



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA MANUFACTURERA ALDEM, S.A.**

FÁTIMA DE MARÍA RUIZ VILLELA
Asesorado por Ing. José Francisco Gómez Rivera

GUATEMALA, MARZO DE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA
EMPRESA MANUFACTURERA ALDEM, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

FÁTIMA DE MARÍA RUIZ VILLELA

ASESORADO POR ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
Vocal I: Ing. Murphy Olympo Paíz Recinos
Vocal II: Lic. Amahán Sánchez Álvarez
Vocal III: Ing. Julio David Galicia Celada
Vocal IV: Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
Vocal V: Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
Secretario: Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Decano: Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
Examinador: Ing. Juan José Peralta Dardón
Examinador: Ing. Víctor Hugo García Roque
Examinador: Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
Secretario: Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA MANUFACTURERA ALDEM, S.A.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 27 de abril de 2003.

Fátima de María Ruiz Villela

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS Y A LA VIRGEN MARÍA** Por ser luz en mi vida y por
Acompañarme en cada momento.
- A MIS PADRES** Jorge Sergio Ruiz Bollat y Yolanda Elizabeth
Villela de Ruiz, por el gran esfuerzo que
hicieron al haberme dado la oportunidad de
estudiar y por apoyarme a lo largo de la
carrera. Gracias, los quiero mucho.
- A MIS HERMANOS** Claudia y Sergio, por apoyarme siempre.
- A MIS ABUELOS** José Vicente Ruiz Galván, Emma Bollat de
Ruiz, Mardoqueo Villela, (Q.E.P.D), y
Zoila Margarita Ortiz de Lobos.
Por su cariño y apoyo.
- A MIS SOBRINAS** Jennifer y Adriana, con cariño.
- A MIS AMIGOS** Por todos los momentos alegres que
pasamos juntos.
- A MI NOVIO** Donald Rodríguez, por su amor y por
haberme apoyado para culminar mi carrera.
Te amo.

AGRADECIMIENTOS

A: La señora Silvia Tánchez de Norton

A: Ing. José Francisco Gómez Rivera

A: ALDEM, S.A.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	VIII
RESUMEN	X
OBJETIVOS	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES	
1.1. Historia	1
1.1.1. Ubicación	2
1.1.2. Misión	3
1.1.3. Visión	3
1.2. Estructura organizacional	4
1.2.1. Organigrama	4
1.3. Evolución de la empresa	5
1.4. Descripción burocrática de la empresa	6
2. PRINCIPIOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
2.1. Reclutamiento	8
2.1.1. Análisis de puestos	9
2.1.1.1. Pasos del análisis de puestos	11

2.1.1.2.	Métodos para recabar información en el análisis de puestos	12
2.1.1.3.	Descripción de puestos	16
2.1.2.	Tipos de reclutamiento existentes	17
2.1.2.1.	Sistema de reclutamiento interno	17
2.1.2.2.	Sistema de reclutamiento externo	19
2.2.	Selección	21
2.2.1.	Importancia de una selección cuidadosa	21
2.2.2.	Pasos para validar una prueba de selección	22
2.2.3.	Tipos de pruebas	24
2.2.4.	Comprobación de referencias	27
2.2.5.	Exámenes médicos y pruebas de consumo de drogas	29
2.2.6.	Entrevistas	30
2.2.6.1.	Tipos de entrevistas	31
2.2.6.2.	Factores que afectan la utilidad de una entrevista	32
2.2.6.3.	Pasos de una entrevista estructurada	33
2.3.	Contratación	34

3. ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL DE CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA

3.1.	Descripción del departamento de Recursos Humanos	35
3.2.	Tipo de personal contratado	36
3.3.	Sistema de reclutamiento actual	37
3.4.	Sistema de selección actual	37
3.5.	Análisis FODA	38

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Definición del problema	41
4.1.1. Problema principal	41
4.1.2. Problemas derivados	41
4.2. Necesidades	42
4.2.1. Necesidades primarias	42
4.2.2. Necesidades secundarias	42
4.3. Diagnóstico para la empresa	43

5. PROPUESTA PARA UN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ADECUADO A LAS NECESIDADES ACTUALES DE LA EMPRESA

5.1. Análisis de puestos personal operativo	45
5.2. Pirámide de rendimiento del reclutamiento	51
5.3. Propuesta para un mejor reclutamiento de personal	52
5.3.1. Tipos de reclutamiento a utilizar	52
5.4. Selección propuesta para la empresa	55
5.4.1. Requerimientos básicos para cada tipo de trabajo	55
5.4.2. Pasos propuestos para realizar la selección	57
5.4.2.1. Hoja de solicitud	57
5.4.2.2. Entrevistas	59
5.4.2.3. Pruebas	63
5.4.2.4. Comprobación de referencias	64
5.4.2.5. Exámenes médicos	65

6. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN EL SISTEMA DE CONTRATACIÓN	
6.1. Análisis técnico	67
6.1.1. Política de selección	67
6.1.2. Política de contratación	68
6.1.3. Elaboración de procedimientos en la parte de reclutamiento	76
6.1.4. Programas de capacitación	79
6.1.4.1 Capacitación a personal operativo	79
6.1.4.2 Capacitación al personal encargado de contratación	80
6.2. Análisis económico	80
6.2.1. Costos por capacitación	81
6.2.2. Costos por elaboración de pruebas	81
6.2.3. Costos por salario del personal propuesto que se encargará del departamento de recursos humanos	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	92
APÉNDICE	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Cuestionario para el análisis de puestos usado para elaborar las descripciones de los mismos	13
2	Forma de anuncio de puesto de trabajo	18
3	Prueba de destreza para piezas pequeñas de Crawford	26
4	Forma de comprobar referencias	28
5	Modelo del cuestionario para el análisis de puestos	47
6	Modelo del cuestionario para la descripción del puesto	48
7	Forma de anuncio de trabajo de reclutamiento interno	53
8	Modelo de anuncio de reclutamiento externo	54
9	Modelo de solicitud de empleo	58
10	Modelo de entrevista jefe de recursos humanos	60
11	Modelo del formulario en que se deben calificar las respuestas	61
12	Modelo de entrevista con el jefe de producción	62

13	Modelo de prueba de habilidad motriz	94
14	Modelo anuncio de trabajo	96

TABLAS

I	Expansión de la empresa desde 1994	5
II	Capacidad de producción de la empresa	6

LISTA DE SÍMBOLOS

SqMT = Metros cuadrados

gr = Gramos

GLOSARIO

Bitácora	Lista diaria que hace cada trabajador de cada actividad que realiza, así como del tiempo que se tarda en cada una de ellas.
Burocracia	Influencia excesiva de los funcionarios en el gobierno.
Capacitar	Facultar o comisionar a una persona para hacer algo.
Dotación	Acción y efecto de asignar el número de empleados conveniente para prestar servicio.
Especificación	Definición precisa y ordenada que describe la lógica y la finalidad de las funciones del proceso que se efectúa.
Ítems	Elementos de un test cuyo resultado acertado interviene en la calificación general.
Misión	Propósito o razón de existir de una organización.

Módulo	Partes en que dividen los diferentes tipos de trabajo dentro de una empresa.
Organización	Todo grupo estructurado de personas reunidas para alcanzar ciertas metas que no podrían cumplir individualmente.
Patrón	Modelo de papel, cartón, etc., según el cual se corta una tela, plástico, piel, etc., para realizar distintas prendas u otros objetos.
Perfil	Miramientos en la conducta que debe poseer una persona.
Políticas	Reglas, prácticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribución de una organización.
Prenda	Cualquiera de las partes que componen el vestido y el calzado.
Staff	Complemento o apoyo de una organización.
Tóner	Sustancia que da el color a las impresiones de una fotocopiadora.
Visión	Aspiraciones de una organización.

RESUMEN

Gran parte del éxito que puede tener una empresa va a estar dado por la calidad de personas que trabajan para ella. Esto quiere decir que el departamento de personal, además de todos los demás departamentos que conforman una empresa, juega un importante papel dentro de la misma.

La función de admisión y dotación de personal debe ser de naturaleza staff, ya que el departamento de personal, por su gran capacidad en dicha técnica, busca, escoge y recomienda entre todos sus candidatos a la persona idónea para cada puesto de trabajo. Esto significa que el departamento de personal no decide quién debe ser contratado sino sólo recomienda y deja ésta tarea a los jefes de línea.

Para que dicha función logre los resultados deseados se deben fijar políticas tanto de selección como de contratación, realizar un análisis de puestos, contar con un medio de requisición y selección adecuados. Estas dos últimas tareas forman parte de las etapas generales de admisión de personal: **reclutamiento, selección y contratación.**

En la etapa de reclutamiento conviene distinguir lo que son las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento; en otras palabras, los lugares en que se puede encontrar al personal y la forma de atraerlo a la empresa. La etapa de selección encierra todos aquellos pasos como la hoja de solicitud, las entrevistas, las pruebas, etc., que se deben realizar para encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado. Por último, se tiene la contratación, en la

cual, después de haber decidido la aceptación de un candidato para un determinado puesto, se procede a realizar el contrato de trabajo.

OBJETIVOS

General

1. Desarrollar un nuevo sistema de dotación de personal que permita a la empresa desenvolverse eficientemente y lograr los niveles más altos de productividad al contar con el personal adecuado para cada puesto de trabajo.

Específicos

1. Reducir la excesiva rotación de personal que se da dentro de la empresa.
2. Contratar personal capacitado para cada puesto.
3. Aumentar el rendimiento de trabajo de los empleados.
4. Mejorar los niveles de producción.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mayor parte de industrias tienen la idea de que lo más importante para poder elevar la productividad se centra en el área de producción, la mejor maquinaria, los métodos más innovadores de trabajo, en fin, todo lo relacionado con producción, pero es importante reconocer que para que una empresa se desenvuelva completamente bien, sus trabajadores deben sentirse bien dentro de ella. El sentirse bien abarca muchos aspectos, tales como: condiciones físicas de la empresa, buenos sistemas de remuneración, ambiente agradable, entre otros, y algo muy importante es que se sientan a gusto con el puesto que desempeñan.

Para lograr que las personas se sientan bien con el puesto que desempeñan es necesario contar con un sistema de dotación de personal que permita tener a la persona idónea en cada puesto de trabajo, y lograr con ello el buen desenvolvimiento de cada persona. En este tema se enfoca este trabajo de graduación.

El sistema de dotación de personal que se propone se basa en los tres pasos fundamentales de dicho proceso, siendo éstos el reclutamiento, la selección y la contratación, con base en el respectivo análisis de puestos.

1. ANTECEDENTES

1.1. Historia

La empresa ALDEM, S.A., inició sus labores en Guatemala el 1 de septiembre de 1994, con aproximadamente 300 empleados. Desde sus inicios se ha caracterizado por su liderazgo, sus sistemas de trabajo y salarios, logrando ser una empresa sólida y competitiva que está en constante crecimiento.

ALDEM se dedica a la confección de prendas de vestir para dama, las cuales son hechas sobre la base de lo que se llama "paquete completo", que quiere decir que los propios clientes traen su materia prima, aunque en algunos casos la propia empresa se encarga de comprarla, ya sea en Guatemala o en El Salvador, como es el caso de los cierres. Esto quiere decir que se trabaja sobre pedido.

Actualmente ALDEM ofrece trabajo a unos 800 empleados, aproximadamente. Entre los principales clientes están: KELLWOOD y NORTON, habiendo recibido la debida certificación de cumplimiento de las normas del código de conducta de JC Penney y Vestex, entre otras empresas.

Actualmente, la ropa confeccionada se destina totalmente para exportar a las empresas KELWOOD, LESLIE FAY, NEXT DAY, NORTON, DAWN JOY, bajo la evaluación de JC Penney.

Es importante mencionar que, en lo referente a la dotación de personal, el sistema no ha evolucionado mucho, ya que en sus inicios las personas que deseaban trabajar en la empresa debían llenar únicamente una hoja de solicitud, la cual no contenía los ítems necesarios para poder conocer y contratar a las personas. Hoy en día también se llena una hoja de solicitud, pero la diferencia es que ahora ésta ya reúne todas las preguntas necesarias para poder conocer un poco más a las personas interesadas en trabajar. Lo que no cambia es el hecho de que no se realiza el proceso de selección de personal, esto es: las diferentes pruebas, la comprobación de referencias, los exámenes médicos, etc.

En cuanto a la proyección que ALDEM tiene hacia la sociedad y hacia sus empleados, se puede decir que es bastante buena, ya que posee entre sus metas procurar el bienestar de sus trabajadores. Por ello es que se esfuerza por realizar actividades recreativas para sus empleados y proporcionarles distintos tipos de servicios, así como diferentes celebraciones en días especiales. Prueba de ello es el reconocimiento dado por FUNDABIEM por colaborar año con año en la Teletón.

1.1.1. Ubicación

ALDEM, S.A., está ubicada en la 3ª. Avenida 23-40, zona 2, finca El Zapote. Su buena localización dentro de la ciudad permite brindarle trabajo a muchas personas de diferentes lugares de la capital, entre las que podemos mencionar las zonas 6, 12 y 18.

