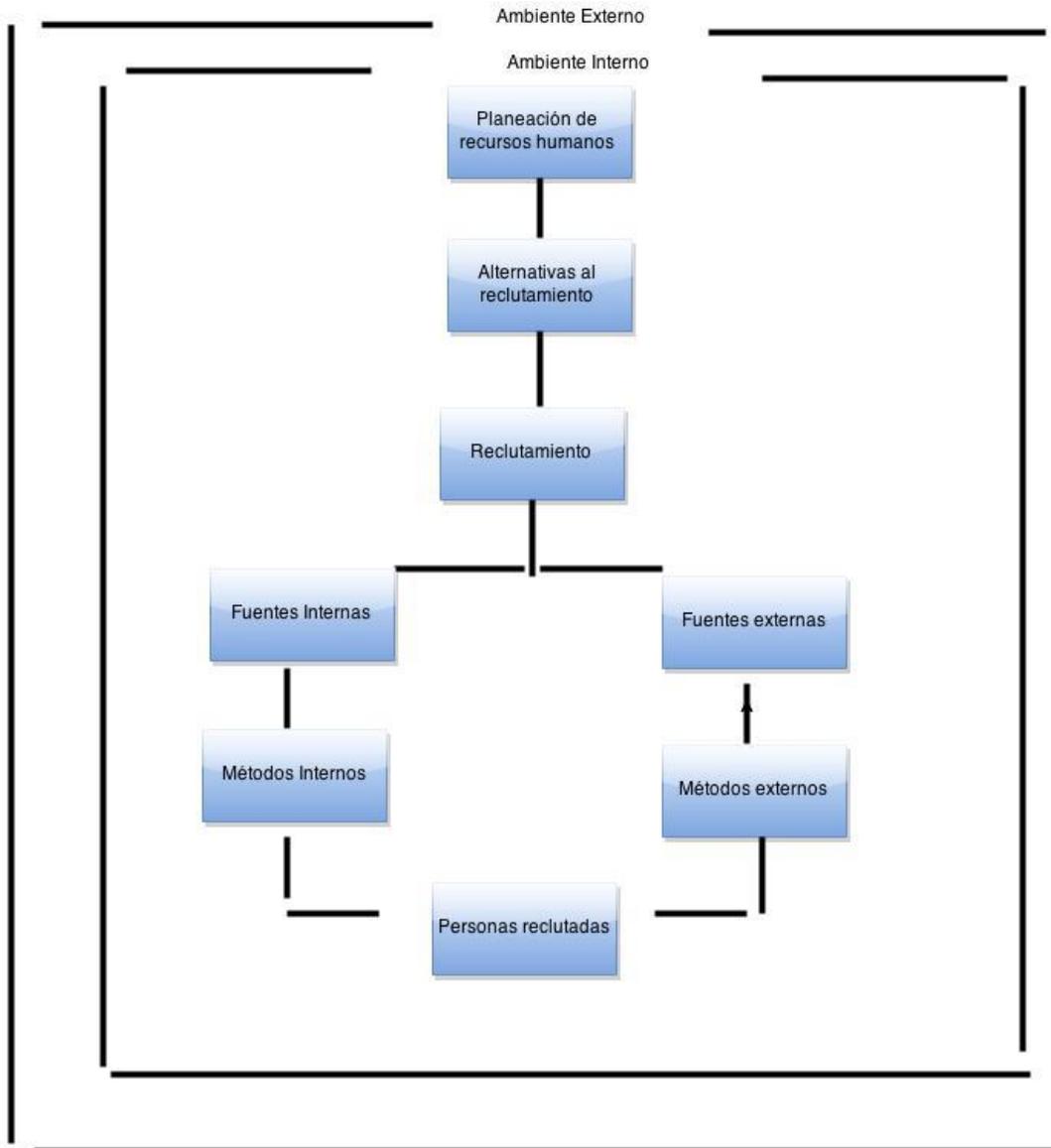
PÁGINA  
8 DE 44

SUSTITUYE

PAGINA



### Flujograma del Proceso



Fuente: Dessler et al. (2010)

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	---	-----------------

	<b>APORTE</b>	<b>FECHA</b> <b>JUNIO 2015</b>	
		<b>PÁGINA</b> <b>9 DE 44</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SUSTITUYE</b>	
		<b>PAGINA</b>	

