

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

040.306
G216p
1996

PROPUESTA PARA UNA MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCION
DE OPERARIOS, MEDIANTE EL USO DE HERRAMIENTAS DE
EVALUACION DE CANDIDATOS EN UNA EMPRESA
INDUSTRIAL DEL AREA METROPOLITANA EN LA CIUDAD
DE GUADALUPE, NUEVO LEON

TESINA

PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS
PARA EL GRADO DE
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

PRESENTA

SHARON GARCIA PEÑA

902982

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N. L. MAYO DE 1996

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



PROPUESTA PARA UNA MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE
OPERARIOS MEDIANTE EL USO DE HERRAMIENTAS DE EVALUACION DE
CANDIDATOS, EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL DEL AREA
METROPOLITANA EN LA CIUDAD DE GUADALUPE, NUEVO LEON

Tesina presentada como uno de los requisitos para el grado de Licenciatura en
Relaciones Humanas

Sharon García Peña

Garza García, Nuevo León, Mayo 1996

INDICE

INTRODUCCION	i
CAPITULO 1	
OBJETO DE ESTUDIO	1
1.1 Antecedentes de la Organización	1
1.1.1 Misión	7
1.1.2 Filosofía	7
1.1.3 Personal	8
1.2 Planteamiento del problema	9
1.3 Objetivos	9
1.4 Variables e indicadores	10
1.5 Limitaciones	11
1.6 Estructura Organizacional	11
CAPITULO 2	
GENERALIDADES TEORICAS DE LA EVALUACION DE CANDIDATOS EN EL PROCESO DE SELECCION	12
2.1 Evolución de las formas de selección del personal	12
2.1.1 Psicología aplicada	13
2.1.2 Psicometría	13

2.2 Orígenes y evolución del departamento de personal	15
2.2.1 Necesidad del departamento de personal	15
2.3 Definiciones conceptuales	16
2.4 Herramientas para la evaluación de candidatos	18
2.4.1 La solicitud	19
2.4.2 La entrevista	21
2.4.3 Las pruebas psicométricas	24
2.4.4 La investigación de antecedentes	33
2.5 Ventajas de seleccionar al personal adecuado	36
2.6 Tradicional proceso de reclutamiento y selección	38
2.7 Conclusión del capítulo	42
CAPITULO 3	
METODOLOGIA	44
3.1 Definición del enfoque metodológico	44
3.2 Descripción de la unidad de análisis	45
3.3 Definición y justificación de la herramienta utilizada	45
3.4 Proceso de análisis	47
CAPITULO 4	
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	62
4.1 Presentación y análisis de los resultados	62

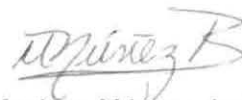
CAPITULO 5	
PROPUESTA DE INTERVENCION	91
5.1 Proceso de reclutamiento y selección sugerido	91
5.2 Diagrama de flujo	94
CAPITULO 6	
CONCLUSIONES	95
6.1 Relación entre la teoría y los resultados	95
6.2 Cuadro general de respuestas	98
6.3 Conclusiones y recomendaciones	99
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	
Fig.1 Organigrama de la Gerencia General	
Fig.2 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos	
Fig. 3 Formato de Solicitud Ponderada	

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA
DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS
JURÍDICAS Y SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

Presente.-

Por medio de la presente, informo a usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó Sharon García Peña cuyo título es " Propuesta para una mejora en el proceso de selección de operarios mediante el uso de herramientas de evaluación de candidatos en una empresa industrial del área metropolitana en la ciudad de Guadalupe, Nuevo León .", misma que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una tesina que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de usted para cualquier aclaración al respecto.



Lic. Maritza Núñez de Luna

Atentamente

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias en primer lugar a Dios por haberme permitido llegar al final del curso exitosa y orgullosamente, porque estuvo conmigo siempre y en cada momento difícil y de angustia que pasé, por haberme ayudado a salir siempre adelante y porque gracias a la fe en Él terminé relajada y segura de mí misma.

Agradezco a mis padres C.P. Iván García Lozano y Miroslava Peña de García, por su esfuerzo por darme una educación en una universidad de alto nivel académico, y por el apoyo económico y moral que me dieron en todo momento.

Le estoy agradecida al Ing. Eduardo Montaña porque estuvo conmigo desde que inicié mi trabajo hasta que lo terminé, ayudándome en todo momento, dándome su tiempo, su paciencia y comprensión sin desfallecer ante ninguna circunstancia.

A la Lic. Maritza Núñez de Luna le doy gracias, por haberme dado su tiempo incondicionalmente, su confianza y su amable ayuda en todo momento.

Finalmente agradezco a Grupo Maseca, S.A. por haberme permitido hacer mi trabajo en sus instalaciones y por haber confiado en mí.

INTRODUCCION

El presente estudio llamado " Propuesta para una mejora en el proceso de selección de operarios mediante el uso de herramientas de evaluación de candidatos " se realizó con la intención de proporcionar ideas y sugerencias viables a mejorar en el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos de una de las empresas del Grupo Maseca, S.A. de C.V., esto se realizó mediante un diagnóstico del cual se detectaron las necesidades que estaba teniendo dicho departamento a partir de una fuerte crisis que sufrió en el año de 1995.

Hoy en día, las empresas están fuertemente impactadas por la crisis económica que se vive, por tanto, para enfrentar este problema las empresas (pequeña, mediana o grande) en la mayoría de las veces lo que hacen es reajustes de personal, disminución de gastos, de costos, etc., cuando una empresa tiene la necesidad de hacer un reajuste por causas económicas, por lo general el primer departamento que desaparece es el de Recursos Humanos, ya que como es un área de apoyo, no lo consideran indispensable para la empresa. Este estudio a parte de hacer una propuesta de mejora al departamento de Recursos Humanos, proyecta la importancia de la existencia de éste, sus necesidades, y el impacto que puede tener el uso de un adecuado proceso de selección contemplando una amplia gama de herramientas auxiliares para dicho proceso.

En general este estudio trata temas muy relevantes, es decir, claves para una empresa, algunos de ellos en los que más se profundizó

son los siguientes: Primeramente se trazó el objeto del estudio en el cual se incluyeron los antecedentes de la organización a la cual se le hizo el estudio, posteriormente se elaboró el planteamiento del problema pasando así a mostrar las generalidades teóricas de la evaluación de los candidatos abarcando las herramientas más comunes como lo son: la solicitud, la entrevista previa, la aplicación de pruebas psicométricas, la entrevista profunda, la investigación de antecedentes laborales, la contratación, etc., después se describe la metodología utilizada para el estudio, en esta parte se describe la unidad de análisis, se justifican las herramientas utilizadas y se elaboran los formatos de los cuales se obtienen los resultados, una vez teniendo los datos que arrojan los formatos se hace una presentación y un análisis de éstos que da como resultado una propuesta de intervención al departamento de Recursos Humanos de la empresa con el fin de lograr una mejora, como cierre del estudio se elaboran las conclusiones relacionando la teoría con los resultados y finalmente se da una serie de recomendaciones con las cuales se pretende eliminar o aminorar el problema planteado.

Una vez analizados los resultados de la investigación, se espera que este estudio represente una aportación válida para todo lector.

CAPITULO 1

OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Antecedentes de la organización

La empresa a la que se ha enfocado este estudio pertenece al Grupo Maseca (GRUMA), quien para efectos de confidencialidad de la información obtenida, se optó por omitir el nombre en el presente estudio.

Grupo Maseca (GRUMA) siempre ha tenido una gran preocupación por el bienestar de su personal, una forma de demostrarlo es el gran interés que ha puesto en mantener informado a su personal; para cumplir con este objetivo , el departamento de Recursos Humanos de GRUMA se ha dado a la tarea de crear tanto cursos de inducción, como cursos de re-inducción, estos últimos fueron diseñados para aquellas personas que ya llevan tiempo en la empresa con el fin de enterarlos de las modificaciones, avances y progresos de GRUMA. Dichos cursos se apoyan en el uso de Manuales de Inducción autorizados en este caso por el Presidente de la Compañía, el Sr. Roberto González Barrera.

Con el propósito de proporcionar una información más objetiva sobre la empresa los datos recabados fueron obtenidos de dichos manuales.

Hablar del origen de GRUMA es hablar de una historia de esfuerzos y dedicación; donde Don Roberto González Gutiérrez fue quien junto a su

esposa, Doña Barbarita, inició en Cerralvo, N.L. las bases de lo que hoy es el imperio industrial GRUMA, en Monterrey, Nuevo León.

El nacimiento del Grupo se debe al profundo conocimiento que la familia González tenía sobre las necesidades y costumbres de la región, por lo que buscaron la forma de ayudar a las amas de casa, para reducir el esfuerzo que significaba la elaboración de tortillas de maíz.

Realizar un producto que cumpliera con este objetivo fue la idea que dio origen a la conocida harina de maíz MASECA.

En el mes de mayo de 1949, surge la primera planta productora de harina de maíz nixtamalizado: Molinos Azteca, con una capacidad de producción de 5,000 Tons. anuales , cuyo mercado abarcaba los estados de Nuevo León y Tamaulipas.

Masa C.K. era la marca que modestamente destacaba en los paquetes, nombre que hacía alusión al secado y de donde proviene el actual MASECA.

La demanda del producto fue extendiéndose a otras ciudades, por lo que en 1957, se une al equipo una nueva planta en Acaponeta, Nayarit. En esta época se crean las bases tecnológicas del producto y del proceso.

Expansión

1961 - 1974

Hacia 1961 comienza lo que se conoce en GRUMA como la expansión. Durante esta época , se instalaron seis molinos nuevos con diseño y tecnología propia.

Por otra parte, se incursionó en la producción y venta de tortillas de maíz que se ofrecían a través de 300 tortillerías ubicadas en diferentes ciudades, con lo que se demostraron ampliamente las ventajas del producto.

Diversificación e integración vertical

1974 - 1984

La experiencia adquirida en 25 años de esfuerzo, marcó la pauta para buscar nuevos mercados e introducir la harina de maíz fuera de la República Mexicana.

Inicialmente se incursiona en Costa Rica en el año de 1973 con la producción y venta de harina de maíz y tortilla, posteriormente, se diversifica con nuevos negocios: frituras, jugos, frutas y vegetales enlatados, y un importante desarrollo agrícola de diversos productos como arroz y palmito.

Más tarde, en 1976, se emprenden nuevos horizontes. Se comienza a operar en Estados Unidos comercializando harina de maíz hecha en México. Posteriormente se adquiere la primera planta de tortilla en Canoga Park, California. En 1982 se instala el primer molino de harina en Edinburg, Texas, alcanzando el éxito que ha llevado a GRUMA a ocupar una magnífica posición en el mercado en cuanto a la producción de harina, y el liderazgo en la elaboración de tortilla empacada.

Al mismo tiempo, surgen en México dos divisiones más: La División de Alimentos, integrada por restaurantes de comida rápida y por plantas productoras de tortilla y tostadas; y la División de Ingeniería y Tecnología compuesta por una serie de empresas dedicadas a mejorar la calidad de los productos y los procesos, así como a la apertura de nuevos mercados para la harina de maíz a través de la investigación, desarrollo y construcción de plantas y la fabricación de equipo de vanguardia tecnológica.

La División Ingeniería y Tecnología de GRUMA opera con el objetivo vital de apoyar al desarrollo tecnológico del grupo.

Esta división la forman tres partes:

1.- TECNOMAIZ, S.A. de C.V.; empresa dedicada al diseño, manufactura y venta de maquinaria para la producción de tortillas de maíz y trigo, así como chips de maíz. Fabrica equipos tanto para el mercado nacional como para exportación a los Estados Unidos.

2.- Constructora Industrial y Agropecuaria, S.A. de C.V. (CIASA), es una empresa cuya finalidad es el diseño y la construcción de equipos , procesos y plantas industriales de GRUMA.

3.- Desarrollo Industrial y Tecnológico, S.A. de C.V. (DITSA), es la empresa que lleva a cabo la investigación y desarrollo de productos y procesos, así como la ingeniería que requiere la fabricación de maquinaria y equipos especializados.

De esta forma es posible la integración vertical del Grupo, es decir, cuenta con unidades independientes cuyo objetivo común es transformar el maíz, desde la forma de tratar el grano, fabricar equipo para su manejo, construir molinos, producir harina, fabricar equipo para tortilla y frituras, producirlas y finalmente, distribuirlos.

Liderazgo permanente

1985 - a la fecha.

En estos años GRUMA ha solidificado su posición en el mercado norteamericano y ha logrado a la vez, una exitosa incursión en Centro y Sudamérica.

En esta etapa, el Grupo comienza a cotizar sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, en 1990 con Grupo Industrial MASECA, S.A de C.V. (GIMSA), y en 1994 con Grupo MASECA (GRUMA).

Durante este continuo esfuerzo de crecimiento y progreso, han sido varios los factores que han permitido a GRUMA su consolidación internacional de forma permanente; entre ellos se destaca: el compromiso y calidad del factor humano que lo estructura, la tecnología de vanguardia, los sistemas de distribución y los mercados innovadores y productivos, así como la estrategia de integración vertical. (González, México, 1996, p. 3 - 19)

Cabe mencionar que la empresa a la cual se enfoca este estudio tuvo una temporada muy fuerte de producción en lo que respecta al año de 1994, creciendo a pasos agigantados, esta empresa se dió cuenta que no era suficiente con la cantidad de personal que tenían, así que debido a las circunstancias por las que pasaban apresuradamente se decidió contratar a personal extra (sin aplicar un buen proceso de selección) para estar bien preparados para los pedidos del siguiente año, este acto obviamente no planeado impactó fuertemente en el año de 1995 ya que la empresa sufre una crisis en el departamento de producción, es decir, lo que antes era " se vende todo lo que se produce ", pasó a ser " se produce sólo lo que se va a vender ", las excesivas contrataciones no planeadas dieron como resultado el paro temporal de labores durante 3 meses y causó el reajuste a más de 200 personas del área operativa. Posteriormente al equilibrarse un poco más la situación se empieza a trabajar de nuevo en la empresa y se contratan a 98 operadores de los cuales 36 eran nuevos y los 62 restantes eran recontractados (a estos últimos no se les hizo de nuevo el proceso de selección).

Debido a todo lo anterior este estudio está basado en el período post-crisis (1995-1996) de la empresa, y se ha hecho hincapié en el personal operario que fue contratado durante este período y que actualmente cuente con un año o menos de antigüedad.