Con el objeto de facilitar al trabajador el traslado de su casa a la empresa y viceversa, se cuenta con un servicio de buses a y desde las diferentes zonas de la capital:

- Zona 18 (Rosario, Kennedy Limón, Alameda)
- Zona 6 (Jocotales, Pedrera, Reina, San Juan)
- Zona 12 (Mezquital)
- San Luis (Carretera a San Pedro Ayampuc)

1.1.2. Misión

ALDEM es una empresa sólida de renombre internacional que busca; a) vestir a la moda a la mujer de hoy elaborando finas prendas de vestir y utilizando telas y accesorios de la más alta calidad; b) ofrecer los mejores servicios a los trabajadores con el fin de lograr un ambiente de trabajo estable con igualdad de oportunidades y crecimiento personal.

1.1.3. Visión

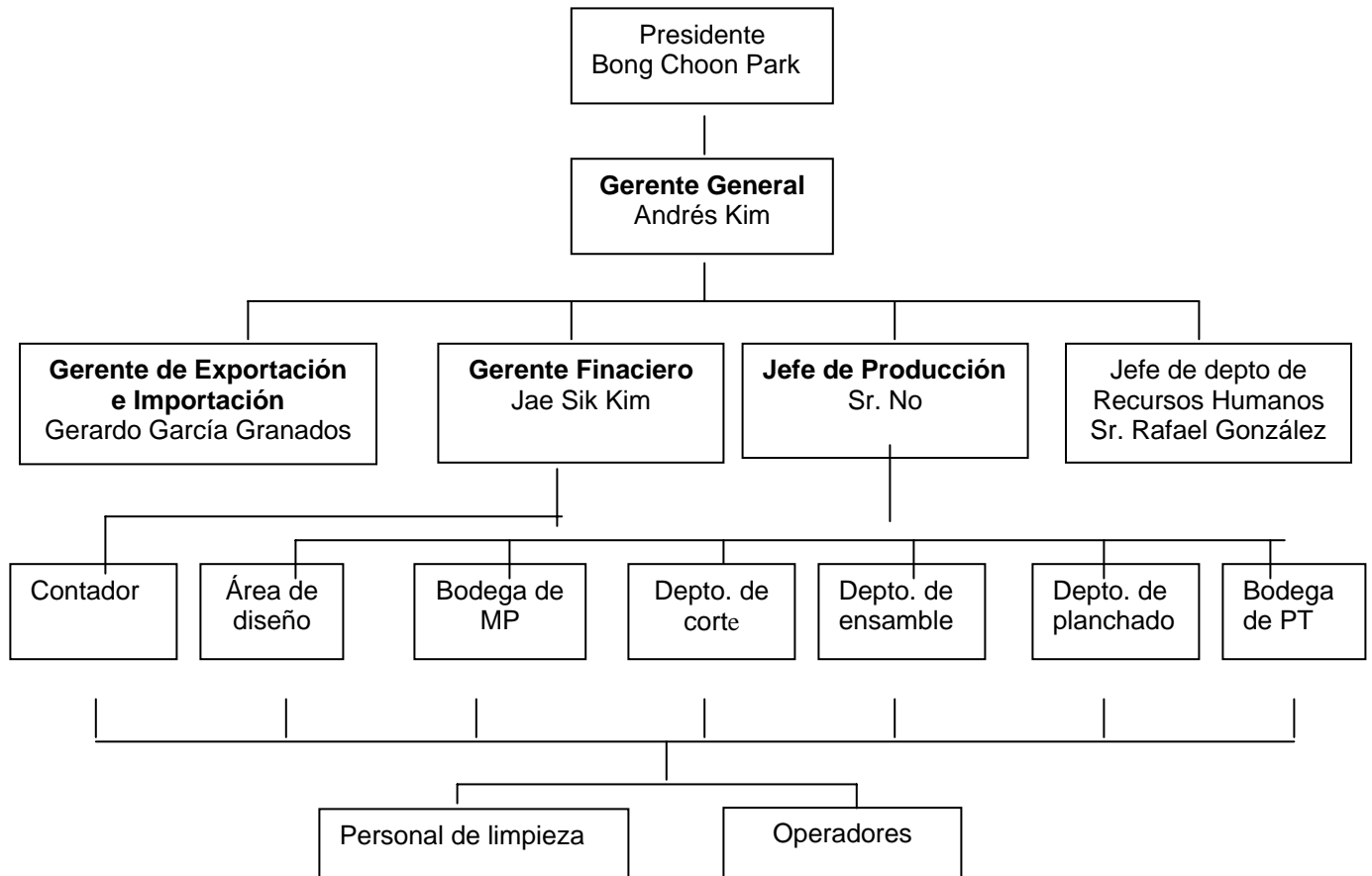
Con la experiencia y capacidad adquirida se espera, algún día, ampliarse y confeccionar las prendas no sólo para el mercado estadounidense sino también para el europeo.

1.2. Estructura organizacional

La forma en que está estructurada la empresa se basa en la división e integración del trabajo, con el fin de establecer quién deberá hacer qué cosa, y establecer la manera como deben combinarse los esfuerzos. Para entender mejor cómo es que está estructurada, se incluye el organigrama de la empresa, el cual muestra gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en la organización.

1.2.1. Organigrama

La oficina administrativa está conformada de la siguiente manera.



1.3. Evolución de la empresa

A continuación se presenta un breve historial de la expansión de la empresa desde el año 1994.

Tabla I. Expansión de la empresa desde 1994

FECHA	DESCRIPCIÓN	LÍNEA	No. DE PERSONAS	MARCAS	NOTA
9.01.1994	Se cerró "Prenda Estrella S.A." y se fundó "ALDEM, S.A."	4	300	KELWOOD LESLIE FAY	2.800 SqMT
1.17.1995	Se agregaron 2 líneas más.	6	450	KELWOOD LESLIE FAY	
5.15.1995	Se agregó el área de empaquetado (1.500 SqMT)	8	600	K/W, LESLIE FAY, LESLIE FAY	4.300 SqMT
1.19.1996	Se agregaron 2 líneas más.	10	600	KELLWOOD, NEXT DAY	
02.10.1997	Línea Module system	5módulos (10 líneas)	680	KELLWOOD, NEXT DAY	
5.31.1998	Se expande el área de corte (900 SqMT)				5.200 SqMT
03.16.1999	Evaluación por JC Penney				Punteo: 78
5.01.1999	Expansión de 2 líneas más.	5 módulos y 2 líneas	750	KELWOOD, NEXT DAY, LESLIE FAY, NORTON, DAWN JOY	

Fuente: ALDEM, S.A.

Actualmente, ALDEM tiene la capacidad de producir 2,000 piezas al día, lo que significa que produce unas 60,000 piezas al mes, aproximadamente. Para entender mejor este dato véase la siguiente tabla.

Tabla II. Capacidad de producción de la empresa

	No. de módulos	Semanal	Mensual	NOTA
Chaquetas	2	11.000 piezas	44.000 piezas	
Vestidos	3	13.200 piezas	52.800 piezas	
Botones	2 Líneas	11.000 piezas	44.000 piezas	

Total

140,800 piezas

Fuente: ALDEM, S.A.

1.4. Descripción burocrática de la empresa

Debido a que ALDEM es una empresa muy grande, se requiere de un sistema administrativo basado en reglas y normas para poderlo dirigir. Por ello el sistema utilizado es predominantemente burocrático.

El gerente general se encarga básicamente de las operaciones totales de la empresa. Él establece metas, políticas y estrategias para toda la organización; todo lo que se hace en la empresa debe ser aprobado por él.

Los gerentes de las áreas de finanzas, exportación e importación, recursos humanos y producción, están sujetos a la dirección del gerente general y tienen la capacidad para elaborar planes específicos de producción; dirigen y coordinan las actividades de los supervisores, jefes de líneas de producción, etc.

Supervisores, jefes de módulos y jefes de líneas llevan a cabo los planes elaborados por los supervisores y están directamente ligados con la producción.

2. PRINCIPIOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Como todas las funciones de un departamento de recursos humanos, la función de dotación de personal y oferta de empleo debe ser de naturaleza staff. Cuando no se realiza así, tiene el especial inconveniente de que no puede hacerse responsables a los superiores inmediatos de la cantidad y calidad del trabajo, ya que ellos tienen que llevarlo a cabo con personal "que les fue impuesto".

La función de dotación de personal y oferta de empleo se realiza con el carácter de "servicio". El departamento de recursos humanos, por las especiales técnicas y capacidades con que cuenta, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos de acuerdo a sus competencias.

Muchas veces se piensa que la función se lleva en forma lineal, y en realidad se hace con naturaleza staff, porque el departamento de personal no "decide", contra la opinión de los supervisores de línea, quién debe ser contratado después de las pruebas, sino sólo recomienda y aconseja, dejando la última decisión a dichos jefes.

Los requisitos previos para llevar a cabo una buena selección de personal suponen lo siguiente:

- **Fijar políticas** claras y eficaces sobre la dotación de personal: edad, características, medio social, etc. , con base en los resultados obtenidos en el análisis de puestos.

- **Contar con análisis de puestos:** sólo en este supuesto puede hablarse de selección técnica propiamente dicha. En efecto: la especificación de puesto señala qué requisitos exige el puesto, y sólo contando con éstos puestos puede realmente determinarse si el solicitante reúne aquéllos.
- **Contar con un medio de requisición adecuado** por parte de los jefes, y en armonía con las políticas sindicales. Así, por ejemplo, formas adecuadas para pedir al departamento de personal, o al sindicato en su caso, un nuevo trabajador en tiempo oportuno, con especificación clara de lo que se requiere, basadas en los datos de la especificación del puesto, la posibilidad de que el sindicato haya registrado previamente a sus miembros sin trabajo, etc.

Aunque varían mucho en su número y orden, las etapas generales de la admisión son:

- **Reclutamiento externo:** hace de una persona extraña un candidato
- **Selección:** busca entre los candidatos los mejores para cada puesto
- **Contratación:** hace del buen candidato un empleado o trabajador

2.1. Reclutamiento

Conviene distinguir entre

- Fuentes de abastecimiento
- Medios de reclutamiento

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas los lugares en que se puede encontrar al personal y la forma de atraerlo a la empresa. La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento, y viceversa.

Entre las fuentes de abastecimiento están: sindicatos, escuelas, universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc., familiares o recomendados de los trabajadores actuales, oficinas de colocación, otras empresas, y la puerta de la calle.

Y entre los medios de reclutamiento están: requisición al sindicato, solicitud oral o escrita (carta) a los actuales trabajadores, carta o teléfono, periódico, radio, televisión, el archivo de solicitudes muertas y folletos.

2.1.1. Análisis de puestos

Es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a los puestos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las **descripciones de los puestos** (una lista de las tareas del puesto) y las **especificaciones del puesto** (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). La información del análisis de puestos es el fundamento para varias actividades de la administración de personal, a saber:

Reclutamiento y selección. Por ejemplo, el análisis de puestos produce información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades. A continuación, esta información de la descripción y la especificación del puesto se usa para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar.

Compensación. La información del análisis de los puestos también es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente. Esto se debe a que la remuneración (verbigracia salario y bonos) suele depender de aspectos como el grado de estudios y de habilidades requeridos para el puesto, los peligros para la seguridad, y el grado de responsabilidad. Todos estos factores se evalúan por medio del análisis de puestos. También sucede que muchos empleadores agrupan los puestos en categorías (por ejemplo, secretaria III y IV). El análisis de puestos produce información para determinar el valor relativo de cada puesto, de manera que se pueda clasificar con precisión cada puesto.

Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño compara el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Muchas veces los expertos determinan por medio del análisis de puestos los estándares que se deben alcanzar y las actividades concretas que se deben desempeñar.

Capacitación. La información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

Aseguramiento de la asignación completa de obligaciones. El análisis de puestos también sirve para descubrir obligaciones que no se han asignado.

2.1.1.1. Pasos del análisis de puestos

El análisis de un puesto debe seguir seis pasos, a saber:

Paso 1. Identificar para qué se usará la información, pues ello determinará qué datos se deben recabar y cómo hacerlo. Una de las técnicas para obtener esta información es entrevistar al empleado.

Paso 2. Repasar la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos.

Paso 3. Seleccionar los puestos representativos que se analizarán. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo; por ejemplo, analizar los puestos de todos los trabajadores de montaje.

Paso 4. A continuación, analizar el puesto que se pretende cubrir, reuniendo datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5. Repasar la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos.

Paso 6. Preparar una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación son dos resultados concretos del análisis del puesto. La descripción del puesto es una declaración de las actividades y las responsabilidades del puesto, y la especificación del puesto

resume las cualidades, rasgos, habilidades y formación personales requeridas para desempeñar el trabajo.

2.1.1.2. Métodos para recabar información en el análisis de puestos

La información acerca de las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto se puede obtener de distintas maneras, y entre las más importantes están la entrevista y el cuestionario. A continuación se discuten algunos métodos populares para recabar información para el análisis de puestos.

Las entrevistas

La entrevista es el método más usado para determinar las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, y su uso generalizado refleja sus ventajas. Sobre todo, las entrevistas permiten que el trabajador hable de actividades y conductas que, de otra manera, no saldrían a la luz.