### Formato de Requisición de personal

Fecha:

Nombre de la Empresa:	
Persona que solicita el servicio:	
Teléfono / fax:	

Puesto solicitado:	
Sexo:	
Edad:	
Escolaridad:	
Estado civil:	
Horario:	
Sueldo base mensual:	
Prestaciones:	
Actividades a realizar:	
Habilidades requeridas: (incluir maquinaria y equipo)	

<b>ELABORADO:</b> <b>Krystel Rodríguez</b>	<b>REVISADO:</b> <b>María de la Luz de León Guevara</b>	<b>AUTORIZO</b>
---	--	-----------------

	<b>APORTE</b>	<b>FECHA</b> <b>JUNIO 2015</b>	
		<b>PÁGINA</b> <b>10 DE 44</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SUSTITUYE</b>	
		<b>PAGINA</b>	

**Formato de pre- solicitud de empleo**

Por favor llene el siguiente formulario, y pronto nos comunicaremos con usted.  
 Muchas gracias.

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

¿Por qué quiere trabajar en esta empresa? \_\_\_\_\_

Que plaza quiere aplicar: \_\_\_\_\_

<b>ELABORADO:</b> <b>Krystel Rodríguez</b>	<b>REVISADO:</b> <b>María de la Luz de León Guevara</b>	<b>Autorizo</b>
---	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 11 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

### Selección

El proceso de selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular (Dessler et al, 2010)

### Objetivo

Proporcionar una guía metodológica y práctica para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.

### Áreas de aplicación o de alcance

Toda la empresa.

### Responsable

- Gerente General.
- Gerente de Recursos Humanos.
- Jefes Inmediatos de cada área

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 12 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

## Políticas

- No se iniciara el proceso de selección si no está completa la papelería que se pidió en el proceso de reclutamiento.
- No podrá contratarse a ningún familiar de un trabajador de la empresa.
- Si un trabajador es despedido de la empresa o renuncia por ningún motivo se le puede volver a contratar.
- Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar en la empresa., tendrán que firmar un contrato de trabajo el cual será suscrito por el Gerente General.
- Los cargos vacantes se llenarán con el personal disponible en la empresa siempre y cuando cumplan con los requerimientos del puesto determinados por el supervisor inmediato del cargo y/o la Gerencia General.
- Los Directores, Jefes o Encargados de cada área deben poseer fuentes o herramientas de trabajo (formato de entrevista por puesto, pruebas psicométricas y de inteligencia si son para el área de Gerencia, o pruebas de habilidades manuales si son operarios, etc. para evaluar al personal de cada área) diseñadas conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos para la parte de reclutamiento y selección de las personas. Esto co-ayuda a tener una herramienta profesional y una clasificación de ingreso que será útil en la futura evaluación del desempeño. Además evita malas prácticas como: manejo de influencias y compadrazgos y lleva a la compañía a obtener personal adecuado para el trabajo.

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>AUTORIZO</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 13 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

### Descripción del Proceso

No. Operación	Descripción	Responsable
1	Candidatos reclutados identificados.	Gerente de Recursos Humanos
2	Realizar una entrevista preliminar.	Departamento de Recursos Humanos( solo si son referencias de conocidos los hace el gerente general)
3	Revisar las solicitudes y Curriculum. (formato adjunto)	Gerente de Recursos Humanos y Jefe Inmediato.
4	Realizar pruebas de selección.	Gerente de Recursos Humanos y Jefe inmediato
5	Realizar una entrevista de empleo	Gerente de Recursos Humanos y Jefe Inmediato
6	Verificar referencias y antecedentes (formato adjunto)	Gerente de Recursos Humanos, Gerente General y Jefe Inmediato.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	---	-----------------