1.1.1 Misión

“ Ser una empresa exitosa que apoye el crecimiento de GRUMA a través de la manufactura de equipos con calidad clase mundial, satisfaciendo plenamente las necesidades de los clientes y contribuyendo al desarrollo integral de su personal” (González, México, 1996, p. 3-19).

1.1.2 Filosofía

Es una Organización Empresarial, compuesta de hombres y mujeres con mentalidad positiva y propositiva que están convencidos de las infinitas potencialidades de los Seres Humanos:

- * Creen en el valor de la Vida Humana y en la unicidad de cada hombre.
- * Creen en que es la alimentación la base para el desarrollo de la inteligencia y de los valores humanos.
- * Creen en la iniciativa de la sociedad, que es el motor de un verdadero desarrollo.

- * Creen en los valores del trabajo como el mejor camino para reafirmar cotidianamente la independencia de la Nación.
- * Creen firmemente en que sólo la ética produce dividendos perdurables.
- * Creen que la nueva cultura empresarial mexicana debe explicar la presencia de la empresa, como el campo natural para el crecimiento integral humano.
- * Creen que el desarrollo tecnológico es el presupuesto indispensable de la verdadera modernización de la empresa.
- * Creen que sólo con la capacitación y la actualización del elemento humano es posible alcanzar eficiencia, productividad y calidad.

1.1.3 Personal

Actualmente , la planta ubicada en Monterrey, Nuevo León, cuenta con:

- * Número de empleados: 162
- * Número de operarios: 212

De los 212 operarios se hacen tres divisiones, las cuales son:

- 1) El 50% lo forman: técnicos torneros y técnicos de máquinas y herramientas.
- 2) El 40% lo forman: ayudantes con primaria terminada y experiencia en el área, en algunos casos se requiere que tengan estudios de soldadura o mecánica según sean los requerimientos del puesto.
- 3) El 10% lo forman: Técnicos mecánicos eléctricos o técnicos en electrónica.

De los 212 operarios, noventa y ocho fueron contratados en el último año, y de éstos, sesenta y dos son recontratados y los treinta y seis restantes son nuevos ingresos.

1.2 Planteamiento del problema

Mediante un diagnóstico previamente realizado para conocer el proceso de selección que utiliza una de las empresas de GRUMA S.A. de C.V., se pudo conocer que el problema que existe es el de encontrar un proceso de selección óptimo haciendo uso de las mejores herramientas para la evaluación de candidatos con el fin de ayudar al jefe del departamento de Recursos Humanos a encontrar al candidato idóneo para llenar una vacante en el tiempo determinado y a un costo competitivo.

1.3 Objetivos

- Conocer qué herramientas existen para la evaluación de candidatos, y cuáles son las más utilizadas en el proceso de selección, por medio de la investigación literaria
- Utilizar la entrevista y la investigación por encuesta, con el fin de conocer los factores que intervienen en el funcionamiento del proceso de selección.

- Proponer al jefe de personal el uso de las herramientas de evaluación de candidatos para encontrar a los más idóneos para el puesto de operarios, con el fin de realizar un exitoso proceso de selección.
- Disminuir problemas tales como: rotación, ausentismo y accidentes de trabajo, mediante una adecuada selección del personal.

1.4 Variables e indicadores

A continuación se muestran las variables que se tomaron para el estudio junto con sus respectivos indicadores.

- 1.- Efectividad del Proceso de Selección - Duración del proceso de selección de operarios, reposiciones por baja, herramientas utilizadas durante el proceso y contratación del candidato idóneo.
- 2.- Comunicación - Contacto y retroalimentación que existe, entre el jefe de reclutamiento y selección y los jefes de los operarios.
- 3.- Desempeño - Cumplimiento con las funciones de cada puesto.
- 4.- Conocimientos sobre el puesto - Conocimientos pertinentes a las características que debe tener tanto el puesto como el candidato al mismo y conocimiento sobre el proceso de selección.
- 5.- Capacitación - Tipo de entrenamiento que se imparte a los operarios de primer ingreso, ¿Quién se encarga de esta función?, ¿En qué se les entrena?, etc.

6.- Ausentismo - Cantidad de ausentismo en los operarios de nuevo ingreso.

7.- Accidentes de trabajo - Cantidad de accidentes en los operarios de nuevo ingreso.

8.- Satisfacción con el trabajo - Forma de sentirse respecto a las funciones del puesto.

1.5 Limitaciones

* No poder ofrecer pruebas de los resultados del proyecto, ya que no se tiene el tiempo necesario para llevar a cabo esta labor y depende de la planta a la cual se le está haciendo el estudio si lleva a cabo o no el proyecto.

* Para el presente estudio únicamente fue considerado el personal operativo, ya que no se incluyó el proceso de selección en empleados de confianza ni en niveles ejecutivos.

1.6 Estructura Organizacional

Los organigramas de la Gerencia General y del Departamento de Recursos Humanos se encuentran en el capítulo de anexos (Fig. 1 y 2).

cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana, sin embargo, es atribuido dicho término a William Stern (1871 - 1938) quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos. Asimismo la psicometría constituye la base de los procesos de selección en las organizaciones. (Papalia, Wendkos, México, 1990, p. 248)

Historia de la aplicación de las pruebas y medidas psicológicas

La aplicación de las pruebas y medidas psicológicas en la selección de personas para ocupar determinados puestos , se inicia más o menos hace 70 años. Las pruebas de inteligencia se utilizaron por primera vez en gran escala en la selección de personal de la armada de los Estados Unidos, en la Primera Guerra Mundial. Muchos hombres fueron seleccionados y colocados en adiestramiento y actividades en las que podrían volverse activamente dinámicos tan pronto como fuera posible. En algunas empresas industriales se emplearon las pruebas de selección durante las décadas de los años 20's y 30's, pero su uso antes de la Segunda Guerra Mundial era aún bastante raro. Las técnicas de la selección psicológica fueron utilizadas activamente por los servicios en la guerra de 1939 a 1945 tanto en los Estados Unidos como en Inglaterra; desde entonces su aplicación se ha dispersado ampliamente en la industria. (Jessup, México, 1989, p. 103)

2.2 Orígenes y evolución del departamento de personal

El departamento de personal en las empresas no tuvo un origen espontáneo, por lo que sus funciones se desarrollaron lenta y conjuntamente con el desenvolvimiento de diversos criterios. Su iniciación categórica y su posición jerárquica son distintos en cada empresa, pero puede afirmarse que su origen es debido a la necesidad de mejores resultados en la eficiencia operacional de la pequeña, mediana y grande empresa.

Es a principio de este siglo cuando por las experiencias adquiridas en la revolución industrial, que los dirigentes empresariales empezaron a preocuparse por obtener el máximo resultado del esfuerzo del personal empleado, lo que dio origen a que se hicieran estudios para obtener la posibilidad de hacer una auténtica tarea de selección y colocación de los elementos humanos idóneos a la empresa. (Jessup, México, 1989, p.103 - 104)

2.2.1 Necesidad del departamento de personal

Las relaciones laborales constituyen una de las cuestiones de mayor trascendencia para toda empresa pues son la clave de la eficiencia operacional e inclusive motivo del éxito del logro de objetivos, que en consecuencia traerán aparejadas las pérdidas o utilidades de las mismas.

del puesto; la descripción es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, a diferencia de la especificación que describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer para llenar la vacante. (Davis, Werther, México, 1987, p. 68 -75)

Para la evaluación de candidatos en un proceso de selección es necesario la utilización de herramientas, tales como:

- * La solicitud.
- * La entrevista.
- * Las pruebas psicométricas.
- * La investigación de antecedentes (laborales, personales, familiares y penales).

2.4.1 La solicitud

El formato de solicitud de empleo es un documento que capta información personal, escolar y laboral de un individuo que desea solicitar empleo en una empresa, a fin de identificarse adecuadamente, hacer inferencias tentativas y preliminares sobre su idoneidad para ocupar la plaza vacante, así como brindar una base de información primaria como referencia para la entrevista de empleo.

En términos generales, la solicitud consta de las siguientes secciones:

- a) Información general personal y documental.
- b) Escolaridad, idiomas y cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- c) Aspectos laborales.
- d) Referencias.
- e) Maquinaria, herramientas y equipo que maneja.
- f) Participación social y tiempo libre.

El formato de la solicitud de empleo debe revisarse periódicamente, con el propósito de eliminar cualquier pregunta que ya no sea esencial, o bien agregar alguna que sí lo sea. (Guth, México, 1994, p. 16)

Asimismo, la solicitud permite que se lleve a cabo un proceso de impresión personal , dicho proceso consiste en establecer un juicio del candidato en la primera vez que se le ve, este proceso se apoya en el uso de la fotografía ya que en el análisis de ésta se pueden descartar a muchos candidatos que no cumplan con los requisitos de presentación establecidos en la especificación del puesto. (Davis, Werther, México, 1987, p. 99)

Según Heneman y Schwab, en su libro publicado Administración de Recursos Humanos y Personal, plantean que se han hecho formas de solicitud para producir resultados más objetivos, manejándolas en forma muy parecida a las pruebas psicométricas. Dichas formas se conocen mejor con el nombre de solicitud ponderada. En este proceso, las respuestas a cada una de las preguntas

La mayor parte de los puestos requiere evaluar varios tipos de habilidad; en este caso se puede aplicar una batería de pruebas, es decir, una serie de pruebas que midan diferente tipo de habilidad . (Morris, México, 1987, p. 287)

Pruebas de personalidad

La personalidad es el reflejo de un comportamiento característico de la persona, es decir la forma en que un individuo reacciona normalmente en su ambiente. Al evaluar la personalidad no interesa pues la mejor conducta, lo que se quiere averiguar es la conducta típica del sujeto, es decir, cómo suele comportarse en situaciones ordinarias. En este tipo de prueba por lo general se le pide al candidato que se describa a sí mismo con términos de rasgos o comportamientos típicos característicos de él, con el fin de conocer qué es lo que lo hace diferente de los demás, único e irrepetible. (Morris, México, 1987, p. 397)
Ejemplo: 16 PF (16 Factores de la Personalidad), Kostick, Gordon.

Pruebas de interés

En estas pruebas se miden las preferencias del individuo o los gustos y aversiones, para una amplia gama de actividades, sin tomar en cuenta la capacidad que el individuo tenga para realizarlas. (Heneman, Schwab, México, 1987, p.260) Ejemplo: Angelini, Kuder.

c) Objetividad:

La objetividad en una prueba significa que su modo de administración y los resultados no estén influidos por la personalidad, los cambios de humor o las opiniones de la persona que la administra. (Siegel, México, 1984, p. 139)

d) Estandarización:

Esta característica implica que una prueba debe ser graduable, es decir, que su resultado pueda presentarse en cifras, lo cual permite que se muestren las diferencias individuales, de tal forma que puedan tipificarse los examinados en grupos, según su calificación, edad, nivel académico y sexo. (Guth, México, 1994, p. 52)

e) Uniformidad en las condiciones :

Esta característica significa que siempre debe existir uniformidad en todo lo relativo a la prueba:

- * Que el contenido de la prueba siempre sea el mismo.
- * Que la interpretación de los resultados siempre sea rígida y constante.
- * Que las instrucciones y el material utilizado para las pruebas siempre sea igual.
- * Que el medio en el que se aplique siempre sea igual.

CAPITULO 2

GENERALIDADES TEÓRICAS DE LA EVALUACIÓN DE CANDIDATOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

2.1 Evolución de las formas de selección del personal

Desde los tiempos remotos podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades, algunos ejemplos de ello son los espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles y deformes; mientras que entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales y en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color, por su fortaleza.

Tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Al paso del tiempo se va dando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección de personas es necesaria.

Los sistemas de la selección de personas progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. (Papalia, Wendkos, México, 1990, p. 252)

La ciencia que estudia todo lo relativo a las actitudes mentales y conducta objetiva del hombre, es la psicología, y en el ámbito evolutivo de ella, en el transcurso del tiempo, van apareciendo sus numerosas subdivisiones (Papalia, Wendkos, México, 1990, p.4). Para los efectos de este estudio sólo será tratada la rama denominada psicología aplicada, y a su vez una de las componentes de ésta, denominada Psicometría.

2.1.1 Psicología aplicada

Se designa con este nombre a todos los procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionadas por la psicología. Es decir, que la psicología aplicada estudia todo lo que tenga alguna relación práctica con aspectos psicológicos, al margen de la psicología pura o teórica. (Papalia, Wendkos, México, 1990, p. 19). Entendiendo por psicología pura a la investigación sin miras a una aplicación, la cual se ocupa principalmente de la descripción, explicación y predicción. Se lleva a cabo para probar una teoría o hacer el seguimiento de otros trabajos. (Morris, México, 1987, p. 18)

2.1.2 Psicometría

La Psicometría , según Hugo Munsterberg es considerada como la rama de la psicología aplicada destinada a obtener resultados

prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana, sin embargo, es atribuido dicho término a William Stern (1871 - 1938) quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos. Asimismo la psicometría constituye la base de los procesos de selección en las organizaciones. (Papalia, Wendkos, México, 1990, p. 248)

Historia de la aplicación de las pruebas y medidas psicológicas

La aplicación de las pruebas y medidas psicológicas en la selección de personas para ocupar determinados puestos , se inicia más o menos hace 70 años. Las pruebas de inteligencia se utilizaron por primera vez en gran escala en la selección de personal de la armada de los Estados Unidos, en la Primera Guerra Mundial. Muchos hombres fueron seleccionados y colocados en adiestramiento y actividades en las que podrían volverse activamente dinámicos tan pronto como fuera posible. En algunas empresas industriales se emplearon las pruebas de selección durante las décadas de los años 20's y 30's, pero su uso antes de la Segunda Guerra Mundial era aún bastante raro. Las técnicas de la selección psicológica fueron utilizadas activamente por los servicios en la guerra de 1939 a 1945 tanto en los Estados Unidos como en Inglaterra; desde entonces su aplicación se ha dispersado ampliamente en la industria. (Jessup, México, 1989, p. 103)

2.2 Orígenes y evolución del departamento de personal

El departamento de personal en las empresas no tuvo un origen espontáneo, por lo que sus funciones se desarrollaron lenta y conjuntamente con el desenvolvimiento de diversos criterios. Su iniciación categórica y su posición jerárquica son distintos en cada empresa, pero puede afirmarse que su origen es debido a la necesidad de mejores resultados en la eficiencia operacional de la pequeña, mediana y grande empresa.