Para recabar datos sobre el análisis de un puesto se usan tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas de grupo con conjuntos de empleados que tienen el mismo puesto y entrevistas a supervisores, con uno o varios supervisores que conocen a fondo el puesto que se analiza. La entrevista de grupo se usa cuando muchos empleados están

desempeñando un trabajo similar o idéntico, y es una forma rápida y barata de averiguar aspectos del trabajo. Las entrevistas más fructíferas siguen un formato estructurado o en forma de lista.

Figura 1. Cuestionario para el análisis de puestos usado para elaborar las descripciones de los mismos

CUESTIONARIO DEL PUESTO	
KANE MANUFACTURING COMPANY	
Nombre: _____	Denominación del puesto: _____
Departamento: _____	Número del puesto: _____
Nombre del supervisor: _____	Cargo del supervisor: _____
1. Resumen de obligaciones: en sus propias palabras, describa brevemente sus principales obligaciones.	

2. Calificaciones especiales: enumere las licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requieren para desempeñar las obligaciones correspondientes a su puesto.	

3. Equipo: enumere el equipo, las máquinas o las herramientas (por ejemplo, máquina de escribir, calculadora, vehículos automotores, etc.) que maneja.	

4. Obligaciones normales: en términos generales, describa las obligaciones que desempeña normalmente.	

5. Contactos: ¿su trabajo requiere contacto con otro personal del departamento, otros departamentos?	

6. Toma de decisiones: por favor explique las decisiones que toma para desempeñar las obligaciones normales de su puesto.	

Fuente: Gary Dessler. **Administración de personal**. Pág. 89.

Los cuestionarios

Pedir a los empleados que contesten cuestionarios para describir sus obligaciones y responsabilidades laborales es otra forma cómoda de obtener información para el análisis de puestos.

En este sentido, lo más importante es decir que algunos cuestionarios son como listas de verificación muy estructuradas. Los cuestionarios, estructurados o no, tienen ventajas y desventajas. Una de las ventajas es que permiten asignar una calificación cuantitativa a cada puesto, basada en sus características cuanto a la toma de decisiones, las actividades que requieren habilidades, la actividad física, la operación de vehículos o equipo y el procesamiento de información. En cuanto a la desventaja, se puede decir que se corre el riesgo de que la persona que está contestando el cuestionario no sea sincera a la hora de responder a las preguntas.

El cuestionario es una vía rápida y eficiente para obtener información de muchos empleados; por ejemplo, es menos caro que entrevistar a cientos de trabajadores. No obstante, preparar el cuestionario y comprobarlo puede tomar mucho tiempo y ser muy caro.

La observación

La observación directa es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable. Los trabajos como conserje, obrero de la línea de montaje y oficinista contable, son algunos ejemplos. Por otra parte, la observación no suele ser aconsejable cuando el puesto entraña gran actividad mental que no se puede medir (abogado, ingeniero, diseñador).

La observación directa y las entrevistas se usan juntas muchas veces. Una posibilidad sería observar al trabajador haciendo su trabajo durante un ciclo laboral completo. (El ciclo es el tiempo que se requiere para completar el trabajo; podría ser de un minuto en el caso de un obrero de la línea de montaje, o de una hora, un día, o más, tratándose de trabajos complejos). En este caso, se deben tomar notas de todas las actividades laborales que se observen. Después, tras acumular tanta información como se pueda, se debe entrevistar a los trabajadores. Se le debe pedir a la persona que explique los puntos que no estén claros y alguna otra actividad que desempeña y que no haya observado. También se puede observar y entrevistar al mismo tiempo, mientras el trabajador desempeña su labor.

Los diarios o bitácoras de los participantes

Otra posibilidad es pedir a los los trabajadores que lleven un diario o bitácora; es decir, una lista de lo que hacen durante el día. El empleado registra cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que tarda en ella) en una bitácora. Esto da por resultado un panorama muy completo del trabajo, sobre todo si se complementa más adelante con entrevistas con el trabajador y su supervisor. Es evidente que el empleado podría exagerar algunas actividades y restar importancia a otras.

En la actualidad, algunas empresas plantean los diarios o bitácoras usando tecnología avanzada, para lo cual proporcionan a los empleados dictáfonos de bolsillo y radiolocalizadores. Después, en momentos aleatorios durante el día, envían una señal a los trabajadores y éstos dictan lo que están haciendo en ese momento. Este enfoque evita un inconveniente del método tradicional del diario o bitácora; a saber: depender de que el trabajador sea capaz de recordar lo que hizo cuando llena la bitácora al término de su jornada.

Las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones y los diarios o bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ellos ofrecen información relativa de lo que hacen, en realidad, las personas que ocupan los puestos. Por consiguiente, se usan para elaborar descripciones y especificaciones de los mismos.

2.1.1.3. Descripción de puestos

Estos son algunos lineamientos finales para redactar las descripciones de puestos:

- *Ser claro.* La descripción del puesto debe exponer el trabajo del puesto tan precisamente que las obligaciones del trabajo queden claras, sin tener que referirse a las descripciones de otros puestos.
- *Indicar el alcance de la autoridad.* Al definir el puesto, asegúrese de señalar el alcance y el carácter del trabajo, usando frases como "para el departamento" o "a petición del gerente". Incluya todas las relaciones importantes.

- *Sea específico.* Elija las palabras más específicas para exponer 1) el tipo de trabajo, 2) el grado de complejidad, 3) el grado de habilidad requerido, 4) la medida en que se estandarizan los problemas, 5) la medida de la responsabilidad que tiene el trabajador en cada fase del trabajo y 6) el grado y el tipo de cuentas que se rendirán. Se deben usar verbos como *analizar, reunir, recabar, etc.*
- *Sea breve.* Las frases cortas y exactas suelen lograr mejor su propósito.
- *Revise.* Por último, revise si la descripción cumple con los requisitos básicos.

2.1.2. Tipos de reclutamiento existentes

2.1.2.1. Sistema de reclutamiento interno

El reclutamiento tal vez haga pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, pero los empleados actuales muchas veces son la mejor fuente de nuevos candidatos.

Llenar los puestos vacantes con candidatos internos ofrece varias ventajas. Los empleados comprueban que la competencia recibe un premio y, por consiguiente, esto refuerza el ánimo y el desempeño. Como los candidatos internos llevan cierto tiempo trabajando en la empresa, éstos podrían estar más comprometidos con las metas de la compañía y tenderían menos a abandonarla. Los ascensos de empleados internos aumentan su compromiso y ofrecen a los gerentes una perspectiva de largo plazo cuando toman sus decisiones.

Los anuncios internos de los puestos, los registros de personal y los bancos de habilidades personales son necesarios para que los ascensos internos sean eficaces.

Los anuncios internos de puestos avisan a los empleados de un puesto vacante(muchas veces, mediante un anuncio en el tablero de noticias) y enumeran sus características, como las habilidades, el horario de trabajo el salario(como en la figura 2). Algunos contratos sindicales requieren de estos anuncios para garantizar que los empleados sindicalizados sean los primeros en solicitar puestos mejores o nuevos.

Figura 2. Forma de anuncio de puesto de trabajo

<p>Apertura: _____</p> <p>Cierre: _____</p> <p>Se ofrece un puesto de tiempo completo como _____ en el departamento de _____ . El puesto está /no está vacante para candidatos externos.</p> <p>Escala de salario</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Mínimo</td> <td style="text-align: center;">Intermedio</td> <td style="text-align: center;">Máximo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Q _____</td> <td style="text-align: center;">Q _____</td> <td style="text-align: center;">Q _____</td> </tr> </table> <p>Obligaciones del asalariado Véase descripción del puesto anexa.</p> <p>Habilidades y capacidades requeridas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para realizar tareas en forma completa y exacta - Puntualidad y seguimiento demostrados en obligaciones asignaciones - Capacidad para <u>trabajar</u> bien con otros - Confiabilidad y buena asistencia <p>El procedimiento de solicitud para empleados es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer una cita llamando al teléfono _____, antes de las 15:00 horas. 2. Entregar una solicitud interna de trabajo requisitada y un currículum a _____ antes de esa misma fecha. <p>Los solicitantes será preseleccionados de acuerdo con las calificaciones antes mencionadas.</p> <p>Se encargará de la selección: _____</p>	Mínimo	Intermedio	Máximo	Q _____	Q _____	Q _____	<p>Núm. _____</p>
Mínimo	Intermedio	Máximo					
Q _____	Q _____	Q _____					

Los registros de personal son muy útiles. Un análisis de los registros del personal (inclusive formas de solicitud) podría detectar a empleados que están trabajando en puestos por debajo de su grado de estudios o nivel de conocimientos.

Bancos de habilidades, que enumeran a los empleados actuales que cuentan con habilidades específicas.

2.1.2.2. Sistema de reclutamiento externo

Si no hubiera suficientes candidatos internos para llenar las vacantes anticipadas o se quisiera buscarlos en el exterior por otro motivo, es probable que la oferta de candidatos externos; es decir, que no son empleados de la propia organización. Entre los lugares en donde se puede encontrar el personal que se busca están:

- **Escuelas, universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc.** Suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarias, mecánicos y contadores.
- **Oficinas de colocación.** En la actualidad existen empresas dedicadas a la colocación de personal en múltiples y diferentes trabajos. Estas empresas se encuentran instaladas en muchas ciudades del mundo, aunque también es importante decir que otras ofrecen sus servicios por internet. Una gran proporción de empleadores, cada vez mayor, recluta por medio de internet.

- **Otras empresas.** Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar, por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.
- **La "puerta de la calle".** Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.
- **Carta o teléfono.** Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc., es conveniente emplear ambos medios: el primero, con el fin de asegurar la precisión, y el segundo, para obtener aclaraciones y completar datos.
- **Periódico, radio, televisión.** Los anuncios por estos medios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, y del que no habrá un número exagerado de solicitantes. En caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo de selección.
- **Folleto y revistas.** Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en una empresa, los beneficios que ofrece, etc.

2.2. Selección

Al contar con una reserva de solicitudes de empleo ya revisadas, el siguiente paso será seleccionar a la persona indicada para el puesto. De ordinario, esto significará reducir la reserva de solicitantes mediante los instrumentos para la selección que se explicarán más adelante, las pruebas, los centros de evaluación y la comprobación de antecedentes y referencias.

2.2.1. Importancia de una selección cuidadosa

La selección de los empleados adecuados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, el propio desempeño de una empresa siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajarán mejor. La selección eficaz también es importante porque el reclutamiento y la contratación de empleados representan mucho dinero, cuando se toman en cuenta los costos de la búsqueda, el tiempo de la entrevistas, la comprobación de las referencias y los gastos de viajes y traslados.

Implicaciones legales y negligencia en la contratación. La selección cuidadosa también debe su importancia a las **consecuencias legales de una contratación negligente e incompetente**. Algunos pasos para protegerse contra denuncias por negligencia en la contratación serían:

- Someter toda la información que proporcione el solicitante en su solicitud de empleo a un escrutinio detenido. Obtener la autorización del solicitante, por escrito, para comprobar las referencias del posible empleado y comprobar las referencias de sus empleadores anteriores con el mayor cuidado posible.

- Guardar toda la información y los registros que se obtengan del solicitante en cada una de las etapas del proceso de selección.
- Rechazar a los solicitantes que hacen declaraciones falsas de hechos materiales en su solicitud, o que tienen antecedentes penales por delitos relacionados en forma directa con los puestos en cuestión.
- Tomar medidas disciplinarias de inmediato cuando se presentan problemas.

2.2.2. Pasos para validar una prueba de selección

Para que una prueba de selección sea confiable, el empleador debe estar muy seguro de que las calificaciones de la prueba guardan una relación con el desempeño predecible en el trabajo. Es decir, es imperativo que se valide la prueba antes de usarla y que se asegure que las calificaciones de la prueba ofrecen un pronóstico correcto de un criterio cualquiera, por ejemplo el desempeño laboral. El proceso de validación consta de cinco pasos.

Paso 1. Analice el empleo. El primer paso será analizar el empleo y redactar la descripción del puesto, así como las especificaciones del mismo, los rasgos humanos y las habilidades necesarios para el buen desempeño del trabajo.

Paso 2. Elija las pruebas. A continuación, se deben escoger las pruebas que midan los atributos importantes para el éxito en el trabajo. Se deben elegir varias pruebas y se deben combinar para formar una batería de pruebas. ¿Qué

pruebas y dónde se consiguen? En este caso, lo más aconsejable será recurrir a los servicios de profesionales, como un graduado en psicología industrial.

Paso 3. Aplique la prueba. Se debe aplicar la o las pruebas seleccionadas a los empleados. Ahora se tienen dos opciones. En primer término, podría aplicar las pruebas a las personas que estén empleadas. A continuación compararía las calificaciones que obtienen en la prueba con su desempeño actual; es lo que se denomina validación concurrente. La ventaja básica sería que los empleados presentes podrían no ser representativos de los solicitantes nuevos.

La validación predictiva es una forma más confiable para validar una prueba. En este caso, la prueba se aplica a los solicitantes antes de su contratación.