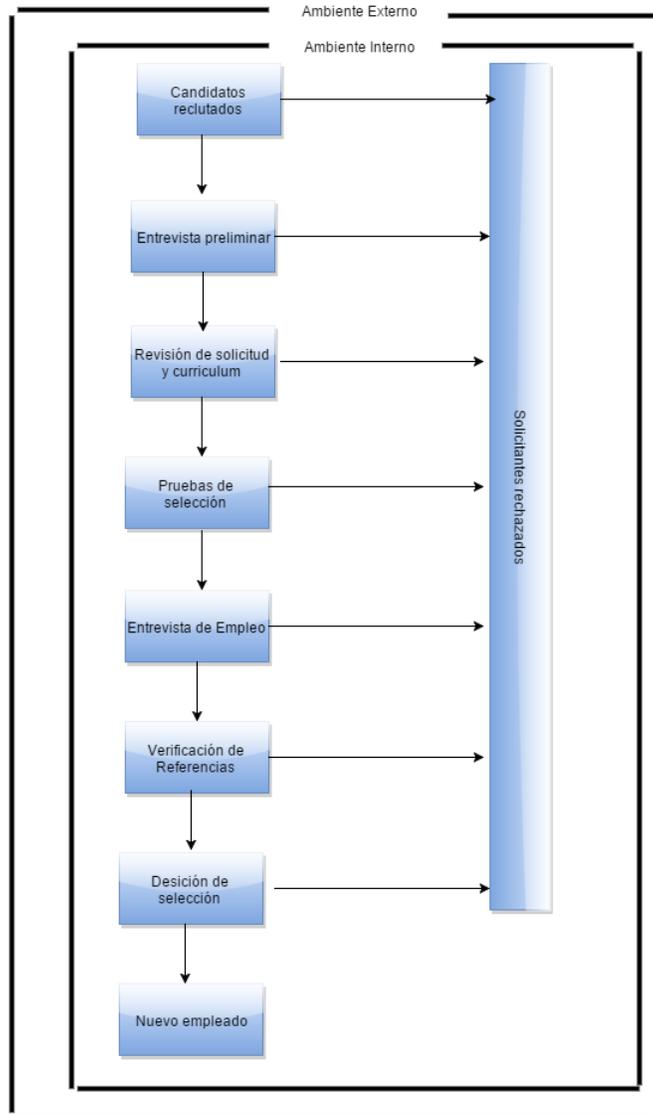
	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 14 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

No. Operación	Descripción	Responsable
7	Decisión de selección	Gerente de Recursos Humanos
8	Nuevo empleado.	Gerente de Recursos Humanos

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	---	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 15 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

### Flujograma del Proceso



Fuente: Dessler et al. (2010)

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>AUTORIZO</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
		SUSTITUYE	
		PAGINA	

### Formato de Solicitud de Empleo

		No. _____				
Tel. (502) 568 - 3788 Fax. (502) 568 - 3789		<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
Puesto al que aplica: _____ Salario solicitado: _____		FOTOGRAFIA				
<b>1.- DATOS PERSONALES</b>						
Nombre		2 do. Apellido				
Dirección:		Teléfono:				
Lugar de nacimiento:		Fecha:				
Nacionalidad:		Edad:				
Estado civil:		Casado:				
No. Personas a su cargo: _____		Parentesco: _____				
<b>2.- ESCOLARIDAD</b>						
Establecimiento	Fecha		Años	Título recibido		
	De	A				
Universitario:						
Diversificado:						
Diversificado:						
Primaria:						
Otros estudios:						
Idiomas que habla:						
Equipo de oficina / Maquinaria que maneja:						
<b>3.- HISTORIAL LABORAL</b>						
Empresa	Dirección	Teléfono	Puesto desempeñado	Duración		Causa del retiro
				De:	A:	
<b>4.- REFERENCIAS PERSONALES</b>						
Mencione a tres personas que no sean parientes y puedan dar referencias suyas.						
Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación			
Hago constar que la anterior información es verdadera						
F. _____			FECHA: _____			
Solicitante						

<b>ELABORADO:</b>  Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b>  María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	---	-----------------

	<b>APORTE</b>	<b>FECHA</b> <b>JUNIO 2015</b>	
		<b>PÁGINA</b> <b>17 DE 44</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SUSTITUYE</b>	
		<b>PAGINA</b>	

### Formato de Check List de Documentos Solicitados

Hoja de vida (solo para puestos de alto nivel).	
Solicitud de empleo	
Constancias laborales	
Fotocopia de identificación personal	
Antecedentes penales	
Antecedentes policiacos	
Cartas de recomendación	
Tarjeta de salud	
Otro ( Especifique)	