Es a principio de este siglo cuando por las experiencias adquiridas en la revolución industrial, que los dirigentes empresariales empezaron a preocuparse por obtener el máximo resultado del esfuerzo del personal empleado, lo que dio origen a que se hicieran estudios para obtener la posibilidad de hacer una auténtica tarea de selección y colocación de los elementos humanos idóneos a la empresa. (Jessup, México, 1989, p.103 - 104)

2.2.1 Necesidad del departamento de personal

Las relaciones laborales constituyen una de las cuestiones de mayor trascendencia para toda empresa pues son la clave de la eficiencia operacional e inclusive motivo del éxito del logro de objetivos, que en consecuencia traerán aparejadas las pérdidas o utilidades de las mismas.

Destacando las funciones del departamento de personal en lo relativo a la selección, puede decirse que en otros tiempos cuando la organización empresarial no llegaba a la evolución actual, cualquiera que buscara trabajo no tenía más que dirigirse al capataz para conseguirlo.

Con posterioridad algunas compañías crearon un sitio especial de contratación, en donde el encargado hacía las funciones de selección, pero sin la aplicación de métodos adecuados. En la actualidad las oficinas de contratación y empleo de los departamentos de personal, han alcanzado gran importancia y la necesidad de su existencia es innegable, porque la especialidad de sus funciones no son sustituibles por ningún otro departamento de la empresa y porque su evolución continua lo demuestra. (Cummings, Schwab, México, 1985, p. 25 - 26)

2.3 Definiciones conceptuales

La evaluación de los candidatos siempre ha sido un aspecto muy importante en el proceso de selección; a continuación se definen diversos conceptos para una mejor comprensión.

Evaluación:

* Dar valor a algo, acción de valorar. (Larousse, México, 1993, p. 470)

- Puntuación o ponderación que realizan personas entendidas a algo.
- (Diccionario Enciclopédico Quillet, México, 1985, p. 179)

Candidato:

- Es la persona que tiene posibilidad de ser elegido para ocupar una plaza vacante dado que sus características personales y laborales se ajustan, en términos generales, a los requerimientos exigidos por el análisis del puesto correspondiente. (Guth, México, 1994, p.16)
- Persona que pretende o que se propone para un cargo. (Siegel, México, 1984, p. 140)
- Elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger para llenar una vacante. (Davis, Werther, México, 1987, p. 108)

Evaluación de candidatos:

- Es la valoración que se asigna al candidato, en base a la congruencia entre sus características y las características del perfil del puesto. (Jessup, México, 1989, p. 78).

Proceso de selección:

- Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.(Davis, Werther, México, 1987, p. 108)
- Es una serie lógica de pasos que consiste en determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les ofrece posiciones en la organización. (Chruden, Sherman, México, 1981, p.132)
- Es una serie de pasos complejos que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto con la finalidad de cubrir una vacante. (Chruden, Sherman, México, 1988, p. 150)

2.4 Herramientas para la evaluación de candidatos

Al desarrollar un proceso de selección se debe analizar y describir la actividad para la que se requiere personal (análisis y descripción del puesto). El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puestos lleva a cabo esta función. Es de destacarse que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto y no el de las personas que lo desempeñan, sin embargo, dentro del análisis de puestos existen dos perspectivas, la

descripción y la especificación del puesto; la descripción es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, a diferencia de la especificación que describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer para llenar la vacante. (Davis, Werther, México, 1987, p. 68 -75)

Para la evaluación de candidatos en un proceso de selección es necesario la utilización de herramientas, tales como:

- * La solicitud.
- * La entrevista.
- * Las pruebas psicométricas.
- * La investigación de antecedentes (laborales, personales, familiares y penales).

2.4.1 La solicitud

El formato de solicitud de empleo es un documento que capta información personal, escolar y laboral de un individuo que desea solicitar empleo en una empresa, a fin de identificarse adecuadamente, hacer inferencias tentativas y preliminares sobre su idoneidad para ocupar la plaza vacante, así como brindar una base de información primaria como referencia para la entrevista de empleo.

En términos generales, la solicitud consta de las siguientes secciones:

- a) Información general personal y documental.
- b) Escolaridad, idiomas y cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- c) Aspectos laborales.
- d) Referencias.
- e) Maquinaria, herramientas y equipo que maneja.
- f) Participación social y tiempo libre.

El formato de la solicitud de empleo debe revisarse periódicamente, con el propósito de eliminar cualquier pregunta que ya no sea esencial, o bien agregar alguna que sí lo sea. (Guth, México, 1994, p. 16)

Asimismo, la solicitud permite que se lleve a cabo un proceso de impresión personal, dicho proceso consiste en establecer un juicio del candidato en la primera vez que se le ve, este proceso se apoya en el uso de la fotografía ya que en el análisis de ésta se pueden descartar a muchos candidatos que no cumplan con los requisitos de presentación establecidos en la especificación del puesto. (Davis, Werther, México, 1987, p. 99)

Según Heneman y Schwab, en su libro publicado Administración de Recursos Humanos y Personal, plantean que se han hecho formas de solicitud para producir resultados más objetivos, manejándolas en forma muy parecida a las pruebas psicométricas. Dichas formas se conocen mejor con el nombre de solicitud ponderada. En este proceso, las respuestas a cada una

de las preguntas de las formas de solicitud se les da una ponderación, dicha ponderación se correlaciona con los criterios establecidos en el análisis de puestos. Totalizando las calificaciones de cada concepto, es posible obtener una calificación promedio en la forma de solicitud como un total para cada solicitante (ver anexo Fig.3).

Hay pruebas abundantes de que una evaluación cuidadosa del tipo de información que se obtiene por medio de la forma de solicitud ponderada puede dar como resultado la reducción de candidatos y la selección de empleados más eficientes. (Heneman , Schwab, México, 1987, p. 264 -265)

2.4.2 La entrevista

La entrevista es una de las herramientas más utilizadas para la evaluación de los candidatos en el proceso de selección del personal, así mismo dichas entrevistas tienden a ser conducidas por individuos con diferentes orientaciones y calificaciones quienes emplean una pluralidad de métodos, éstas suelen usarse para eliminar a aquellos que obviamente no están calificados, y es indispensable que se lleve a cabo sobre la base de un cuestionario preliminar que generalmente el solicitante tiene que llenar en la sala de espera. En todo el proceso de selección la entrevista puede utilizarse para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera hacer y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles y lo valioso de estar afiliado a la organización. (Chruden, Sherman, México, 1988, p. 143)

Algunos autores señalan que para que la recolección de información sea más objetiva es recomendable utilizar la entrevista ponderada, este proceso consiste en estructurar una serie de preguntas, darles una puntuación y llevar a cabo la entrevista, el entrevistador deberá hacer la suma de los puntos obtenidos por el candidato sacando un promedio general, este promedio se compara con promedios de otros candidatos para de esta manera encontrar a la persona que obtenga una puntuación mayor. (Pimentel, México, 1994, p. 48)

Por otra parte, la confiabilidad o la consistencia con la que se evalúa la información obtenida de la entrevista es la primera consideración para determinar su utilidad. La confiabilidad comprende dos puntos, confiabilidad intra e intercalificador.

a) La confiabilidad intracalificador consiste en que un entrevistador que vuelve a practicar la misma entrevista o que escucha en una cinta la entrevista original llega aproximadamente a la misma evaluación a la que llegó inicialmente.

b) La confiabilidad intercalificador tiene lugar cuando dos o más entrevistadores evalúan al mismo solicitante. La principal función de este tipo de confiabilidad se basa en el grado hasta el cual están de acuerdo los entrevistadores, sobre la calificación del solicitante. (Chruden, Sherman, México, 1988, p. 147)

Existen diversos tipos de entrevistas, entre los más importantes se pueden destacar los siguientes:

a) Entrevistas no estructuradas: Este tipo de entrevista permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El investigador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que asemeja una plática común. Desafortunadamente, este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave: en este enfoque puede pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia en el solicitante.

b) Entrevistas estructuradas: Estas se basan en un marco de preguntas predeterminadas, las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes; por esto la impresión del entrevistado y el entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados por tener que participar en este tipo de procesos. Las entrevistas estructuradas proporcionan una mayor confiabilidad intercalificador que las no estructuradas.

c) Entrevistas mixtas: Estas entrevistas despliegan una estrategia mixta con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte

estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. (Heneman, Schwab, México, 1987, p. 267)

Una desventaja de la entrevista es la falta de objetividad. Esto es dado que el ser humano se rige por conductas, tanto racionales como emocionales, a veces suele “pensar con el corazón”, lo cual afecta considerablemente la objetividad en las apreciaciones. Por ello, se debe distinguir entre los aspectos emotivos y los hechos. Por su parte, el estado de ánimo del entrevistador en el momento de la entrevista puede influir positiva o negativamente, esto es mejor conocido como el efecto halo, este fenómeno significa que una persona al calificar o juzgar a otra respecto a una característica especial, tome en cuenta para su calificación otras características, es decir, el individuo se deja influir por alguna o algunas variables presentes en la persona que son distintas a lo que se desea evaluar o juzgar. En este punto también se puede señalar que muchos entrevistadores se encuentran más influenciados por la información desfavorable que por la favorable. (Guth, México, 1994, p. 89)

2.4.3 Las pruebas psicométricas

Otra herramienta muy utilizada en la evaluación de los candidatos es la aplicación de pruebas psicométricas; dichas pruebas se pueden definir como la medida objetiva y estándar de una muestra de conducta, su uso

principal en la administración de personal es medir las características humanas tales como habilidades, inteligencia y personalidad, además es útil para predecir el probable éxito del candidato en el puesto. Es posible determinar qué tanto de una característica determinada posee un individuo en relación a otros con quienes está siendo comparado. (Chruden, Sherman, México, 1981, p. 162 - 164)

Según Heneman y Schwab en su libro Administración de los Recursos Humanos y Personal las pruebas psicométricas se dividen en los siguientes tipos, según lo que miden:

- * Pruebas de inteligencia
- * Pruebas de habilidad
- * Pruebas de personalidad
- * Pruebas de interés
- * Pruebas de muestra de trabajo (Heneman, Schwab, México; 1987, p. 257)

Pruebas de inteligencia

Este tipo de prueba se utiliza para medir la capacidad natural que tiene un individuo para resolver problemas, asimismo determina el coeficiente intelectual, es decir, el valor numérico dado a la inteligencia, que se determina a partir de las puntuaciones obtenidas en la prueba de acuerdo a una muestra de referencia.

(Morris, México, 1987, p. 283) Ejemplo: Raven, Beta, OTIS.

Pruebas de habilidad

Las pruebas de habilidad miden las características del individuo que representan o que probablemente conduzcan a la adquisición de conocimientos o aptitudes. Por lo tanto, los resultados de las pruebas de habilidad indican las tareas que el solicitante podría ejecutar en el futuro.

Existen entre estas pruebas de habilidad tres tipos principales: cognoscitivas, mecánicas y psicomotoras. Ejemplo: DAT (Test de Aptitud Diferencial y PIC (Pruebas Industriales de Colombia).

a) Prueba cognoscitiva: Miden numerosas habilidades mentales, por ejemplo: comprensión verbal, fluidez de palabras, aptitud numérica, razonamiento inductivo, memoria , aptitud espacial y rapidez de percepción.

b) Pruebas mecánicas: Han sido creadas en especial para puestos mecánicos especializados y semiespecializados . Típicamente estas pruebas miden dos tipos de habilidad un tanto diferentes. El primero de estos es la habilidad mecánica general que implica entender las relaciones mecánicas, reconocer varias herramientas y sus usos, y la identificación y usos de los principios mecánicos. La otra habilidad son las relaciones espaciales, la habilidad para visualizar cómo encajan las partes en un todo.

c) Pruebas psicomotoras: Se utilizan para medir la habilidad física. La destreza digital y el tiempo de reacción son ejemplos de habilidades psicomotoras valuadas dentro de la misma. Obviamente, este tipo de pruebas son más aplicables a los puestos que comprendan tareas físicas más que mentales.

La mayor parte de los puestos requiere evaluar varios tipos de habilidad; en este caso se puede aplicar una batería de pruebas, es decir, una serie de pruebas que midan diferente tipo de habilidad. (Morris, México, 1987, p. 287)

Pruebas de personalidad

La personalidad es el reflejo de un comportamiento característico de la persona, es decir la forma en que un individuo reacciona normalmente en su ambiente. Al evaluar la personalidad no interesa pues la mejor conducta, lo que se quiere averiguar es la conducta típica del sujeto, es decir, cómo suele comportarse en situaciones ordinarias. En este tipo de prueba por lo general se le pide al candidato que se describa a sí mismo con términos de rasgos o comportamientos típicos característicos de él, con el fin de conocer qué es lo que lo hace diferente de los demás, único e irrepetible. (Morris, México, 1987, p. 397) Ejemplo: 16 PF (16 Factores de la Personalidad), Kostick, Gordon.

Pruebas de interés

En estas pruebas se miden las preferencias del individuo o los gustos y aversiones, para una amplia gama de actividades, sin tomar en cuenta la capacidad que el individuo tenga para realizarlas. (Heneman, Schwab, México, 1987, p.260) Ejemplo: Angelini, Kuder.

Pruebas de muestra del trabajo

Las pruebas de muestra del trabajo se aplican al desempeño de un puesto específico. En cierto sentido, estas pruebas pueden considerarse como réplicas en miniatura de los puestos. Fundamentándose en la suposición de que el mejor predictor del desempeño en un puesto es una muestra de ese desempeño, obtenida bajo condiciones de trabajo simuladas pero realistas.

Las muestras del trabajo son difíciles de dividir, lo mejor que se puede hacer es diferenciarlas entre muestras de conducta en el trabajo, y muestras de conocimiento, destreza y habilidad.

a) Muestras de la conducta en el trabajo: Estas pruebas miden muestras de la conducta involucrada en el desempeño de las tareas críticas del puesto, cabe mencionar que este tipo de prueba implica la medición de habilidades tipo psicomotor. Difieren de las pruebas psicomotoras tradicionales por ser

más específicas respecto al puesto y con frecuencia están construidas para un solo puesto en la organización.

b) Muestras de conocimiento, destreza, y habilidad en el trabajo: Como su nombre lo implica, las muestras de trabajo se enfocan en la medición de las destrezas, habilidades y conocimientos que se presume son necesarios para un exitoso desempeño en el puesto. (Heneman, Schwab, México, 1987, p. 262)

* Características que deben tener las pruebas psicométricas.