Paso 4. Relacione los criterios y las calificaciones de la prueba. El siguiente paso será determinar si existe una relación significativa entre las calificaciones y el desempeño. La forma acostumbrada de hacerlo es determinar la relación estadística entre las calificaciones de la prueba y el desempeño.

Paso 5. Valide y revalide la prueba. Antes de empezar a usar la prueba, tal vez se quiera hacer una validación cruzada, realizando de nuevo los pasos 3 y 4, con una muestra de empleados. Cuando menos, un experto debería revalidar la prueba en forma periódica.

El procedimiento para realizar la validación cruzada suele fundarse en los juicios. En este caso, se realiza un análisis detenido del puesto, con el propósito

de identificar las conductas laborales que requiere. A continuación se saca una muestra de esas conductas y se combinan en una prueba cuyo contenido, entonces, será válido. Una prueba de mecanografía y taquigrafía para una secretaria sería un ejemplo; el hecho de que la prueba representa una muestra general de conductas reales y observables del trabajo, es lo que hace que el contenido de la prueba sea válido. La validez de los criterios se establece mediante los cinco pasos que acabamos de describir.

2.2.3. Tipos de pruebas

Podemos clasificar una prueba dependiendo de lo que mide: capacidades cognoscitivas (mentales), capacidades físicas y motoras, personalidad e intereses o logros.

Pruebas de las capacidades cognoscitivas. Las pruebas cognoscitivas incluyen pruebas de la capacidad general para razonar (inteligencia) y pruebas de capacidades mentales concretas, como la memoria o el razonamiento inductivo. Entre estas pruebas están las pruebas de inteligencia y las pruebas de capacidades cognoscitivas específicas.

- **Las pruebas de inteligencia.** Estas (CI) miden las capacidades intelectuales generales. No evalúan un único rasgo de la "inteligencia", sino más bien un abanico de capacidades, inclusive la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica. Entre este tipo de pruebas se encuentran:

- Stanford-Binet
- Escalas de Wechsler
- Prueba de Wonderlic

- **Capacidades cognoscitivas específicas.** También existen medidas de capacidades mentales específicas, como el razonamiento inductivo o deductivo, la comprensión verbal, la memoria y la capacidad numérica. Las pruebas de esta categoría, con frecuencia se conocen como pruebas de aptitudes, pues pretenden medir las aptitudes del solicitante para el trabajo en cuestión.

Ejemplo de estas pruebas son:

- la Prueba de Comprensión Mecánica
- la Prueba de Razonamiento Mecánico (Mechanical Reasoning Test), y
- la Prueba de Aptitud Mecánica SRA (SRA Test of Mechanical Aptitude).

Las pruebas de las capacidades físicas y motoras. Tal vez se quieran medir muchas capacidades motoras, entre ellas, la destreza de los dedos, la destreza manual, la velocidad del movimiento de los brazos y el tiempo de reacción. La prueba de destreza para piezas pequeñas de Crawford mide la velocidad y la exactitud de juicios simples, así como la velocidad de los movimientos de los dedos, las manos y los brazos.

Ejemplo de estas pruebas son las siguientes:

- Prueba de Destreza de Stromberg (Stromberg Dexterity test)
- Prueba Minnesota del Ritmo de Manipulación (Minnesota Rate of Manipulation Test)
- Prueba del tablero de Purdue (Purdue Peg Board), y
- Prueba de Destreza para Piezas Pequeñas de Crawford (Crawford Small Parts Dexterity Test).

Figura 3. Prueba de destreza para piezas pequeñas de Crawford

Fuente: Gary Dessler. **Administración de personal**. Pág. 184

Las pruebas de rendimiento. Una prueba de rendimiento sirve, básicamente, para medir lo que ha aprendido una persona. Evalúan el conocimiento del trabajo en campos como la economía, la mercadotecnia o la administración de personal.

2.2.4. Comprobación de referencias

La constatación de los antecedentes puede ser muy amplia. Las referencias se comprueban antes del empleo por dos razones: para constatar la veracidad de los datos que el solicitante presenta previamente y para descubrir si existe información lesiva en los antecedentes. Los campos de los antecedentes que se suelen comprobar son el cumplimiento de los requisitos legales para trabajar, las fechas de los empleos anteriores, el servicio militar, el grado de estudios y la identificación.

La comprobación de las referencias e investigación de los antecedentes adopta muchas formas. Casi todos los empleadores tratan, cuando menos, de verificar por teléfono (suponiendo que el candidato ha autorizado que se haga) el puesto actual del solicitante y el sueldo que gana con ese empleador. Otros se comunican con los supervisores pasados y presentes del solicitante.

Figura 4. Forma para comprobar referencias

(MEMBRETE DE LA COMPAÑÍA)

A quien corresponda:

_____ Ha sido empleado por nosotros

_____ Ha solicitado empleo

y ha presentado la siguiente información acerca de su empleo en su organización. Nos ha autorizado para que nos comuniquemos con usted para verificar la información de referencia que nos pueda proporcionar.

(Señale si está correcto o cámbielo si está equivocado).

Fechas de empleo: _____

Puesto: _____

Último salario devengado: Q _____

Motivo de la renuncia: _____

El solicitante puede ser recontratado: _____

Su firma

Su puesto

Agradeceríamos que anote, en el revés de esta carta, cualquier comentario que considere útil y respetaremos su confianza en este asunto. El duplicado anexo es para sus archivos.

Atentamente,

Departamento de Personal

Los gerentes de personal, por lo general, no consideran que las cartas de referencia sean muy útiles. De hecho, las cartas de referencia ocuparon el último lugar en un estudio de instrumentos para la selección. Estos instrumentos, clasificados del primero al último, fueron: la entrevista, la forma de solicitud, el historial académico, las referencias orales, las pruebas de aptitudes y logros, las pruebas psicológicas y, por último, las cartas de referencia.

2.2.5. Exámenes médicos y pruebas de consumo de drogas

Después de hecho el ofrecimiento y cuando la persona ha sido contratada, el siguiente paso del proceso de selección suele ser un examen médico.

Los exámenes médicos se requieren por cinco razones básicas. El examen se usará para determinar si el solicitante tiene las calificaciones físicas requeridas para el puesto y para saber si padece alguna limitación clínica que se debe tomar en cuenta al colocar al solicitante. El examen también debe establecer un registro y una línea base de la salud del solicitante, para efectos de reclamaciones futuras de seguros o pagos de compensación. El examen, al detectar problemas de salud, también disminuirá el ausentismo y los accidentes y, por supuesto, detectará enfermedades contagiosas que el solicitante tal vez ni siquiera sepa que tiene.

En cuanto a las pruebas de consumo de drogas, se ha comprobado por medio de estudios que un 75% de empleados consumían cocaína dentro del trabajo, lo que hace que cada vez hay más empleadores que hacen exámenes para detectar el consumo de drogas. Lo más común es que los candidatos sean sometidos a la prueba justo antes de ser contratados formalmente para el

empleo. Ninguna de estas pruebas es segura por completo. Noventa y seis por ciento de los empleadores que aplican estas pruebas usan las muestras de orina, pero algunas de ellas no diferencian entre las drogas lícitas y las ilícitas. Otros empleadores consideran que estas pruebas son demasiado personales y, en su lugar, aplican pruebas de folículo piloso.

2.2.6. Entrevistas

Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información derivada de las respuestas verbales que una persona proporciona a preguntas orales. La entrevista para la selección, se diseña para predecir el desempeño laboral futuro, con base en las respuestas verbales que los solicitantes proporcionan a algunas preguntas orales que se les hacen.

La entrevista es, con mucho, el procedimiento más utilizado para la selección de personal. Se ha estimado que la proporción de organizaciones que usan las entrevistas para seleccionar va desde 70%, en el caso de algunos tipos de entrevistas, hasta un estudio de 852 empleadores según el cual 99% de ellos usaba las entrevistas para seleccionar a sus empleados. El tema focal es que, si bien no todas las compañías usan instrumentos de selección como las pruebas, los centros de evaluación, e incluso la comprobación de referencias, sería en verdad extraño que un gerente no entrevistara un posible empleado; por tanto, las entrevistas son un instrumento indispensable para la administración.

2.2.6.1. Tipos de entrevistas

Entrevista no estructurada, tipo charla. El entrevistador profundiza en los puntos de su interés a medida que se van presentando las respuestas a sus preguntas.

Entrevista estructurada, que sigue una secuencia fija de preguntas.

Entrevista bajo presión, en la que una serie de preguntas, normalmente rudas, provocan que el solicitante se sienta incómodo. Esta técnica sirve para identificar a los solicitantes hipersensibles, y a los que toleran poca o mucha presión.

Entrevista de evaluación, charla sostenida después de una evaluación del desempeño, en la cual el supervisor y el empleado analizan la calificación del empleado y las medidas que podrían remediar la cosa.

Entrevista situacional, una serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentra en la forma como comportaría el candidato en una situación dada.

Entrevista secuencial, en la que varias personas entrevistan al solicitante, en secuencia, y después cada uno de ellos califica al solicitante usando un formulario estándar. El objetivo de este tipo de entrevista es permitir que el entrevistado se desenvuelva mejor al encontrarse sólo con una persona.

Entrevista con jurado, en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas a un solicitante, con el propósito de entrevistar simultáneamente al candidato por un grupo de entrevistadores. Esto se hace con el objeto de

permitir que cada entrevistador actúe con base en las respuestas que está dando el candidato, de forma muy parecida a la que usan los reporteros en las conferencias de prensa.

2.2.6.2. Factores que afectan la utilidad de una entrevista

Los juicios apresurados. Uno de los resultados que aparecen con más consistencia en los tratados de entrevistas es que los entrevistadores tienden a sacar conclusiones demasiado rápido, a hacer juicios apresurados acerca de los candidatos en los primeros minutos de la entrevista o, incluso, antes de que ésta empiece, basados en las calificaciones de las pruebas o en la información del currículum. Una investigación estimó que en el 85% de los casos los entrevistadores habían decidido respecto a los candidatos antes de iniciar la entrevista, con base en el formulario de solicitud del solicitante y en su aspecto personal. Para bien o para mal, los entrevistadores por lo normal deciden respecto a los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista.

El énfasis negativo. Es decir, al parecer los entrevistadores tiene un sesgo negativo consistente. Por lo general, la información desfavorable del candidato influye más en ellos que la favorable. Y es mucho más probable que sus impresiones pasen de favorables a desfavorables que a la inversa. Es difícil que un entrevistado que comienza con una calificación mala pueda superar esa primera impresión negativa durante la entrevista.

No entender el trabajo. Los entrevistadores que no saben con exactitud qué entraña el trabajo ni qué tipo de candidato es más idóneo para él. Por lo

general toman sus decisiones con base en estereotipos equivocados respecto a quién es un buen solicitante.

El error en el orden de los candidatos (contraste). Esto significa que el orden el cual se recibe a los solicitantes afecta las calificaciones que se les otorgan. En un estudio se pidió a un grupo de gerentes que evaluara a un candidato promedio después de evaluar primero a varios candidatos desfavorables. El candidato promedio recibió calificaciones más favorables que las que habría recibido pues, en comparación con los candidatos desfavorables, el promedio lucía mejor de lo que era.

2.2.6.3. Pasos para una entrevista bien estructurada

Paso 1. El análisis del puesto. Primero, se debe redactar una descripción del puesto, en forma de una lista de obligaciones, conocimientos requeridos, habilidades, capacidades y otras calificaciones.

Paso 2. Evaluar la información de las obligaciones del puesto. A continuación, se deberá clasificar cada una de las obligaciones del puesto de acuerdo con su importancia para el éxito laboral y con la cantidad de tiempo requerida para realizarlo en comparación con otras tareas.

Paso 3. Responder las preguntas de la entrevista. Los empleados hacen una lista y evalúan las obligaciones del puesto y, después, responden las preguntas de la entrevista. Las preguntas de la entrevista están basadas en la lista de las obligaciones, pero se preparan más preguntas para las obligaciones más importantes.

Paso 4. Desarrollar respuestas como puntos de referencia. A continuación, se evalúan las respuestas y se debe calificar cada pregunta en una escala de cinco puntos, con respuestas específicas como buena (con calificación de 5), marginal (con calificación de 3) y mala (con calificación de 1).

Paso 5. Nombrar un jurado de entrevistadores y ponerlo en práctica, por lo general, este tipo de entrevistas son conducidas por un jurado. El jurado debe tener entre tres y seis miembros, de preferencia los mismos empleados que participaron en la redacción y las respuestas de las entrevistas.

2.3. Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre éstos se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, filiación dactilográfica, etc. Muchos solicitantes muestran aprehensión contra esta última, debido a que su uso se inició en casos penales; hay que hacer ver, con todo, que son la única manera de identificación que nunca puede cambiar, y que servirá, aun para beneficio del mismo solicitante, en muchos casos.

Es importante señalar que la mayoría de las empresas acuerdan en el contrato de trabajo que el solicitante del empleo deberá laborar al comienzo un período de prueba de dos o tres meses para verificar si es apta para el puesto al que se le requirió.

3. ANÁLISIS ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Descripción del departamento de Recursos Humanos

Actualmente el departamento de personal de ALDEM está a cargo de una sola persona, quien se encarga de recibir a las personas que solicitan trabajo, entrevistarla y contratarla. También está a su cargo el resolver los problemas que puedan surgir con respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa o respecto al pago de sueldos.