### Formato de Verificación de Referencias

#### DATOS DEL CANDIDATO

NOMBRE DEL PROSPECTO:
TELÉFONO:
FECHA:

<b>ELABORADO:</b>  <b>Krystel Rodríguez</b>	<b>REVISADO:</b>  <b>María de la Luz de León Guevara</b>	<b>Autorizo</b>
---	--	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 18 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

**REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRE:
TELÉFONO:
OCUPACION:
AÑOS DE CONOCERLO:
¿CÓMO LO DESCRIBE? ¿CÓMO ES SU COMPORTAMIENTO?:

NOMBRE:
TELÉFONO:
OCUPACION:
AÑOS DE CONOCERLO:
¿CÓMO LO DESCRIBIRÍA? ¿CÓMO ES SU COMPORTAMIENTO?:
OBSERVACIONES:

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>Autorizo</b>
--	--	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 19 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

**REFERENCIAS LABORALES**

EMPRESA:
TELÉFONO:
NOMBRE DEL CONTACTO:
PUESTO:
RELACIÓN LABORAL:
TIEMPO LABORADO:
PUESTOS OCUPADOS:
CAUSA DE SEPARACIÓN:

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>Autorizo</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 20 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

### Inducción

Dessler et al. (2010) se refiere al proceso de inducción consiste como la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso

### Objetivo

Identificar los pasos a seguir en el proceso de inducción de personal

### Áreas de aplicación o de alcance

Toda la empresa.

### Responsable

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Jefes Inmediatos de cada área
- Compañeros de trabajo.

### Políticas

- Todas las personas deben de pasar por el proceso de inducción.
- El desarrollo del programa de inducción del personal de dicha empresa estará a cargo del Centro de Responsabilidad de Recursos Humanos.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 21 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

- El programa de inducción no debe contemplar, en ningún caso, conceptos ni acciones discriminatorias de género, étnicas, de religión, tendencias sexuales, discapacidad física u otras de similar naturaleza.
- El nuevo trabajador deberá recibir la inducción dentro de los 5 días hábiles posteriores contados desde la fecha de su contratación.
- Para los nuevos trabajadores que ingresen en calidad de contratados se aplicará el programa de inducción dispuesto para el puesto que ejercerá y en el caso de los honorarios se aplicará un programa de inducción alternativo.
- Una vez finalizado el proceso de inducción el recién ingresado deberá tener en su poder la Información de la Empresa, el Reglamento Interno de Higiene y Seguridad Laboral y Reglamento Interno, si estos últimos existiesen en la unidad o departamento donde preste servicios.
- Se sugiere específicamente para este tipo de empresas, en donde la mayoría de sus trabajadores son del área Operativa, y muchas de las veces con pocos estudios, incluso analfabetas, usar la ciencia y el arte de la ANDRAGOGIA, para la parte de inducción, con ejemplos visuales, como folletos con dibujos, videos pregrabados, de que se espera de ellos, etc.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 22 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

### Descripción del Proceso

No. Operación	Descripción	Responsable
1	Recepción y Bienvenida	Gerente de Recursos Humanos.
2	Inducción general	Gerente de Recursos Humanos.
3	Inducción a la posición	Gerente de Recursos Humanos.
4	Medición de inducción	Gerente de Recursos Humanos
5	Informe de inducción	Gerente de Recursos Humanos
6	Cierre de inducción	Gerente de Recursos Humanos y Jefe Inmediato.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	---	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 23 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

### Flujograma del Proceso



Fuente: Dessler et al. (2010)

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>AUTORIZO</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 24 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

## Capacitación

La capacitación es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional (Dessler et al, 2010).

## Objetivo

Determinar los pasos a seguir en el proceso de capacitación de personal.

## Áreas de aplicación o de alcance

Toda la empresa.

## Responsable

Encargado de Recursos Humanos.