Para tener una orientación sobre cuáles son las pruebas que se pueden considerar aceptables, se deben de tomar en cuenta las siguientes características:

a) Confiabilidad:

Es una cualidad que hace que una misma prueba pueda ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.

La confiabilidad de una prueba puede medirse utilizando alguno de estos procesos:

* Prueba - repetición de prueba: Consiste en aplicar una misma prueba a los mismos sujetos, después de un tiempo.

* Mitades equivalentes: También llamado Método de homogeneidad, consiste en dividir la prueba en dos mitades equivalentes y calcular la correlación entre los resultados obtenidos en las dos mitades por los mismos sujetos.

* Equivalencia: Consiste en elaborar un prueba paralela, que comprenda preguntas de naturaleza y dificultad análoga, y calcular la correlación entre los resultados de los mismos sujetos en ambas pruebas. (Siegel, México, 1984, p. 86 - 87)

b) Validez:

La validez es la cualidad por la que una prueba mide únicamente lo que pretende medir y no otra cosa. Una prueba debe ser inequívoca; es decir, con una significación precisa y no debe de medir varias cosas a la vez.

Existen cuatro tipos de validez, a saber:

1) Validez de contenido: esto significa que el contenido de la prueba debe ser representativo de lo que se desea conocer.

2) Validez predictiva: determina la medida en que las predicciones hechas gracias a la prueba , quedan confirmadas posteriormente en la realidad.

3) Validez concurrente o concomitante: se tienen los resultados del desempeño de los trabajadores y a ellos se les aplica la prueba para comparar si lo que la prueba revela coincide con el desempeño real. (Schultz, México, 1985, p. 145)

4) Validez constructiva: Determina la relación de los resultados de una prueba con otra que mida exactamente lo mismo, y que haya sido validada con anterioridad. (Davis, Werther, México, 1991, p. 111 - 112)

c) Objetividad:

La objetividad en una prueba significa que su modo de administración y los resultados no estén influidos por la personalidad, los cambios de humor o las opiniones de la persona que la administra. (Siegel, México, 1984, p. 139)

d) Estandarización:

Esta característica implica que una prueba debe ser graduable, es decir, que su resultado pueda presentarse en cifras, lo cual permite que se muestren las diferencias individuales, de tal forma que puedan tipificarse los examinados en grupos, según su calificación, edad, nivel académico y sexo. (Guth, México, 1994, p. 52)

e) Uniformidad en las condiciones :

Esta característica significa que siempre debe existir uniformidad en todo lo relativo a la prueba:

- * Que el contenido de la prueba siempre sea el mismo.
- * Que la interpretación de los resultados siempre sea rígida y constante.
- * Que las instrucciones y el material utilizado para las pruebas siempre sea igual.
- * Que el medio en el que se aplique siempre sea igual.
- * Que la prueba contenga una instrucción inequívoca, es decir, que la persona sepa bien lo que se espera de ella y que la prueba se ejecute de igual modo para todos los sujetos.
- * Que ninguna de las personas sujetas a examen esté bajo los efectos de alguna droga o enfermedad.
- * Que si la prueba tiene límite de tiempo, éste se mida con exactitud, preferentemente con un cronómetro.

Además de las cinco características de las pruebas psicométricas, una buena prueba debe de ser interesante hasta el extremo de atraer al máximo la atención, excluir hasta donde sea posible la intervención del azar, esto es que el éxito dependa siempre de la aptitud y que no pueda ser fortuito; ser de rápida ejecución, la prueba no debe requerir demasiado tiempo, y en el caso de que se utilicen aparatos, estos deberán de ser poco costosos y susceptibles de ser manejados por todos en iguales condiciones. La excepción es cuando se trata de una prueba ocupacional de tipo práctico, en la cual deberá usarse el equipo en el que trabajaría de ser contratado, en

este caso deberá tenerse la debida precaución de averiguar previamente si en realidad la persona maneja el equipo, porque puede ser costoso y riesgoso para la empresa y para el aspirante mismo si ocurriese un accidente.

Las pruebas deben administrarse, evaluarse e interpretarse por personas calificadas, ser éticas y sus resultados deben manejarse confidencialmente.

Algunos de los beneficios tangibles obtenidos por el uso de las pruebas en la selección de personal incluyen la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación. Por otra parte su desventaja principal es que muchas veces las personas que aplican las pruebas psicométricas no tienen los conocimientos necesarios para poder interpretar los resultados, y esto le quita validez y confiabilidad a la prueba. (Guth, México, 1994, p. 41 - 45)

2.4.4 La investigación de antecedentes

Según Guth , en su libro Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos; asegura que en virtud de que la mayoría de los solicitantes a un puesto están ansiosos de obtener empleo, se sabe con facilidad que muchos de ellos distorsionarán la información relativa a sus habilidades y su experiencia; algunos proporcionarán información completamente falsa con objeto de alcanzar su objetivo. Debido a esto se

requiere que las empresas tomen toda clase de precauciones según el valor que se le dé a la información proporcionada por los solicitantes y por otras personas. Por ello es imprescindible comprobar los siguientes aspectos:

Referencias laborales

En el formato de solicitud de empleo deben incluirse preguntas sobre los nombres, empresas, domicilios y teléfonos de los jefes anteriores a fin de establecer comunicación con ellos ya sea personalmente o vía telefónica.

Una vez establecido el contacto con el jefe anterior del aspirante o el jefe de recursos humanos debe explicarse la razón de la consulta y tratar de conocer lo siguiente:

- * ¿ Los datos consignados en la hoja de solicitud de empleo coinciden con la realidad (nombre de los puestos, fechas, responsabilidad, equipo usado, salarios) ?
- * ¿ Cuáles son las ventajas personales y laborales, o puntos favorables del aspirante ?
- * ¿ Cuáles son las debilidades personales y profesionales del aspirante ?
- * ¿ Qué tan fuertes o profundas fueron las relaciones del aspirante con sus compañeros de trabajo y con los jefes anteriores ?
- * Describa las circunstancias bajo las cuales el aspirante dejó su empleo.
- * ¿ Cuántas veces faltó durante el año pasado y con qué frecuencia llegó tarde ?
- * ¿ El jefe anterior lo recontrataría ? (Guth, México, 1994, p. 95).

Referencias personales

También en el formato de solicitud de empleo deben aparecer preguntas relativas a referencias personales, o en ocasiones se solicita una carta de referencias anexa, se recomienda que no sean de parientes, sino de compañeros de trabajo o amigos. Naturalmente, el aspirante anota a las personas que se referirían positivamente de él. La desventaja de este tipo de información es que muchas veces la empresa por quitarse de encima al empleado le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables. En este caso sería recomendable cuestionar al que extiende la carta, si respondería por las acciones del recomendado. (Davis, Werther, México, 1987, p. 122)

Antecedentes escolares

En esta área se puede verificar la legalidad de los certificados o títulos presentados, así como el comportamiento como alumno. (Guth, México, 1994, p. 96)

Antecedentes penales

Se puede pedir al propio aspirante que proporcione carta de no antecedentes, aunque otra opción es realizar un convenio con las autoridades

para que proporcionen dicha información directamente a la empresa, previa autorización del candidato. (Heneman, Schwab, México, 1987, p. 264, 265)

Investigación socioeconómica

Esta investigación consiste en visitar al trabajador y a sus familiares en su propia casa, los resultados de esta práctica difícilmente pueden originar inferencias determinantes sobre el desempeño de la persona como trabajador o sobre su estabilidad laboral, sin embargo, es valioso conocer la situación y solvencia económica del aspirante, ya que por medio de esta información el encargado de dicha investigación puede comprobar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud respecto a la información familiar, económica, estado civil, número de personas que viven con él, ubicación del hogar, etc. (Guth, México, 1994, p.97)

2.5 Ventajas de seleccionar al personal adecuado

Hay una serie de ventajas que se pueden obtener al implementar un proceso de selección adecuado, a continuación se presentan los factores que aumentan y que disminuyen al llevar a cabo este proceso:

Factores que se disminuyen:

* Rotación: Salida de los trabajadores de su oficio, por alguna consecuencia o circunstancia (para hacer frente a ausencias, emergencias y/o a

situaciones no planeadas) inclusive como producto de una mala contratación.
(Strauss, México, 1986, p. 58)

* Ausentismo: Es la falta de presencia de algún trabajador a la organización en un día hábil de trabajo. (Guth, 1994, México, p. 181)

* Tiempo: Es un término que generalmente es usado para expresar el concepto de duración de algo, es este caso, del proceso de selección.
(Enciclopedia Barsa, México, 1986, p. 520)

* Accidentes: Es un suceso eventual e inesperado y generalmente desagradable, en algunos casos genera daños físicos. (Larousse, México, 1993, p. 11)

Factores que aumentan:

* Productividad: Capacidad para generar trabajo de conformidad con estándares preestablecidos. (Guth, México, 1994, p.66)

* Estabilidad en el puesto: Según Heneman y Schwab es cuando el personal se mantiene por mucho tiempo en el mismo puesto de manera voluntaria.
(1987, p.150)

* Satisfacción con el trabajo: Según Chruden y Sherman es el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas.
(1988, p, 150)

2.6 Tradicional proceso de reclutamiento y selección

Siliceo, en su libro *Capacitación y Desarrollo de Personal* presenta una secuencia lógica de pasos a seguir, para poder elegir a un candidato que cubra de mejor manera los requerimientos del puesto en el tiempo determinado y a un costo competitivo y planeado.

1) Se hace la requisición de la vacante, que consiste en informar al jefe de recursos humanos de la existencia de una vacante, con el fin de que autorice la contratación, la requisición contiene información tanto del puesto como del candidato que lo ocupará, y esta información se obtiene de un previo análisis del puesto ya elaborado. Cabe mencionar que se ha demostrado que un adecuado perfil del puesto reduce el índice de rotación y el de ausentismo en un alto porcentaje y además favorece el clima organizacional. Una vacante puede tener origen por alguna de las siguientes causas:

a) Un puesto de nueva creación, es decir, se crea un puesto que antes no existía con la expectativa de que ese puesto sea llenado con el candidato idóneo.

b) Promoción: Esto significa que la persona que ocupaba el puesto fue promovida (ascendida o cambiada de puesto) y por consecuencia el puesto queda vacío.

c) Vacante temporal: Este tipo de vacante se puede originar por varias situaciones: entre ellas se puede mencionar incapacidades, vacaciones, bodas, temporadas de excesos de producción o ventas (navidad y meses como mayo, junio y julio), etc.

d) Rotación: La rotación es cuando se desocupa un puesto que debe estar ocupado y se recurre a contratar a un nuevo elemento que llene idóneamente la vacante, puede ser de las siguientes dos formas:

* Creada: Ya sea por un recorte, reajuste o rescisión de contrato.

* Natural: Es cuando la persona se va porque así lo quiso.

2) Llevar a cabo el proceso de reclutamiento, cuya finalidad es atraer a todos los posibles candidatos para llenar una vacante.

En seguida se mencionan los dos tipos de reclutamiento que existen:

a) Reclutamiento interno: Dentro de éste se encuentran el inventario de personal y la bolsa de trabajo de la empresa.

* El inventario de personal consiste en la descripción de las habilidades, puestos y personas que laboran actualmente en la empresa. Es importante tener muy presente que la contratación externa es sana sólo cuando se agote la investigación interna en el inventario de personal, de esta forma no se ven reducidas las expectativas de los empleados de la empresa.

* La bolsa de trabajo se compone por un recuento de todas las solicitudes de empleo que candidatos viables a ingresar a la organización han entregado en el proceso de reclutamiento, sin haber entrado a la empresa. (Ver p. 20)

b) Reclutamiento externo:

En seguida se presentan dos formas de reclutamiento externo para atraer candidatos a una empresa con el fin de cubrir una vacante:

* Medios de reclutamiento: Esto es la forma de dar a conocer una vacante. Por ejemplo:

- Anuncios en el periódico.
- Anuncios en el radio y en la televisión.
- Colgar mantas afuera de la empresa en un lugar visible.
- Anunciarse por medio de folletos o revistas, etc.

* Fuentes de reclutamiento: Es el lugar de donde se obtienen los candidatos, por ejemplo:

- Acudir a agencias de empleo.
- Instituciones educativas.
- Acudir a otras empresas. (también llamado pirateo)

- Asociaciones profesionales.

- Sindicatos.

Nota: Es sugerible la separación del proceso de selección según el puesto, en este caso se utilizará el de operarios o personal sindicalizado, debido a que el estudio de esta investigación está basado precisamente en la selección de operarios.

3) La solicitud de empleo. (Referencia p. 19)

4) En este paso se realiza una entrevista previa, cuyo objetivo es el monitoreo y la coincidencia con los datos del perfil del puesto, asimismo es el primer contacto que tienen entrevistador y entrevistado. (Ver p. 21)

5) Aplicación de exámenes psicométricos y de habilidad manual. (ver p. 24)

6) Hacer una investigación laboral. (Ver p. 34)

7) A esto le sigue una investigación socioeconómica. (Ver p. 36)

8) Posteriormente se realiza una entrevista profunda, aquí se hace el ofrecimiento del trabajo.

9) Después se hace un examen médico al candidato, aquí se verifica que el futuro empleado esté bien de salud, se recomienda que tenga en perfecto estado su sentido del oído, del tacto y psicomotor, (entendiéndose por psicomotor todo lo que esté relacionado con movimiento físico). Es sugerible que se realice el examen médico a aquellas personas que tengan muchas posibilidades de ocupar el puesto en la organización ya que éste es muy costoso.

10) Contratación del nuevo empleado, ésta inicia con el ofrecimiento del salario y la explicación de las prestaciones, así como con la firma de la papelería correspondiente tal como el alta en el IMSS, el contrato de trabajo, etc.

11) Y por último, dar un curso de inducción. Este consiste en integrar al nuevo empleado con la empresa , aquí se habla de la historia de la organización, de sus objetivos, misión, filosofía, políticas, etc., así mismo si se diagnosticaron necesidades de aprendizaje en el obrero es recomendable que ingrese a un curso de capacitación. (Siliceo, México, 1992, p. 84 - 94)

2.7 Conclusión del capítulo

Para lograr un exitoso proceso de selección, es necesario apoyarse en el uso de herramientas de evaluación, tales como: la solicitud de empleo, la entrevista, las pruebas psicométricas y la investigación de antecedentes,

porque dichas herramientas ayudarán al jefe de reclutamiento y selección a predecir el desempeño del candidato y su estabilidad en el empleo.