Por lo que se pudo comprobar, la empresa utiliza un sistema inadecuado para la contratación de personal, ya que hace uso únicamente del llenado de una hoja de solicitud de empleo, la cual pregunta información escasa acerca del solicitante.

Además de la poca información solicitada en la hoja existe otro factor que contribuye a que el sistema no se lleve a cabo de manera correcta, siendo éste el hecho de que la información que contiene la solicitud no es verificada para poder realizar la contratación, puesto que lo que interesa es solamente tener recurso humano para trabajar.

Otro aspecto importante que se observó es que a las personas que están solicitando trabajo no se les realiza alguna prueba que pueda determinar si persona están aptas para desempeñar el puesto requerido.

3.2. Tipo de personal contratado

El personal contratado en ALDEM es muy variado. En efecto, así como se cuenta con personas con un título de nivel diversificado trabajando, también se cuenta con personal que sólo pudo terminar la primaria. Esto quiere decir que se cuenta con personal de clase media baja y baja para la parte operativa, aunque cabe aclarar que, debido a la situación que el país está viviendo con respecto a la falta de trabajo, algunos de quienes trabajan en la parte operativa son personas preparadas que poseen un título y que, por no encontrar un trabajo acorde a lo que han estudiado, tienen que trabajar de operarios.

Lastimosamente, debido a la falta de un buen sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, se le ha dado trabajo a personas que han formado parte de maras y pandillas, las cuales no ejercen buena influencia sobre los demás trabajadores. Peor aún, existe el riesgo que para la empresa representa contratarlos, ya que nunca se sabrá si están totalmente fuera de aquellas organizaciones y las intenciones que tengan al contar con el.

El área administrativa no presenta ningún tipo de problema con respecto al personal que labora en él, puesto que para esta área se ha tenido el cuidado de contratar el personal idóneo para cada puesto. Los procedimientos de selección utilizados son el de llenado de la hoja de solicitud, la entrevista y la comprobación de referencias.

3.3. Sistema de reclutamiento actual

El sistema que la empresa utiliza para reclutar el personal que necesita, se basa más que todo en el reclutamiento interno, utilizando para ello los avisos en cartelera y avisos por altoparlante a la hora del almuerzo. Es muy raro que se haga uso de reclutamiento externo, puesto que la mayoría de las veces el personal que se busca se encuentra en la misma empresa, ya sea porque ascienden al personal o porque miembros de éste recomiendan a otras personas de afuera.

3.4. Sistema de selección actual

Actualmente no existe un sistema de selección dentro de la empresa, puesto que lo único que se realiza es el llenado de la hoja de solicitud, la cual es tan solo uno de todos los requisitos del proceso de selección.

La forma en que se lleva a cabo este proceso se realiza de la siguiente manera: primero, las personas llenan una hoja de solicitud, la cual contiene preguntas básicas acerca de la persona, preguntas como nombre completo, edad, estado civil, lugares en donde ha trabajado anteriormente, entre otras. Segundo, se les pregunta si han tenido alguna experiencia en determinada máquina para saber si son aptos para el puesto que se busca. Si la respuesta es sí o es no, la persona de igual manera queda contratada, ya que si no tiene la experiencia en determinada máquina y urge el personal de trabajo, se le da una pequeña explicación acerca del uso y manejo de la máquina en un tiempo no mayor a un par de horas .

Como es de observarse, no se lleva a cabo la comprobación de referencias y antecedentes, así como tampoco se realizan los exámenes y las pruebas pertinentes, y de ahí el problema del personal contratado.

3.5 Análisis FODA

Antes de realizar el análisis se definirá qué un FODA es un análisis de las virtudes y debilidades o defectos que posee una persona, grupo o cosa en particular en relación con un determinado tema. Está constituido por cuatro variables independientes, dividiéndose, a la vez, en dos niveles de elementos, a saber:

La situación interna

Está constituida por factores o elementos que están ubicados o son parte del interior de la persona o empresa que se analiza mediante el diagnóstico, y lo conforman las fortalezas y debilidades.

- Fortalezas

Son los elementos positivos que posee o tiene en su interior la persona, grupo o institución analizados, los cuales constituyen aspectos muy importantes para la consecución de sus objetivos; destaca la virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad.

- Debilidades

Son los elementos negativos que posee o tiene en su interior la persona, grupo o institución analizados, los cuales constituyen barreras para lograr los objetivos propuestos. Se condensan en carencia de energía moral.

La situación externa

Está constituida por factores o elementos que se ubican o proceden del medio que rodea a la persona o institución la que se aplica el diagnóstico, y son las oportunidades y las amenazas.

- Oportunidades

Son los elementos o factores que están en el ambiente externo y que la persona, grupo o institución podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos. Estas oportunidades pueden ser de tipo social, económico, tecnológico o político.

- Amenazas

Son elementos o factores que existen en el medio externo y que pueden constituir un peligro para la existencia u obtención de los objetivos de la persona, grupo o instituciones.

Análisis FODA de la empresa ALDEM, S.A.

Fortalezas

- Disponibilidad de tiempo para laborar

- Prestigio internacional
- Recursos necesarios para realizar cambios
- Años de experiencia en el medio

Oportunidades

- Colaboración de personas en la implantación del nuevo sistema
- Instalaciones adecuadas
- Ambiente de trabajo
- Disminución de rotación de personal
- Mercado laboral

Debilidades

- Políticas de los dueños(coreanos), quienes están acostumbrados a una sola forma de trabajo
- Carencia de un proceso de dotación de personal que garantice las competencias del personal a contratar
- Jefe de recursos humanos muy cerrado a cambios que generen mejoras

Amenazas

- Alta rotación de personal
- Gran cantidad de maquilas que representan competencia
- Creciente ola de desempleo y delincuencia
- Inspecciones por parte del Ministerio de Trabajo

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Definición del problema

4.1.1. Problema principal

En la empresa ALDEM, S.A., se ha observado la excesiva rotación de personal, a causa de la contratación de personal no idóneo para cada puesto, siendo éstos considerados como los principales problemas existentes dentro de la empresa, ya que reducen la capacidad productiva de la misma.

4.1.2 Problemas derivados

- Incumplimiento de las metas en producción debido a la constante pérdida de tiempo al momento de contratar personal, en los diferentes departamentos, dos o tres veces por semana
- Costos por el pago de prestaciones al personal que se retira de la empresa
- Decaimiento de la imagen de la empresa por la frecuente rotación existente, que incide en la producción
- Falta de personal capacitado para el desempeño de ciertos puestos de trabajo, que incide en la calidad

4.2 Necesidades

4.2.1 Necesidades primarias

- Reducir al mínimo la rotación de personal
Al reducir la rotación de personal se minimizarán problemas como la pérdida de tiempo en la inducción del nuevo empleado, la pérdida de recursos materiales y monetarios, entre otros.

- Minimizar el número de contratación de personal
Con esto se reducirán gastos y se podrá llevar un mejor control del personal contratado, pudiendo, entonces, realizar programas de adiestramiento, con los cuales se enseñen nuevas formas de llevar a cabo el trabajo, así como charlas sobre buenas relaciones interpersonales, entre otros medios.

4.2.2 Necesidades secundarias

- Reducir el costo de la papelería
Con esto se obtendrán mayores ganancias.

- Recuperar la imagen de la empresa
Algo muy importante es saber que la pérdida más grande para una empresa no es tanto la pérdida monetaria que se pueda generar en un momento dado, sino las consecuencias del desprestigio o la mala imagen que pueda tener la empresa. Esto quiere decir que tanto clientes como posibles trabajadores no deseen invertir sus recursos en dicha empresa.

- Contratar el personal idóneo para cada puesto

Esta es la clave para la solución del problema principal, ya que con el personal idóneo en cada puesto se elevará el nivel de producción de la empresa, lo que conlleva, a su vez, a aumentar la productividad de la misma.

4.3 Diagnóstico para la empresa

De acuerdo con lo analizado, se determina que es necesario implementar un nuevo sistema de dotación de personal, un sistema en donde se pongan en práctica todos los requisitos necesarios para que se lleve a cabo de manera correcta dicho proceso. Por ejemplo, en la etapa de selección se deben realizar las entrevistas pertinentes, así como también las pruebas y exámenes necesarios. También importante la comprobación de referencias.

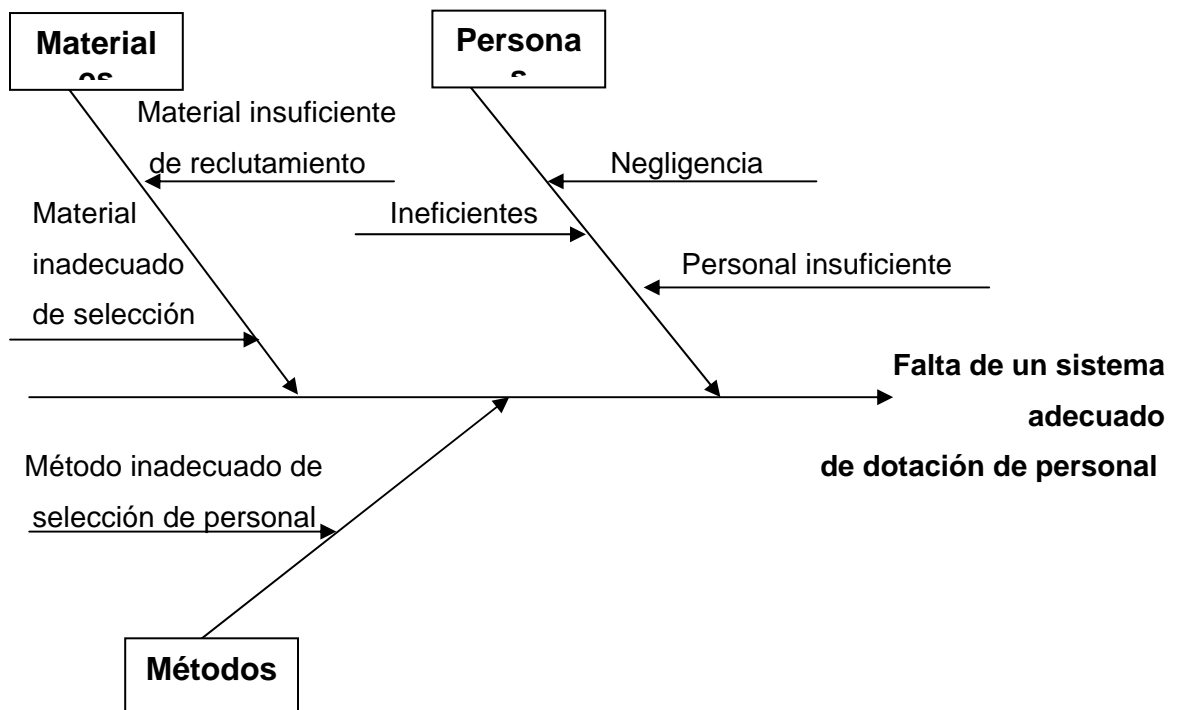
Para lograr todo esto se necesitará, en el departamento de Recursos Humanos, de personal especializado en las áreas de reclutamiento, selección y contratación de personal, ya que se considera que así se reducirían en gran medida los problemas anteriormente expuestos.

Diagrama causa-efecto

Permite a los miembros de un equipo la representación gráfica, categorización y evaluación de todas las posibles causas de un efecto, el que por lo general se expresa como un problema a resolver.

El diagrama causa-efecto que a continuación se presenta muestra las posibles causas que pueden dar origen al problema de la falta de un sistema adecuado de dotación de personal.

Diagrama causa-efecto para la empresa ALDEM



5. PROPUESTA PARA UN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ADECUADO A LAS NECESIDADES ACTUALES DE LA EMPRESA

5.1. Análisis de puestos del personal operativo

El poder determinar el tipo de persona idónea para cada puesto de trabajo es parte del análisis de puestos, así como establecer las obligaciones y habilidades que requiere un determinado cargo.

En este caso, para realizar el análisis de puestos de la planta de producción se agruparán éstos en áreas de trabajo, se determinará primero la descripción del puesto, y para ello se hará uso de los cuestionarios para los operarios y, a su vez, de la observación directa, ya que esta última hará que la descripción del puesto sea más profunda y concreta.

Por ser una empresa dedicada a la confección de ropa existe una gran variedad de puestos distribuidos en distintas áreas, pero para la elaboración de este trabajo de graduación el análisis se enfocará únicamente en la planta de producción, dividiendo ésta en 4 áreas: **corte, cosido, planchado e inspección.**

En el área de cosido se encuentran todos los operadores dedicados exclusivamente a maniobrar las distintas máquinas de coser.

En el área de corte se encuentran las personas que maniobran las cortadoras, aclarando que dichas personas son muy pocas, ya que no se necesita tener gran cantidad de máquinas, puesto que una sola tiene la capacidad para cortar de 25 a 30 lienzos de tela, por lo que las 8 máquinas con que se cuenta son suficientes para poder cumplir con la demanda. Debido a su complejo uso, se requiere personal con experiencia para maniobrarlas.