## Políticas

- Todo el personal deberá acreditar un mínimo de horas requeridas de capacitación, dependiendo el puesto de cada empleado
- Será responsabilidad del departamento de recursos humanos y el jefe inmediato, informar a los trabajadores sobre los cursos obligatorios y/o disponibles de acuerdo a su puesto.
- Será responsabilidad del trabajador, agendar, asistir y aprobar los cursos obligatorios de acuerdo a su puesto.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 25 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

- Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.
- La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la compañía. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.
- El trabajador que participe de la capacitación debe comprometerse a cumplir con el plan de estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si lo hubiere, el valor cubierto por la compañía, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.
- Las empresas en el área de confección, en Guatemala cuentan con 2 aliados calificados en el País, como lo es el INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) Y VESTEX (Asociación del Vestuario y Textiles). El Gerente de Recursos humanos debe apoyarse con estas dos entidades para que le ayuden a detectar las necesidades de capacitación y a diseñar un plan de capacitación completo, que se adecue a las necesidades de la empresa sin interferir en las labores productivas. Estas dos entidades cuentan con numerosos cursos, y horarios para poder realizar un plan ADOC para cada empresa. Así como también imparten cursos IN SITE, si la empresa lo requiere y logra completar para cada curso el mínimo de personas necesario.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 26 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

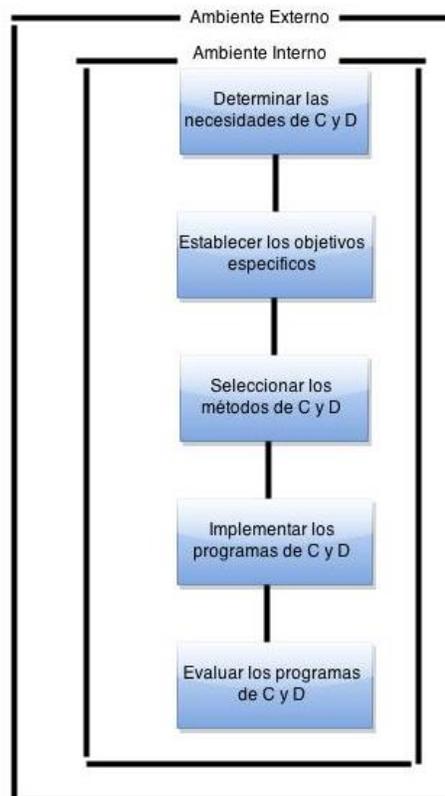
### Descripción del Proceso

No. Operación	Descripción	Responsable
1	Determinar las necesidades de Capacitación y Desarrollo. (Véase cuadro # 1).	Gerente de Recursos Humanos.
2	Establecer los objetivos específicos.	Gerente de Recursos Humanos.
3	Seleccionar los métodos de Capacitación y Desarrollo	Gerente de Recursos Humanos.
4	Implementar los programas de Capacitación y Desarrollo.	Gerente de Recursos Humanos.
5	Evaluar los programas de Capacitación y Desarrollo.	Gerente de Recursos Humanos.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	---	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 27 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

### Flujograma del Proceso



Fuente: Dessler et al. (2010)

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>AUTORIZO</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 28 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

**Cuadro # 1**

**Cuestionario de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Nos interesa conocer tu opinión en las necesidades de capacitación que se encuentran dentro de tu área laboral, para lo cual te invitamos a que contestes de manera genuina a la presente encuestas.

<b>¿Estarías dispuesto(a) a acudir a un evento de Capacitación en esta semana?</b>	
Si	
No	
<b>¿Considera que los conocimientos con que usted cuenta son suficientes para el desempeño de sus actividades laborales?</b>	
Si	
No	
<b>¿Acude a eventos de capacitación por lo menos dos veces al año?</b>	
Si	
No	

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>Autorizo</b>
--	--	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 29 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

<p><b>Enumere por favor del 1 al 10; donde 1 es el de menor importancia y 10 como el de mayor importancia PARA USTED, el orden que considera que se podrían impartir estas capacitaciones en su lugar de trabajo.</b></p>	
Trabajo en Equipo	
Comunicación oral y escucha	
Adaptación al ambiente de trabajo	
Localización de la Información	
Dominio de la escritura	
Dominio de la lectura	
Normas de Seguridad	
Valores	
<p><b>¿Qué otro tema usted considera como importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?</b></p>	
<p><b>Anote por favor su nombre, adscripción y cargo / puesto</b></p>	

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>AUTORIZO</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 30 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

### Evaluación de desempeño

Dessler et al. (2010), define a la evaluación del desempeño como un sistema formal de revisión y evaluación de desempeño laboral individual o de equipos.