El uso adecuado de herramientas de evaluación, trae consigo muchas ventajas y beneficios, ya que si el operario está bien seleccionado estará satisfecho y será por consiguiente más productivo.

CAPITULO 3 METODOLOGÍA

3.1 Definición del enfoque metodológico

La metodología que fue seleccionada y utilizada para la elaboración de este estudio es el modelo descriptivo, entendiendo como modelo descriptivo aquel que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Asimismo se utiliza para evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para de esta manera describir lo que se investiga. Cabe mencionar que al utilizar este modelo puede haber posibilidad de hacer predicciones. (Hernández, Fernández y Baptista, México, 1991, p. 58 - 62)

Se utilizó este modelo ya que en este estudio se pretende medir mediante un censo la distribución de opiniones y percepciones que jefes (tanto los de la planta como el del departamento de selección y capacitación), supervisores y operarios tienen sobre el proceso de selección que utiliza una de las empresas que pertenecen al Grupo Maseca, S.A. de C.V.

3.2 Descripción de la unidad de análisis

Para elaborar correctamente un cuestionario se tiene que definir primeramente cual va a ser la unidad de análisis - personas, organizaciones, etc. - El " quiénes van a ser medidos " -, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. Estas acciones llegarán a obtener como producto el delimitar una población, entendiendo como población a un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Berenson, Levine, México, 1992, p. 200)

En este estudio se llevó a cabo un censo de la población total de jefes (de la planta y del departamento de selección y capacitación), supervisores de operarios y operarios (con un año o menos de antigüedad), esto dio como resultado un total de 51 encuestados, de los cuales 17 son jefes y supervisores y los 34 restantes operarios, además se realizó una entrevista al jefe del departamento de selección y capacitación, con el fin de confrontar la información previamente obtenida con el cuestionario.

3.3 Definición y justificación de la herramienta utilizada

El instrumento pretende detectar algunos de los factores que afectan el proceso de selección de operarios de una de las empresas del Grupo Maseca, y mediante los resultados que se obtengan se podrán hacer

propuestas de mejora para la empresa con el fin de eliminar obstáculos de crecimiento para la misma.

Las herramientas utilizadas fueron:

1) El cuestionario, ya que tomando en cuenta el corto tiempo que se tiene para la elaboración del estudio se consideró que es una manera rápida y sencilla para obtener información de un número considerable de gente.

Para elaborar los cuestionarios se consideraron varios aspectos relevantes como los son: tomar en cuenta que algunas preguntas fueran de respuestas cerrada y otras abiertas, que fueran claras, breves, ordenadas y que no fueran de dos cañones (una respuesta a una combinación de preguntas) todo esto con el fin de obtener información más válida y objetiva.

Por otra parte, a los encuestados se les especificó todo lo que se requería que hicieran mediante el uso de instrucciones específicas, y para mayor comodidad del encuestado el cuestionario no era tan extenso ni tan cansado. (Babbie, México, 1988, p. 178)

Para lograr el objetivo final de un cuestionario hay ciertos requisitos y uno de ellos es hacer pruebas piloto o prepruebas, éstas consisten en hacer aplicación del cuestionario a un número miniaturizado de la población o de la muestra según sea el caso, con el fin de que el investigador compruebe si lo

que está queriendo decir en el cuestionario está siendo correctamente percibido por los encuestados.

Debido a lo anterior se aplicó la prueba piloto a cinco personas que tenían la capacidad de hacer una crítica constructiva y el resultado fue exitoso ya que se obtuvo toda la información pertinente a la señalación de errores. (Babbie, México, 1988, p. 254 - 258)

2) La entrevista mixta, ya que en este tipo de entrevista el entrevistador tiene una serie de preguntas a investigar pero a medida que se va dando la entrevista se pueden ir formulando otras preguntas para profundizar en el tema, esclarecer dudas y obtener más información.

Cabe mencionar que solamente se llevó a cabo una entrevista y ésta se aplicó al Jefe de Selección y Capacitación con el fin de tener datos reales de la información y poder corroborarla con la obtenida en los cuestionarios. (Heneman, Schwab, México, 1987, p. 267)

3.4 Proceso de análisis

El proceso de análisis se llevó a cabo mediante la aplicación de una entrevista mixta al Jefe de Selección y Capacitación y dos tipos de cuestionarios, una dirigida a los jefes y supervisores de los operarios y la otra dirigida a los operarios.

A continuación se presenta la descripción de la entrevista mixta que consta de diez preguntas estructuradas de las cuales ocho son abiertas y las dos restantes son cerradas. Asimismo se mostrará la clasificación otorgada a cada pregunta de la entrevista, mediante las variables e indicadores correspondientes.

EFFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

1.- ¿Cuál es el proceso de selección de operarios que se utiliza actualmente ?

Herramientas utilizadas

2.- ¿Qué tan efectivas considera las herramientas que utiliza en el proceso de selección de operarios ? (respuesta cerrada)

Idoneidad

3.- ¿ El personal que se contrata es el idóneo para los puestos vacantes ?
(respuesta cerrada)

Tiempo

4.- ¿ Cuánto tiempo tarda aproximadamente el proceso de selección de operarios ?

Reposiciones por bajas

5.- ¿ Qué tanta rotación se ha presentado en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

COMUNICACIÓN

Contacto

9.-¿ Colaboran los jefes y supervisores en el proceso de selección de operarios? ¿ En qué ?

CONOCIMIENTO

Conocimientos sobre el puesto

10.- ¿ De dónde se obtienen las características que debe tener los candidatos para poder ser contratados ?

CAPACITACIÓN

Cursos

8.- ¿ Necesitan capacitación los operarios de nuevo ingreso ?

AUSENTISMO

Cantidad de ausentismo

6.- ¿ Qué tanto ausentismo existe en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

ACCIDENTES

Cantidad de accidentes

7.- ¿ Qué tantos accidentes existen en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los cuestionarios: El primero que se aplicó fue el de los jefes y los supervisores que consta de un total de once preguntas de las cuales diez son cerradas y una es abierta, la pregunta abierta fue formulada para corroborar las respuestas de las preguntas cerradas, así como para obtener más información. Asimismo se mostrará la clasificación otorgada a cada pregunta del cuestionario, mediante las variables e indicadores correspondientes.

EFFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Duración del proceso de selección de operarios

4.- ¿ Qué tan rápido considera el proceso de selección de operarios ?

Reposiciones por bajas

10.- ¿ Qué tanta rotación se ha presentado en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

11.- ¿ Qué sugiere para mejorar el proceso de selección de operarios ?
(respuesta abierta)

COMUNICACIÓN

Contacto

5.- ¿ Participa en el proceso de selección de operarios ? ¿ En qué participa ?

DESEMPEÑO

Cumplimiento de las funciones del puesto

2.- ¿ Cumplen los operarios de nuevo ingreso con lo que requiere el puesto ?

CONOCIMIENTO

Conocimiento del proceso de selección

1.- ¿ Conoce el proceso de selección de operarios que utiliza su empresa ?

Características del candidato

3.- ¿ Conoce las características que debe tener un candidato para cubrir un puesto ?

CAPACITACIÓN

Necesidad de capacitar

6.- ¿ Necesitan capacitación los operarios de nuevo ingreso ?

7.- ¿ Se les capacita ?¿ En qué ?

AUSENTISMO

Cantidad de ausentismo

8.- ¿ Qué tanto ausentismo existe en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

ACCIDENTES

Cantidad de accidentes

9.- ¿ Qué tantos accidentes existen en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso

El segundo cuestionario se le aplicó a los operarios y consta de diez preguntas, de las cuales ocho son cerradas y dos son abiertas. A continuación se muestra la clasificación otorgada a cada pregunta del cuestionario, mediante las variables e indicadores correspondientes.

EFFECTIVIDAD EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Herramientas utilizadas

- 1.- ¿ Entregó solicitud de empleo antes de entrar a la empresa?
- 2.- ¿ Se entrevistó con su jefe inmediato antes de que se le contratara ?
- 3.- ¿ Se le aplicaron pruebas técnicas antes de entrar a trabajar ?

Duración del proceso de selección

- 4.- ¿ Qué tan rápido considera el tiempo que transcurrió desde que tuvo el primer contacto con la empresa hasta que se le contrató ?

Agrado del proceso de selección

- 9.- ¿ Qué le gustó desde que tuvo el primer contacto con la empresa hasta que fue contratado ? (respuesta abierta)
- 10.- ¿ Qué no le gustó desde que tuvo el primer contacto con la empresa hasta que fue contratado ? (respuesta abierta)

DESEMPEÑO

Cumplimiento de funciones

- 6.- ¿ Cuando entró a la empresa sabía desempeñar las funciones que requiere el puesto ? (Manejo de herramientas, maquinaria, etc.)

CAPACITACIÓN

Cursos tomados

5.- ¿ Se le dio capacitación cuando entró a trabajar a la empresa ? ¿ En qué ?

SATISFACCIÓN

Gusto por funciones

7.- ¿ Qué tanto le gustan las funciones que desempeña actualmente ?

Grado de satisfacción con el trabajo

8.- ¿ Qué tan satisfecho se siente con su trabajo ?

3.5 Formatos de la entrevista y las encuestas

*Formato de la entrevista aplicada al jefe de selección y capacitación

En seguida se presenta el formato utilizado para realizar la entrevista al Jefe de Selección y Capacitación. Cabe mencionar que se le aclaró al entrevistado que considerara como población a los operarios con un año o menos de antigüedad.

1.- ¿Cuál es el proceso de selección de operarios que se utiliza actualmente ?

2.- ¿Qué tan efectivas considera las herramientas que utiliza en el proceso de selección de operarios ?

Mucho

Algo

Poco

Nada

3.- ¿ El personal que se contrata es el idóneo para los puestos vacantes ?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

4.- ¿ Cuánto tiempo tarda aproximadamente el proceso de selección de operarios ?

5.- ¿ Qué tanta rotación se ha presentado en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

6.- ¿ Qué tanto ausentismo existe en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

7.- ¿ Qué tantos accidentes existen en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

8.- ¿ Necesitan capacitación los operarios de nuevo ingreso ?

9.-¿ Colaboran los jefes y supervisores en el proceso de selección de operarios ? ¿ En qué ?

10.- ¿ De dónde se obtienen las características que deben tener los candidatos para poder ser contratados ?

*Formato del cuestionario aplicado a jefes y supervisores de los operarios

Se le agradece de antemano su colaboración al contestar este cuestionario, se le pide que sea sincero y que conteste todas las preguntas. Esta información será completamente confidencial y anónima, y tiene por objetivo hacer una propuesta para mejorar el proceso de selección de esta organización.

Considere al contestar este cuestionario al personal que tiene un año o menos de antigüedad. Gracias.

1.- ¿Conoce el proceso de selección de operarios que utiliza su empresa ?

Mucho

Algo

Poco

Nada

2.- ¿Cumplen los operarios de nuevo ingreso con lo que requiere el puesto ?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

3.- ¿Conoce las características que debe tener un candidato para cubrir un puesto ?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

4.- ¿ Qué tan rápido considera el proceso de selección de operarios ?

Muy rápido

Rápido

Regular

Lento

5.- ¿ Participa en el proceso de selección de operarios ? (Si su respuesta es nunca pase a la pregunta 6)

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

¿ En qué participa ?

6.- ¿ Necesitan capacitación los operarios de nuevo ingreso ?

Todos

Casi todos

Algunos

Ninguno

7.- ¿ Se les capacita ? (Si la respuesta es sí, especifique en qué, si es no, pase a la pregunta 8)

¿ En qué ?

8.- ¿ Qué tanto ausentismo existe en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

Mucho	Algo	Poco	Nada
-------	------	------	------

9.- ¿ Qué tantos accidentes existen en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

Muchos	Algunos	Pocos	Ninguno
--------	---------	-------	---------

10.- ¿ Qué tanta rotación se ha presentado en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

Mucha	Algo	Poca	Nada
-------	------	------	------

La siguiente pregunta puede ser contestada más ampliamente.

11.- ¿ Qué sugiere para mejorar el proceso de selección de operarios ?

* Formato del cuestionario aplicado a los operarios de la empresa

Se le agradece de antemano su colaboración al contestar este cuestionario, se le pide que sea sincero y que conteste todas las preguntas. Esta información será completamente confidencial y anónima, y tiene por objetivo hacer una propuesta para mejorar el proceso de selección de esta empresa. Gracias.

Marque con una " X " la respuesta que seleccione.

1. ¿ Entregó solicitud de empleo antes de entrar a la empresa ?

SI

NO

6.- ¿ Cuando entró a la empresa sabía desempeñar las funciones que requiere el puesto ? (Manejo de herramientas, maquinaria, etc.)

Todas

Casi todas

Algunas

Ninguna

7.- ¿ Qué tanto le gustan las funciones que desempeña actualmente ?

Mucho

Algo

Poco

Nada

8.- ¿ Qué tan satisfecho se siente con su trabajo ?

Mucho

Algo

Poco

Nada

Las siguientes preguntas se pueden contestar más ampliamente.

9.- ¿ Qué le gustó desde que tuvo el primer contacto con la empresa hasta que fue contratado ?

10.- ¿ Qué no le gustó desde que tuvo el primer contacto con la empresa hasta que fue contratado ?

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación y análisis de los resultados

A continuación se presentan la descripción de la entrevista mixta que se realizó con el jefe de selección y capacitación de la empresa a la cual se le hizo el estudio, así mismo se incluirán todas las preguntas que se hallan suscitado a través de la entrevista.

Entrevista a Jefe de Selección y Capacitación

1.- ¿Cuál es el proceso de selección de operarios que se utiliza actualmente?

R.-* Entrega de solicitud de empleo.

- * Entrevista previa con jefe de selección y capacitación.
- * A veces se aplica una prueba técnica, esta prueba consiste en que el candidato opere la máquina y/o herramientas que requiere el puesto frente al supervisor, quien es finalmente el que decide si acredita o no la prueba.
- * A veces se hace estudio socioeconómico.
- * En ocasiones se hace investigación laboral y de referencias personales.
- * A veces entrevista con el jefe de la vacante.
- * Rara vez se aplica examen médico
- * Contratación.