En el área de planchado se cuenta con los puestos de las personas dedicadas a planchar la prenda ya terminada y con los puestos de las personas que trabajan en las máquinas fusionadoras. Estas máquinas, al mismo tiempo que van planchando los lienzos de tela, van adhiriendo un material especial para reforzarla.

Y por último, se tiene el área de inspección, en donde labora gran cantidad de personas, ya que la inspección se va realizando tanto al final de cada módulo en donde van saliendo las piezas sueltas, como cuando se tiene la prenda totalmente acabada.

Modelo de cuestionario utilizado:

Figura 5. Modelo del cuestionario para el análisis de puestos

ALDEM	
Cuestionario del puesto	
Nombre: _____	Puesto: _____
Área: _____	Número del puesto: _____
Nombre del supervisor: _____	Cargo del supervisor: _____
1. Describa brevemente sus cuatro obligaciones más importantes.	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
2. Enumere el equipo, las máquinas o las herramientas que maneja normalmente para cumplir con las obligaciones de su puesto.	
1.	_____
2.	_____
3. Describa las condiciones en las que trabaja: interior, exterior, con aire acondicionado, etc. Asegúrese de mencionar toda condición de trabajo desagradable o fuera de lo común.	

4. Anote los requisitos mínimos o las habilidades especiales que considera necesarios para cumplir en forma satisfactoria con su trabajo.	

Firma del empleado _____	Fecha: _____

Después de haber recabado la información de los puestos representativos se realizó la descripción de puestos. Para ello se muestra un modelo del cuestionario que se llenó por los empleados a fin de conocer las responsabilidades y obligaciones específicas de su puesto, para, luego, realizar la descripción del puesto.

Figura 6. Modelo del cuestionario para la descripción del puesto

Datos básicos para la descripción del puesto	
Denominación del puesto:_____	Departamento:_____
Número del puesto: _____	Redactado por:_____
Fecha de hoy: _____	
I. Resumen del puesto:	
(Enumere las tareas más importantes o aquellas que realice en forma regular)	
II. Informa a:	_____
III. Supervisa a:	_____
IV. Obligaciones del puesto:	_____
(Describa en forma breve, para cada obligación, lo que hace el empleado y, de ser posible cómo lo hace. Coloque entre paréntesis el tiempo aproximado dedicado a la obligación).	

Descripción de puestos

Perfil de puestos

Puesto: Operador

Depto: Corte

Jefe inmediato: Supervisor de corte

Sus funciones son:

- Inspeccionar las telas
- Dibujar los patrones en los lienzos de tela,
- Realizar los cortes de manera rápida y exacta

Puesto: Operador

Depto: Cosido

Jefe inmediato: Supervisor de cosido

Sus funciones son:

- Realizar diferentes costuras
- Pegar botones, marca, etc.
- Ensamblar todas las partes de la prenda
- Dar acabados

Puesto: Operador

Depto: Planchado

Jefe inmediato: Supervisor de planchado

Sus funciones son:

Planchar, a fin de dar forma a la prenda.

Puesto: Inspeccionista

Depto: Inspección

Jefe inmediato: Jefe de inspección

Sus funciones son:

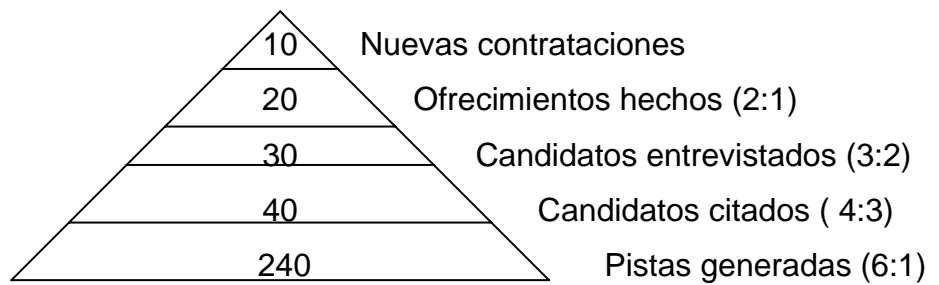
- Inspeccionar costuras, ojales, cierres
- Limpiar la prenda

Como se puede observar, dentro del cuestionario de la descripción del puesto se encuentran preguntas sobre las destrezas y habilidades que deben poseer las personas para ocupar estos puestos. Esto se hace porque muy frecuentemente, como en esta ocasión, la especificación del puesto se presenta como parte de la descripción del puesto.

5.2. Pirámide de rendimiento del reclutamiento

La pirámide de rendimiento del reclutamiento es un método utilizado por algunos empleadores para calcular el número de solicitantes necesarios a fin de contratar de entre ellos la cantidad requerida de empleados nuevos. Para entender mejor el funcionamiento de esta pirámide se hará un ejemplo.

ALDEM sabe que debe contratar a 10 operarios nuevos. Dada su experiencia, la empresa sabe también que la relación de ofrecimientos hechos para nuevas contrataciones de personal es de 2 a 1; es decir, acepta, más o menos, la mitad de las personas a quienes se les hace un ofrecimiento. La organización también sabe que la razón de candidatos entrevistados a ofrecimientos hechos es de 3 a 2, mientras que la relación de candidatos citados para una entrevista a candidatos entrevistados, de hecho ha sido de 4 a 3. Por último, la empresa sabe que la razón de pistas nuevas generadas a candidatos citados, de hecho ha sido de 6 a 1; es decir, que de seis pistas que llegan gracias a los anuncios de la empresa, el reclutamiento en escuelas y en otros lugares, por lo general sólo un solicitante de cada seis será citado para una entrevista. Dadas estas relaciones, la empresa sabe que debe generar 240 pistas para poder citar a 40 candidatos viables para una entrevista en sus oficinas. A continuación, la organización entrevistará a unas 30 de las personas invitadas y, de ahí, hará unos 20 ofrecimientos. De estos 20 ofrecimientos, la mitad de las personas (10 operarios) serán contratadas.



5.3. Propuesta para un mejor reclutamiento de personal

5.3.1. Tipos de reclutamiento a utilizar

Por ser una empresa que manufactura prendas de vestir y cuya mano de obra es no calificada, se reclutará en diferentes lugares, pero, antes de hacerlo externamente, se reclutará dentro de la misma empresa.

Reclutamiento interno

La forma como se anunciará el trabajo dentro de la empresa será la siguiente:


Figura 7. Forma de anuncio de trabajo de reclutamiento interno

ALDEM			
			Núm. _____
Apertura: _____			
Cierre: _____			
Se ofrece un puesto de tiempo completo como _____ en el departamento de _____ . El puesto está vacante para candidatos externos.			
Escala de salario			
	Mínimo	Intermedio	Máximo
	Q _____	Q _____	Q _____
Obligaciones del asalariado			
Véase descripción del puesto anexa.			
Habilidades y capacidades requeridas			
Para ser considerado para este puesto debe poseer las siguientes habilidades y capacidades.			
<ul style="list-style-type: none">- Puntualidad y seguimiento demostrados en obligaciones y asignaciones- Capacidad para trabajar bien con otros- Confiabilidad y buena asistencia- Habilidad motriz y mental para desempeñar el puesto			
Habilidades y capacidades deseables			
(Estas habilidades y capacidades harán que el candidato sea más competitivo).			
El procedimiento de solicitud para empleados es:			
1. Hacer una cita llamando al teléfono _____, extensión _____			
2. Entregar una solicitud interna de trabajo requisitada y un currículum actualizado a _____ antes de esa misma fecha.			
Se encargará de la selección _____			

En cuanto al reclutamiento externo que se debe realizar, se hará en lugares como escuelas nocturnas, la puerta de la calle, otras empresas.

Un modelo del anuncio que podría utilizarse es el siguiente.

Figura 8. Modelo de anuncio de reclutamiento externo



CONTRATARÁ:

Personas que deseen trabajar tiempo completo, dispuesto a dar todo de sí para cumplir metas.

Se contratarán 10 operarios para trabajar en máquina de corte.

Se ofrece bonito salario y las prestaciones de ley.
Bonificación por cantidad de prendas producidas.

Los requisitos son : 1 año de experiencia en maquila, haber terminado la primaria y presentar antecedentes penales y policíacos.

Interesados llamar al teléfono 2887596 para concretar cita.

Si te gustan los retos y devengar un buen salario, comunícate con

5.4. Selección propuesta para la empresa

5.4.1. Requerimientos básicos para cada tipo de trabajo

Área de corte

Para que una persona pueda trabajar en esta área se requiere que posea las siguientes habilidades:

- **Estudios y/o experiencia**

Se requiere que, como mínimo, haya terminado la primaria y más indispensable aún, que posea al menos un año de experiencia en corte.

- **Habilidades lingüísticas**

Capacidad para leer, analizar e interpretar publicaciones técnicas, publicaciones como tipo de corte y precisión.

- **Habilidades psicomotrices**

Habilidad con las manos para poder cortar de manera rápida y precisa las telas.

Área de cosido

Para que una persona pueda trabajar en esta área se requiere que posea las siguientes habilidades:

- **Estudios y/o experiencia**

Se requiere que como mínimo la persona haya terminado la primaria y que posea un año, al menos, de experiencia en máquina de costura.

- **Habilidades lingüísticas**

Capacidad para leer, analizar e interpretar publicaciones técnicas. Entre las publicaciones técnicas se encuentran las hojas de especificaciones que los clientes mandan describiendo el tipo de costura que se requiere y los acabados de la misma.

- **Habilidades matemáticas**

Capacidad para aplicar conceptos matemáticos básicos en la elaboración del tamaño de la costura.

- **Habilidades psicomotrices**

Agilidad en las manos para realizar de manera rápida las costuras.

Área de planchado

Para que una persona pueda trabajar en esta área se requiere que posea las siguientes habilidades:

- **Estudios y/o experiencia**

Debido a que es un puesto para el cual no se requiere ningún tipo de análisis ni precisión, se acepta que al menos se sepa leer y escribir.

Área de inspección

Para que una persona pueda trabajar en esta área se requiere que posea las siguientes habilidades:

- **Estudios y/o experiencia**

Los estudios se acepta que, como mínimo, haya terminado la primaria. En cuanto a experiencia, no es indispensable.

- **Habilidades lingüísticas**

Capacidad para leer, analizar e interpretar las publicaciones de especificación del cliente.

- **Habilidades matemáticas**

Se requiere que, al menos, se sepan las operaciones básicas de suma, resta y multiplicación.

5.4.2 Pasos propuestos para realizar la selección

5.4.2.1 Hoja de solicitud

La hoja de solicitud que se deberá llenar es la siguiente:

Figura 9. Modelo de solicitud de empleo

ALDEM, S.A.
 3ª. Av. 23-40, zona 2 El Zapote Guatemala, C.A
 Tel.: (502) 288-7596 288-6649

Fotografía reciente del solicitante

SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre completo: _____
 Dirección exacta de su domicilio: _____
 Empleo solicitado: _____ Fecha en que estará ud. disponible: _____
 Teléfono: _____

DATOS PERSONALES

Edad actual: _____ Lugar de nacimiento: _____ Fecha de nacimiento: _____
 Estado civil: _____ Profesión u oficio: _____
 Nacionalidad: _____ No. afiliación del I.G.S.S. _____ Cédula de vecindad No. _____
 Num. de reg.: _____ Expedida en: _____ Fecha de expedición: _____
 Nombre del padre: _____
 Nombre de la madre: _____
 Nombre del esposo (a): _____
 Cuántos hijos tiene: _____ Qué edades: _____

EDUCACIÓN

Detalle a continuación las instituciones donde hizo sus estudios, inclusive primaria:

Nombre del Establecimiento	Lugar	Grados o cursos	Año ingreso	Año egreso

EMPLEOS ANTERIORES

Nombre de la empresa	Tiempo de laborar	Puesto	Sueldo

REFERENCIAS

Nombre: _____ Dirección: _____ Tel.: _____
 Nombre: _____ Dirección: _____ Tel.: _____

Lugar y fecha: _____

Operación: _____

Salario/Sup.: _____

Firma: _____

5.4.2.2. Entrevistas

Las entrevistas estarán a cargo del jefe de producción y del jefe de recursos humanos. El jefe de recursos humanos realizará la entrevista con el fin de determinar toda aquella información de la persona que pueda afectar o beneficiar a la empresa, como: la preparación académica que la persona tenga, por qué quiere trabajar en la empresa, tipo de aspiraciones y valores que posee, todo esto con el fin de conocer qué clase de persona es.

Al jefe de producción, por su parte, le interesa conocer si la persona posee todas las cualidades, requisitos y habilidades requeridas para el puesto. Para esto necesita investigar la experiencia que ha tenido, el tiempo que laboró en su anterior trabajo, el salario que devengaba, etc.

Si el caso fuera de una persona sin ningún tipo de experiencia, el entrevistador deberá evaluar y analizar si la capacidad intelectual y el grado académico que posee le permitirá desempeñar al 100% el trabajo al que aspira.

A continuación se presenta el modelo de entrevista que cada uno de ellos hará al solicitante.