### Objetivo

Proporcionar los pasos a seguir en el proceso de evaluación de desempeño.

### Áreas de aplicación o de alcance

Toda la empresa.

### Responsable

Los Jefes Inmediatos de cada área

### Políticas

- Se debe de considerar la planificación de este proceso, lo cual se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los funcionarios, y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquellas.
- Los directivos de línea (jefes inmediatos), responsables de las unidades de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos, deben asumir un papel protagónico en la evaluación del desempeño de sus subordinados, como una actividad formal en la organización y cotidiana entre la relación subordinado y supervisor.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 31 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

- Los empleados (as) y su supervisor inmediato deberán establecer objetivos claros, medibles y alcanzables al inicio de cada periodo en el formato de “Evaluación de desempeño” considerando el nivel de experiencia del empleados.
- Las evaluaciones de desempeño se deberán empezar de manera anual durante el mes de diciembre, los gerentes tendrán la opción de realizar una revisión mensual.
- Será responsabilidad de los supervisores enviar las evaluaciones de desempeño al departamento de Capital Humano, en las primeras semanas de Enero.
- Será responsabilidad del supervisor notificar al empleado (a) unos días antes de llevar a cabo la evaluación, así como agendar un espacio apropiado para la misma.
- Las empresas de Confección de Prendas de Vestir, también pueden apoyarse en este punto con el INTECAP, ya que es una institución acreditada para Certificar Competencias por medio de la NORMAS ISO, y ya cuentan con la evaluación para certificar algunas de las posiciones laborales, como Certificación de Auditores de Calidad de Prendas de Vestir, Certificación de Operarios de Montacargas. Etc.

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 32 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

### Descripción del Proceso

No. Operación	Descripción	Responsable
1	Plan de desempeño: Identificar las metas de desempeño, Comunicar las metas, Establecer criterios de desempeño	Jefe Inmediato
2	Determinar: Responsabilidad de la evaluación, Período de evaluación, Métodos de evaluación, Software de cómputo.	Jefe Inmediato
3	Anticipar y Considerar: Problemas de la Evaluación de Desempeño, Sistemas eficaces de Evaluación de Desempeño	Jefe Inmediato
4	Examinar el trabajo desempeñado.(formato)	Jefe Inmediato