2.- ¿Qué tan efectivas considera las herramientas que utiliza en el proceso de selección de operarios ?

R.- Algo efectivas, porque no siempre se aplican todas y no se puede corroborar de igual manera la información.

3.- ¿ El personal que se contrata es el idóneo para los puestos vacantes ?

R.- Siempre.

4.- ¿Cuánto tiempo tarda aproximadamente el proceso de selección de operarios ?

R.- Lo más que dura es una semana, por eso casi no se aplican las pruebas psicométricas, si son ayudantes lo primero que caiga, si son técnicos una semana. Pero el jefe de selección sugiere 15 días por lo menos.

5.- ¿Qué tanta rotación se ha presentado en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

R.- 1% aproximadamente.

6.- ¿ Qué tanto ausentismo existe en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

R.- Existe un promedio mensual de 4.5 % de la población de eventuales.

7.- ¿ Qué tantos accidentes existen en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

R.- No sé.

8.-¿ Necesitan capacitación los operarios de nuevo ingreso ?

R.- Casi todos, los que ya tienen experiencia en el puesto no, el resto sí.

9.-¿ Se capacita a los operarios ? (pregunta no estructurada)

R.- A veces, pero no en aulas como normalmente se hace.

10.- ¿ En qué ? (pregunta no estructurada)

R.- Depende de la vacante, las primeras dos semanas el jefe está con ellos supervisándolos en su trabajo, y además se les da un curso de inducción.

11.-¿ Colaboran los jefes y supervisores en el proceso de selección de operarios ?

R.- Sí.

12.- ¿ En qué ?

R.- Ellos participan en la evaluación del candidato y además ellos son los encargados de aplicar las pruebas técnicas.

13.- ¿ De dónde se obtiene las características que deben tener los candidatos para poder ser contratados ?

R.- De la requisición que hacen los jefes de la vacante.

14.- ¿ Tienen análisis de los puestos de los operarios ? (pregunta no estructurada)

R.- No, por falta de tiempo del personal de recursos humanos para elaborarlos.

15.- ¿ Tienen bolsa de trabajo de operarios ? (pregunta no estructurada)

R.- No, porque no hay una persona que se encargue de eso y los demás no tenemos tiempo.

Posteriormente se encuentran los cuadros que muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados. La lógica de cada cuadro es la siguiente: Primero se muestra cada variable y su respectivo indicador, en seguida se muestra la pregunta y posteriormente el cuadro de resultados, así mismo se presenta a cada cuadro dividido en tres partes, en la primera parte se presentan las cuatro opciones de respuesta, en la segunda parte se muestran los resultados en porcentaje a cada opción y por último, en la tercera parte se muestra el número de personas que contestaron en cada opción de respuesta.

Questionario a Jefes y Supervisores de Operarios

Efectividad del proceso de selección.-

Cuadro I

Duración del proceso de selección

4.- ¿ Qué tan rápido considera el proceso de selección de operarios ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Muy rápido	0 %	0
Rápido	12 %	2
Regular	65 %	11
Lento	23 %	4
TOTAL	100 %	17

Los resultados muestran que más de la mitad de la muestra considera “ regular “ el tiempo que tarda el proceso de selección de operarios, esto indica que pudiera existir la posibilidad de llevar a cabo un proceso más eficiente optimizando así el tiempo para Jefes y Supervisores de Operarios.

Cuadro II

Reposiciones por baja

10.- ¿ Qué tanta rotación se ha presentado en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Mucha	0 %	0
Algo	29 %	5
Poca	71 %	12
Nada	0 %	0
TOTAL	100 %	17

Los resultados muestran que más de la mitad considera que hay poca rotación, lo que significa que aunque el proceso de selección no lo consideran tan rápido , producción no tiene problemas con el número de bajas.

Cuadro III

11.- ¿ Qué sugiere para mejorar el proceso de selección de operarios ?

Respuestas	Resultados	# de Respuestas
Revisar con el jefe de la vacante lo que se está requiriendo	15 %	5
Tener 2 ó 3 candidatos a seleccionar	3 %	1
Decidir entre jefe de selección y jefe de la vacante que categoría se le va a dar a cada candidato	12%	4
Al contratar decirle al candidato lo que se requiere de él	9 %	3
Entrevista con los candidatos	22 %	7
Que se seleccione en base a conocimientos, habilidades y actitudes personales	12 %	4
Tener bolsa de trabajo de operarios	6 %	2
Que se dé inducción	3 %	1
Leer el reglamento interno al candidato de nuevo ingreso	6 %	2
Reclutamiento interno	3 %	1
Que se utilizen escuelas, prensa y radio como fuentes y medios de reclutar	3 %	1
Poner a prueba al candidato por un tiempo determinado	3 %	1

Contratar inmediatamente después de hacer la investigación	3 %	1
Total	100%	33

Una parte significativa hace hincapié en la necesidad de realizar una entrevista con los candidatos y revisar con el jefe de la vacante lo que se está requiriendo, lo que se puede deducir es la falta de comunicación entre el departamento de producción y el de recursos humanos, ya que tal vez no se esté contratando siempre al candidato idóneo.

Comunicación.-

Cuadro IV

Contacto

5.- ¿ Participa en el proceso de selección de operarios ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Siempre	41 %	7
Casi siempre	12 %	2
A veces	29 %	5
Nunca	18 %	3
TOTAL	100 %	17

Casi la mitad asegura que participa siempre en el proceso de selección de operarios, sin embargo existe cierta contradicción , ya que esta variable fue sugerida para mejorar este proceso por los mismos jefes y supervisores.

Cuadro V

¿ En qué participa?

Respuestas	Resultados	# de Respuestas
Comunicar vacantes y carac. de éstas	13 %	2
Aplicar pruebas técnicas	25 %	4
Entrevista	56 %	9
Necesidades del área	6 %	1
TOTAL	100 %	16

Los resultados indican que más de la mitad asegura que participa en la entrevista, lo que se demuestra aquí en base a la sugerencias de mejora es que no sólo la mitad está interesada en participar en la entrevista sino que una buena cantidad afirma que le gustaría participar en este paso del proceso de selección.

Desempeño.-

Cuadro VI

Cumplimiento de las funciones

2.- ¿ Cumplen los operarios de nuevo ingreso con lo que requiere el puesto ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Siempre	6 %	1
Casi siempre	41 %	7
A veces	53 %	9
Nunca	0 %	0
TOTAL	100 %	17

Poco más de la mitad considera que sólo a veces los operarios de nuevo ingreso cumplen con lo que requiere el puesto, lo que se proyecta con este resultado es que la mayoría de los operarios no cubren de manera idónea la vacante ya que su desempeño no es en muchas ocasiones el esperado.

Conocimiento.-

Cuadro VII

Proceso de selección

1.- ¿ Conoce el proceso de selección de operarios que utiliza su empresa ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Mucho	0 %	0
Algo	41 %	7
Poco	47 %	8
Nada	12 %	2
TOTAL	100 %	17

La mayoría opina que conoce sólo una parte del proceso de selección y el resto opina que no lo conoce nada, es decir, por los resultados se llega a la conclusión de que falta conocimiento de funciones por parte del departamento de producción hacia el de recursos humanos y viceversa.

Cuadro VIII

Características del candidato

3.-¿ Conoce las características que debe tener un candidato para cubrir un puesto ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Siempre	47 %	8
Casi siempre	53 %	9
A veces	0 %	0
Nunca	0 %	0
TOTAL	100 %	17

El total de los encuestados creen conocer las características que debe tener un candidato para cubrir un puesto, los jefes y supervisores conocen en general el perfil que debe de tener un operario para poder cubrir la vacante.

Capacitación.-

Cuadro IX

Necesidad de Capacitar

6.- ¿ Necesitan capacitación los operarios de nuevo ingreso ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Todos	6 %	1
Casi todos	53 %	9
Algunos	41 %	7
Ninguno	0 %	0
TOTAL	100 %	17

Los resultados demuestran que la totalidad asegura que los operarios de nuevo ingreso necesitan capacitación, lo que significa que en general todos los operarios carecen de experiencia en el puesto, o del conocimiento del uso de las máquinas y herramientas que se manejan para la elaboración del producto.

Cuadro X

7.- ¿ Se les capacita ? (Si la respuesta es sí, especifique en qué, si es no, pase a la pregunta 8).

Respuestas	Resultados	# de Personas
SI	47 %	8
NO	53 %	9
TOTAL	100 %	17

Los resultados demuestran que casi a la mitad se les capacita, pero por otro lado a más de la mitad no se le capacita, lo que se puede observar aquí es la falta de un programa establecido para capacitar a todo el personal de nuevo ingreso.

Cuadro XI

¿ En qué ?

Respuestas	Resultados	# de Respuestas
En el área en la que van a trabajar	50 %	4
Seguridad industrial	25 %	2
Curso de Inducción	25 %	2
TOTAL	100 %	8

La mitad opina que la capacitación se da en el área que se va a trabajar (mecánica, eléctrica, etc.), sin embargo, se percibe una falta de organización en los cursos de capacitación que recibe el personal operario ya que no todos participan en el curso básico que es el de inducción.

Ausentismo.-

Cuadro XII

Cantidad de ausentismo

8.- ¿ Qué tanto ausentismo existe en su empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Mucho	6 %	1
Algo	35 %	6
Poco	59 %	10
Nada	0 %	0
TOTAL	100 %	17

Los resultados indican que más de la mitad considera que hay poco ausentismo, por lo tanto no tienen problemas con la reposición de tiempos o con los tiempos extras.

Accidentes.-

Cuadro XIII

Cantidad de accidentes

9.- ¿ Qué tantos accidentes existen en la empresa considerando a los operarios de nuevo ingreso ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Muchos	0 %	0
Algunos	41 %	7
Pocos	59 %	10
Ninguno	0 %	0
TOTAL	100 %	17

Más de la mitad perciben que hay pocos accidentes, afortunadamente esto refleja que se hace uso del equipo de seguridad industrial y no tienen problemas con el índice de siniestralidad.

Cuestionario a Operarios
Efectividad en el proceso de selección.-

Cuadro XIV

Herramientas utilizadas

1.- ¿ Entregó solicitud de empleo antes de entrar a la empresa ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
SI	94 %	32
NO	6 %	2
TOTAL	100 %	34

La gran mayoría sí entrega solicitud de empleo, es decir , se utiliza la solicitud como herramienta para el proceso de selección.

Cuadro XV

Contacto con el jefe directo

2.- ¿ Se entrevistó con su jefe inmediato antes de que se le contratara ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
SI	50 %	17
NO	50 %	17
TOTAL	100 %	34

Los resultados indican que sólo la mitad de los operarios fueron entrevistados por su jefe, es decir, la entrevista con el jefe de la vacante no siempre es indispensable para la contratación.

Cuadro XVI

3.- ¿ Se le aplican pruebas técnicas antes de entrar a trabajar ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
SI	29 %	10
NO	71 %	24
TOTAL	100 %	34

A más de la mitad de los operarios no se les aplicó prueba técnica, es decir , casi no se aplican pruebas de ningún tipo, sin embargo, este no es impedimento para ingresar a laborar.

Cuadro XVII

Duración del proceso de selección

4.- ¿ Qué tan rápido considera el tiempo que transcurrió desde que tuvo el primer contacto con la empresa hasta que se le contrató ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Muy rápido	23 %	8
Rápido	53 %	18
Regular	21 %	7
Lento	3 %	1
TOTAL	100 %	34

Poco más de la mitad considera rápido el proceso de selección y sólo una mínima parte lo considera lento.

Cuadro XVIII

Agrado del proceso de selección

9.- ¿ Qué le gustó desde que tuvo el primer contacto con la empresa hasta que fue contratado ?

Respuestas	Resultados	# de Respuestas
Trato del depto. R.H	40 %	19
Tiempo en resolver	19 %	9
Limpieza	11 %	5
Superv. atentos	8 %	4
Horarios	8 %	4
Posibilidad de sup.	2 %	1
Fácil trabajo	2 %	1
Salario inicial	4 %	2
Vigilancia	2 %	1
Comedores	2 %	1
Todo	2 %	1
TOTAL	100%	48

Poco menos de la mitad opinan que les gustó la forma en que los trataron en el departamento de Recursos Humanos.

Cuadro XIX

10.- ¿ Qué no le gustó desde que tuvo el primer contacto con la empresa hasta que fue contratado ?

Respuestas	Resultados	# de Respuestas
Todo me gustó	71 %	20
Falta transporte	4 %	1
Lejanía	4 %	1
Falta comunicación	13 %	4
Falta presentación con compañeros	4 %	1
Tiempo en resolver	4 %	1
TOTAL	100%	28

Los resultados indican que a la mayoría les gustó todo.

Desempeño.-

Cuadro XX

Conocimiento de las funciones

6.- ¿Cuando entró a la empresa sabía desempeñar las funciones que requiere el puesto ? (Manejo de herramientas, maquinaria, etc.)

Respuestas	Resultados	# de Personas
Todas	3 %	1
Casi todas	15 %	5
Algunas	59 %	20
Ninguna	23 %	8
TOTAL	100 %	34

Los resultados demostraron que una mínima parte sabía desempeñar todas las funciones del puesto.

Capacitación.-

Cuadro XXI

Cursos tomados

5.- ¿ Se le dio capacitación cuando entró a trabajar a la empresa ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
SI	15 %	5
NO	85 %	29
TOTAL	100 %	34

La mayoría no ha recibido capacitación.

Cuadro XXII

¿ En qué se le capacitó ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Ensamble	20 %	1
Fresadora	20 %	1
Cortador	20 %	1
Porta labios	20 %	1
Calidad	20 %	1
Total	100 %	5

Los resultados demuestran que son varias las actividades en las que se puede capacitar a un operario.

Satisfacción.-

Cuadro XXIII

Gusto por las funciones

7.- ¿ Qué tanto le gustan las funciones que desempeña actualmente ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Mucho	59 %	20
Algo	41 %	14
Poco	0 %	0
Nada	0 %	0
TOTAL	100 %	34

Según los resultados al total de los operarios le gustan las funciones que desempeña.

Cuadro XXIV

Grado de satisfacción

8.- ¿ Qué tan satisfecho se siente con su trabajo ?

Respuestas	Resultados	# de Personas
Mucho	71 %	24
Algo	29 %	10
Poco	0 %	0
Nada	0 %	0
TOTAL	100 %	34

El total de los operarios se siente satisfecho con su trabajo.