Modelo de entrevista jefe de Recursos Humanos

Figura 10. Modelo de entrevista jefe de Recursos Humanos

Nombre: _____ Puesto solicitado: _____
Interés por el puesto
¿Por qué quiere trabajar para nosotros? _____
¿Qué sabe de nuestra empresa? _____
¿Qué requerimientos de salario necesita? _____
Situación laboral presente
¿Está empleado en la actualidad? _____ Sí , No. En caso negativo, cuánto tiempo lleva sin empleo? _____
¿Por qué está desempleado? _____
Si está trabajando, ¿por qué está solicitando este puesto? _____
Antecedentes académicos
¿Qué estudios o preparación tiene que le servirían para el trabajo que ha solicitado? _____
¿Describa la preparación técnica que posea? _____
Preguntas específicas del entrevistador
¿Puede trabajar horas extras? _____
¿Trabajaría los fines de semana? _____
¿Considera que posee las habilidades requeridas para desempeñar bien el puesto? _____

Después de haber terminado la entrevista, el entrevistador debe comparar las respuestas del solicitante con la información que ha proporcionado en la solicitud de empleo. Debe aclarar las discrepancias que pueda haber.

Una forma de calificar las respuestas del solicitante es la siguiente:

Figura 11. Modelo del formulario en que se deben calificar las respuestas

Impresiones del entrevistador					
Calificar cada una de las características de 1 a 4. Donde 1 será la calificación más alta y 4 la más baja.					
Características personales	1	2	3	4	Comentarios
Aspecto personal					
Presencia, desenvolvimiento					
Conversación					
Cooperación con el entrevistador					
Características relacionadas con el puesto					
Experiencia para el puesto					
Conocimiento del trabajo					
Relaciones interpersonales					
Eficacia					
Calificación general para el empleo					
1	2	3	4	5	
_____ Superior	_____ Arriba del promedio	_____ Promedio	_____ Marginal	_____ Insatisfactorio	
Comentarios y observaciones _____					

Entrevistador: _____ Fecha: _____					

Modelo de entrevista jefe de Producción

Figura 12. Modelo de entrevista con el jefe de Producción

Empleador actual o más reciente _____ Dirección _____ _____
Fechas de empleo: de _____ a _____
Puesto actual o más reciente _____
¿Cuáles son (eran) sus obligaciones? _____ _____
¿Ha ocupado el mismo puesto durante todo el tiempo que ha trabajado en esa compañía? _____ Sí _____ No.
En caso negativo, describa los distintos puestos que ha ocupado con ese empleador, cuánto tiempo estuvo en cada uno de ellos, así como las obligaciones básicas de los mismos. _____ _____ _____
¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuánto está ganando ahora? _____
Nombre de su supervisor actual o más reciente _____
¿Qué le gustaba más de ese trabajo? _____
¿Qué le gustaba menos de ese trabajo? _____
¿Por qué está pensando en dejarlo? _____
¿Tiene alguna experiencia trabajando en éste puesto? _____ Sí _____ No cuánto tiempo? _____
Comentario y observaciones del entrevistador _____ _____ _____

Al igual que la entrevista con el jefe de recursos humanos, el entrevistador debe comparar las respuestas del solicitante con la información que ha proporcionado en la solicitud de empleo. Debe aclarar discrepancias, para, luego, realizar la calificación respectiva, como se hizo anteriormente.

5.4.2.3. Pruebas

Debido al tipo de trabajo que deben desempeñar los operarios, se requiere de mucha concentración y habilidad para maniobrar las máquinas. Así, las pruebas que se deben realizar han de medir la agilidad mental y las capacidades motoras. En este caso nos interesan más las capacidades motoras.

La prueba que se utilizará para evaluar las capacidades motoras es la prueba de precisión motriz, la cual puede ser usada para las máquinas de corte y costura. Esta prueba consiste en cortar o coser un patrón dado en un determinado tiempo. Cabe aclarar que el tipo de patrón dado posee un grado de dificultad alto. Ver anexo 1.

La forma de calificación se realiza de la siguiente manera:

Patrón No. 1	2 1/2 minutos, 6 fallas
Patrón No. 2	4 minutos, 9 fallas
Patrón No. 3	5 minutos, 12 fallas
Patrón No. 4	5 minutos, 9 fallas
Patrón No. 5	4 minutos, 7 fallas
Patrón No. 6	3 minutos, 8 fallas

Con esto se evaluará la habilidad de la persona para realizar cortes o costuras con gran precisión.

La otra prueba que es necesario implementar es la de velocidad y exactitud, la cual mostrará el grado de agilidad que posee una persona para desempeñar velozmente su trabajo. Ver anexo 2.

5.4.2.4. Comprobación de referencias

La manera más acertada de comprobar una referencia es llamando por teléfono, ya que resulta más directo y rápido. De esta forma se podrá comprobar con los patrones anteriores la información dada por los solicitantes.

Debido a que es una empresa que manufactura prendas de vestir y que el personal que labora es por lo general de clase media baja y baja, debido a su bajo nivel de cultura existe en este tipo de personas la tendencia a mentir en la información que proporcionan en su currículum, con respecto a la experiencia laboral ó peor aún, el mentir al ocultar experiencias que afecten sus antecedentes penales y policíacos, por lo que es altamente necesario comprobar este tipo de información.

Otro factor por lo que es necesario comprobar las referencias, es que a algunas personas, por la necesidad que tienen del trabajo, no les importa que el trabajo que van a desempeñar pueda afectar su salud, por lo que a la hora de preguntarles si son alérgicas al polvillo que suelta la tela, responden que no. Esto quiere decir que es indispensable llamar para comprobar si en otros

trabajos la persona ha sufrido quebrantos de salud a causa del trabajo que desempeñan. Ver figura 4, Capítulo 2.

5.4.2.5. Exámenes médicos

Los exámenes médicos recomendados para el trabajo de maquila son:

- Examen de la vista, ya que es necesario que todos los operadores de máquinas tanto cortadoras como cosedoras posean una muy buena vista para no cometer errores, los cuales puedan, primero que nada, dañar su estado físico y, así mismo, dañar la prenda.
- Examen de los pulmones, puesto que muchas veces la mota que se desprende de las telas es perjudicial para las personas con deficiencias pulmonares, por lo que es necesario saber si físicamente es apta la persona para el puesto.

6. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA EN EL SISTEMA DE CONTRATACIÓN

6.1 Análisis técnico

6.1.1. Política de reclutamiento y selección

Todo lo referente a la selección de personal se enmarcará dentro de las siguientes políticas, por lo que la existencia de alguna diferencia se considerará fuera de política y por lo tanto fuera de ser seleccionado.

- Al surgir una plaza vacante, el jefe de recursos humanos deberá primero analizar dentro de la empresa la posibilidad de llenar esa vacante.
- Al no encontrar dentro de la empresa al personal que se busca, deberá continuarse el proceso de reclutamiento externo.
- La selección de personal se realizará según los requerimientos de personal efectuados por el gerente producción y de planta.
- Los requisitos mínimos de educación, experiencia y habilidades que deberá poseer la persona que va a ocupar el puesto, estarán definidos en la descripción de puestos.
- Son motivo de eliminación para la selección de personal los siguientes:

- Haber salido de cualquier otra empresa donde trabajó anteriormente por los siguientes motivos: robo, malversación de fondos, riñas con compañeros de trabajo, alcoholismo o uso de estupefacientes en horas de trabajo, acoso sexual y violación
- Haber mentido a la hora de ser entrevistado
- Haber falsificado algún documento de su currículum

6.1.2 Política de contratación

Para que una persona pueda ser contratada, debe cumplir por lo menos con un porcentaje aceptable de lo especificado en la descripción del puesto a aplicar; así mismo, debe estar sujeta a una serie de políticas.

A continuación se presenta la descripción de puestos para las distintas áreas de trabajo.

Descripción de puestos

Área de corte

ALDEM

Descripción del puesto

Denominación del puesto:	Operador
Departamento:	Corte
Informa a:	Supervisor de Corte

Resumen

Inspecciona la tela, dibuja los patrones y realiza cortes finos, desempeñando las siguientes obligaciones, en forma personal.

Las obligaciones y responsabilidades esenciales incluyen las siguientes, pero se pueden asignar otras:

Inspecciona las telas, a fin de encontrar diferencias en las tonalidades de la tela, desgastes y cualquier otra imperfección.

Dibuja los patrones en los lienzos de tela, cuidando de aprovechar al máximo todos los espacios de la tela. Con esto debe favorecer el ahorro en la cantidad de materia prima utilizada.

Realiza los cortes de manera rápida y exacta con el cuidado de no salirse de la línea.

Calificaciones

Para desempeñar debidamente este trabajo, la persona debe tener capacidad para desempeñar en forma satisfactoria todas las obligaciones esenciales. Los requisitos que enumeran a continuación representan los conocimientos, las habilidades y/o las capacidades requeridas.

Estudios y/o experiencia

Se requiere que, como mínimo, haya terminado la primaria y más indispensable aún, que posea al menos un año de experiencia en corte.

Habilidades lingüísticas

Capacidad para leer, analizar e interpretar publicaciones técnicas, publicaciones como las relativas a corte y precisión.

Habilidades psicomotrices

Habilidad con las manos para poder cortar de manera rápida y precisa las telas.

Área de cosido

ALDEM

Descripción del puesto

Denominación del puesto: Operador
Departamento: Cosido
Informa a: Supervisor Área de Cosido

Resumen

Realiza diferentes costuras, desempeñando las siguientes obligaciones, en forma personal.

Las obligaciones y responsabilidades esenciales incluyen las siguientes, pero se pueden asignar otras:

Realiza diferentes costuras, pega botones, pega la marca, ensambla todas las partes de la prenda y le da todos lo acabados de costura a cada una de ellas.

Calificaciones

Para desempeñar debidamente este trabajo, la persona debe tener capacidad para desempeñar en forma satisfactoria todas las obligaciones esenciales. Los requisitos que se enumeran a continuación representan los conocimientos, las habilidades y/o las capacidades requeridas. Se podrían hacer arreglos razonables para permitir que discapacitados desempeñen esta funciones esenciales.

Estudios y/o experiencia

Se requiere que, como mínimo, la persona haya terminado la primaria y que posea un año al menos de experiencia en máquina de costura.

Habilidades lingüísticas

Capacidad para leer, analizar e interpretar publicaciones técnicas. Entre las publicaciones técnicas se encuentran las hojas de especificaciones que los clientes mandan para describir el tipo de costura que se requiere y los acabados de la misma.

Habilidades matemáticas

Capacidad para aplicar conceptos matemáticos básicos, en la elaboración del tamaño de la costura.

Habilidades psicomotrices

Agilidad en las manos para realizar de manera rápida las costuras.

Área de planchado

ALDEM

Descripción del puesto

Denominación del puesto:	Operador
Departamento:	Planchado
Informa a:	Supervisor de Planchado

Resumen

Plancha la prenda y realiza quiebres

Las obligaciones y responsabilidades esenciales incluyen las siguientes, pero se pueden asignar otras:

Plancha a fin de dar forma a la prenda, dejándola lista para ser etiquetada e inspeccionada.

Calificaciones

Para desempeñar debidamente este trabajo, la persona debe tener capacidad para desempeñar en forma satisfactoria todas las obligaciones esenciales. Los requisitos que se enumeran a continuación representan los conocimientos, las habilidades y/o las capacidades requeridas. Se podrían hacer arreglos razonables para permitir que discapacitados desempeñen estas funciones esenciales.

Estudios y/o experiencia

Debido a que es un puesto para el cual no se requiere ningún tipo de análisis ni precisión, se acepta que al menos sepan leer y escribir.

Área de inspección

ALDEM

Descripción del puesto

Denominación del puesto:	Inspeccionista
Departamento:	Inspección
Informa a:	Jefe de Inspección

Resumen

Al final del módulo verifica toda la prenda.

Las obligaciones y responsabilidades esenciales incluyen las siguientes, pero se pueden asignar otras:

Inspecciona costuras, ojales, cierres, y la limpieza de la prenda, entre otros aspectos, esperando que se encuentren en perfecto estado con respecto a las especificaciones del cliente.

Se comunica con los jefes de otras áreas si llegara a encontrar algún problema.

Garantiza el control efectivo de los resultados de la prenda.

Calificaciones

Para desempeñar debidamente este trabajo, la persona debe tener capacidad para desempeñar en forma satisfactoria todas las obligaciones esenciales. Los requisitos que se enumeran a continuación representan los conocimientos, las habilidades y/o las capacidades requeridas. Se podrían hacer arreglos razonables para permitir que discapacitados desempeñen estas funciones esenciales.

Estudios y/o experiencia

Se acepta que, como mínimo, hayan terminado la primaria. En cuanto a la experiencia, no es indispensable.

Habilidades lingüísticas

Capacidad para leer, analizar e interpretar las publicación de especificación del cliente.

Habilidades matemáticas

Se requiere que, al menos, sepan las operaciones básicas de suma, resta y multiplicación.

Políticas de contratación

- Toda contratación deberá realizarse con base en el listado de vacantes existentes.
- No se contratarán parientes en primero ni segundo grado de consanguinidad. En casos particulares, éstos serán ubicados en diferentes puestos.
- No se contratará a personas que hayan sido despedidas de la empresa, con excepción de que se les haya despedido por reorganización o que hayan renunciado voluntariamente.
- No se contratará a personas que hayan tenido antecedentes penales y policiacos, o de la comisión de actos que que atenten a la integridad moral de la persona.