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

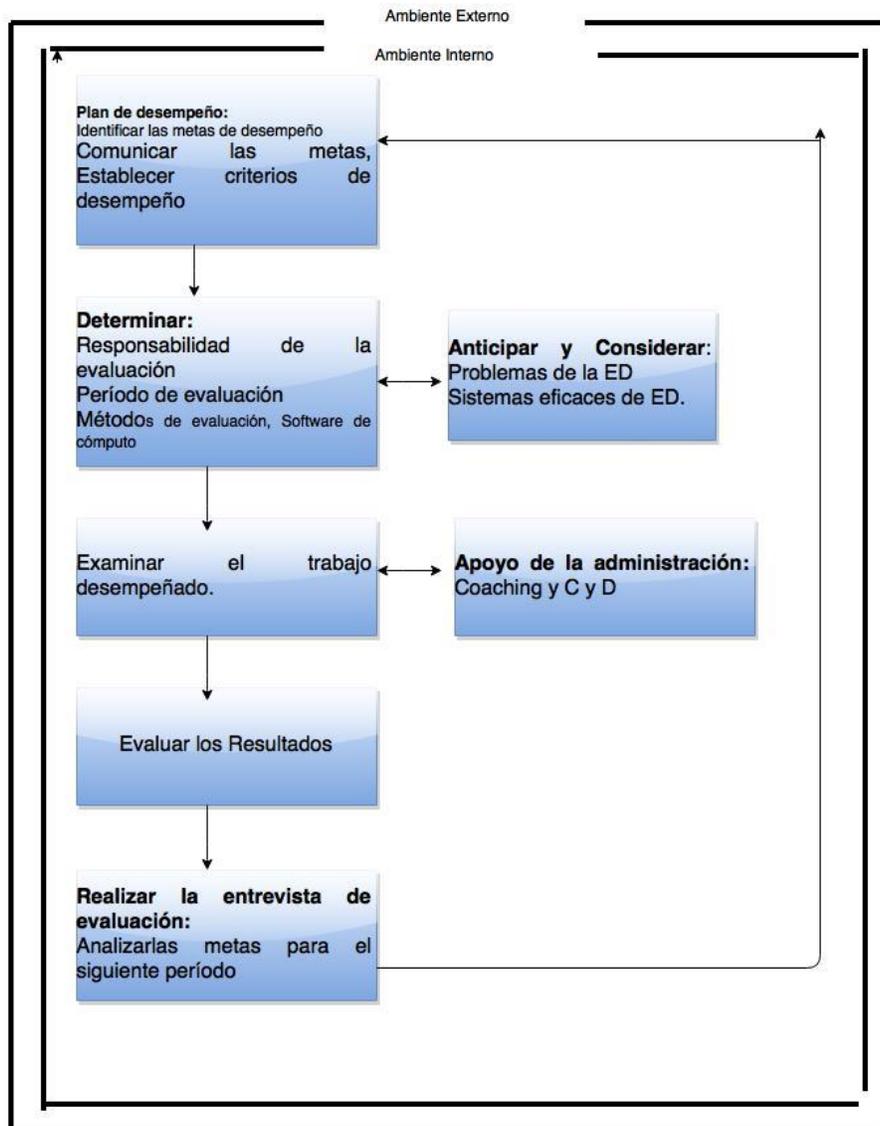
	<b>APORTE</b>	<b>FECHA</b> <b>JUNIO 2015</b>	
		<b>PÁGINA</b> <b>33 DE 44</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SUSTITUYE</b>	
		<b>PAGINA</b>	

<b>No. Operación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
5	Apoyo de la administración: Coaching y Capacitación y Desarrollo.	Jefe Inmediato
6	Evaluar los Resultados	Jefe Inmediato
7	Realizar la entrevista de evaluación: Analizar las metas para el siguiente período	Jefe Inmediato

<b>ELABORADO:</b> <b>Krystel Rodríguez</b>	<b>REVISADO:</b> <b>María de la Luz de León Guevara</b>	<b>AUTORIZO</b>
---	--	-----------------

	<b>APORTE</b>	<b>FECHA</b> <b>JUNIO 2015</b>	
		<b>PÁGINA</b> <b>34 DE 44</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SUSTITUYE</b>	
		<b>PAGINA</b>	

### Flujograma del Proceso



Fuente: Dessler et al. (2010)

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	---	-----------------

	<b>APORTE</b>	<b>FECHA</b> <b>JUNIO 2015</b>	
		<b>PÁGINA</b> <b>35 DE 44</b>	
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>SUSTITUYE</b>	
		<b>PAGINA</b>	

**Formato**

### Cuestionario de Evaluación

**Nombre** \_\_\_\_\_

**Puesto** \_\_\_\_\_

**Edad** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

1. En promedio, ¿cuántas veces al mes ha llegado tarde el empleado?

- 0
- 1
- 2
- 3
- Otro (Por favor especificar)

<b>ELABORADO:</b> <b>Krystel Rodríguez</b>	<b>REVISADO:</b> <b>María de la Luz de León Guevara</b>	<b>Autorizo</b>
---	--	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 36 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

2. En general, ¿qué tan dedicado es el empleado en su trabajo?

- Extremadamente dedicado
- Muy dedicado
- Moderadamente dedicado
- Poco dedicado
- Nada dedicad

3. En general, ¿qué tan bien trabaja el empleado en equipo?

- Excelente
- Bueno
- Ni bueno ni malo
- Malo
- Malísimo

4. En general, ¿cuánto conocimiento diría que tiene el empleado sobre la visión de la compañía?

- Demasiado conocimiento
- Mucho conocimiento
- Suficiente conocimiento
- Poco conocimiento

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>Autorizo</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 37 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

5. En general, ¿con qué frecuencia logra el empleado terminar su trabajo para las fechas programadas de entrega?

- Casi siempre
- Usualmente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca

6. En general, ¿qué tan efectivo es el empleado en el trabajo?

- Extremadamente efectivo
- Muy efectivo
- Moderadamente efectivo
- Poco efectivo
- Nada efectivo

7. En general, ¿con qué rapidez actúa el empleado para resolver un problema?

- Demasiada rapidez
- Mucha rapidez
- Suficiente rapidez
- Poca rapidez

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 38 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

8. En general, ¿qué tanto respeta el empleado las reglas establecidas por la compañía?

- Demasiado
- Mucho
- Lo suficiente
- Poco
- Nada

9. En general, ¿cuánta facilidad muestra el empleado para acceder a la información necesaria?

- Demasiada facilidad
- Mucha facilidad
- La suficiente facilidad
- Poca facilidad
- Nada facilidad

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>AUTORIZO</b></p>
--	---	------------------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 39 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

10. En general, ¿qué tan proactivo es el empleado para sugerir e implementar mejoras en su trabajo?

- Extremadamente proactivo
- Muy proactivo
- Moderadamente proactivo
- Poco proactivo
- Nada proactivo

11. En general, ¿qué tan receptivo es el empleado al momento de recibir críticas y sugerencias?

- Extremadamente receptivo
- Muy receptivo
- Moderadamente receptivo
- Poco receptivo
- Nada receptivo

12. En general, ¿qué tan bien trabaja el empleado con su supervisor?

- Extremadamente bien
- Muy bien
- Moderadamente bien
- Poco bien

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>Autorizo</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 40 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

13. En general, ¿cómo es la relación entre el empleado y sus compañeros de trabajo?

- Excelente**
- Buena
- Ni buena ni mala
- Mala
- Malísima

14. En general, ¿con qué frecuencia cumple el empleado con su horario laboral?

- Casi siempre
- Usualmente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>Autorizo</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 41 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

15. En general, ¿qué tan innovadoras son las propuestas que el empleado presenta?

- Extremadamente innovadoras
- Muy innovadoras
- Moderadamente innovadoras
- Pocas innovadoras

16. En general, ¿qué tan útil es tener a el empleado como parte de su equipo?

- Extremadamente útil
- Muy útil
- Moderadamente útil
- Poco útil

17. En su opinión, ¿qué tan compatible es el empleado con la visión de la compañía?

- Extremadamente compatible
- Muy compatible
- Moderadamente compatible
- Poco compatible
- Nada compatible

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>Autorizo</b>
--	--	-----------------

	APORTE	FECHA JUNIO 2015	
		PÁGINA 42 DE 44	
	MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SUSTITUYE	
		PAGINA	

18. En general, ¿qué tan dispuesto está el empleado en ofrecer ayuda a sus colegas?

- Extremadamente dispuesto
- Muy dispuesto
- Moderadamente dispuesto
- Poco dispuesto

19. En general, ¿qué tan actualizado está el conocimiento del empleado en relación con su ámbito de trabajo?

- Extremadamente actualizado
- Muy actualizado
- Moderadamente actualizado
- Poco actualizado
- Nada actualizado

20. En general, ¿cómo trabaja el empleado bajo presión?

- Extremadamente bien
- Muy bien
- Moderadamente bien
- Poco bien
- Nada bien

<b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez	<b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara	<b>AUTORIZO</b>
--	--	-----------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 43 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

21. En general, ¿cuánta confianza siente al momento de formularle preguntas o dudas a sus compañeros de trabajo?

- Demasiada confianza
- Mucha confianza
- Suficiente confianza
- Poca confianza

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>Autorizo</b></p>
--	---	------------------------

	<p style="text-align: center;">APORTE</p>	<p style="text-align: center;">FECHA JUNIO 2015</p>	
		<p style="text-align: center;">PÁGINA 44 DE 44</p>	
	<p style="text-align: center;">MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p style="text-align: center;">SUSTITUYE</p>	
		<p style="text-align: center;">PAGINA</p>	

### Referencia

Dessler, G., Mondy, R., Robbins, S. y Judge, T. (2010), *Administración de Recursos Humanos*, México: Pearson.

<p><b>ELABORADO:</b> Krystel Rodríguez</p>	<p><b>REVISADO:</b> María de la Luz de León Guevara</p>	<p><b>AUTORIZO</b></p>
--	---	------------------------