CAPITULO 5

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1 Proceso de reclutamiento y selección sugerido

Debido a los disfuncionamientos que se han encontrado en una de las empresas del Grupo Maseca respecto a la selección del personal, se ha generado la siguiente propuesta:

La creación de un proceso de selección estructurado, basado en una serie lógica de pasos que consiste en:

- a) Previa requisición de la vacante, que incluya el contenido del análisis del puesto (descripción y especificación del puesto).

- b) Selección de la estrategia de reclutamiento, ya sean medios o fuentes. (ver p. 39 - 40)

- c) Recepción de solicitudes ponderadas, es decir, el departamento de recursos humanos se encargará de dar una solicitud a cada candidato a ingresar a la empresa con el fin de que se llene y se elabore una ponderación a cada respuesta teniendo como referencia un formato de respuestas previamente establecido en base al análisis del puesto. (ver p. 20- 21)

- d) Entrevista previa con el jefe de selección , es decir, que se establezca un pequeño diálogo entre el candidato y el jefe de selección para corroborar la información de la solicitud. (ver p. 21 - 24)
- e) Investigación de antecedentes laborales y personales, ésta puede ser elaborada por el jefe de selección, los objetivos de esta investigación son corroborar si los datos del curriculum o la solicitud son verdaderos y obtener información sobre el desempeño que ha tenido en sus trabajos anteriores. (ver p. 33 - 35)
- f) Aplicación de pruebas psicométricas o de muestra del trabajo, o de los dos tipos dependiendo de las necesidades del puesto. La prueba psicométrica la deberá aplicar una persona con conocimientos profesionales de la misma y con experiencia, ya que en la revisión de ésta no se puede ser subjetivo, mientras que la prueba de la muestra del trabajo será aplicada por el jefe de la vacante. (ver p. 24 -33)
- g) Investigación socioeconómica y penal, en cuanto a la primera se hace referencia a la investigación realizada directamente en el hogar del candidato para corroborar información, y en la segunda es para asegurarse de que el candidato no tenga antecedentes penales. (ver p. 35-36)

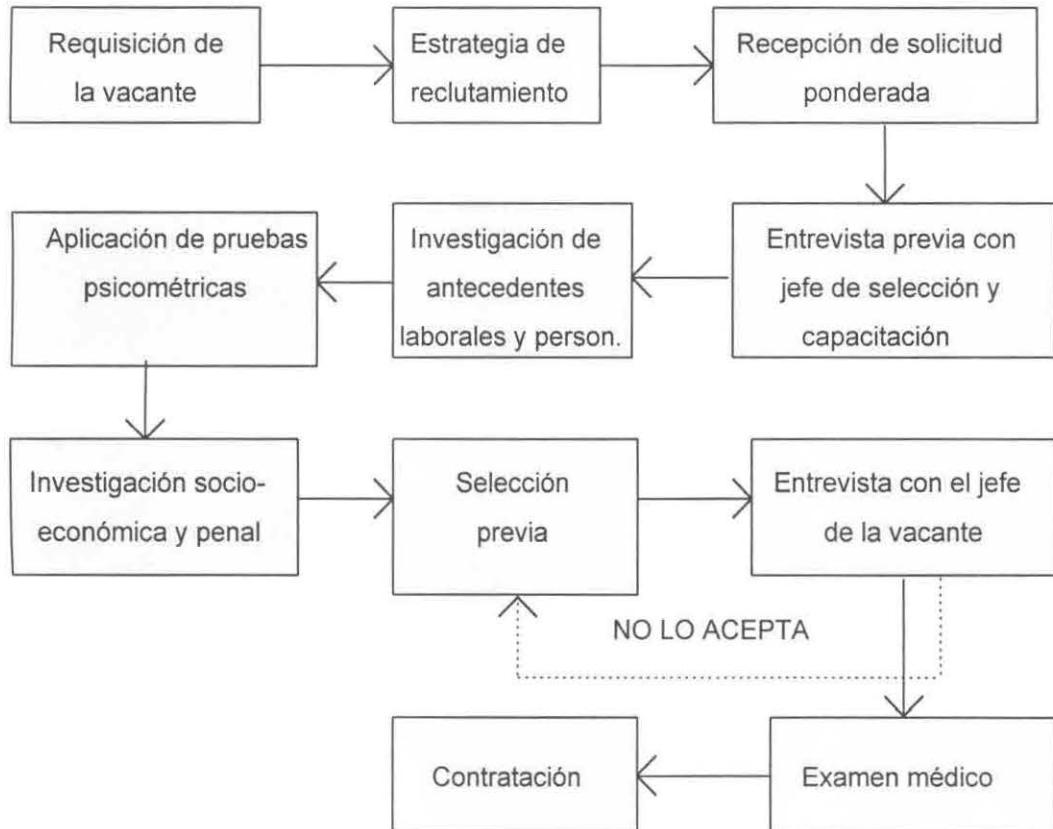
- h) Selección previa, se refiere a la selección de los tres o cuatro mejores candidatos, con el fin de enviar a los más idóneos para ocupar el puesto a entrevistarse con el jefe de la vacante.

- i) Entrevista con el jefe de la vacante ya que él es quien finalmente es quien debe tomar la decisión de si el candidato ingresa o no a la empresa.

- j) Examen médico, el objetivo de éste es asegurarse de que el candidato esté sano y apto para trabajar, cabe mencionar que el tipo de examen que se le realice al candidato debe estar en función de las necesidades que requiere el puesto.

- k) Después de haber pasado exitosamente por todo lo anterior se procede a contratar al nuevo candidato, se le otorga un contrato que tendrá que firmar en donde se establecen varios puntos como duración del puesto, sueldo, horario, etc.

5.2 Diagrama de flujo



CAPITULO 6

CONCLUSIONES

6.1 Relación entre la teoría y los resultados

En lo que se refiere a la efectividad del proceso de selección de operarios, los resultados muestran que el proceso que esta empresa utiliza no se está siguiendo paso a paso, sino más bien el tiempo (la urgencia con la que se requiere cubrir la vacante) está siendo la condicionante para que se lleve o no por completo el proceso de selección, sin embargo Siliceo al proponer el proceso de selección nunca habla de condicionantes para que éste se lleve a cabo por completo, ya que gran parte del éxito de una contratación es utilizar todas y cada una de las herramientas que se incluyen en el proceso con el fin de contratar al candidato idóneo y prevenir la rotación.

En cuanto a la comunicación que existe entre el jefe de selección y el jefe de la vacante, los resultados indican que el jefe de selección afirma que el jefe de la vacante algunas veces se entrevista con los candidatos, mientras que los jefes de los operarios afirman que poco más de la mitad se entrevista con los candidatos, y en lo que respecta a los operarios sólo la mitad afirman haber sido entrevistados por sus jefes. Es decir, la comunicación y el contacto que se está dando en la empresa no está dando los resultados más óptimos,

ya que a sólo una parte de los candidatos se le está realizando la entrevista . Chrudden y Sherman dicen que el contacto que puedan tener los jefes de la vacante con el candidato sirve para eliminar a aquellos candidatos que no estén calificados y para corroborar la información que se tenga del candidato, esto se hace con el fin de que la decisión de la contratación sea del jefe de la vacante ya que es él quien conoce más de las características que debe tener el ocupante del puesto.

Por otro lado, los resultados demuestran que en cuanto al desempeño de los operarios, es mínima la parte que sabe desempeñar todas las funciones que requiere el puesto, mientras que el jefe de selección afirma que siempre se contrata al candidato idóneo. Heneman y Schwab recomiendan que se utilicen las pruebas de muestra del trabajo con el fin de tener una idea de cómo sería el desempeño del candidato en una situación real, con el objetivo de preveer que la producción sea utilizando la menor cantidad de tiempo y optimizando al máximo los recursos.

En lo que respecta a los conocimientos, los resultados indicaron que el total de los jefes y supervisores creen conocer las características que debe de tener un candidato para cubrir un puesto, mientras que el jefe de selección y capacitación asegura que las características que debe de tener el candidato se obtienen de las requisiciones que los jefes hacen para una vacante, sin embargo estas requisiciones no se basan en un previo análisis

de puesto. Davis y Werther hablan del análisis de puesto como un factor indispensable para llevar a cabo un buen proceso de selección, ya que mediante éste y sus componentes (la descripción y la especificación) se obtienen las características objetivas que debe tener tanto el puesto como el candidato.

6.2 Cuadro general de respuestas

FUERZAS DE LA EMPRESA	DEBILIDADES DE LA EMPRESA
* Es poco el ausentismo que hay en esta empresa.	* La rapidez del proceso de selección está en función de la urgencia que se tenga para llenar la vacante.
* Son pocos los accidentes que existen en la empresa.	* Casi no se utilizan las herramientas de evaluación a candidatos durante el proceso de selección.
* Es poca la rotación en esta empresa.	* Falta comunicación entre jefe de la vacante y el jefe de selección y capacitación.
* A los candidatos les gusta el trato que reciben del departamento de recursos humanos.	* Hace falta capacitación y prácticamente no se imparte.
* El total de los operarios se sienten satisfecho con su trabajo.	* No se tienen los análisis de puestos.
	* No tienen bolsa de trabajo de operarios.
	* Una mínima parte de los operarios sabían desempeñar las funciones cuando los contrataron.

6.3 Conclusiones y recomendaciones

Los aspectos positivos de esta empresa son básicamente que no se está teniendo problemas con factores relevantes como lo son: el ausentismo, los accidentes y la rotación, en cuanto al ausentismo se puede reforzar la asistencia de los operarios implementando premios de asistencia, en lo que se refiere a los accidentes se puede motivar más al operario a seguir las reglas de seguridad, dándoles a conocer las ventajas que tiene el seguirlas y el peligro que se corre si no se usa el equipo de seguridad, en lo que respecta a la rotación se recomienda que se haga un estudio detallado de los factores más importantes que impactan a esta variable, para poder trabajar sobre los que estén fallando.

Por otra parte, el trato que el departamento de recursos humanos tuvo con los operarios durante el proceso de selección fue muy bueno, se recomienda que se siga dando importancia a los candidatos que llegan a la empresa a solicitar trabajo, ya que esto le da a la empresa una mejor imagen.

Otro aspecto relevante fue el grado de satisfacción de los operarios, se sugiere a la empresa que siempre se esté al pendiente de la satisfacción de su personal ya que éste puede ser un factor muy importante para disminuir la rotación.

Por otro lado, se encuentran aspectos que impactan negativamente a la empresa y que obviamente se tiene que trabajar sobre ellos, entre estos se

encuentran: la rapidez del proceso de selección, se recomienda que se les informe a los jefes de las vacantes que las requisiciones de los puestos a llenar se deben dar con un tiempo considerable de anticipación que esté en función del puesto que se quiere cubrir y del número de personas a contratar, esto con el objetivo de seguir todos los pasos del proceso de selección utilizando herramientas de evaluación como lo son: la entrevista con el jefe de selección, la aplicación de pruebas psicométricas, la investigación de antecedentes (laborales, penales, personales y socioeconómicos), etc., una vez que la empresa comience a implementar este ritmo de trabajo los resultados se verán reflejados en factores como lo son: productividad, calidad en el producto, rotación, satisfacción, etc., el ambiente del departamento de recursos humanos será más relajado y más eficiente.

También es recomendable que se contraten los servicios de un despacho externo que se encargue de la investigación de antecedentes penales y laborales ya que ellos se encargarían de encontrar cualquier información omitida por el candidato dando diagnósticos profesionalmente autorizados y fidedignos.

Otro factor que hace falta implementar en la empresa es la capacitación, en cuanto a los operarios se capacitaría según sus necesidades y en cuanto a jefes y supervisores de estos, en entrevista y aplicación de pruebas técnicas, se recomienda seguir los siguientes pasos: hacer una evaluación de las necesidades, implementar objetivos de capacitación y desarrollo, establecer el contenido del programa y los principios pedagógicos

o de aprendizaje, establecer qué aptitudes, conocimientos y habilidades se quieren mejorar y finalmente hacer una evaluación para corroborar si realmente se llegó al objetivo planeado. Es importante determinar quién va implementar los cursos, en dónde se van a implementar y cuánto tiempo van a durar.

Por otra parte, es importante considerar el hacer una análisis de puestos, ya que éste es un elemento clave para la contratación del candidato idóneo, y es importante que la empresa haga hincapié en tener una mejor calidad no sólo en el producto sino en el recurso humanos también, ya que la calidad del producto está en función en gran parte de la mano de obra, por eso es importante saber cuales son las funciones de cada puesto y que los operarios sepan desempeñar las funciones que éste requiere.

Asimismo se le sugiere a la empresa que se empiece a elaborar una bolsa de trabajo de operarios para efectos de cubrir candidatos en poco tiempo, el tener una bolsa de trabajo ayuda a la empresa, porque las solicitudes que se archivan ahí ya tienen una parte avanzada del proceso de selección; por lo general esta parte comprende la entrevista previa y la aplicación de pruebas psicométricas.

Finalmente, en caso de que la empresa no tuviera personal para hacer algunas de las sugerencias antes mencionadas, se recomienda contratar a practicantes que tengan la capacidad de llevar a cabo dichas actividades.

Bibliografía

Babbie, Earl R. Métodos de Investigación por Encuesta. México: Ed. Fondo de Cultura Económica, 1988, p. 178, 254 - 258.

Berenson, Marky ; Levine, David. Estadística en Administración de Conceptos y Aplicaciones. Mexico: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1992, p. 200.

Chruden, Herbert; Sherman, Arthur. Administración de Personal. México: Ed. CECSA, 1988, p. 143 - 150, 262.

Chruden, Herbert; Sherman, Arthur. Administración de Personal. México: Ed. CECSA, 1981, p. 132, 162-164

Cummings, Larry; Schwab, Donald. Recursos Humanos. México: Ed. Trillas, 1985, p. 25, 26.

Davis, Keith; Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill, 1987, p. 68-75, 99-122

Davis, Keith; Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill, 1991, p. 111 - 112.

Diccionario Enciclopédico Quillet. Quillet, México, 1985, p. 179.

Enciclopedia Barsa. Barsa, México, 1986, p. 520.

González, Roberto. Manual de Reinducción (GRUMA). México: 1996, p. 3 - 19.

Guin, Stephan. Proquest: Human Resources. L.U.S: 1993, p. 15.

Guth, Alfredo. Reclutamiento ,Selección e Integración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas, 1994, p.16, 41-66, 89-97, 181.