6.1.3 Elaboración de procedimientos en la parte de reclutamiento, selección y contratación

Objetivos

- Determinar los pasos necesarios para realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento de personal
- Identificar los posibles puntos equívocos que atrasen dicho proceso
- Definir todas las técnicas usadas en el reclutamiento de personal

Introducción

Es importante que en todo proceso de reclutamiento de personal se analicen detalladamente todos los aspectos involucrados en dicho proceso, ya que mediante este análisis se podrán conocer pasos innecesarios o inadecuados, o bien la falta de algún aspecto que pueda ser determinante para el proceso mismo. La elaboración de procedimientos en la parte de reclutamiento contribuye a que el proceso de dotación de personal sea más concreto y efectivo, ya que muestra paso a paso lo que se necesita hacer para poder conseguir los mejores candidatos y poder así llenar una plaza vacante.

Pasos a seguir:

1. El jefe de recursos humanos declara la o las plazas vacantes mediante un anuncio publicado dentro de la empresa.
2. Si el personal que se busca lo encuentra dentro de la empresa, procede a realizar los pasos de la etapa de selección.
3. Si no encuentra el personal idóneo, debe realizar reclutamiento externo.
4. Se deberán realizar anuncios de trabajo en diferentes lugares, como escuelas nocturnas, universidades, periódicos, la puerta de la calle, etc.
5. Se ha de estudiar el currículum de los aspirantes.

6. Se seleccionarán a los que reúnen las especificaciones del anuncio.
7. Se concretará una cita con los seleccionados.
8. Se llenará la hoja de solicitud.
9. Se entrevistará a los seleccionados.
10. Se realizarán las pruebas pertinentes.
11. Se comprobarán las referencias.
12. Se realizará un análisis de toda la información recabada acerca de los seleccionados, para escoger al que mejor se ajuste a las especificaciones del puesto.
13. Se realizará el examen médico.
14. Por último, teniendo los resultados del examen médico y comprobando que la persona se encuentra en óptimas condiciones para llevar a cabo de manera eficiente el trabajo, se le contratará.

6.1.4 Programas de capacitación

Estos programas se llevarán a cabo con el fin de lograr una mejor comprensión de la importancia que tiene la implementación de un nuevo sistema de dotación de personal dentro de la empresa. Para ello se dividirá al personal en dos sectores: capacitación a personal operativo y capacitación a personal encargado de contratación.

6.1.4.1 Capacitación a personal operativo

Esta capacitación se hará con el fin de reforzar los objetivos que se pretenden alcanzar en el desenvolvimiento de cada trabajador. Se deberán realizar de manera periódica; podría ser cada seis meses.

Las capacitaciones serán a cerca de temas como:

Concentración en los centros de trabajo

- Cómo lograr velocidad y exactitud a la hora de desempeñar el trabajo
- Buenas relaciones interpersonales

Para no interrumpir la jornada de trabajo, se aconseja tomar media hora de la hora destinada para el almuerzo, dividiendo cada tema en subtemas, los cuales serán repartidos uno para cada día de la semana, según se necesite.

Estas capacitaciones serán impartidas por el personal a cargo del departamento de Recursos Humanos, previamente capacitado para ello también.

6.1.4.2 Capacitación al personal encargado de contratación

Para que se pueda cumplir a cabalidad la finalidad de la implementación del nuevo sistema, lo primero que se debe realizar es capacitar a las personas que tendrán en sus manos la puesta en práctica de aquél, o sea el personal del departamento de Recursos Humanos.

La capacitación de estas personas versará de:

- Uso y finalidad de las diferentes pruebas
- Cómo dirigir una entrevista
- La forma de comprobar referencias

Debido a que este tipo de capacitación es más formal y directa, se recomienda realizarla los sábados por la tarde, a fin de no interrumpir los horarios de trabajo.

6.2 Análisis económico

Este análisis se realiza con el fin de determinar todos los costos en que se incurrirá para implementar el nuevo sistema a la empresa. Para poder analizar cómo están distribuidos dichos costos, se desglosarán de la siguiente manera:

6.2.1 Costos por capacitación

Las capacitaciones estarán a cargo del personal de la Universidad del Valle de Guatemala, y serán impartidas a las dos personas del departamento de Recursos Humanos.

Debido a que dicha capacitación será sobre el uso y manejo de la prueba de velocidad y exactitud, el costo de la misma es de: Q. 150.00 por hora, por persona.

6.2.2 Costos por elaboración de pruebas

Estos costos van enfocados específicamente a la compra de dichas pruebas, ya que cabe mencionar que todas las pruebas que en Guatemala se utilizan para el proceso de selección son vendidas por la Universidad Rafael Landívar y la Universidad del Valle de Guatemala. El detalle que a continuación se da es el del precio de venta de la prueba de Velocidad y Exactitud.

En el caso de esta prueba, es adquirida en la Universidad del Valle, a un costo por unidad de:

Manual	Q. 20.00
Hoja de respuestas	Q. 0.40
Clave	Q. 6.00
Folleto	Q. 5.00

Para iniciar la implementación del nuevo sistema, teniendo en cuenta la numerosa cantidad de solicitantes que llegan, se comprarán 100 pruebas, lo que representaría una inversión de:

Manual	Q. 2,000.00
Hoja de respuestas	Q. 40.00
Folleto	Q. 500.00

Sub Total	Q. 2,540.00
+ 1 clave	Q. 6.00

Total	Q. 2,546.00

No se tomó en cuenta la compra de todas las claves, puesto que se considera que una bastará para poder calificar.

La prueba de habilidad motriz, fue tomada del trabajo de graduación titulado " Industria de la confección; inducción, integración y entrenamiento de nuevos operarios ", por lo que el costo de la misma equivale únicamente a su reproducción.

La prueba consta de dos hojas, por lo que para tener 100 pruebas se necesitarán 200 copias, quedando el costo de la siguiente manera:

Costo de tóner Minolta EP 6,000	Q. 850.00
Número de copias por tóner	40,000
Número de copias a sacar	200

1 tóner = 1,750 gramos de sustancia

1,750 gr. _____ 40,000 copias

X _____ 200 copias

X = 8.75 gr.

1,750 gr. _____ Q. 850.00

8.75 gr. _____ X

Q. 4.25

El costo del papel utilizado se calcula de la siguiente manera:

500 hojas _____ Q. 26.00

200 hojas _____ X

X = Q. 10.40

A este costo se le suma el costo del mantenimiento mensual que se le hace a la máquina, que es de Q. 275.00, y proporcional al uso por el número de fotocopias de las puebas. El costo se deduce así:

Porcentaje de utilización de la fotocopidora.

Gerencia general 40%

Oficina de exportación e importación 22%

Oficina de finanzas 20%

Oficina de recursos humanos 18%

De este 18% que la oficina de Recursos Humanos utiliza la fotocopiadora, un 10% la destina para asuntos varios propios de la oficina y se estima que un 8% lo utilizarán para las pruebas.

$$\begin{array}{r} \text{Q. 275.00} \text{ ----- } 100\% \\ \text{X} \text{ ----- } 8\% \end{array}$$

$$(8\% * \text{Q.275.00}) / 100\% = \text{Q.22.00}$$

Lo que quiere decir que ese 8% representa un costo de Q.22.00 en mantenimiento.

Entonces se tiene:

$$\begin{array}{r} \text{Q. 4.25} \\ \text{Q. 10.40} \\ + \text{ Q. 22.00} \\ \text{-----} \\ \text{Q. 36.65} \end{array}$$

El total de la inversión por las dos pruebas será de:

$$\begin{array}{r} \text{Q. 2,546.00} \\ + \text{ Q. 36.65} \\ \text{-----} \\ \text{Q. 2,582.65} \end{array}$$

6.2.3 Costos por salario del personal propuesto que se encargará del departamento de Recursos Humanos

Para que el departamento de Recursos Humanos pueda cumplir de manera correcta y eficiente sus funciones, será necesario contratar a otra persona que se encargue de la contratación de personal, quedando los costos por salarios de la siguiente manera.

	Sueldo
Jefe de Recursos Humanos	Q. 4,500.00
Encargado de Contratación de personal	Q. 2,500.00 +

Total	Q. 7,000.00

Se aclara que éstos sueldos equivalen al promedio de sueldos que actualmente se pagan en el mercado a las personas que trabajan en ésta área.

CONCLUSIONES

1. Un alto índice de despidos y renuncias provocados por no contar con el personal adecuado para cada puesto influye en el hecho de no poder alcanzar el nivel de productividad deseado.
2. Un buen sistema de dotación de personal permite contar con la persona idónea para cada puesto de trabajo, y reducir así el problema de la rotación de personal.
3. Por medio de la realización del análisis de puestos se determinan las características específicas que se necesitan de una persona para cada puesto de trabajo. De esta manera, la empresa podrá tener una mejor visión del candidato que necesita y, así, podrá contratar a la persona ideal para el puesto que se requiere.
4. La implementación de este sistema de dotación de personal permitirá que los empleados aumenten el rendimiento en su trabajo, al poderse desenvolver en un puesto acorde con sus habilidades.
5. Para mejorar los niveles de producción de una empresa se necesita la participación de todas las áreas de la misma. En este caso, la participación del departamento de Recursos Humanos, por medio de las distintas capacitaciones al personal operativo y de contratación y por medio de la mejora en el sistema de dotación de personal contribuirá a mejorar el desempeño de cada trabajador y, así mismo, a mejorar el nivel de producción.

6. El análisis de puestos permite establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.
7. La etapa de selección, dentro del sistema de dotación de personal, es la etapa más importante de todo el proceso, puesto que en ella se estudian y analizan todas las habilidades, aptitudes y aspectos de la personalidad que tiene un candidato a través de la entrevista y las pruebas, así como conocer aspectos importantes de sus trabajos anteriores y de su familia, por medio de la comprobación de referencias y el llenado de la hoja de solicitud.
8. Entre de los beneficios económicos que se obtienen al implementar el nuevo sistema se tiene el aumento de la producción y la disminución de tiempo programado para ejecutar cada tarea. Esto quiere decir el aumento en la productividad de la empresa.
9. La inversión que se hará para llevar a cabo dicha implementación es baja en comparación con todos los beneficios que se obtendrán.

RECOMENDACIONES

1. Se deben tomar muy en cuenta los datos de la hoja de solicitud y los resultados de las pruebas y las entrevistas, ya que de esto dependerá que se logre contar con el personal que se requiere y evitar, así, las renunciaciones y los despidos.
2. Es indispensable que se realicen todos los pasos del proceso de selección, para no correr el riesgo de contratar a personal con antecedentes malos o simplemente, que no reúne las características requeridas para el puesto en cuestión.
3. Es necesario realizar una evaluación del desempeño al menos una vez al año, que permita observar si los trabajadores están cumpliendo con lo establecido en la descripción de puestos.
4. Debe crearse conciencia en los empleados para que colaboren a la hora de realizar el análisis de puestos, ya que dependerá de los resultados del análisis que puedan ser ubicados en el puesto que les corresponde.
5. Se aconseja capacitar periódicamente al personal que labora en el departamento de Recursos Humanos, acerca de temas que lo ayuden a desempeñar eficientemente su trabajo.

REFERENCIAS

1. Galindo Flores, Leopoldo. Diseño de un sistema de reclutamiento de personal. Tesis ing. industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1988. pp. 11-14
2. Pereira Meza, Juan Adrián. Análisis FODA y selección de personal. Tesis ing. industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1986. pp. 1-6
3. Dessler, Gary. **Administración de personal**. 6^a ed. Editorial Pretice-Hall, 1999. pp. 82-235

BIBLIOGRAFÍA

1. Castillo García, Hugo F. Método práctico de evaluación de personal. Tesis ing. industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería, 1990. 42 pp.
2. Peralta Dardón, Juan José. Industria de la confección; inducción, integración y entrenamiento de nuevos operarios. Tesis ing. industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería, 1991. 75 pp.
3. Girón Girón, Fraternal. Selección científica de personal. Tesis ing. industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería, 1971. 55pp.
4. Javier Morales, Leonidas W. Sistema de selección y entrenamiento de personal para la fábrica textil Maguey. Tesis ing. industrial. Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería, 1991. 84 pp.
5. Hellriegel, Don y John W. Slocum. **Administración**. 7ª ed. México: Thomson, 1998. 851 pp.

APÉNDICE

Figura 14. Modelo anuncio de trabajo

EMPRESA TEXTIL CON OPERACIONES A NIVEL INTERNACIONAL

Desea contratar

INSPECTORES DE CALIDAD

Requisitos

- Experiencia mínima de 1 año, trabajando en maquila
- Disponibilidad de horario
- No mayor de 35 años.

Ofrecemos

- Estabilidad laboral
- Salario competitivo de acuerdo a capacidad
- Prestaciones de ley.

Interesados presentarse con papelería completa a 3^a Av. 23-40, zona 2 El Zapote. Guatemala. De 8:00 a 12:00 horas.