Heneman, Herbert; Schwab, Donald; Fossum, John; Dyer, Lee. Administración de Recursos Humanos y Personal. México: Ed. CECSA, 1987, p. 150, 257 - 270.

Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la Investigación. México. Ed. Mc Graw Hill, 1991, p. 58 - 62 y 209 - 211.

Jessup, Gilbert; Jessup, Helen. Selección y Evaluación en el Trabajo. México: Ed. CECSA, 1989, p. 78, 103, 104.

Morris, Charles G. Psicología un Nuevo Enfoque. México: Ed. Prentice Hall, 1987, p. 18, 283 -287, 397.

Larousse Ilustrado. Larousse, México, 1993, p. 11, 470.

Papalia, Diane E.; Wendkos Olds Sally. Psicología. Mexico: Ed. Mc Graw Hill, 1990, p. 4, 19, 248 - 252.

Pimentel, Patricio. Módulo I. La Entrevista. México: 1994, p. 45 -55.

Schultz, D. D. Psicología Industrial. México: Ed. Interamericana, 1985, p. 145.

Siegel, Laurence. Psicología en las Organizaciones Industriales. México: Ed. CECSA, 1984, p. 86 - 87, 130 - 140.

Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Ed. Limusa, 1992, p. 84 - 94.

Strauss, George. Personal : Problemas Humanos de la Administración. México: Ed. Calypso, 1986, p. 58.

Turabian, Kate L. Manual for Writers of Term Papers, Theses, and Dissertations, 15th edition. Chicago: The University of Chicago Press, 1987.

ANEXOS

GERENCIA GENERAL

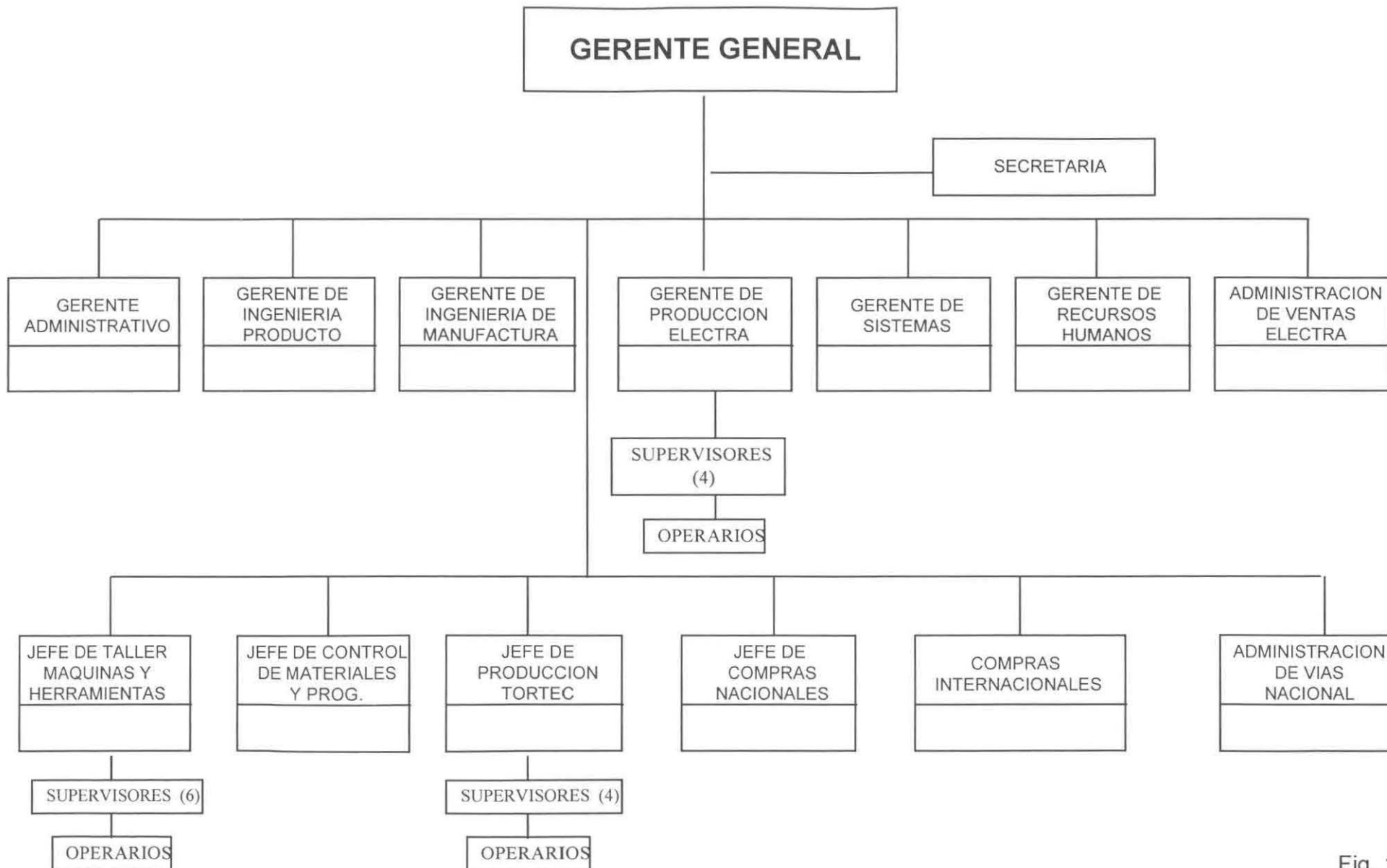


Fig. 1

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

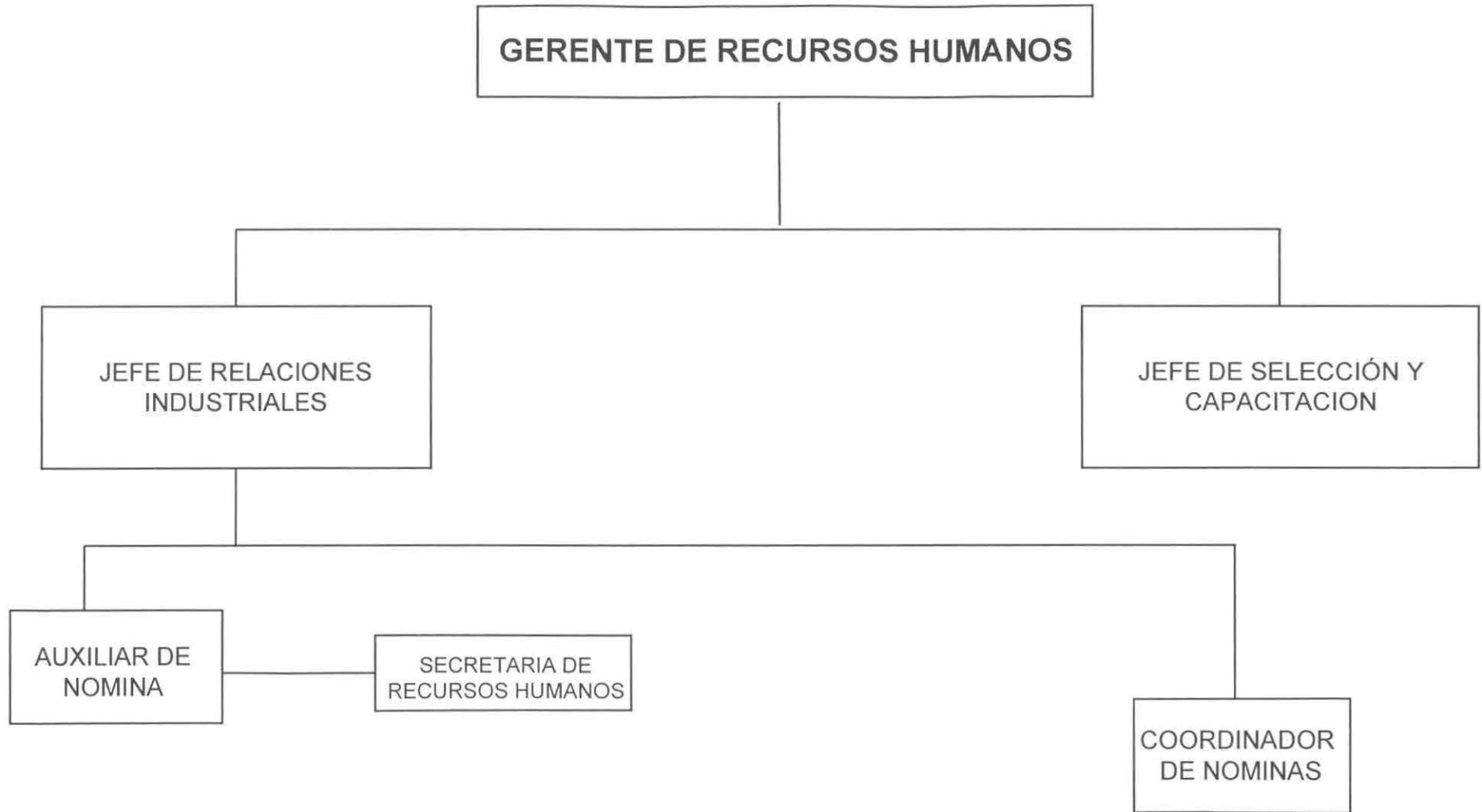


Fig. 2

REGISTRO DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PARA SER LLENADO POR LA EMPRESA:

PLANTA: _____ AREA: _____ FECHA DE SOLICITUD: _____ FUENTE DE RECLUTAMIENTO: _____
 EFE INMEDIATO: _____ FECHA DE INGRESO: _____

FAVOR DE LLENAR ESTA SOLICITUD EN MANUSCRITO

DATOS PERSONALES

FOTOGRAFIA RECIENTE	APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE (S)		EDAD	SEXO <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
	DOMICILIO (CALLE Y NO.)			COLONIA	MUNICIPIO		CODIGO POSTAL	
	TELEFONO		PROPIO <input type="checkbox"/>	LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO		
	DIRIGIRSE CON:		RECADO <input type="checkbox"/>					
REG. FED. DE CAUSANTES		NO. IMSS		NO. DE CART. MILITAR		NO. DE CREDENCIAL DE MANEJO		

SOLTERO CASADO CIVIL VIUDO SEPARADO NUM. DE DEPENDIENTES ECONOMICOS: _____
 CASADO CASADO IGLESIA UNION LIBRE DIVORCIADO PARENTESCO: _____

TRABAJOS PARA LOS QUE SE CONSIDERA MAS APTO _____ AREAS LABORALES DE INTERES _____

TIENE FAMILIARES, AMISTADES O CONOCIDOS LABORANDO EN ESTA EMPRESA?
 NOMBRE: _____ PARENTESCO: _____ NOMBRE: _____ PARENTESCO: _____

INDICATOS U ORGANIZACIONES LABORALES A LAS QUE PERTENECE O HA PERTENECIDO: (10) _____ PESO _____ ESTATURA _____
 PUESTOS QUE HA OCUPADO: _____

ESTUDIOS

GRADO ACADEMICO Y ESPECIALIDAD	FECHAS	DIRECCION	AÑOS	TITULO
PRIMARIA (10)	DE A			
SECUNDARIA (10)	DE A			
PREPARATORIA (10)	DE A			
TECNICO O SUBPROFESIONAL (10)	DE A			
PROFESIONAL	DE A			
OTROS	DE A			

CURSOS O SEMINARIOS

NOMBRE DEL CURSO O SEMINARIO (10)	LUGAR	FECHA	DURACION	ORGANIZADO POR

DIOMAS _____ HABLA % _____ LEE% _____ ESCRIBE % _____

MAQUINAS Y/O HERRAMIENTAS

MAQUINAS, HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO QUE ES CAPAZ DE MANEJAR: (10) _____

EXPERIENCIA LABORAL

EMPLEO ACTUAL O ULTIMO		DOMICILIO		TELEFONO	
NOMBRE DEL ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	MOTIVO DE SEPARACION (5)		SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL
EMPLEO ANTERIOR		DOMICILIO		TELEFONO	
NOMBRE DEL ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	MOTIVO DE SEPARACION (5)		SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL
EMPLEO ANTERIOR		DOMICILIO		TELEFONO	
NOMBRE DEL ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	MOTIVO DE SEPARACION		SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL
EMPLEO ANTERIOR		DOMICILIO		TELEFONO	
NOMBRE DEL ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO		DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	MOTIVO DE SEPARACION		SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL

FAMILIARES

NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	OCUPACION	EMPRESA O INSTITUCION	TELEFONO
		PADRE			
		MADRE			

RECOMENDANTES: PERSONAS QUE DEN REFERENCIAS DE USTED, QUE NO SEAN FAMILIARES NI JEFES ANTERIORES

NOMBRE	EDAD	OCUPACION Y EMPRESA EN QUE TRABAJA	DIRECCION	TELEFONO

DATOS GENERALES

¿COMO SUPO DE ESTE EMPLEO? ANOTELO DESEMPEÑO <input type="checkbox"/> OTRO MEDIO <input type="checkbox"/>	¿PADECE ALGUNA ENFERMEDAD? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> ¿CUAL?	¿TIENE USTED OTROS INGRESOS? IMPORTE MENSUAL \$
¿PAGA RENTA O INFONAVIT? PAGO MENSUAL \$	¿SU CONYUGE TRABAJA? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> PERCEPCION MENSUAL \$	¿CUANTO APORTA MENSUALMENTE A SU HOGAR? \$

OBSERVACIONES (PARA SER LLENADO POR LA EMPRESA)	HAGO CONSTAR QUE TODOS LOS DATOS QUE ESCRIBI SON VERDADEROS FIRMA DEL SOLICITANTE
--	---

Solicitud Ponderada

La presente solicitud ponderada es un ejemplo para dar un panorama más objetivo en base al puesto de Ayudante General.

Por ejemplo:

Para este caso se seleccionan las variables más útiles y se ponderan de acuerdo al análisis del puesto que se está requiriendo; una vez que el candidato llena la solicitud se suma la cantidad de puntos acumulados y se totaliza poniendo sobre la solicitud la calificación final con el objetivo de hacer una comparación con otras y seleccionar la que cubra de mejor manera los requerimientos del puesto.

Cabe mencionar que para este efecto se seleccionaron 11 variables y se les ponderó particularmente a cada una, sin embargo, el número de variables y la ponderación de cada una de ellas dependen directamente de la persona que está a cargo de la elaboración del proceso de selección con apoyo del jefe de la vacante.

902982

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY