

Universidad Francisco Gavidia

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TESIS:

***“PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL,
PARA MEJORAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DEL SECTOR MAQUILA, EN LA ZONA FRANCA AMERICAN
INDUSTRIAL PARK, MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE, LA LIBERTAD”***

PRESENTADO POR:

NURIA ASTRID OSORIO RODRÍGUEZ
OSCAR ALONSO HENRIQUEZ OLIVARES

OR100402
HO100497

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN SALVADOR, 9 DE SEPTIEMBRE DE 2011.

Universidad Francisco Gavidia

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS



**ING.MARIO ANTONIO RUIZ RAMIREZ
RECTOR**

**DRA. LETICIA ANDINO DE RIVERA
VICE-RECTORA**

**LIC. TEREZA DE JESUS GONZALEZ DE MENDOZA
SECRETARIA GENERAL**

**LIC. ADALBERTO ELIAS CAMPOS BATRES
DECANO FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS**

**LIC.ÁNGELA DEL CARMEN MARTÍNEZ DE MORÁN
COORDINADORA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**



Universidad Francisco Gavidia

Exp. 11/01-2008/02-AE

ACTA DE LA DEFENSA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Acta número OCHENTA Y SEIS, en la sala UNO, del Edificio Administrativo, de la Universidad Francisco Gavidia, a las dieciséis horas treinta minutos, del día tres de octubre del dos mil once; siendo estos el día y la hora señalada para la defensa oral del Proyecto de Investigación "PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PARA MEJORAR EL PROCESO DE CONTRATACION EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL SECTOR MAQUILA, EN LA ZONA FRANCA AMERICAN INDUSTRIAL PARK, MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE, LA LIBERTAD", presentado por el egresado: Oscar Alonso Henríquez Olivares, de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Y estando presente el interesado y el Jurado Evaluador, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado en el Reglamento General de Graduación y el Instructivo de Graduación por Proyecto de Investigación, habiendo llegado el Jurado, después de las exposiciones, el interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciarse por este fallo:

Aprobado

Oscar Alonso Henríquez Olivares

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente/a

[Signature]
Lic. Oscar Vitelio Marroquín

Vocal

[Signature]
Lic. Vilma Esther Orellana

Vocal

[Signature]
Lic. Reynaldo Antonio Martínez

Egresado:

[Signature]
Oscar Alonso Henríquez Olivares

"Tecnología, Innovación y Calidad"

TABLA DE CONTENIDO

Antecedentes De La Industria De La Maquila.	12
Generalidades.	12
Origen Y Evoluciòn.....	13
Situación Actual De La Industria Maquilera.....	14
Estructura Organizativa.	15
Organigrama Pro- Forma De La Empresa Del Sector Maquila.	16
Aspectos Legales.	18
1. Fundamento Legal	19
2. Campo De Aplicación.....	19
3. Beneficiarios.....	19
4. Beneficios	20
Marco Legal.....	23
Legalidad Mercantil	23
Ley De Zonas Francas Y De Comercialización (Decreto 405).	24
Los Recintos Fiscales.....	25
La Legalidad Laboral.....	26
El Cumplimiento De Los Derechos Laborales De La Maquila	27
Derecho A Tener Un Contrato De Trabajo	28
Derecho A Recibir Un Salario.....	28
Derecho A Establecer Jornadas De Trabajo	28
Derecho A Ser Inscritos En El Seguro Social (Isss)	29
Derecho A Un Seguro De Pensiones	29
Derecho A Tener Un Día Descanso Semanal	29
Derecho A Descansar Los Días De Asueto.....	29
Derecho A Disfrutar De Vacaciones	30
Derecho A Recibir Un Aguinaldo.....	30
Cotizaciones Obligatorias.....	31
Generalidades Sobre La Maquila En El Salvador	31
Aspectos Generales.	31
Conceptos	32

Características De Las Empresas Maquiladoras.....	33
Origen Y Evolución.....	34
Origen.....	34
Evolución.....	36
Clasificación De Las Maquilas.....	39
Zonas Francas (Z.F).....	39
Depósito De Perfeccionamiento Activo (Dpa)	43
Tipos De Maquila En Base A Las Ventajas Competitivas	44
Maquiladoras De Primera Generación:	44
Maquiladoras De Segunda Generación:.....	44
Maquiladoras De Tercera Generación:.....	44
Por Su Actividad Económica	45
Por Su Naturaleza.	45
Por Su Tamaño	45
Por Su Importancia.....	46
Situación Actual De La Maquila En El Salvador	53
Problemas Que Enfrenta La Maquila En La Actualidad.....	53
Mano De Obra: (Recurso Humano Operario).....	53
Inestabilidad Laboral.	54
Falta De Centros De Formación.....	55
Relaciones Laborales Entre Los Empleados Y La Maquila	55
Participación De La Industria De La Maquila En El Pib.	56
iv. Marco Teorico Sobreadministración, Empresa, Administración De Recursos Humanos, Reclutamiento De Personal, Selección De Personal, Contratacion, Evaluacion Del Desempeño,Manual.....	57
A. Administración	57
1. Generalidades De La Administración.....	57
2. Definiciones De Administración.....	57
3.Antecedentes De La Administración.....	58
4. Características De La Administración	58
4.1. La Universalidad.....	58

4.2. Es Específica.....	59
4.3. Su Unidad Temporal.....	59
4.4. Su Unidad Jerárquica.....	59
5. Elementos De La Administración	59
5.1 Previsión.....	59
5.2 Planeación.....	60
5.3 Organización	60
6. Clasificación De La Administración	62
6.1 Administración Pública	62
6.2 Administración Privada.....	63
6.3 Administración Mixta	63
7. Relaciones De La Administración.....	63
7.1.Principios De La Administración.....	63
B. La Empresa	65
1.1.Generalidades De Empresa	65
1.2.Definiciones De Empresa	66
1.3 Importancia De La Empresa.....	66
1.4.Clasificación De La Empresa	66
C. Administración De Recursos Humanos	68
1. Generalidades.....	68
2. Definiciones Administración De Recurso Humano.....	69
3. Antecedentes	69
4. Evolución De Administración De Recursos Humanos	70
Definición De Talento Humano Yde Recursos	72
Talento Humano.....	72
Capital Humano.....	73
Capital Intelectual.....	75
Competencias	75
El Capital Humano Y Competencias	75
Conceptos Basicos.....	75
Gestión Por Competencia	76

Importancia Del Desarrollo Del Capital Humano En La Empresa	77
Importancia Del Desarrollo De La Gestión Por Competencias.....	78
1. Introducción.....	79
2. Competencia Laboral: Orígenes Del Término	79
3. Concepto De Competencia Laboral.....	81
4. Desarrollo De Competencias.....	83
5. Desarrollo De Competencias. Métodos	84
6. Desarrollo De Competencias. Métodos	85
7. Desarrollo De Competencias. Métodos	87
8. Desarrollo De Competencias Directivas. Métodos	88
9. Algunas Tendencias Actuales En La Utilización De Los Modelos De Competencias	90
Competitividad Y Productividad.....	92
5. Importancia	93
6. Características.	94
7. Función De Administración De Recursos Humanos	95
7.1. Integración De Personal.....	96
7.2. Reclutamiento Y Selección De Personal.....	96
8. “Sepa Como” De La Administración De Recursos Humanos.	97
D. Reclutamiento De Personal.	99
1. Generalidades.....	99
Mercado De Trabajo.....	99
Factores Condicionantes Del Mt	100
El Nuevo Perfil Del Empleo	101
Mercado De RH.....	102
Definiciones.....	105
2. Procesos	106
Planeacion De Personal	107
Enfoque Del Reclutamiento.....	108
3. Medios De Reclutamiento	109
4.1 Reclutamiento Interno	110

4.2 Reclutamiento Externo	112
Ventajas Del Reclutamiento Externo	112
Desventajas Del Reclutamiento Externo	112
Tecnicas Para El Reclutamiento Externo	113
1. Anuncios En Diarios Y Revistas Especializadas	114
2. Agencias De Reclutamiento	114
3. Contactos Con Escuelas, Universidades Y Agrupaciones	114
4. Carteles O Anuncios En Lugares Visibles.....	115
5. Presentación De Candidatos Por Indicación De Trabajadores	115
6. Consulta A Los Archivos De Candidatos	115
7. Reclutamiento Virtual	115
8. Banco De Datos De Candidatos O Banco De Talentos	116
4.3 Reclutamiento Mixto.....	116
Evaluación De Resultados	117
E. Selección De Personal.....	117
1. Generalidades.....	117
2. Definiciones.....	118
3. Proceso.....	119
Enfoque Del Proceso De Selección	119
Identificación De Las Característica Personales Del Candidato.....	122
4. Bases Para La Selección	123
4.1 Recolección Dela Información Acerca Del Cargo	123
4.2. Mapas De Las Competencias	124
4.3 Elección De Las Tecnicas De Selección.....	125
4.4. Entrevistas De Selección	126
4.5. Etapas De La Entrevista De Selección	127
4.6. Pruebas De Conocimiento	127
Clasificación En Cuanto A La Manera De Aplicarlas.....	128
Clasificación En Cuanto Al Área De Conocimientos Abarcados	128
Clasificación En Cuanto A La Manera En Como Se Elaboran Las Pruebas	128
Pruebas Psicométricas.....	128

Pruebas De Personalidad.....	129
Técnicas De Simulación.....	129
4.7. Evaluación Y Control De Resultados.....	130
F. Contratación.....	132
1. Contratacion Individual.....	132
2. Contratacion Colectiva.....	132
Características De Contratos Colectivos.....	133
G. Evaluación Del Desempeño.....	134
¿Por Qué Se Evalua El Desempeño?.....	135
¿Quién Debe Evaluar El Desempeño?.....	136
Autoevaluacion Del Desempeño.....	136
El Gerente.....	137
El Individuo Y El Gerente.....	137
El Equipo De Trabajo.....	137
La Evaluacion De 360°.....	138
Evaluacion Hacia Arriba.....	138
La Comision De Evaluacion Del Desempeño.....	138
El Organo De Recursos Humanos.....	139
Metodos Tradicionales De Evaluacion Del Desempeño.....	139
1. Escalas Gráficas.....	140
2. Elección Forzada.....	141
3. Investigación De Campo.....	141
4. Método De Los Incidentes Críticos.....	141
5. Listas De Verificación.....	141
Metodos Modernos De Evaluacion Del Desempeño.....	142
1. Evaluación Participativa Por Objetivos (Eppo).....	142
2. La Evaluación De 360°.....	144
F. Manual.....	144
1. Generalidades.....	144
2. Definiciones De Manual.....	144
3. Tipos De Manuales.....	145

B. Manual Del Empleado.....	146
C. Manual Para Especialistas.....	146
D. Manual De Capacitación.....	146
E. Manual De Propósitos Múltiples.....	146
F. Manual De Procedimientos.....	146
G. Manual De Procedimientos.....	147
H. Manual De Recursos Humanos.....	147
I. Manual De Reclutamiento Y Selección De Personal.....	147
J. Manual De Producción.....	147
K. Manual De Finanzas.....	148
L. Manuales De Otras Funciones.....	148
4. Características De Los Manuales.....	148
A. Manuales De Otras Funciones.....	148
B. Describe Las Funciones Y/O Tareas De Los Empleados.....	148
C. Capacita A Los Empleados.....	148
D. Guía El Trabajo A Realizar.....	149
E. Revisión Constante Y Mejora De Las Políticas.....	149
F. Controla Los Procesos.....	149
G. Detecta Anomalías.....	149
5. Importancia De Los Manuales.....	149
6. Objetivos De Los Manuales.....	150
7. Estructura De Los Manuales.....	151
8. Consideraciones A Tomar En Cuenta En La Elaboración En Los Manuales... ..	151
Capitulo III.....	153
Investigación De Campo Sobre Los Procesos De Reclutamiento, Selección Y Contratacion Actuales En La Industria Manufacturera Del Sector Maquila, En La Zona Franca American Industrial Park, Municipio De Ciudad Arce, La Libertad.	153
A. Generalidades.....	153
B. Objetivos De La Investigación.....	154
1. Objetivo General.....	154
1.1. Objetivos Específicos.....	154

C. Metodología De La Investigación.....	154
2. Ámbito O Alcance De La Investigación.....	155
3. Determinación Del Universo.....	156
4. Determinación De La Muestra.....	156
P= 50%.....	157
Q= 50%	157
5. Justificación De Los Valores Utilizados En La Fórmula Para La Determinación Del Tamaño De La Muestra.	158
6. Método De Muestreo Para La Distribución De La Muestra.	159
<u>Aplicación Del Método Estratificado Proporcionalado</u>	159
Dónde:.....	159
Ni = Universo De Cada Empresa	159
Empresa Maya Apparell Limitada De C.V.:	159
Empresa Joyas De Ceren Manufacturing De C.V:	160
Empresa Balsamar Manufacturing De C.V.:.....	160
Empresa Lamatepec Manufacturing De C.V.:	160
D. Diseño De Herramientas De Investigación.....	161
Estructura De Cuestionarios.....	161
Cuestionario A Operarios	161
E. Recolección De La Información.....	162
F. Tabulación Y Análisis De Información.	162
Hallazgos Generales Para El Personal Operativo	163
Genero	163
<input type="checkbox"/> Edad	164
<input type="checkbox"/> Nivel Académico.....	165
<input type="checkbox"/> Tiempo De Laborar En La Empresa	166
Resultado Del Cuestionario Pasado A Los Operarios.....	167
Hallazgos:.....	172
Hallazgos Generales Para El Personal Administrativo (Gerentes).....	178
<input type="checkbox"/> Genero	178
<input type="checkbox"/> Edad	179

□ Nivel Académico.....	180
Tiempo De Laborar En La Empresa.....	181
Resultado Del Cuestionario Pasado A Los Gerentes.....	182
Conclusiones.....	203
Recomendaciones.....	205
Capítulo IV.....	206
Propuesta De Un Manual De Reclutamiento Y Selección De Personal, Para Mejorar El Proceso De Contratación En La Industria Manufacturera Del Sector Maquila, En La Zona Franca American Industrial Park, Municipio De Ciudad Arce, La Libertad	206
Introduccion.....	206
Proposito Del Documento:.....	206
A. Generalidades	206
B. Objetivos De La Propuesta.....	207
1. Objetivo General.	207
2. Objetivos Específicos.....	207
C. Importancia De La Propuesta.....	207
Importancia.....	208
1.1 Para La Empresa.	208
1.2 Para Los Empleados De La Empresa.....	208
1.3 Para La Economía Del País.....	208
2. Beneficios.	208
D. Alcance De La Propuesta.....	209
E. Diseño De La Propuesta De Un Manual De Reclutamiento Y Selección De Personal, Para Mejorar El Proceso De Contratación.....	209
□ Flujograma De Actividades.....	209
□ Tecnicas Del Diagrama De Flujo.....	210
Esquema De La Propuesta	212
Esquema Para Reclutamiento Interno.....	214
2. Desarrollo Del Manual Propuesto.....	215
I. Introducción.....	215

II. Objetivos	216
A) Objetivo General:	216
B) Objetivos Específicos:.....	216
III. Alcance	216
I. Políticas Del Proceso De Reclutamiento Y Selección.....	217
II. Instrucciones Para El Uso Del Manual.....	217
III. Instrucciones Para Su Actualización.....	218
Procedimiento	218
1. Requerimiento De Empleado.....	218
2. Reclutamiento.....	219
3. Selección	222
Clasificación De Los Test.....	225
Examen Medico.....	227
Examen Médico De Admisión	227
Examen Médico Periódico.....	228
Esquema De Reclutamiento Interno.....	229
Contratación	229
F. Plan De Implementación.....	230
1 Objetivos	230
2 Evaluación Y Aprobación De La Puesta En Marcha De La Propuesta.....	230
Evaluación Y Aprobación De La Implementación.....	231
3 Acciones Para La Puesta En Marcha.....	231
3.1 Adquisiciones De Recursos.....	231
A) Recurso Humano	231
B) Recursos Materiales	232
C) Recursos Tecnológicos.....	232
3.2 Divulgación.....	232
3.3 Presupuesto De La Puesta En Marcha	233
4 Puesta En Marcha.....	233
4.1 Organización De La Puesta En Marcha	233
A) Compromiso De La Gerencia General De Las Empresas Manufactureras.....	233

B) Presentación De La Propuesta A La Gerencia General Y Gerencias De Recursos Humanos.....	234
C) Resolución Y Análisis De La Propuesta.....	234
D) Personal Involucrado En La Propuesta.....	234
E) Recursos A Utilizar.....	234
4.2 Control Y Monitoreo De La Puesta En Marcha.	234
4.3 Seguimiento De Ejecución E Identificación De Fallas.....	235
5 Cronograma De Implementacion.	236
Propuesta De Perfil De Personal Operativo	237
Propuesta Para Evaluacion Del Desempeño Del Personal Contratado	238
Capitulo I.	238
Generalidades	238
Finalidad.....	238
Base Legal.	239
Modalidades.	239
Capitulo II.	244
Aspectos Generales Del Proceso Y Sus Etapas.	244
La Evaluación Semestral Del Desempeño.	244
La Entrevista De Seguimiento.	245
Capitulo III.	245
Disposiciones Finales.....	245
Responsable Del Proceso.....	245
Derogatoria.....	246
Vigencia.....	246
Cronograma	246
Referencias Bibliográficas	247
Glosario	249

RESUMEN

CAPITULO I

En este capítulo damos a conocer lo relacionado con la industria de la maquila: antecedentes de la Industria de la maquila, generalidades, origen y evolución, clasificación de las maquilas, situación actual de la Industria maquilera, estructura organizativa, organigrama Pro- Forma de la Empresa del sector maquila, Aspectos Legales, etc. Además se pretende dar un contexto de lo que es la industria en nuestro país, tamaño de las empresas, leyes que le competen, relaciones laborales, participación en el PIB etc. Tratando de presentar información relevante que ayude a comprender el ámbito del sector.

CAPITULO II

Este capítulo comprende el marco teórico del trabajo, en el hablamos sobre lo que es la administración, empresa, administración de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación de personal, talento humano, competencias, evaluación del desempeño, definiciones de manuales, etc. Detallando características, importancia, y demás información que es necesaria para dar a entender los conceptos utilizados en el documento.

CAPITULO III

Aquí se detalla la parte del trabajo relacionada con la investigación de campo que se realizó en maquila textiles en la zona franca American Industrial Park, municipio de Ciudad Arce, La Libertad; en la que se incluye los objetivos de la investigación, alcance y metodología de la investigación, fuentes de información, determinación del universo, etc. Además también se incluye en este capítulo el análisis y tabulación de los cuestionarios del cual se obtuvo la información de primera mano para poder establecer las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

En este capítulo se presenta la propuesta del manual de reclutamiento y selección de personal que permita mejorar el proceso de contratación en las maquilas de manufactura en la zona franca de American Industrial Park, en Ciudad Arce, .La Libertad. El capítulo contiene generalidades, objetivos, alcance, esquema de la propuesta, desarrollo del manual y propuesta de evaluación del desempeño.

INTRODUCCION

El presente documento pretende mejorar el proceso de contratación en la Industria manufacturera del sector maquila en la zona Franca American Industrial Park, municipio de Ciudad Arce, La libertad. Los propósitos principales son:

- 1) Contratar personal que tenga competencias individuales que ayuden a lograr el éxito de la empresa.
- 2) Definir los responsables de cada etapa en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- 3) Establecer los medios de reclutamiento para buscar al personal que la empresa quiere contratar.

En el manual de reclutamiento y selección técnica de personal queremos determinar la administración de recursos humanos como el área que invierte en el recurso humano y genera alternativas de mejora en la cultura organizacional.

Cuya finalidad es atraer candidatos internos y/o externos potencialmente calificados y capaces de cubrir vacantes dentro de cualquier empresa que se dedique a la industria textil, que coadyuven al cumplimiento de sus objetivos.

El acto del reclutamiento depende de una decisión de línea que oficializa mediante una propuesta o requerimiento de personal seguido de la selección que, como primer paso permitirá elegir entre los candidatos reclutados a aquellos que cubran los requisitos exigidos en el cargo, el segundo es la obtención de información acerca de las competencias que el candidato posee, que sirven para alcanzar los

objetivos del puesto, así mediante la aplicación de técnicas de selección orientadas a cubrir los requisitos del puesto y el perfil del ocupante. Entre las técnicas de selección que se ocuparan para buscar ingresar talento humano a la empresa tenemos: entrevista inicial, evaluación técnica (de conocimientos y capacidades), evaluaciones psicológicas, así como una entrevista final (y sus diferentes combinaciones según el puesto).

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

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

Conocido el tipo de industria y sobre todo los objetivos de ésta hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto.

Universidad Francisco Gavidia

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TESIS:

***“PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL,
PARA MEJORAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DEL SECTOR MAQUILA, EN LA ZONA FRANCA AMERICAN
INDUSTRIAL PARK, MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE, LA LIBERTAD”***

PRESENTADO POR:

NURIA ASTRID OSORIO RODRÍGUEZ
OSCAR ALONSO HENRIQUEZ OLIVARES

OR100402
HO100497

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN SALVADOR, 9 DE SEPTIEMBRE DE 2011.

Antecedentes De La Industria De La Maquila.	12
Generalidades.	12
Origen Y Evoluçòn.....	13
Situación Actual De La Industria Maquilera.....	14
Estructura Organizativa.	15
Organigrama Pro- Forma De La Empresa Del Sector Maquila.	16
Aspectos Legales.	18
1. Fundamento Legal	19
2. Campo De Aplicación.....	19
3. Beneficiarios	19
4. Beneficios	20
Marco Legal.....	23
Legalidad Mercantil	23
Ley De Zonas Francas Y De Comercialización (Decreto 405).	24
Los Recintos Fiscales	25
La Legalidad Laboral.....	26
El Cumplimiento De Los Derechos Laborales De La Maquila	27
Derecho A Tener Un Contrato De Trabajo	28
Derecho A Recibir Un Salario.....	28
Derecho A Establecer Jornadas De Trabajo	28
Derecho A Ser Inscritos En El Seguro Social (Isss)	29
Derecho A Un Seguro De Pensiones	29
Derecho A Tener Un Día Descanso Semanal.....	29
Derecho A Descansar Los Días De Asueto.....	29
Derecho A Disfrutar De Vacaciones.....	30
Derecho A Recibir Un Aguinaldo.....	30
Cotizaciones Obligatorias.....	31
Generalidades Sobre La Maquila En El Salvador	31
Aspectos Generales.	31
Conceptos	32
Características De Las Empresas Maquiladoras.....	33

Origen Y Evolución.....	34
Origen.	34
Evolución.....	36
Clasificación De Las Maquilas.....	39
Zonas Francas (Z.F).....	39
Depósito De Perfeccionamiento Activo (Dpa)	43
Tipos De Maquila En Base A Las Ventajas Competitivas	44
Maquiladoras De Primera Generación:	44
Maquiladoras De Segunda Generación:	44
Maquiladoras De Tercera Generación:	44
Por Su Actividad Económica	45
Por Su Naturaleza.	45
Por Su Tamaño	45
Por Su Importancia.....	46
Situación Actual De La Maquila En El Salvador	53
Problemas Que Enfrenta La Maquila En La Actualidad.	53
Mano De Obra: (Recurso Humano Operario).....	53
Inestabilidad Laboral.	54
Falta De Centros De Formación.....	55
Relaciones Laborales Entre Los Empleados Y La Maquila	55
Participación De La Industria De La Maquila En El Pib.....	56
Iv. Marco Teorico Sobreadministración, Empresa, Administración De Recursos Humanos, Reclutamiento De Personal, Selección De Personal, Contratacion, Evaluacion Del Desempeño,Manual.	57
A. Administración	57
1. Generalidades De La Administración.....	57
2. Definiciones De Administración.....	57
3.Antecedentes De La Administración	58
4. Características De La Administración	58
4.1. La Universalidad.....	58
4.2. Es Específica.....	59

4.3. Su Unidad Temporal.	59
4.4. Su Unidad Jerárquica.	59
5. Elementos De La Administración	59
5.1 Previsión.....	59
5.2 Planeación.....	60
5.3 Organización	60
6. Clasificación De La Administración	62
6.1 Administración Pública	62
6.2 Administración Privada.....	63
6.3 Administración Mixta	63
7. Relaciones De La Administración.....	63
7.1.Principios De La Administración	63
B. La Empresa	65
1.1.Generalidades De Empresa	65
1.2.Definiciones De Empresa	66
1.3 Importancia De La Empresa.....	66
1.4.Clasificación De La Empresa	66
C. Administración De Recursos Humanos	68
1. Generalidades.....	68
2. Definiciones Administración De Recurso Humano.....	69
3. Antecedentes	69
4. Evolución De Administración De Recursos Humanos	70
Definición De Talento Humano Yde Recursos	72
Talento Humano.....	72
Capital Humano.....	73
Capital Intelectual.....	75
Competencias	75
El Capital Humano Y Competencias	75
Conceptos Basicos.....	75
Gestión Por Competencia	76
Importancia Del Desarrollo Del Capital Humano En La Empresa	77

Importancia Del Desarrollo De La Gestión Por Competencias.....	78
1. Introducción.....	79
2. Competencia Laboral: Orígenes Del Término	79
3. Concepto De Competencia Laboral	81
4. Desarrollo De Competencias.....	83
5. Desarrollo De Competencias. Métodos.....	84
6. Desarrollo De Competencias. Métodos.....	85
7. Desarrollo De Competencias. Métodos.....	87
8. Desarrollo De Competencias Directivas. Métodos	88
9. Algunas Tendencias Actuales En La Utilización De Los Modelos De Competencias	90
Competitividad Y Productividad.....	92
5. Importancia	93
6. Características.	94
7. Función De Administración De Recursos Humanos	95
7.1. Integración De Personal.....	96
7.2. Reclutamiento Y Selección De Personal.....	96
8. “Sepa Como” De La Administración De Recursos Humanos.....	97
D. Reclutamiento De Personal.....	99
1. Generalidades.....	99
Mercado De Trabajo.....	99
Factores Condicionantes Del Mt	100
El Nuevo Perfil Del Empleo	101
Mercado De RH.....	102
Definiciones.....	105
2. Procesos	106
Planeacion De Personal.....	107
Enfoque Del Reclutamiento.....	108
3. Medios De Reclutamiento	109
4.1 Reclutamiento Interno	110
4.2 Reclutamiento Externo.....	112

Ventajas Del Reclutamiento Externo.....	112
Desventajas Del Reclutamiento Externo	112
Tecnicas Para El Reclutamiento Externo	113
1. Anuncios En Diarios Y Revistas Especializadas	114
2. Agencias De Reclutamiento	114
3. Contactos Con Escuelas, Universidades Y Agrupaciones	114
4. Carteles O Anuncios En Lugares Visibles.....	115
5. Presentación De Candidatos Por Indicación De Trabajadores	115
6. Consulta A Los Archivos De Candidatos	115
7. Reclutamiento Virtual.....	115
8. Banco De Datos De Candidatos O Banco De Talentos	116
4.3 Reclutamiento Mixto.....	116
Evaluación De Resultados	117
E. Selección De Personal.....	117
1. Generalidades.....	117
2. Definiciones	118
3. Proceso.....	119
Enfoque Del Proceso De Selección	119
Identificación De Las Características Personales Del Candidato.....	122
4. Bases Para La Selección	123
4.1 Recolección De La Información Acerca Del Cargo	123
4.2. Mapas De Las Competencias	124
4.3 Elección De Las Técnicas De Selección.....	125
4.4. Entrevistas De Selección	126
4.5. Etapas De La Entrevista De Selección	127
4.6. Pruebas De Conocimiento	127
Clasificación En Cuanto A La Manera De Aplicarlas.....	128
Clasificación En Cuanto Al Área De Conocimientos Abarcados	128
Clasificación En Cuanto A La Manera En Como Se Elaboran Las Pruebas	128
Pruebas Psicométricas.....	128
Pruebas De Personalidad	129

Técnicas De Simulación.....	129
4.7. Evaluación Y Control De Resultados	130
F. Contratación.....	132
1. Contratacion Individual.....	132
2. Contratacion Colectiva	132
Características De Contratos Colectivos	133
G. Evaluación Del Desempeño	134
¿Por Qué Se Evalua El Desempeño?	135
¿Quién Debe Evaluar El Desempeño?	136
Autoevaluacion Del Desempeño	136
El Gerente	137
El Individuo Y El Gerente	137
El Equipo De Trabajo	137
La Evaluacion De 360°	138
Evaluacion Hacia Arriba	138
La Comision De Evaluacion Del Desempeño.....	138
El Organo De Recursos Humanos	139
Metodos Tradicionales De Evaluacion Del Desempeño.....	139
1. Escalas Gráficas	140
2. Elección Forzada	141
3. Investigación De Campo	141
4. Método De Los Incidentes Críticos.	141
5. Listas De Verificación.....	141
Metodos Modernos De Evaluacion Del Desempeño.	142
1. Evaluación Participativa Por Objetivos (Eppo).....	142
2. La Evaluación De 360°	144
F. Manual.....	144
1. Generalidades.....	144
2. Definiciones De Manual.	144
3. Tipos De Manuales	145
B. Manual Del Empleado.....	146

C. Manual Para Especialistas.....	146
D. Manual De Capacitación.....	146
E. Manual De Propósitos Múltiples.....	146
F. Manual De Procedimientos.....	146
G. Manual De Procedimientos.....	147
H. Manual De Recursos Humanos.....	147
I. Manual De Reclutamiento Y Selección De Personal.....	147
J. Manual De Producción.....	147
K. Manual De Finanzas.....	148
L. Manuales De Otras Funciones.....	148
4. Características De Los Manuales.....	148
A. Manuales De Otras Funciones.....	148
B. Describe Las Funciones Y/O Tareas De Los Empleados.....	148
C. Capacita A Los Empleados.....	148
D. Guía El Trabajo A Realizar.....	149
E. Revisión Constante Y Mejora De Las Políticas.....	149
F. Controla Los Procesos.....	149
G. Detecta Anomalías.....	149
5. Importancia De Los Manuales.....	149
6. Objetivos De Los Manuales.....	150
7. Estructura De Los Manuales.....	151
8. Consideraciones A Tomar En Cuenta En La Elaboración En Los Manuales... ..	151
Capitulo III.....	153
Investigación De Campo Sobre Los Procesos De Reclutamiento, Selección Y Contratacion Actuales En La Industria Manufacturera Del Sector Maquila, En La Zona Franca American Industrial Park, Municipio De Ciudad Arce, La Libertad.....	153
A. Generalidades.....	153
B. Objetivos De La Investigación.....	154
1. Objetivo General.....	154
1.1. Objetivos Específicos.....	154
C. Metodología De La Investigación.....	154

2. Ámbito O Alcance De La Investigación.....	155
3. Determinación Del Universo.....	156
4. Determinación De La Muestra.....	156
P= 50%.....	157
Q= 50%	157
5. Justificación De Los Valores Utilizados En La Fórmula Para La Determinación Del Tamaño De La Muestra.	158
6. Método De Muestreo Para La Distribución De La Muestra.	159
<u>Aplicación Del Método Estratificado Proporcional</u>	159
Dónde:.....	159
Ni = Universo De Cada Empresa	159
Empresa Maya Apparell Limitada De C.V.:	159
Empresa Joyas De Ceren Manufacturing De C.V:	160
Empresa Balsamar Manufacturing De C.V.:.....	160
Empresa Lamatepec Manufacturing De C.V.:	160
D. Diseño De Herramientas De Investigación.....	161
Estructura De Cuestionarios.....	161
Cuestionario A Operarios	161
E. Recolección De La Información.	162
F. Tabulación Y Análisis De Información.	162
Hallazgos Generales Para El Personal Operativo	163
Genero	163
<input type="checkbox"/> Edad	164
<input type="checkbox"/> Nivel Académico.....	165
<input type="checkbox"/> Tiempo De Laborar En La Empresa	166
Resultado Del Cuestionario Pasado A Los Operarios.....	167
Hallazgos:.....	172
Hallazgos Generales Para El Personal Administrativo (Gerentes).....	178
<input type="checkbox"/> Genero	178
<input type="checkbox"/> Edad.....	179
<input type="checkbox"/> Nivel Académico.....	180

Tiempo De Laborar En La Empresa.....	181
Resultado Del Cuestionario Pasado A Los Gerentes.....	182
Conclusiones.....	203
Recomendaciones.....	205
Capítulo IV.....	206
Propuesta De Un Manual De Reclutamiento Y Selección De Personal, Para Mejorar El Proceso De Contratación En La Industria Manufacturera Del Sector Maquila, En La Zona Franca American Industrial Park, Municipio De Ciudad Arce, La Libertad.....	206
Introduccion.....	206
Proposito Del Documento:	206
A. Generalidades	206
B. Objetivos De La Propuesta.....	207
1. Objetivo General.	207
2. Objetivos Específicos.....	207
C. Importancia De La Propuesta.....	207
Importancia.....	208
1.1 Para La Empresa.	208
1.2 Para Los Empleados De La Empresa.....	208
1.3 Para La Economía Del País.....	208
2. Beneficios.	208
D. Alcance De La Propuesta.	209
E. Diseño De La Propuesta De Un Manual De Reclutamiento Y Selección De Personal, Para Mejorar El Proceso De Contratación	209
□ Flujograma De Actividades.....	209
□ Tecnicas Del Diagrama De Flujo.....	210
Esquema De La Propuesta	212
Esquema Para Reclutamiento Interno.....	214
2. Desarrollo Del Manual Propuesto.....	215
I. Introducción	215
II. Objetivos	216
A) Objetivo General:.....	216

B) Objetivos Específicos:.....	216
III. Alcance	216
I. Políticas Del Proceso De Reclutamiento Y Selección.....	217
II. Instrucciones Para El Uso Del Manual.....	217
III. Instrucciones Para Su Actualización.	218
Procedimiento	218
1. Requerimiento De Empleado.	218
2. Reclutamiento.	219
3. Selección	222
Clasificación De Los Test.....	225
Examen Medico.....	227
Examen Médico De Admisión	227
Examen Médico Periódico.....	228
Esquema De Reclutamiento Interno.....	229
Contratación	229
F. Plan De Implementación	230
1 Objetivos	230
2 Evaluación Y Aprobación De La Puesta En Marcha De La Propuesta.	230
Evaluación Y Aprobación De La Implementación.....	231
3 Acciones Para La Puesta En Marcha.....	231
3.1 Adquisiciones De Recursos.	231
A) Recurso Humano.....	231
B) Recursos Materiales	232
C) Recursos Tecnológicos.....	232
3.2 Divulgación	232
3.3 Presupuesto De La Puesta En Marcha	233
4 Puesta En Marcha.....	233
4.1 Organización De La Puesta En Marcha	233
A) Compromiso De La Gerencia General De Las Empresas Manufactureras.....	233
B) Presentación De La Propuesta A La Gerencia General Y Gerencias De Recursos Humanos.....	234

C) Resolución Y Análisis De La Propuesta.....	234
D) Personal Involucrado En La Propuesta.....	234
E) Recursos A Utilizar	234
4.2 Control Y Monitoreo De La Puesta En Marcha.	234
4.3 Seguimiento De Ejecución E Identificación De Fallas.....	235
5 Cronograma De Implementacion.	236
Propuesta De Perfil De Personal Operativo	237
Propuesta Para Evaluacion Del Desempeño Del Personal Contratado	238
Capitulo I.	238
Generalidades	238
Finalidad.....	238
Base Legal.	239
Modalidades.....	239
Capitulo II.	244
Aspectos Generales Del Proceso Y Sus Etapas.....	244
La Evaluación Semestral Del Desempeño.	244
La Entrevista De Seguimiento.....	245
Capitulo III.	245
Disposiciones Finales.....	245
Responsable Del Proceso.....	245
Derogatoria.....	246
Vigencia.....	246
Cronograma	246
Referencias Bibliográficas	247
Glosario	249

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA MAQUILA.

GENERALIDADES.

Cuando se habla de la historia del sector maquila en El Salvador es necesario retomar los tiempos de la colonia; en esa época, los españoles encontraron que las civilizaciones indígenas, conocían el arte de tejer y que se vestían con prendas hechas de telas que en muchos casos, tejían en telares rústicos como el telar de cintura, y sus prendas estaban confeccionadas con productos que provenían de la naturaleza tales como pieles, plumas, fibras naturales, entre otras.

Todas estas investigaciones que realizaron los españoles acerca del comportamiento de los indígenas mejoró la confección textil, dando como resultado el crecimiento de las artesanías textiles manuales, las cuales convirtieron en algunos poblados en parte fundamentales de su economía.

Con la necesidad que el hombre tenía para usar vestuario, utilizaron plantas como el algodón para confeccionar su ropa. Más tarde, la producción textil artesanal comenzó su proceso, introduciendo los primeros telares manuales que procesaron el hilo de algodón; y luego se introdujo la industria mecanizada al utilizar el telar, la lanzadera volante, con el cual se aumentó la producción y se elaboraron telas más anchas.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial en el año de 1945, las Naciones Unidas comenzaron a discutir la idea de crear una organización competente en el campo comercial.

En tal sentido, en diciembre de 1945 el Departamento de Estado de los Estados Unidos publicó una propuesta para la expansión del Comercio Mundial y del empleo, la cual también fue suscrita por Inglaterra, a través de la cual se propugnaba por una conferencia entre los países aliados para desarrollar el comercio y mantener el empleo en todos los países.¹

¹ *Boletín económico y social, FUSADES, Perspectivas de los esquemas preferenciales de comercio de los Estados Unidos*, Agosto 1999

ORIGEN Y EVOLUCIÓN.

En la década de los 50 y 60 el sector maquila de prendas de vestir de confección textil, experimentó una fuerte expansión que hizo posible el fortalecimiento de su poder competitivo, debido al aumento de la maquinaria instalada, a la mayor utilización de ésta y al mejoramiento de la productividad.

En la década de los 60 surgen instituciones para dar apoyo a la industria manufacturera, como el Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI) que se creó en el año de 1961, el cual beneficio a este sector proporcionando créditos a corto y mediano plazo para fomentar el desarrollo empresarial industrial y el comercio.

En el año de 1963 se crea e inicia operaciones el Centro Nacional de Productividad (CENAP), el cual fue beneficio para las empresas textiles y del vestuario, que ha presentado ser parte integral de una rama de la productividad económica.

En la década de los sesenta y setenta, la producción de algodón se incrementó como consecuencia de un aumento del área sembrada, obteniendo niveles satisfactorios en dicha cosecha, debido a las condiciones climatológicas y a los efectos positivos obtenidos de los programas de investigación y asistencia, que se desarrollaron en beneficio del cultivo del algodón y al financiamiento disponible.

Desde 1990, impulso que indujo a las autoridades a crear las condiciones óptimas de competitividad en las operaciones que realizan estas empresas, así como para su adecuado desarrollo, para lo cual se decretó una nueva ley en septiembre de 1998, denominada Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, quedando derogada la Ley de Régimen de Zonas Francas y Recintos Fiscales.

En este contexto, en los últimos años se ha propiciado la inversión nacional y extranjera orientada hacia la industria de la maquila, predominando en esta última la de origen Estadounidense y Asiático.

Al mes de junio de 2003, se cuenta con un total de 247 empresas maquiladoras, que generan 53,117 empleos directos, de los cuales 89 se encuentran operando dentro

de las 11 zonas francas existentes, cubriendo un total de techo industrial de 559,921 m², son las empresas más grandes en cuanto a exportaciones, empleo generado e infraestructura se refiere, las 158 restantes son pequeñas empresas organizadas como Depósito de Perfeccionamiento Activo y en su mayoría trabajan por subcontratos. Actualmente, se tienen en construcción cuatro zonas francas con un techo industrial potencial de 2 13,980 m².

SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA MAQUILERA.

El futuro de la industria manufacturera, especialmente del sector textil enfrenta diversos desafíos asociados al contexto cambiante de las negociaciones internacionales y la transformación de la industria, esto implica replantear las estrategias que optimicen el desarrollo de la industria maquiladora en el país.

En el caso de El Salvador la entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria el 1 de enero de 2001, dio curso legal al dólar estadounidense para el pago de obligaciones y lo instauró como unidad de cuenta del sistema financiera y fijó la paridad en 8.75 colones por dólar. Esta Ley ha tenido un impacto favorable a la industria pues les facilitó transacciones y negociaciones, así también redujo los gastos en procedimientos de pago y disminuyó los intereses por préstamos.

En las empresas de capital extranjero de la región predominan las inversiones provenientes de los Estados Unidos, siendo este país a su vez el principal destino de los productos maquilados en la región.

La maquila presenta características comunes en todos los países de la región centroamericana, República Dominicana y México, especialmente en cuanto a:

1. Facilidades aduaneras,
2. Admisión de materias primas y productos intermedios sin pago de aranceles,

3. Otras medidas fiscales bajo la forma de exención del pago de impuestos sobre la renta y la libre repatriación del capital y utilidades, impuestos locales y de consumo, al capital, a los activos, a transferencias de inmuebles e impuestos municipales y patentes.

La participación del valor agregado generado por la maquila como proporción de las exportaciones se ha mantenido estable en el tiempo, lo que implica que no se ha dado un aumento comparativo en los salarios medios, consecuencia a su vez de la poca diversificación de la maquila hacia actividades con mayor exigencia en la tecnificación de la mano de obra, ya que la maquila Salvadoreña se ha concentrado en la confección y ensambles de prendas de vestir lo que confirma la poca diversificación a nivel de industria, esta industria no tiene encadenamientos hacia delante en la producción, es decir vende exclusivamente al mercado externo.

El principal país de origen de las importaciones y destino de las exportaciones de maquila es Estados Unidos, lo que hace vulnerable a los acontecimientos que afectan el normal comportamiento de la demanda estadounidense por estos productos.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La estructura organizativa de las empresas maquileras está conformada en Sociedades Anónimas de Capital Variable y Sociedades en Comandita por Acciones:

1. Sociedades Anónimas de Capital Variable: según capítulo VII sección "A" Art. 191 del Código de Comercio, establece que las sociedades anónimas se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquier otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de la palabra: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura "S.A". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y administradores. Según capítulo IX, Art. 306 del Código de Comercio, establece lo siguiente: cualquier clase de sociedad podrá adoptar el régimen de sociedad

de capital variable. Cuando se adopte este régimen el capital social será susceptible, tanto de aumento de aportaciones posteriores o por la admisión de nuevos socios, como de disminución por retiro parcial o total de algunas aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en este capítulo.

También podrá comprenderse dentro del régimen adoptado en éste capítulo el aumento del capital por capitalización de reservas y utilidades o revalidación del activo; o la disminución del mismo capital por desvalorización del activo.

2. Sociedades en Comandita por Acciones: según capítulo VIII Art. 296 del Código de Comercio, decreta que las sociedades en comandita por acciones, los socios comanditados responden ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales; los comanditarios están obligados en el límite del valor de sus acciones. Según el Art. 297 la sociedad en comandita por acciones se constituye bajo una razón social que se forma con los nombres de uno o más socios comanditados seguido de las palabras “y compañía” u otra equivalente a la razón social se agregarán las palabras “sociedad en comandita” o su abreviatura “S En C”. Es importante conocer los requisitos y las obligaciones que deben de cumplir las empresas que se denominan bajo una sociedad para poder laborar dentro del mercado y así poder ser más competitivas.

ORGANIGRAMA PRO- FORMA DE LA EMPRESA DEL SECTOR MAQUILA.

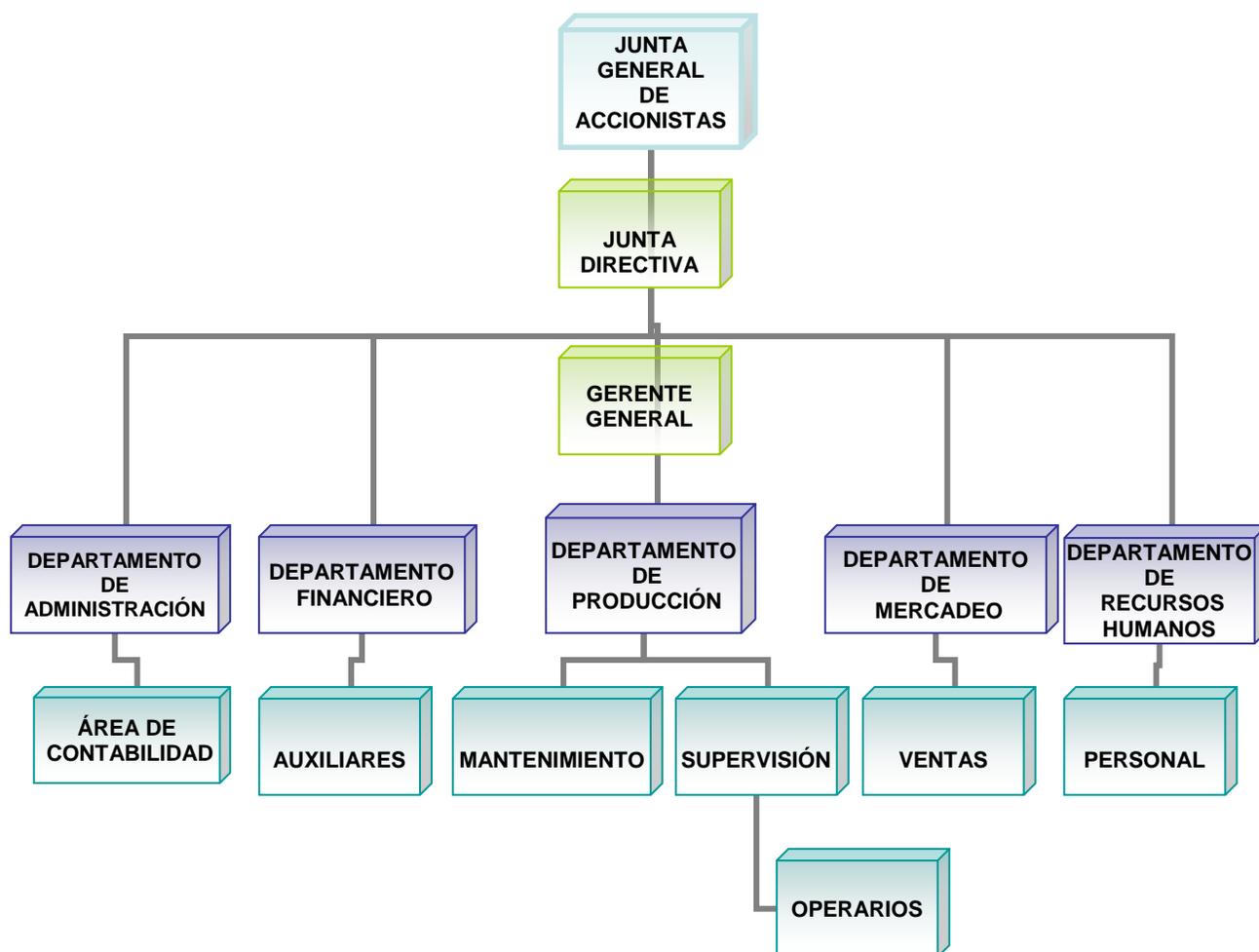
Para toda empresa es necesario contar con un organigrama donde se describa el orden jerárquico que llevará cada una de las dependencias que forman parte del proceso productivo de la organización, tomando como base el organigrama en forma funcional. Todo ello, para lograr el buen funcionamiento de las operaciones que se realizan y poder llevar un control en todos los procesos y alcanzar la eficiencia que toda empresa necesita para lograr la mayor rentabilidad. Para una mayor comprensión del organigrama se realizará una pequeña explicación de los departamentos que lo conforman.

Primero se encuentra la Junta General de Accionistas la cual está formada por todos los socios que forman parte de la empresa (los propietarios), luego estará la Junta Directiva, formada por un número pequeño del grupo de Accionistas quienes son los que toman las decisiones, posteriormente se encuentra el Gerente General, quien es el que dirige las actividades económicas de la empresa coordinando con todos los departamentos, los cuales son los siguientes:

1. El Departamento de Administración, donde se realizan todos los procesos lógicos de la empresa.
2. El Departamento Financiero, en coordinación con el Departamento de Administración llevarán la evaluación de las alternativas de inversión
3. El Departamento de Producción: es donde se realizará el proceso de producción, ya que es la parte fundamental de la empresa, por dedicarse al maquilado de ropa. A cargo de este Departamento se encuentra el mantenimiento de la maquinaria, la supervisión y las operarias.
4. El Departamento de Mercadeo y Publicidad, se encargará de realizar la publicidad necesaria para dar a conocer el producto y aumentar las ventas.
5. El Departamento de Recursos humanos, que encarga de que se cumplan todos los lineamientos que rigen al personal.

A continuación se representa en forma gráfica:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA MAQUILA



ASPECTOS LEGALES.

La Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales es una ley especial que regula la actividad de las empresas maquiladoras en el país. Su propósito es otorgar beneficios fiscales y arancelarios a los agentes económicos dedicados a la prestación de servicios de ensamblaje de productos para la exportación. Entre los beneficios que contempla esta ley se incluyen los siguientes:

- ✓ Exención total del impuesto sobre la renta por un periodo de quince años;

- ✓ Exención total de los impuestos que graven la importación de maquinaria, equipo, herramientas, accesorios, etc.;
- ✓ Libre internación de materias primas, partes y piezas para el ensamblaje;
- ✓ Exención total por un periodo de diez años de los impuestos que graven combustible y lubricantes a utilizarse, prorrogables por igual plazo;
- ✓ Exención total de los impuestos municipales, sobre el activo y el patrimonio de la empresa por un periodo de diez años, prorrogables por el mismo periodo.
- ✓ Por el lado del ingreso fiscal, no existe un aporte significativo del régimen de la maquila debido a las exenciones de impuestos de las que goza. (Datos elaborados según informe de la CEPAL).

1. FUNDAMENTO LEGAL

- 1.1. *Ley de Reactivación a las Exportaciones*. Decreto N° 460 de la Asamblea Legislativa del 15 de marzo de 1990. Reformas **a)** Decreto N° 749 del 19 de abril de 1991, y **b)** Decreto N° 381 del 16 de noviembre de 1992.
- 1.2. *Ley del Régimen de Zonas Francas y Recintos Fiscales*. Decreto N° 461 de la Asamblea Legislativa del 15 de marzo de 1990. Reformas **a)** Decreto N° 211 del 26 de marzo de 1992, y **b)** Decreto N° 606 del 25 de enero de 1996.

2. CAMPO DE APLICACIÓN

- 2.2. El Decreto N° 460, Reformas N°749 y N°381 se aplica a las exportaciones de bienes y servicios (o comercialización de los mismos) fuera del área centroamericana, incluyendo maquila. Se exceptúan las exportaciones de café, azúcar y algodón (tradicionales).
- 2.3. El Decreto N° 461 Reformas N° 211 y N° 606 se aplica a las empresas que desarrollen, administren o usen Zonas Francas así como las de Recintos Fiscales.

3. BENEFICIARIOS

- 3.1 Según El Decreto N°460 y reformas, los beneficiarios son:

- 3.1.1. Exportadores no tradicionales fuera de Centroamérica.
- 3.1.2. Comercializadores de bienes y servicios no tradicionales.
- 3.1.3. Empresas dedicadas parcial o temporalmente al ensamble o la maquila.
- 3.1.4. Exportadores tradicionales que incorporen como mínimo 30% de valor nacional.

3.2. Acorde con El Decreto N°461 y reformas:

- ✓ Empresas Administradoras de Zonas Francas
- ✓ Empresas usuarias de Zonas Francas
- ✓ Empresas que desarrollen Zonas Francas
- ✓ Empresas en Recinto Fiscal

4. BENEFICIOS

4.1 Exoneración de Impuesto sobre la Renta: Las empresas bajo El Decreto N° 461 (Z.F) y reformas gozan de exoneración del Impuesto sobre la Renta:

- ✓ Exención total del Impuesto sobre la Renta por un período de 15 años a partir del inicio de sus operaciones para las empresas que desarrollen y administren Zonas Francas. Esta exención se aplica tanto a la sociedad como a los socios individualmente considerados, respecto a las utilidades provenientes de la actividad favorecida.
- ✓ Para las empresas usuarias de Zona Franca y las de Recintos Fiscales la exención se da por un período de 10 años prorrogables por igual plazo. Esta exención se aplica tanto a la sociedad como a los socios individualmente considerados, respecto a las utilidades provenientes de la actividad favorecida.
- ✓ En el caso de las empresas acogidas bajo El Decreto N°460 y reformas, no se establecen medidas en cuanto a la exención del pago de Impuesto sobre la Renta.

4.2 *Exención de impuestos municipales:* A todas las empresas bajo El Decreto N°461 y reformas (Z.F.) se les exonera totalmente del pago de impuestos municipales sobre el activo de la empresa, por período de 10 años prorrogable por igual plazo.

4.3 *Exención del Impuesto sobre la maquinaria y equipos:* Según El Decreto N°461 y reformas (Z.F.) se establecen las siguientes exenciones:

- a. A las empresas que desarrollen y administren Zonas Francas se les exonera de pago de impuestos sobre la maquinaria, equipos, herramientas, repuestos e implementos necesarios para su establecimiento y funcionamiento.
- b. A las empresas usuarias de Zonas Francas y de Recintos Fiscales se les exonera del pago de impuestos sobre la maquinaria, equipo, herramientas, repuestos utensilios y demás enseres que sean necesarios para producción exportable.

4.4 *Exoneración de derechos de internación:* Libre internación de materias primas a Zonas Francas necesarias para la actividad de las empresas usuarias de Zona Franca y las de Recinto Fiscal, y las que se dediquen parcial o temporalmente a la maquila.

4.5 *Devoluciones:* Las empresas beneficiarias de El Decreto N°460 y reformas se beneficiarán de la devolución del 6% del valor FOB de la exportaciones de bienes (y en el caso de los servicios 6% del valor facturado), con el fin de compensar el pago de impuestos por la importación de insumos. La devolución se hará en 45 días y está exenta del impuesto sobre la renta. En el caso de las empresas dedicadas temporalmente al ensamble o maquila, la devolución será del 8% sobre el monto del valor agregado de origen nacional.

4.6 *Exención de impuestos sobre el patrimonio:* Las empresas bajo El Decreto N°460 y reformas gozarán de exención de impuestos sobre patrimonio en un porcentaje igual al valor exportado para las empresas que comercialicen o exporten bienes y servicios. En el caso de las empresas maquiladoras dicha exención será en

porcentaje igual al que representa el valor agregado de origen nacional en sus exportaciones por concepto de maquila o ensamble. Aquellas empresas que exporten menos del 100% no gozan de esta exención a partir de la Reforma N° 749.

4.7 Otras exoneraciones e incentivos

- a. Las empresas acogidas a El Decreto N°461 y reformas pueden exportar temporalmente mercancías de Zona Franca o Recinto Fiscal a territorio aduanero nacional, estableciéndose 6 meses de plazo para exportar los bienes y de no ser así se debe pagar los derechos de aduanas e importación.
- b. Las Empresas de Zonas Francas y Recintos Fiscales podrán exportar temporalmente mercancías del territorio aduanero nacional a Zonas Francas o Recintos Fiscales, con el propósito de que sean sometidas a operaciones de perfeccionamiento, transformación, elaboración o reparación. Se establece un plazo máximo de 6 meses para su reexportación, y al reexportarse dichos bienes se pagan los derechos e impuestos sobre el valor agregado en dicho proceso.
- c. Las empresas bajo El Decreto N°461 (mientras no gocen de las exenciones vigentes), podrán importar los insumos y bienes de capital necesarios e indispensables para el proceso de manufactura o comercialización, otorgando a favor del fisco una fianza de fiel cumplimiento de obligaciones, por una suma equivalente al 100% del monto de los gravámenes aplicables.
- d. Las empresas establecidas en Zona Franca previa autorización del Ministerio de Economía, podrán destinar hasta un máximo del 15% de su producción mensual de bienes y de prestación de servicios hacia el mercado centroamericano. En el caso de las empresas textiles y de confección, ese 15% incluye el mercado nacional. Dichas ventas pagarán impuestos sobre el producto terminado e impuesto sobre la renta.

En 1992 se agregaron cláusulas de respeto a los derechos laborales.

MARCO LEGAL.

Toda empresa debe estar fundamentada en base a un marco legal, el cual ha sido establecido por las leyes que rigen al País y que son de beneficio para poder desarrollarse legalmente tanto nacional como internacional.

LEGALIDAD MERCANTIL

En 1974 se decreta la “Ley de Fomento de Exportaciones” cuyo contenido refleja la correlación de fuerzas de entonces. Este decreto ley se inscribe en la política de fomento de plataformas para las exportaciones, las que se encuentran desvinculadas de las condiciones internas de circulación de capital industrial a escala mundial y con necesidad de reducir el peso del capital variable en el coste de producción para elevar las tasas de ganancia. En 1986 se crea otra “Ley de Fomento a las Exportaciones” introduciendo a la posibilidad de propiedad o de administración privada de las zonas francas, tanto por nacionales como por extranjeros. La ley amplía las categorías de empresas que podrán establecerse en zonas francas, además de las empresas productoras de exportación, se podrán establecer las empresas de comercialización internacional, las que se dediquen al ensamblaje o maquila para exportación y aquellas que efectúen actividades conexas o suplementarias. Como mecanismo de fomento al desarrollo de zonas francas privadas, los que se establezcan o administren las empresas estarán exentos de:

- ✓ Los impuestos que graven la importación de maquinaria, equipo, herramienta, repuestos o de implementos necesarios para su establecimiento y funcionamiento.
- ✓ El Impuesto sobre la Renta.
- ✓ El Impuesto sobre el Activo o Patrimonio.

- ✓ El Impuesto al Valor Agregado (IVA).²

LEY DE ZONAS FRANCAS Y DE COMERCIALIZACIÓN (DECRETO 405).

Este decreto surgió con la necesidad de regular las zonas francas y comerciales que se desarrollan en el País. DECRETO No. 405; Fecha: 3 de Septiembre 1998; Diario Oficial No. 176 Volumen No. 340 Fecha: 23 de Septiembre 1998. Luego se discutieron ciertas Reformas:

- ✓ Decreto Legislativo: No. 464; Fecha: 22 de Octubre 1998; Diario Oficial No. 215 Volumen No. 34, Fecha: 18 de Noviembre 1998.
- ✓ Decreto Legislativo No. 130; Fecha: 18 de Septiembre 2003; Diario Oficial No. 15 Volumen No. 362, Fecha: 23 de Enero 2004.
- ✓ Decreto Legislativo No. 616; Fecha: 16 de Febrero 2005; Diario Oficial No. 53 Volumen No. 366 Fecha: 16 de Marzo 2005.

Art. 1 La Presente Ley tiene por objeto regular el funcionamiento de Zonas Francas y Depósitos para Perfeccionamiento Activo, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen las mismas. En el Art. 2.- Para efectos de la aplicación e interpretación de esta Ley, se establecen muchas definiciones que ayudan al funcionamiento de las zonas francas, pero para efecto de estudio mencionaremos el que hable de Maquila o ensamble donde dice que, es todo aquel servicio prestado por personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país, a un contratante domiciliado en el extranjero, el cual le suministrará en los términos y condiciones convenidas, materias primas, partes piezas, componentes o elementos que aquella procesará o transformará por cuenta del contratante, el que a su vez los utilizará o comercializará según lo convenido. En

² Yvonne Preiswerk *La Maquila en El Salvador: Reseña Histórica de las zonas francas y empresas maquiladoras CEPAL [En línea] véase bibliografía*
www.unicef.org/information/publications/pdf/yp_silencepudiquelis_ECO_Maquilapdf

esta ley donde se regula el funcionamiento de las zonas francas del País, para que tengan un mejor desenvolvimiento en el desarrollo económico.

LOS RECINTOS FISCALES

El capítulo IV de la ley anteriormente mencionada, convierte en la práctica a todo el territorio nacional en una zona franca potencial, pues para obtener las exenciones fiscales basta con que el Ministerio de Economía declare a una empresa “recinto fiscal”, sin que sea necesario su ubicación al interior de una zona franca. Se entiende por recinto fiscal a “las personas naturales o jurídicas titulares de empresas que exporten la totalidad de su producción o que se dediquen a la comercialización internacional, y que por razones técnicas no se encuentran ubicadas en la zonas francas”. En definitiva, este marco legal lo que representa es una clara discriminación contra la producción orientada al mercado interno.³

Como consecuencia de esta legislación orientada a favorecer la producción para los mercados externos, en abril de 1992 habían registradas 12 empresas con el carácter de recinto fiscal, en noviembre de 1994 alcanzaban la cifra de 186, es decir, un incremento del 55% en dos años y medio. En la mayoría de estas empresas predomina la maquila textil. El sesgo pro-exportador de esta ley está contribuyendo a la pérdida de contenido nacional en las actividades manufactureras, sustituyendo la fabricación manufacturera nacional por actividades maquiladoras. Ello sucede dentro de un proceso de subcontratación de las instalaciones industriales, hecho que convierte a los empresarios manufactureros locales en “rentistas industriales”.

³ Yvonne Preiswerk *La Maquila en El Salvador Reseña Histórica de las zonas francas y empresas maquiladoras CEPAL. Ob.Cit.*

LA LEGALIDAD LABORAL

Ni la Constitución de El Salvador ni el Código de Trabajo, garantizan el derecho de libertad de expresión de los trabajadores en el sector privado. Por ejemplo, si un trabajador(a) informara a la prensa sobre un producto o desecho tóxico en su empresa, el empresario podría despedirlo legalmente. Los trabajadores tampoco se benefician de la consideración de inocencia hasta que se pruebe la culpabilidad. Si un empleador despide a un trabajador(a), éste no permanece en su puesto de trabajo hasta que se resuelve el conflicto. Con este marco general, la posibilidad de mejorar la situación en las zonas francas y las empresas maquiladoras es muy remota. Desde el 21 de mayo de 1994 se encuentran vigentes un conjunto de reformas de la legislación laboral que comprenden los siguientes aspectos: regulación del trabajo de menores, regulación del trabajo de las mujeres, algunas normas protectoras del trabajo mínimo, y entre las más importantes sobre las relaciones colectivas de trabajo, las relativas a la organización sindical, negociación colectiva y huelga. ⁴Si bien es cierto que las reformas al establecer un plazo específico en la etapa de cancelación facilitan el procedimiento de la negociación colectiva, igualmente abre la posibilidad de desnaturalizar la negociación colectiva mediante el abuso de la práctica negociadora entre sindicatos minoritarios y empleadores. Ejemplos de este tipo de negociación ya se dan en la práctica, los empleadores negocian con las asociaciones solidarias, establecen pactos que no sólo están en contra de la legalidad, sino que sustituyen al sindicato en tanto instrumento de clase que representan los interés de los trabajadores(as).

El marco legal de la política comercial de los Estados Unidos hacia El Salvador la política de seguridad nacional de los Estados Unidos, considera que la mejor forma de evitar la expansión de movimientos insurgentes en su área de influencia es vinculando las estructuras productivas de estos países a la economía norteamericana. Para ello, se propone una política mercantilista de “fomento a las exportaciones” y sólo cuando las condiciones son críticas se propone medidas de

⁴ Yvonne Preiswerk *La Maquila en El Salvador: Reseña Histórica de las zonas francas y empresas maquiladoras* CEPAL ObCit

reforma estructural (reforma agraria, nacionalizaciones, etc.) Por consiguiente, la política de fomento de las exportaciones exento de aranceles se entiende principalmente como una política contrainsurgente. En este sentido, dicha política queda suspendida cuando se pone en peligro la ‘seguridad económica’ de los Estados Unidos, es decir, cuando las exportaciones alcanzan un volumen que pone en peligro las industrias nacionales concurrentes. Por lo tanto, el sector maquila es una gran contribución a la Economía Salvadoreña y un sector con potencial de crecimiento, esto hace que se haya puesto especial interés para la contribución de la propuesta.

EL CUMPLIMIENTO DE LOS DERECHOS LABORALES DE LA MAQUILA

En El Salvador, el marco legal laboral está constituido principalmente por la normativa estipulada en la Constitución, el Código de Trabajo y los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estas leyes buscan promover y hacer efectivos los derechos de los trabajadores y trabajadoras.

En la Sección Segunda de la Constitución se desarrolla la normativa relacionada con el trabajo y la seguridad social; esclareciendo que el trabajo es una función social, goza de protección del estado y que no se considera como mercancía.

La Procuraduría General de la República, tiene como misión “proporcionar pronta y gratuitamente los servicios de asistencia legal y atención psicosocial a todas las personas”. El conocer los derechos y obligaciones que tenemos en una relación de trabajo contribuye a que estas se den en un ambiente armonioso y justo.

Por tal razón, hemos resumido en cierta forma, tanto las obligaciones del patrono como los derechos del trabajador para así tener una mayor visión de la relación real del trabajo. A continuación se detallan:

DERECHO A TENER UN CONTRATO DE TRABAJO

El contrato de trabajo es obligatorio para velar por los derechos de los trabajadores/ras y garantizar que ellos/as puedan hacer uso de los mecanismos y procedimientos laborales, para ejercerlos con toda propiedad. El contrato de trabajo es un acuerdo, verbal o escrito, de preferencia debe de ser escrito, en el que una o varias personas se obligan a prestar a otra u otras sus servicios o a ejecutarles una obra a cambio de un salario. Derecho a firmar con el empleador/a, un contrato de trabajo dentro de los ocho días siguientes de haber empezado a trabajar y a que se entregue un original del contrato. Si pasados estos ocho días, el empleador/a se niega a firmar el contrato, se debe dar aviso dentro de los ocho días siguientes a la Dirección General de Trabajo, en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

DERECHO A RECIBIR UN SALARIO

Toda persona que trabaja tiene derecho a devengar un salario. A ganar mensualmente por lo menos, el salario mínimo, el cual hoy en día es de \$5.40 diarios, o sea \$ 162.00 mensuales. Pero pueden pagar más del salario mínimo. El salario debe ser pagado en la fecha y lugar establecido en el contrato de trabajo. El artículo 147 de la Ley de Salario Mínimo establece que cuando los salarios mínimos se fijan con relación al tiempo de trabajo se deberá cumplir con 8 horas diarias. Sin embargo, si el salario es a destajo, o por ajuste, es obligación del patrono asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo, por lo que no debería existir justificación alguna para una remuneración menor al salario mínimo.

DERECHO A ESTABLECER JORNADAS DE TRABAJO

Es necesario mencionar las jornadas de trabajo establecidas por el Código de Trabajo, las cuales son:

a) Jornada diurna o de día: se debe trabajar ocho horas diarias, comprendidas de las seis de la mañana a las siete de la noche, sin pasarse de las ocho horas.

b) Jornada nocturna o de noche: se debe trabajar siete horas, entre las siete de la noche de un día y las seis de la mañana del día siguiente, sin que se pase de siete horas.

DERECHO A SER INSCRITOS EN EL SEGURO SOCIAL (ISSS)

Es obligación del empleador/a que inscriba al trabajador en el Seguro Social, en el plazo de días contados a partir de la fecha del ingreso a la empresa, ya que cada mes deben entregar el respectivo certificado patronal. El certificado patronal sirve para recibir asistencia médica en el Seguro Social y para comprobar que el dinero que el empleador/a ha descontado mensualmente ha sido enviado al Seguro Social para que el trabajador tenga derecho a recibir los beneficios médicos hospitalarios. Si el empleador no inscribe al trabajador en el Seguro Social se debe acudir al Departamento de Inspección del Seguro Social a dar aviso, para efectos de que se inscriba al trabajador.

DERECHO A UN SEGURO DE PENSIONES

Hoy conocido como el régimen de las AFP al igual que el Seguro Social el fondo de pensiones está formado por aportes mensuales que dan cada trabajador/a y cada empleador/a.

DERECHO A TENER UN DÍA DESCANSO SEMANAL

Por cada semana que se trabaje, en jornada diurna se debe trabajar 44 horas, en jornada nocturna 39 horas semanales, tienen derecho a descansar un día y a que se pague como si lo hubieran trabajado. Si se trabaja el día de descanso asignado, se debe de pagar el salario más el cincuenta por ciento del mismo, y además, a conceder un día de descanso compensatorio pagado.

DERECHO A DESCANSAR LOS DÍAS DE ASUETO

Estos días están establecidos en el Código de Trabajo. Suman en total 16 días al año, algunos de ellos son:

- ✓ El 1 de enero
- ✓ El jueves, viernes y sábado de la Semana Santa

- ✓ El 1º de mayo
- ✓ El 6 de agosto
- ✓ El 15 de septiembre
- ✓ El 2 de noviembre
- ✓ El 25 de diciembre

Si el trabajador acepta trabajar uno de estos días, le deben de pagar el doble del salario diario.

DERECHO A DISFRUTAR DE VACACIONES

El trabajador tiene derecho de vacaciones anuales, por un tiempo de 15 días, debiendo pagar el empleador/a, antes de que se vaya a vacaciones, una prestación equivalente al salario de quince días más un recargo del 30 % sobre dicha quincena.

DERECHO A RECIBIR UN AGUINALDO

A recibir en el mes de diciembre un aguinaldo, el cual se pagará de acuerdo al tiempo que tenga de estar trabajando para el empleado(a).

DERECHO A PROTECCIÓN ESPECIAL EN CASO DE EMBARAZO.

La mujer embarazada goza de estabilidad laboral, es decir, no puede ser despedida y tiene derecho a un descanso de doce semanas antes o después del parto: seis de ellas, obligatoriamente, se deben tomar después del parto.⁵

Si se ha trabajado para el mismo empleador durante los 6 meses anteriores a la fecha del parto, éste deberá pagar el 75 % del salario durante las 12 semanas. Si el empleador/a ha inscrito al trabajador al ISSS, será el Seguro Social te pague el 100%.

⁵ Organización Internacional del Trabajo, "Mejoramiento de las condiciones labores y de vida de los trabajadores de la maquila", El Salvador, 2000, RLAJ97/07/MNET

COTIZACIONES OBLIGATORIAS.

Tipo de Cotización	Empleador	Trabajador/a
Seguro Social	7.50 %	3.00 %
Ahorro para pensiones	6.75 %	3.25 %
Seguro por invalidez y sobre vivencia y admón.		3.00 %

GENERALIDADES SOBRE LA MAQUILA EN EL SALVADOR ASPECTOS GENERALES.

El sector maquila de confección textil, juega un papel muy importante y cada vez se involucran a todos estos acontecimientos, por esa razón es necesario que El Salvador este informado de las nuevas tendencias administrativas necesarias para gerenciar esta industria.

El Salvador debe de reconocer que las maquilas hoy en día están cambiando y que deben de mejorar sus estrategias. La competitividad del recurso humano evoluciona cada vez más, ocasionando que al sector maquila gire en torno a este factor, para lograr el éxito y la supervivencia dentro del entorno económico.

Para llegar a ser competitivas deben utilizar la mano de obra calificada necesaria para desarrollar sus actividades, y poder lograr un mejor desempeño y desarrollo de ésta.

Las maquilas se encuentran enfrentando nuevos retos y desafíos entre los cuales tenemos: “El tratado de libre comercio” que es un acuerdo entre dos o más países para poder establecer zonas de libre comercio, generando mayores oportunidades de desarrollo.

También surgirá el desplazamiento de las pequeñas y medianas empresas por grandes empresas transnacionales, la estimulación de inversión para mejorar ya sea, el producto, el activo inmovilizado (terreno, maquinaria, etc.), o el recurso humano en base a capacitaciones que mejoren el buen funcionamiento, entre otras.

Es necesario invertir en la mejora de la mano de obra, que esté acorde con la naturaleza de las empresas como: incrementando salarios, capacitaciones frecuentemente, mejorando procesos de contratación y selección, etc. Así como también mejorando la tecnología y con ello mejorar los procesos productivos y lograr un producto competitivo tanto en el mercado nacional como internacional.

La administración hoy en día debe cumplir con las exigencias que los países industrializados tienen: el buen desarrollo y mejorar la eficacia de las empresas.

Lo más importante a resaltar es que no solamente existe un proceso de apertura en los países en desarrollo, sino también en los propios países industrializados. La competencia se intensifica a velocidades más aceleradas que el desarrollo de la competitividad basado en *Conocimiento*.

Por tanto, el costo de la mano de obra se transforma en un factor central para las decisiones de localización de actividades, más que de sectores. De esta manera, países que parecen sumamente atrasados, pueden atraer sectores tan diversos como el de informática (ensamble de microprocesadores) y el de vestuario (costura).

CONCEPTOS

El término maquila que designa producción por cuenta ajena se introdujo al léxico económico por su sentido etimológico, proveniente del árabe “makila” (medida de capacidad).⁶

El concepto de la Industria Maquiladora se sitúa en la malla de relaciones cada vez más complejas en que se apoya la producción de bienes y servicio de los países industrializados. Por tanto, su trayectoria está vinculada con las tendencias en la División Internacional del Trabajo la cual a su vez, refleja los cambios experimentados en las organizaciones de las empresas impulsadas por el crecimiento del comercio mundial y la intensificación de la competencia entre países.⁷

⁶ CEPAL, “Centroamérica, México y República Dominicana, Maquila y Transformación Productiva” 1998

⁷ Gitli Eduardo, “La Industria Maquiladora en Centroamérica” Informe del 2 1-22 de abril de 1997, Pág. 1

Maquila es todo aquel servicio prestado por personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país, a un contratante domiciliado en el extranjero, el cual le suministrará en términos y condiciones convenidas materias primas, partes, piezas, componentes o elementos que aquella procesará o transformará por cuenta del contratante, el que a su vez lo utilizará o comercializará según lo convenido.⁸

Maquila es toda actividad concerniente al proceso productivo, en general bajo la forma de subcontratación, en el que se transforman insumos intermedios y materias primas en su mayoría importadas, por medio de procesos que en muchos casos tiene escaso valor agregado, cuyos productos finales se comercializan en el exterior.⁹

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MAQUILADORAS

Dentro de las características de las empresas maquiladoras podemos mencionar las siguientes.

- 1.1. Los clientes están concentrados en una zona geográfica. En la mayor parte de los países, muchos de los clientes industriales se hallan concentrados. Esta concentración ayuda a reducir los costos de venta. Los que venden en los mercados industriales, querrán estar al tanto de las tendencias al aumento o disminución de la concentración geográfica.
- 1.2. La demanda industrial se basa en la demanda de consumidores. En el último término de demanda de bienes industriales, depende de la demanda de bienes de consumo.
- 1.3. La demanda industrial cambia rápidamente. Ésta tiende a cambiar con mayor rapidez que la de los bienes y servicio de consumo.
- 1.4. Este tipo de empresas se dedica a la compra de materias primas, para que mediante la utilización de mano de obra y tecnología, se transformen en un producto terminado para su posterior venta.

⁸Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, Pág. 3 art 2. inciso d)

⁹Definición generada por Recopilación de documentos varios.

- 1.5. La gran mayoría de las empresas industriales son de naturaleza anónima. Y en la economía del país juegan un papel muy importante, Ya que contribuyen al desarrollo económico.
- 1.6. Distribución sectorial por rama de actividad en El Salvador, existe una fuerte concentración sectorial y especial de las actividades de la maquila en el sector textil. La concentración en las actividades textiles se encuentra más difundida entre las empresas de capital extranjero, el 88% de las empresas extranjeras se ubican en la maquila textil.
- 1.7. Ubicación geográfica: De las empresas y plantas maquiladoras, las empresas se ubican en su mayoría en el área metropolitana, de las ciudades aledañas (Ilopango, Soyapango, Mejicanos, San Marcos, San Martín, Lourdes, Ciudad Arce) y en Santa Tecla.
- 1.8. Origen del Capital. El 73% de las empresas son de origen salvadoreño. Dicho de otro modo si se consideran que las empresas cuyo origen se desconoce son en su mayoría salvadoreñas, se puede afirmar que ocho de cada diez empresas son de capital nacional respecto a las empresas extranjeras, coreanas y taiwaneses, concentradas en el sector textil y han realizado sus actividades en el país con el único propósito de utilizar la cuota salvadoreña de exportación hacia los Estados Unidos.

ORIGEN Y EVOLUCIÓN.

ORIGEN.

La Industria Maquiladora en El Salvador tiene su origen a partir del Plan de Desarrollo Económico y Social de 1973-1977, impulsado por el gobierno del presidente Arturo Armado Molina. Este plan buscaba darle un nuevo giro a la política del sector externo, la cual había estado dirigida a la región centroamericana, pues se estimaba que el modelo de sustitución de importaciones que había prevalecido ya no promovería por si solo el desarrollo de la industria Salvadoreña.

“A nivel local, el desarrollo industrial fomentado por el Modelo de Industrialización de Sustitución de Importaciones se orientó a la creación de industrias de consumo no

duradero”,¹⁰ las cuales enfrentaron en la década de los setentas una disminución de las exportaciones al Mercado Común Centroamericano, producto del debilitamiento del modelo adoptado. Esta situación obligó a tomar medidas de política económica orientadas a fomentar un tipo de industria que tuvieran como destino las operaciones extra regionales, con el fin de crear relaciones comerciales con el exterior, para lograr que éstas fueran más abiertas.

Para ello, se hizo necesaria una política sectorial en el ramo industrial que propiciara un proceso de industrialización con miras a la eficiencia del progreso productivo, descentralización de la industria, mejoras en la estructura productiva y finalmente el establecimiento de industrias manufactureras de exportación. Para este último objetivo era necesario el establecimiento de zonas francas de exportación consideradas áreas del territorio nacional extra aduanal, previamente calificadas sujetas a un régimen especial donde podrán establecerse y funcionar empresas, nacionales o extranjeras que se dedicaran a la producción o comercialización de bienes para la exportación, así como la prestación de servicios vinculados al comercio internacional y a las actividades conexas o complementarias a ellas.¹¹

Con el objeto de poder llevar a cabo las medidas de política industrial fue necesario establecer una gama de incentivos internos (beneficios fiscales, garantía de la inversión extranjera, seguridad pública y adopción de medidas cambiarias), otorgados por el gobierno con la finalidad de estimular el crecimiento y desarrollo de las empresas exportadoras fuera de Centroamérica. Dentro de los esfuerzos que se realizaron en el país, para el fomento de la actividad exportadora se encuentra la primera Ley de Fomento de Exportaciones su propósito era el de fomentar el desarrollo de productos industriales, artesanales y agropecuarios no tradicionales fuera del Mercado Común Centroamericano, como medio de aprovechar la capacidad industrial instalada para la utilización de la mano de obra, y como una fuente de ingreso de divisas.

¹⁰ Dada Hirezi, Hector. “La economía de El Salvador y la integración Centroamericana 1945- 1960” Pág. 36

¹¹ Banco Central De Reserva de El Salvador, Manual para la Exportación de Textiles y Prendas de Vestir Pág. 79

En 1974 se promulga la segunda Ley de Fomento de Exportaciones, esta nueva ley mantenía los mismos incentivos de los setentas con la novedad de que dio origen al Consejo e Instituto de Comercio Exterior, al fondo de garantía para créditos de exportación y un seguro de créditos de exportación con el fin de apoyar y fomentar la actividad exportadora.

En 1986 se promulga la Tercera Ley de Fomento de Exportaciones dando origen al Centro de Trámites de Exportaciones (CENTREX), departamento de la Gerencia Internacional de Banco Central de Reserva, con el propósito de agilizar y simplificar los trámites administrativos que se refieren a la actividad exportadora mediante su centralización en una sola agencia. En este nuevo marco se mantienen los incentivos de las leyes anteriores y se hace la primera diferenciación entre las industrias de exportación neta y las dedicadas al ensamble y maquila.

Por otra parte, se buscó sacar ventaja de las facilidades que los gobiernos extranjeros otorgan a los productos nacionales (franquicias totales o parciales o eliminación de barreras técnicas al comercio) con el fin de abrir sus fronteras a los productos de exportación de terceros países con el propósito de incrementar las relaciones comerciales. Dentro de estos incentivos externos se encontraban el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) y la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), el primero de ellos se basa en las reducciones de gravámenes arancelarios de un determinado número de productos, cuyo comercio se desea incrementar mientras que el segundo exonera del pago de impuestos de importación prácticamente a la totalidad de los productos originarios del Caribe y Centroamérica. Este último incentivo a la maquiladora de prendas de vestir a cobrar impuestos arancelarios por importaciones, únicamente por el valor agregado generado por el país exportador.

EVOLUCIÓN.

En El Salvador a partir de la época de los 70 comienza el proceso industrializador con ideas más firmes y sostenidas en las cuales se ponen de manifiesto una serie de cambios en los sistemas productivos en cuanto a tecnología, capacidad laboral y

canales de distribución, a pesar que al finalizar la década de los años 70, la situación cambio debido a muchos factores que fueron la causa del conflicto armado que impidieron el desarrollo de las industrias ya existentes, como la creación de nuevas industrias que influyeron en la economía del País, decayendo los índices sociales y de producción.

A finales de la década del 80, la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) retorna su interés por promover las zonas francas como mecanismo de generación de empleo en actividades no tradicionales. Se dispone de un fondo de 26 millones de dólares, canalizados a través del Ministerio de Economía, la Fundación para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y el sistema bancario nacional.

La promoción de zonas francas alcanza una dimensión en la política económica nacional como ninguna otra actividad de fomento: el Banco Central de Reserva, con los fondos de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), cubre hasta el 75% del costo total del desarrollo o ampliación de una zona franca, de las actividades de promoción, de la construcción de edificaciones e instalaciones, de la maquinaria y equipo, y de la construcción o adquisición de naves industriales¹².

Al igual que los otros países centroamericanos, a finales de los ochenta se da un proceso de desgravación arancelaria y de promoción de las exportaciones, estimulando la industria de la confección textil dirigida al mercado estadounidense.

El desarrollo económico y laboral en El Salvador en la década de los 90 fue influenciado por políticas que dieron como resultado un marcado crecimiento económico hasta la primera mitad de la década, seguido de una desaceleración económica en la segunda.

El sector maquila de prendas de vestir de confección textil, evidencia un crecimiento significativo, pero acompañado de constantes denuncias por las condiciones precarias del empleo femenino generado.

¹² Ligia Elizabeth Alvarenga Jule, *La situación económico laboral de la Maquila en El Salvador: Un análisis de género*” CEPAL En línea véase [bibliografíahttp://www.cepal.org/cgi_in/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/6695/P6695.xml&xsl=/mujer/tpl/p9f.xsl&base=/ddpeuiee/tpl/top-bottom_inv.xslt](http://www.cepal.org/cgi_in/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/6695/P6695.xml&xsl=/mujer/tpl/p9f.xsl&base=/ddpeuiee/tpl/top-bottom_inv.xslt)

Con la reciente inclusión del país a la ampliación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC), las expectativas de crecimiento son evidentes, especialmente en cuanto a inversiones para la ampliación del techo industrial.

En términos generales, éste desempeño económico se caracterizó por un escaso mejoramiento de la equidad, ya que los segmentos más pobres de la población, tanto urbana como rural, aumentaron a partir de 1995.

Es de reconocer que de 1997 al 2008 las condiciones laborales en las empresas han mejorado grandemente, pero la calidad de la mano de obra se puede seguir mejorando, también considerando que la estabilidad de los empleos siguen siendo desfavorables, por la no observancia de los derechos laborales, la alta rotación de la mano de obra, por empresas con instalaciones temporales. Etc.

Nos damos cuenta que el sector maquila específicamente la que se dedica a la confección textil de prendas de vestir ha evolucionado grandemente, comprobando que es una de las industrias más rentables proporcionando muchos beneficios al País, ya que proporciona empleo y ayuda al crecimiento económico.

En resumen podemos decir que el desarrollo de la maquila en El Salvador se enmarcó en la Ley de Promoción de Exportaciones (1974), pero bajo un régimen de zona franca, de propiedad y administración estatal. La primera fue la de San Bartolo, que en 1979 albergaba a 14 empresas, las cuales abandonaron el país a raíz del conflicto armado. No fue sino hasta 1990 que se implementó como parte de las reformas estructurales la Ley de Zonas Francas y Recintos Fiscales, hecho que produjo una expansión acelerada de la industria, apoyada principalmente por FUSADES que contaba con el financiamiento USAID.

Dentro de la ley se estipulan dos figuras de régimen fiscal: las zonas francas industriales y de comercialización, definidas como “área del territorio nacional, donde las mercancías que en ellas se introduzcan, son consideradas fuera del territorio aduanero nacional, respecto a los derechos de exportación e importación”, y los recintos fiscales, definidos como “área del territorio nacional sujeta a un tratamiento aduanero especial, donde las mercancías que en ella se introduzcan para ser

reexportadas, se reciben con suspensión de derechos de impuestos”. El régimen de recintos fiscales permitió que cualquier empresa de la industria manufacturera tradicional gozara de las exenciones fiscales (Buitelaar y otros, 1999).

En 1996 la Ley fue reformada en el tema de seguridad social, en lo que se refiere al contenido de las prestaciones sociales. Esta iniciativa fue promovida por el Movimiento de Mujeres “Mélida Anaya Montes” (MAM), y respaldada por un interés público debido a las continuas denuncias de las trabajadoras, principalmente de la empresa El Mandarín, de capital coreano (Fundación Arias, 1997).

En 1998 se modificó nuevamente la Ley en cuanto a los recintos fiscales para denominarse “depósitos de perfeccionamiento de activos”. A la fecha coexisten ambos regímenes.¹³

La administración de la Ley le corresponde al Ministerio de Economía, que puede otorgar o revocar todos los beneficios. De acuerdo a información proporcionada por este Ministerio, para 1999, de un total de 353 empresas beneficiadas por la Ley durante la década, únicamente un total de 213 empresas se encontraban activas, las cuales estaban distribuidas en 68 en las zonas francas, con aproximadamente 40,694 empleos generados, y 145 en los recintos fiscales con 31,865 empleos.

CLASIFICACIÓN DE LAS MAQUILAS.

Modalidad de las empresas maquileras en El Salvador.

Existen dos modalidades para las fábricas maquiladoras: Zonas Francas (Z.F) y Depósitos para Perfeccionamiento Activo o Recinto Fiscal (DPA) fuente según directorio regional.

Zonas Francas (Z.F).

Se entiende como zona franca, al espacio o área para efectos tributarios específicamente definidos, en el que se establecen empresas nacionales o

¹³Ligia Elizabeth Alvarenga Jule, *La situación económico laboral de la Maquila en El Salvador: Un análisis de género*” CEPAL En línea véase bibliografía http://www.cepal.org/cg_bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/6695/P6695.xml&xsl=/mujer/tpl/p9f.xsl&base=/ddpeuiee/tpl/top-bottom_inv.xslt

extranjeras que se dedican primordialmente a la fabricación de productos para su exportación y a proveer servicios vinculados al comercio internacional en donde los productos de estas empresas se encuentran exentos de impuestos y gozan de incentivos fiscales específicos.

Las zonas francas están presentes en El Salvador desde principios de la década de 1970, cuando se creó la zona franca de San Bartolo, la cual llegó a albergar un importante grupo de empresas relacionadas con el ensamblaje de diferentes productos, pasando desde los textiles hasta los productos electrónicos. Las zonas francas ofrecen grandes ventajas para los inversionistas extranjeros, de las cuales las más significativas son la exención de impuestos sobre la transferencia de bienes, renta y transferencia de propiedades así como de los impuestos municipales.

Con el advenimiento del conflicto interno y la consecuente inestabilidad política, las inversiones en zonas francas decayeron notablemente, pero, a partir de 1992, una vez finalizado el conflicto interno y con la firma de los Acuerdos de Paz, el gobierno procedió a implementar acciones para atraer mayor inversión extranjera mediante la promulgación de leyes especiales, así como la creación de una diversidad de zonas francas y recintos fiscales.

Con un importante patrocinio de la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (AID) se procedió a la creación de al menos seis zonas francas, las cuales estarían en capacidad de proporcionar empleo a más de 50,000 personas. La mayoría de empresas que se han instalado en estas zonas se dedican al ensamblaje de prendas de vestir denominadas 'maquilas' destinadas a satisfacer la demanda en Estados Unidos. Estas reciben su materia prima del exterior y luego exportan el producto terminado, lo cual implica que sus vínculos con la economía nacional se reducen prácticamente al empleo que generan.

Una de las causas más evidentes para el espectacular crecimiento de la maquila ha sido la exención fiscal de la que ha gozado desde siempre. Así como de los bajos niveles salariales prevalecientes en el país. Las actividades de la maquila han estado exentas del pago de todos los impuestos y fundamentan su actividad en la contratación de mano de obra poco calificada, principalmente en la confección de

prendas de vestir, a la cual se remunera en su mayoría con el equivalente al salario mínimo vigente.

Hasta el mes de Septiembre de 1998, las empresas maquileras podían acceder a estas prebendas con sólo comprometerse a no vender sus productos en el mercado nacional, pues ello representaría competencia desleal para empresas que sí pagan sus impuestos y que, adicionalmente, operan con mayores costos. Esta situación podría cambiar drásticamente, pues en Septiembre de 1998 se aprobó una nueva Ley de Zonas Francas, cuyo contenido principal es precisamente la derogación de la prohibición para la venta de la producción maquilera en el mercado local, siempre y cuando se incluya un 50 por ciento de materiales regionales en su elaboración. Se tuvo en su momento el apoyo del gobierno e involucrados en el tema económico.

Sin embargo, ello no implica que el proceso haya sido complicado. Aunque el Ministerio de Economía afirmó que esta ley había sido consensuada con las principales gremiales empresariales, no ha dejado de provocar reacciones adversas en las gremiales representativas de la pequeña empresa, sector agropecuario, exportadores y hasta del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Ciertamente, las posibles implicaciones de la Ley de Zonas Francas justifican un análisis de sus principales cuestionamientos y posibles efectos sobre los sectores productivos, especialmente sobre la rama de textiles y el sector agropecuario.

La polémica en torno a la Ley de Zonas Francas estriba fundamentalmente en que levanta la prohibición a las ventas de las empresas maquileras en el mercado nacional. Este ha sido el meollo de la discusión y en realidad podría tener implicaciones muy perjudiciales sobre las empresas nacionales, no sólo de la rama textil sino también agropecuaria. Una primera duda surge en torno a la capacidad institucional para hacer cumplir al pie de la letra la ley, en lo que se refiere a garantizar que efectivamente las empresas maquileras utilicen un 50 por ciento de materia prima regional, y que el restante 50 por ciento de materias primas importadas pague los correspondientes aranceles, y cómo se procederá en lo tocante a la exención de impuestos.

En relación con este último aspecto, es importante señalar que, aunque la ley establece que los productos para venta local deberán pagar todos los impuestos,

nada garantiza que existirá una verificación efectiva de que esto se cumpla. Adicionalmente, abre la posibilidad de que algunas empresas se instalen en zonas francas, importen productos regionales que tienen menor precio y, aun pagando impuestos, se encuentren en posición ventajosa en relación con las empresas nacionales.

Otro punto cuestionable de la ley, aunque no tan importante como el anterior, es que se excluye de los beneficios de vender localmente la producción de aparatos electrónicos, que es una rama que a diferencia de los textiles, no está desarrollada en el país y podría implicar importantes beneficios para los consumidores locales e inclusive, para la mano de obra sin perjuicio para la industria local, pues esta rama se encuentra prácticamente inexplorada en el país.

El efecto más inmediato de la ley podría esperarse en la industria manufacturera. Hay dos ramas que se verían afectadas a corto plazo:

Textiles y Artículos confeccionados de materiales textiles (excepto prendas de vestir). Los efectos en cada uno de los casos serían diferentes. Mientras que la primera rama podría experimentar un incremento de la demanda de sus productos, las prendas de vestir se enfrentarían a mayor competencia debido a la libre comercialización de la producción maquilera.

Es oportuno señalar aquí que hasta ahora, la materia prima empleada por las empresas maquileras ha sido suplida por importaciones libres de impuestos. Como se mencionó antes, con la ley en mención las maquilas que deseen vender en el mercado local deberán incluir un 50 por ciento de materias primas regionales en sus productos. Esto podría ser una buena noticia para la rama de textiles y artículos confeccionados de materiales textiles, pues implicaría que se convirtieran en proveedores de las empresas maquileras, algo inusual en la historia de este sector. Sin embargo, eso dependerá de otros factores relacionados con los costos de las maquilas de ropa, los cuales podrían determinar la inviabilidad de la venta local y los precios de las materias primas del resto de países de la región. En realidad este beneficio es muy dudoso.

Por su parte, las ramas dedicadas propiamente a la confección de prendas de vestir se enfrentarían a un súbito incremento en la oferta de productos similares producidos

en las empresas maquileras bajo condiciones más ventajosas, debido a que pagan los más bajos salarios posibles y, aun así, obtienen una elevada productividad de sus trabajadoras.

Depósito de Perfeccionamiento Activo (DPA)

Se define como un espacio industrial, fuera de las zonas francas, que goza de los mismos beneficios fiscales que tienen las Zonas Francas y están sujetos a normas de control para asegurar que la totalidad de su producción sea exportada.

Si la operación industrial es con fines de exportación se lleva a cabo y puede ser autorizada ya que goza de los beneficios de zona franca y por lo tanto puede disfrutar de los beneficios fiscales correspondientes. Entre ellos tenemos:

- Exención del impuesto sobre la renta por un período de 10 años, para la empresa y sus socios.
- Exención por tiempo indefinido del impuesto de importación de:

Maquinaria, equipos y repuestos, materias primas, envases y empaques, combustible y lubricantes específicos.

En los análisis de los procesos productivos a partir de la segunda mitad de los años ochenta, algunos estudios orientaron el debate hacia el impacto de las “nuevas tecnologías”, las “nuevas formas de organización del trabajo”, e incluso el “nuevo perfil del trabajador” en las maquiladoras.

Lo anterior llevó a autores como Juan Pablo Carrillo y Renato Hualde (1996)¹⁴ a tipificar las maquilas con base en las ventajas competitivas alrededor de las cuales operan estas empresas. Ellos proponen tres tipos:

¹⁴ [Carrillo, Juan Pablo, y Hualde Renato, *Perspectivas estructurales de la Industria Maquiladora,* Comercio Exterior, No. 10.

TIPOS DE MAQUILA EN BASE A LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Maquiladoras de primera generación:

Son las basadas en la intensificación de trabajo anual, son plantas de ensamble tradicional desvinculadas de la industria nacional, con bajo nivel tecnológico y con una gran dependencia hacia las decisiones de las matrices. La fuente de su competitividad son los bajos salarios relativos y la intensificación del trabajo.

Maquiladoras de segunda generación:

Son las basadas en la racionalización del trabajo; es decir, plantas orientadas a los procesos de manufactura. Continúan teniendo un bajo nivel de integración nacional, pero comienzan a desarrollar proveedores cercanos, cuentan con un mayor nivel tecnológico y desarrollan una incipiente autonomía respecto de las decisiones de las matrices y clientes principales. Aunque persisten trabajos intensivos, en el núcleo de los procesos predominan puestos de trabajo en líneas automatizadas o semi automatizadas. Con una mayor participación de técnicos e ingenieros. En este modelo la fuente de la competitividad se basa en una mayor racionalización de la producción y del trabajo.

Maquiladoras de tercera generación:

Son aquellas intensivas en conocimiento y aunque los autores reconocen la existencia de muy poca evidencia empírica acerca de este tercer tipo, algunos casos aislados les permiten advertir la emergencia de una tercera generación de empresas, ya no orientadas al ensamble ni a la manufactura sino al diseño, investigación y desarrollo. Estas siguen manteniendo escasos proveedores regionales, pero desarrollan conglomerados intra-firma y cadenas inter-firma, iniciando un proceso de integración vertical centralizada a través de complejos industriales. Estas plantas utilizan trabajo altamente calificado de ingenieros y técnicos, privilegiando el conocimiento y la creatividad tanto en el diseño como en la manufactura. Su fuente

de competitividad está dada por la capacidad de ingeniería y tecnología, los salarios relativos del personal calificado y la comunicación con su eslabón manufacturero (en este caso otras plantas maquiladoras).

La clasificación de las maquilas como empresas se da de acuerdo a varios criterios, entre los que se mencionan:

Por su Actividad Económica

- *Servicios*: son aquellas que por medio del trabajo del hombre producen un servicio a la población, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.
- *Agropecuaria*: Se entiende como toda actividad manufacturera en la cual se procesan recursos naturales, renovables y orgánicos o de la industrialización de materia prima, agrícola, pecuarias, forestales y pesqueras.
- *Industriales*: Son las que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales, así como la transformación de materia prima en productos elaborados mediante la intervención del recurso humano.

Por su naturaleza.

- *Persona Natural*: Son personas naturales todos los individuos de la especie humana, cualquiera que sea su edad, sexo, estirpe o condición.
- *Persona Jurídica*: Son personas jurídicas las personas ficticias capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones y ser representadas judicial o extrajudicialmente.¹⁵

Por su tamaño

En micro, pequeña, mediana y gran empresa que según instituciones como el Banco Central de Reserva (BCR), Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y

¹⁵. Código Civil de El Salvador. Libro 1º de las Personas. Capítulo I. División de Las Personas. Art. 52

Social (FUSADES) Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) y Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, identifican a las empresas por medio de criterios. Entre ellos se tienen criterios financieros, identificándolas de acuerdo al activo que poseen y por el número de personas que emplean. A continuación se presenta la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño.

Cuadro 1. Distribución de las Empresas por su Tamaño.

INSTITUCIÓN	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
BCR	<i>Menos de 50 trabajadores</i>	<i>De 50 a 199 trabajadores</i>	<i>No se toma en cuenta numero de empleados</i>	<i>No se toma en cuenta numero de empleados.</i>
	<i>Activos de \$68,571.43</i>	<i>Total de activos de \$ 68,571 .43 hasta \$ 685,741 .28</i>	<i>Activos de \$114285.82 a \$400000.00</i>	<i>Activos de \$400,000.11 en adelante</i>
FUSADES	<i>Menos de 11 trabajadores Total de activos menores de \$ 11,428.57</i>	<i>De 11 a 19 trabajadores Total de activos menores a \$ 85,714.29</i>	<i>Activo de \$85714.00 a \$ 228,571.42 de 20 a 99 empleados</i>	<i>Activos de \$ 228571.54 en adelante de 100 o más empleados.</i>
AMPES	<i>Hasta 5 trabajadores Total de activos \$ 2,857.4</i>	<i>De 6 a 20 trabajadores Total de activos de \$2857.14 hasta \$ 22,857.14</i>	<i>Activo mayor de \$228571.54 y más de 20 empleados.</i>	<i>No las considera</i>
BMI	<i>Menos de 11 trabajadores Total de activos menos de \$ 68,571.43</i>	<i>De 11 a 49 trabajadores Total de activos de \$ 68,571 .43 Hasta \$ 685,714.28</i>	<i>Activos de \$ 114285.82 a \$400,000.00 de 50 a 199 empleados.</i>	<i>Activos desde \$3,500,001.00 en delante de mas de 200 empleados.</i>
CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR	<i>De 1 a 10 trabajadores Total de activos hasta \$ 11,428.57</i>	<i>De 11 a 19 trabajadores Total de activos de \$1 1,428.57 hasta \$ 85,714.28</i>	<i>Activos de \$ 85714.40 hasta \$ 228571 .42 y de 20 a 99 empleados</i>	<i>Activos de mas de \$ 228571 .54 y de 100 empleados o más.</i>

Fuente: BCR: Banco Central de Reserva de El Salvador, FUSADES: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, AMPES Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños, BMI: Banco Multisectorial de Inversiones y Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

Por su Importancia.

La industria de la maquila en el país tiene un peso significativo para la economía como generadora masiva de empleos directos e indirectos, la expansión de techos industriales que crean nuevos puesto de trabajo, lo que significa una inmediata

captación de ingresos y mejores condiciones de vida para las familias, además de constituirse en una actividad que propicia la entrada de inversión directa.

La maquila representa una importante actividad generadora de empleo, concentrándose en la creación de puestos de trabajo para los niveles de educación primaria, tercer ciclo y bachillerato, dadas las limitaciones de instituciones de formación y capacitación con áreas adecuadas para estas empresas; sin embargo, su aporte de generación de empleo representa para 1999 un 6.0% del total de la población ocupada con años de estudios aprobados en esos niveles de escolaridad, que fue de 1,247,378 personas.

Al mes de junio del 2003 el total de empleo directo de las maquilas asciende a 88,841 personas, de las cuales 53,117 están dentro de zonas francas. Las principales zonas francas generadoras de empleo son, en orden de importancia, San Bartolo, El Pedregal, Export Salva, American Industrial Park y San Marcos.

Cabe mencionar además que la importancia se refleja en el aporte a la economía del país:

Importancia Económica:

- *Generación de Divisas:*

La maquila ha registrado un crecimiento sostenido desde 1990 al lograr una tasa promedio de crecimiento en toda la década del 40% en el valor FOB exportado, esa dinámica ha sido posible por el establecimiento, construcción y ampliación de corredores industriales.

- *Apoyo en Cuenta Corriente:*

El aporte que la industria maquiladora hace al saldo de la cuenta corriente de la balanza de pagos del país se refleja en el valor agregado que la industria registra, este valor agregado es conocido también como aporte neto y resulta de la diferencia entre el valor FOB exportado menos las importaciones en concepto de maquilas, por lo tanto, es la diferencia entre los ingresos totales de una empresa y los costos de la compra de materias primas, servicios y componentes, es decir mide el valor que la empresa incorpora a estos materiales y componentes que compra para su medio de producción.

- *Aporte de la Industria al PIB:*

La importancia que ha cobrado la industria maquiladora en la economía se evidencia en su aporte al Producto Interno Bruto, se tiene que la actividad ha pasado de una participación del 1% durante 1993 a más de 16% durante 2007, por otra parte se evidencia una alta dependencia entre el comportamiento de la industria maquiladora con el sector de industria manufacturera en la medida que un incremento de la actividad se traduce en una mejora en el sector y contrariamente si la actividad cae, el crecimiento de la industria tiene igual comportamiento.

- *Las Zonas Francas y la Globalización:*

En los inicios del siglo XXI la configuración del sistema internacional supone la creación de modelos económicos basados en la interdependencia. La tendencia del mundo está orientada hacia la liberalización del comercio, en este siglo esta tendencia cobrara mayor auge a la vez que se consolidara el escenario Internacional esto se ve reflejado en el auge de zonas de libre comercio que son producto de un proceso de globalización.

Las negociaciones comerciales internacionales se encuentran marcadas en una política comercial de apertura, con el propósito fundamental de promover la competencia y eficiencia de los mercados acceso a nuevas tecnologías y procesos productivos, eliminación de obstáculos al comercio, ampliación de espacios comerciales y un clima atractivo para la inversión.

El Salvador está inmerso en un proceso de integración, define su política comercial con prioridad en la apertura de su economía al comercio mundial obteniendo así nuevas oportunidades de acceso preferencial a los mercados externos.

Entonces todo este proceso de globalización o de inserción a la economía mundial traerá consigo o por consiguiente una eliminación de las zonas francas ya que todas las economías van estar abiertas al mundo. Con todo esto lo que el país espera es mayores oportunidades comerciales. Así como mayores inversiones y mejores empleos.

- *Beneficios de las Zonas Francas ante un T.L.C.*

En mayo de 2000 fue aprobada por la Cámara de Representantes de Estados Unidos la ampliación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, mediada de importantes repercusiones para el país, ya que incluye en el tratamiento preferencial a los productos textiles, principal rubro de exportación de El Salvador, al conceder una exención de impuestos que oscila entre el 7 y 35% e incluso puede ser 0% si se utiliza tela estadounidense. Con esta medida desde octubre de 2000, los siguientes productos pueden entrar libre de impuestos a Estados Unidos:

- ✓ Ropa ensamblada en un país de la cuenca del caribe de telas formadas y cortadas en Estados Unidos, elaboradas con hilaza estadounidense. Sin límite de cuota.
- ✓ Ropa ensamblada y cortada en un país de la cuenca de telas de Estados Unidos elaborada de hilazas de Estados Unidos.
- ✓ Ropa de tejido de punto cortada y ensamblada en un país de la cuenca.
- ✓ Camisetas excluida la ropa interior.
- ✓ Brassieres cortados o ensamblados en Estados Unidos o en un país de la cuenca.

Como vemos con la ampliación de los beneficios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe más del 95% de los productos que se maquilan en las zonas francas ya tienen beneficios fiscales y estos llegan hasta el 2008, según el acuerdo firmado. Sin embargo, los Estados Unidos ha dado grandes concesiones a la industria de la maquila textil de El Salvador en el marco del Tratado de Libre Comercio, como se menciona a continuación. No cabe duda que un tratado de libre comercio otorga seguridad y permanencia, además certidumbre al comercio de ambos mercados, como se aprecia en las siguientes definiciones.

La Industria de la maquila textil de El Salvador considera muy significativas las últimas concesiones otorgadas por Estados Unidos a los confeccionistas centroamericanos, en las negociaciones del Tratado del Libre Comercio.

Los Estados Unidos accedieron a que los confeccionistas de la región utilicen telas africanas, canadienses, estadounidenses y mexicanas en las prendas que exportan a ese mercado, sin pagar aranceles. Estas telas son las que tanto en Centroamérica como en Estados Unidos no son fabricadas con regularidad. “Técnicamente se les llama telas de poco abasto.”

Estados Unidos reconoció los beneficios que las maquilas ya tienen con la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC), es decir cero aranceles para la ropa fabricada con insumos estadounidenses y centroamericanos. Estos últimos quedarían sin cuotas con el TLC.

A la vez, la contraparte recalcó la eliminación de aranceles a la ropa elaborada con telas centroamericanas, concesión que ya había planteado en la segunda ronda de negociaciones en Cincinnati.

Esto se considera un gran avance, porque durante cinco rondas, Estados Unidos nunca presentó una oferta de negociación valiosa para la industria de la confección, interesada en utilizar insumos de otras partes del mundo.

El avance es vital a la vez para la industria de la confección, porque tampoco en las cinco rondas pasadas, Estados Unidos reconocía los derechos ya adquiridos por la región con la 100, sino que los sometía a renegociación.

Los avances alcanzados son significativos, son un buen indicador para las negociaciones.

Los consensos incluyen un acuerdo mutuo en el 90% de las reglas de origen específicas, las cuales garantizarán la entrada de las confecciones regionales, bajo libre comercio. Asimismo existe acuerdo en utilizar la figura “acumulación ampliada”, con la cual, los confeccionistas de la región se aseguran el uso de las telas de países que ya tienen TLC con Estados Unidos y con Centroamérica.

El Tratado de Libre Comercio es un tratado que otorga certidumbre al comercio entre este país y el otro, garantizando un acceso amplio, seguro y permanente entre ambos mercados; así como mayores oportunidades de negocios en un mercado más amplio.

Un Tratado de Libre Comercio es un valioso recurso de integración comercial, en el que la libre circulación de los bienes y servicios pondrá en movimiento a un mercado de más consumidores y generará más empleo y bienestar para la población de los países involucrados.

El Tratado de Libre Comercio consiste en permitir que productos de los países negociadores entren a los mercados con aranceles bajos o cero; es un instrumento clave en el proceso de inserción de los países a la economía mundial.

Importancia Social:

- *Tamaño e intensidad del uso de la mano de obra.*

El volumen de empleo por establecimiento es superior en las zonas francas que en el resto de las empresas. Esto quiere decir, que el número de empleados es mayor en las empresas que están dentro de las Zonas Francas que los que se emplean fuera de estos parques industriales. La maquila en El Salvador contribuye en mayor medida a la reducción del desempleo especialmente del urbano y entre las mujeres. Esta diferencia se encuentra asociada a la mayor concentración de empresas extranjeras en ese tiempo de zonas industriales y a la mayor dimensión de estas respecto a las empresas nacionales.

Las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir establecidas tienen una dimensión correspondiente a lo que se conoce como gran empresa. Respecto a los salarios, según el Ministerio de Trabajo y Previsión Social del salario mensual en las maquilas a partir del 15 de Noviembre de 2007 es de \$5.40 dólares diarios (\$162.00 mensuales) manteniéndose hasta el momento.

Cuadro 2. Detalle del Desglose de El Salario Mínimo por Sector.

Sector	TRABAJADORES AGROPECUARIOS (D.E. No 106)	TRABAJADORES DEL COMERCIO Y SERVICIOS (D.E. No 108)	RECOLECCION DE COSECHA DE CANA DE AZUCAR	TRABAJADORES DE IND. AGRIC. DE TEMPORADA (D.E.No 109)
Forma de Pago	Por una jornada ordinaria de 8 horas diurnas...\$3.24 diarios	Por una jornada ordinaria de 8 horas diurnas...\$6.92 diarios	a) Por una jornada ordinaria de 8 horas diurnas...\$3.00 b) Por tonelada de rozada...\$1.50	a) Para quienes laboran en Beneficios de Café...\$4.69 b) Para quienes laboran en Beneficios de Algodón e Ingenios de azucar...\$3.41
Sector	RECOLECCION DE COSECHA DE CAFÉ (D.E. No 134)	TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA(Excepto Maquila Textil y Confección)	RECOLECCION DE COSECHA DE ALGODON	TRABAJADORES DE LA INDUSTRIATEXIL Y CONFECCION.
Forma de Pago	a) Por una hora jornada ordinaria de 8 horas diurnas...\$3.54 diarios b) Por arroba recolectada...\$0.708 c) Por libra recolectada...\$0.028	Por una jornada ordinaria de 8 horas diurnas ...\$6.77	a) Por una jornada ordinaria de 8 horas diurnas...\$3.00 b) Por tonelada de rozada...\$1.50	a) Para quienes laboran en Beneficios de Café...\$4.69 b) Para quienes laboran en Beneficios de Algodón e Ingenios de azucar...\$3.41

Fuente:Ministerio de Trabajo y Previsión Social.Fecha 23de Agosto de 2010, de fecha en el Diario Oficial N° 241 Tomo 381 de fecha 22 de diciembre de 2008.

- *Distinción de mano de obra según nivel de estudio y género.*

El empleo dentro de las plantas y empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, es notorio ya que la mayoría de empleados es del sexo femenino el cual es del 78%, agregando que los trabajadores tienen un nivel de escolaridad de sexto a noveno grado y aproximadamente el 26% tienen un nivel de bachillerato.

Los niveles de ingreso están vinculados a las destrezas y habilidades manuales y no a los conocimientos o capacitación profesional de las operarias. Los cursos para el manejo de las máquinas textiles en la maquila, que duran entre tres y quince días, no tienen como objetivo el entrenamiento formal de la mano de obra, sino identificar las habilidades y destrezas de las candidatas a un puesto de trabajo.

- *Movilidad ocupacional.*

Una práctica común de las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, es despedir a las trabajadoras al finalizar el año, la finalidad es de reducir los costos salariales (vacaciones y aguinaldo) correspondientes al pago por antigüedad. Asimismo, es norma generalizada despedir a una parte de la planilla en función de la variación de la demanda de trabajo de los subcontratistas. En consecuencia, se producen importantes fluctuaciones estacionales en materia de empleo por dos razones:

- a) Muchas de las empresas despiden a un número indefinido de trabajadores(as) cuando se acerca el fin de año, los que serán nuevamente contratados semanas después.
- b) Cuando se reducen los “stocks” (inventarios) de piezas a componer, se despide a una parte de la planilla, en algunas empresas se despiden a los de más reciente contratación y en otras, por diversos motivos.

- *Política:*

La Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) es un programa del gobierno de los Estados Unidos que concede la entrada a ese país con exención de impuestos aduanales a una amplia gama de productos procedentes de los países beneficiarios

de la Cuenca, y que tiene por objetivo la promoción del desarrollo económico de la región.

Gremiales.

Con el nombre de gremio, conocemos a aquellas corporaciones privilegiadas, y de ámbito generalmente local, integradas por todos los artesanos de un mismo oficio, y encaminada a defender sus intereses profesionales, y a facilitar el control de su producción por parte de los poderes públicos.¹⁶

La Asociación Nacional de la Empresa Privada está conformada por 43 gremiales miembros, las cuales representan a 55 subsectores de la economía del país y aglutinan en su interior a más de 10 mil empresas. Contamos con el apoyo adicional de 153.

Para el área Industrial Textil y de la Confección tenemos algunas gremiales en el país que trabajan para mejorar el sector en general:

- Asociación Salvadoreña de Industrias de la Confección (ASIC)
- Asociación Salvadoreña de Industriales(ASI)
- Unión de Industrias Textiles (UNITEX)
- Asociación de Zonas Francas de El Salvador (AZFES)
- Unión de Industrias Textiles (UNITEX).
- Cámara de la industria textil y de la confección de el salvador (CAMTEX)

SITUACIÓN ACTUAL DE LA MAQUILA EN EL SALVADOR

PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA MAQUILA EN LA ACTUALIDAD.

Mano de obra: (Recurso Humano Operario)

El empleo que generan las empresas maquileras dedicadas a la confección y exportación de prendas de vestir, es evidente ya que la gran parte de empleados es del sexo femenino, además de que estos trabajadores tienen un nivel académico de

¹⁶<http://www.elsanedrin.com/gremios/gremios1.htm>

sexto a noveno grado. Así mismo se puede decir que la mayoría de operarios son de un estrato social bajo.

Los salarios obtenidos por los operarios están vinculados a las habilidades que posee cada individuo, que se logra al transcurrir su desempeño laboral y no a los conocimientos o capacitación profesional de los operarios, estas maquilas no le proporcionan al personal un entrenamiento formal, sino que identifican las habilidades y destrezas de los candidatos a un puesto de trabajo.

La problemática de estas grandes empresas maquileras es el desentendimiento del recurso humano operario ya que con el fin de lograr sus objetivos a través de la producción, han descuidado este recurso que es el más importante de toda organización. a quien se puede influir con un liderazgo en profundidad a fin de mejorar la productividad.

En algunos casos estas maquileras asignan jefes en los departamentos, áreas y equipos, a aquellas personas que solamente han tenido experiencia laboral, sin contar con un adiestramiento sobre como liderar o conducir a sus subordinados, esto trae consigo un rendimiento bajo en la producción del empleado ya que no cuenta con una estimulación de carácter personal por parte de su superior ya que no cuenta con los atributos de un líder. Por tal razón éstos no son capaces de resolver problemas de tipo laboral y personal que se generan dentro y fuera de la empresa, llegando al límite de que una dificultad se vuelve un problema trascendental, que conlleva al detrimento o perjuicio de la empresa, hasta llegar al punto de que los empleados abandonan sus labores, y en casos extremos optan por dañar los bienes patronales.

Inestabilidad Laboral.

Muchas de las empresas maquiladoras en el país son contratistas, esto quiere decir que dependen de varios clientes y que tienen que prestar un excelente servicio en cuanto a calidad y entrega. Pero no siempre se logran mantener esos clientes y éstos deciden buscar otra empresa que cumpla con todas sus especificaciones, esto influye grandemente a que las empresas reduzcan o incrementen el personal a largo

o a corto plazo; debido a este tipo de cambios que sufre la industria de la maquila la inestabilidad es algo que siempre está presente.

Falta de centros de formación

Uno de los problemas con que se han encontrado las maquilas en El Salvador es la falta de centros de formación y capacitación del personal, por lo que el entrenamiento, mejoramiento educativo, y desarrollo de destrezas del personal representa un costo adicional para la maquila.

Relaciones Laborales entre los empleados y la maquila

Como hemos mencionado anteriormente alrededor del 65% de los costos de las industrias maquileras se basan en el recurso humano o situaciones relacionadas al “trato” del empleador con el empleado, además, en muchos de los acuerdos comerciales, tratados y políticas laborales los países industriales incluyen ciertas cláusulas laborales “sociales” para otorgar preferencias en dichos acuerdos; debido a esto, los problemas laborales pueden ser causa de que cierren o restrinjan accesos a muchos mercados a los productos provenientes de industria maquilera.

Las cláusulas sociales son acuerdos secundarios o disposiciones especiales para asegurar el cumplimiento de algunas normas sociales mínimas en el proceso de producción de bienes de exportación y que pueden llevar a la aplicación de sanciones a los países exportadores de dichos bienes (cláusula negativa), como por ejemplo prohibir la importación de tal mercancía, o por el contrario pueden beneficiar al país que las cumpla dándole un acceso más favorable al mercado internacional (cláusula positiva). Por normas sociales mínimas, según Philip von Schöppenthau se entienden las normas sociales señaladas en las convenciones centrales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Menciona entre las más importantes: la prohibición del trabajo de menores (convenciones 5 y 138), la libertad de formar sindicatos y el derecho a la negociación colectiva (Convenciones 87 y 98), pudiendo

agregarse Convención de Salario Mínimo (número 133) y normas sobre salud e higiene laboral y no discriminación (von Schöppenthau, 1995).¹⁷

Participación de la industria de la maquila en el PIB.

- Aporte de la Industria al PIB.

La importancia que ha cobrado la industria maquiladora en la economía se evidencia en su aporte al Producto Interno Bruto, se tiene que la actividad ha pasado de una participación del 1% durante 1993 a más de 16% durante 2006, por otra parte se evidencia una alta dependencia entre el comportamiento de la industria maquiladora con el sector de industria manufacturera en la medida que un incremento de la actividad se traduce en una mejora en el sector y contrariamente si la actividad cae, el crecimiento de la industria tiene igual comportamiento.

Cuadro 3. Indicadores Económicos del Sector.

Indicador	Unidad	2002	2003	2004	2005	2006
Producto Interno Bruto Total	Tasa	2.3	2.3	1.8	2.8	4.2
PIB Industria Manufacturera	Tasa	2.9	2.2	0.9	1.4	3.2
Exportaciones Maquilas	Mill. US\$	1,757.50	1,873	1923.1	1,814.50	1,602.00

Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador. Indicadores Económicos 2002-2006. ISSN 1810-973X.

¹⁷(LA industria de la maquila en Centroamérica

http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/papers/1998/maquila/capiii.htm#C3_1 fecha: 06/05/2008)

IV. MARCO TEORICO SOBREADMINISTRACIÓN, EMPRESA, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, SELECCIÓN DE PERSONAL, CONTRATACION, EVALUACION DEL DESEMPEÑO, MANUAL.

A. ADMINISTRACIÓN

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad.

La administración cubre diversos aspectos del sector público y del privado, cubriendo con diversas técnicas que cada día son más crecientes.

Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de la aplicación de administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas ante la industrialización, la legislación laboral, la acción sindical, tecnología y sus avances, la globalización.

2. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

1.1 “Es el proceso de planificación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.¹⁸

1.2 “Son las actividades que se emprenden para coordinar los esfuerzos de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como la planeación, organización la dirección y el control”.¹⁹

¹⁸ Jmanes A.F. Stone, R. Edwar Freeman, Prentice Hall, 5° edición.

¹⁹ Administración, una perspectiva global, Harold Koontz Heeinz W ihrich, Mc Graw Hill, onceava edición, 1988

1.3“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.²⁰

3. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

En la edad media surgen movimientos precursores de la racionalización de la actividad administrativa. Fueron los Carmelitas (Profesores y administradores públicos germanos, y austriacos en 1550) los que generaron estas actividades hasta el advenimiento de la Revolución Francesa.

Los Carmelitas nacen de las exigencias de la monarquía absoluta, la cual estimulaba la elaboración de técnicas y prácticas administrativas para la mejor marcha de los asuntos reales y para la conservación de su patrimonio. Científicos y estudiosos aportaron su contribución para la formación de un cuerpo de normas exclusivamente administrativas.

A la mitad del siglo XVIII, se lleva a aulas universitarias Prusianas la enseñanza de esta materia como es que dichas normas no solo sirven para la administración del soberano sino también para la del público.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración son:

4.1. LA UNIVERSALIDAD.

Es aplicable a nivel mundial.El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social porque en el existir coordinación sistemática de medios.

²⁰ *administración, una perspectiva global, Harold Koontz Heeinz W ihrich, Mc Graw Hill, onceava edición, 1988*

La administración se da por lo mismo el estado, empresa, organización educativa de organización religiosa de ineficiente.

4.2. ES ESPECÍFICA.

Aunque la administración vaya acompañada de otros fenómenos distintos, su función es específica distinta a lo que lo acompaña.

4.3. SU UNIDAD TEMPORAL.

La administración existe en todo momento quiere decir que el fenómeno administrativo es único y por lo tanto se está dando en toda la vida de una empresa ya sea en mayor o menor grado.

4.4. SU UNIDAD JERÁRQUICA.

Todos cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social y participan distintos grados de la administración.

5. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Elementos que comprende la mecánica administrativa:

- ✓ Previsión
- ✓ Planeación
- ✓ Organización

5.1 PREVISIÓN

Implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. La previsión es base necesaria para la planeación.

La previsión comprende tres etapas:

- ✓ Objetivos: Se fijan los fines de la empresa
- ✓ Investigaciones: Se refiere al análisis de los medios con que se puede contar

- ✓ Cursos alternativos: Adaptar los medios encontrados, a los fines propuestos, para conocer las deferentes posibilidades que existen, a fin de seleccionar la alternativa más adecuada para cada caso.

5.2 PLANEACIÓN

Para fines de nuestro estudio, vamos a enfocar esta fase del proceso administrativo que según los autores es la más importante de las funciones de la administración ya que requiere una escogencias entre varias alternativas de acción.

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación den las decisiones e incluye una revisión de desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

5.2.1 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN

- ✓ Proceso de seleccionar misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.²¹
- ✓ Es el proceso en que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas.²²
- ✓ Es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar sus objetivos.²³

5.3 ORGANIZACIÓN

Consiste en fijar funciones, atribuciones, responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal de la empresa. Se fijan las funciones, autoridades y

²¹ *Planeación y organización de empresas, Guillermo Gómez Ceja, 1994.*

²² *Administración, Stoner, James A. F. 1998.*

²³ *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, Derbez del Pino, Julio, 1992.*

responsabilidades de sus diferentes dependencias y funcionarios y se determinan los procedimientos de detalle para cumplir con los objetivos de ella.

5.3.1 CONCEPTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- ✓ Es el establecimiento de relaciones efectivos de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo.²⁴

- ✓ Organizar es agrupar actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.²⁵

Elementos que comprende la dinámica administrativa:

- ✓ Integración
- ✓ Dirección
- ✓ Control

5.3.1.1. INTEGRACIÓN

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

- ✓ Selección
- ✓ Introducción
- ✓ Desarrollo

²⁴ Terry George, *Principios de Administración*, Sia Editorial Continental, S. A. De C. V, 7° Edición , 1984.

²⁵ *Administración una perspectiva global*, Koontz, McGraw- Hill, 9° edición, 1991.

5.3.1.2. DIRECCIÓN

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin que el conjunto de todas ellas relacionadas del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto las siguientes etapas:

- ✓ Mando o autoridad
- ✓ Comunicación
- ✓ Supervisión.

5.3.1.3. CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- Establecimiento de normas
- Operación de controles
- Interpretación de resultado

6. CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración tiene su clasificación, con el objetivo de aplicarla en las diferentes áreas que se necesite organizar, controlar las actividades de las instituciones.

La Administración se clasifica en:

6.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es aquella parte de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo que el encargado de llevar a cabo las tareas fundamentales. Consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan elaborar unidos en el logro de los propósitos.

6.2 ADMINISTRACIÓN PRIVADA

Conciernen a las actividades de los particulares en todas sus órdenes el protocolo. Es la industria, comercio, agricultura y otros organismos.

6.3 ADMINISTRACIÓN MIXTA

Es aquella que está combinada de la pública y la privada para desarrollar sus actividades

7. RELACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Posteriormente los pioneros de la Administración Científica adoptaron como principio: "Encontrar lo que es no necesario y eliminarlo". Esto se conoció posteriormente como Organización y Métodos.

7.1. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

1. División del Trabajo. El objetivo es lograr una mayor productividad mediante la especialización en una tarea en la cual desarrolla destrezas que en el corto plazo logrará un incremento de resultados.
2. Autoridad y Responsabilidad. Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.
3. Disciplina. Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4. Unidad de Mando. Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
5. Unidad de Dirección. Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.
6. Subordinación del Interés Individual al Interés General. Establece que en una empresa el interés de un empleado o un grupo de empleados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa.
7. Remuneración. La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
8. Centralización. Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
9. Jerarquía de Autoridad. Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.
10. Orden. Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.
11. Equidad. Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

12. Estabilidad en el Empleo. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.
13. Iniciativa. Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.
14. Espíritu de Equipo. Este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

B. LA EMPRESA

1.1. GENERALIDADES DE EMPRESA

Es cierto que a menudo se utiliza el término empresa para referirse a la sociedad, en razón de que las sociedades son una forma, una organización de ejercicio colectivo de una actividad económica, de tal manera que la disciplina de la sociedad, precisamente en razón de la equivalencia de ésta a la empresa, absorbe la disciplina de la empresa. Sin embargo existe diferencia respecto de ambos conceptos; la sociedad es un sujeto, en tanto que la empresa no, dado que es solamente el resultado de la organización que lleva a cabo el empresario, sujeto, que lo es la sociedad.

El ejercicio de la organización de la empresa tiene por objeto la producción o cambio de bienes y servicios los cuales deben ser organizados.

Por lo tanto, si falta el requisito de organización no habrá empresa, este es un elemento decisivo.

Hay autores que dicen que la mayoría de empresas se caracterizan, por ser una organización independiente en donde, el empresario goza de autonomía al coordinar los diversos elementos de la producción, no obedeciendo los dictados de la

administración, pero sin dejar de observar las leyes y los reglamentos de carácter general que disciplinan las actividades económicas, así que dentro de estos límites legales organiza a su arbitrio la actividad económica.

1.2. DEFINICIONES DE EMPRESA

- ✓ “Es una unidad de carácter público o privado de naturaleza mercantil o industrial que está integrado por elementos humanos, materiales y financieros; que persiguen entre sí lograr un objetivo común”.²⁶
- ✓ “Es la unidad económica social y jurídica en la cual se aplica el proceso de la administración con el objeto de la obtención de bienes y servicios que cubrirán las necesidades que demanda la sociedad”.²⁷
- ✓ “Un conjunto organizado de personas que con ciertos recursos emprenden y realizan acciones con el propósito de alcanzar ciertos objetivos”.²⁸

1.3. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA

La importancia de la empresa es de la organización de los factores de la producción (naturaleza, capital y trabajo), es decir, la encargada de organizar la mano de obra, la maquinaria, en su caso los recursos naturales y todos aquellos elementos para la producción de bienes y servicios.

Así podemos concluir que los derechos de autor son elementos incorpóreos de la empresa, por estar incluidos dentro de la propiedad literaria y artística.

1.4. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- ✓ POR SU FINALIDAD LAS EMPRESAS SE CLASIFICAN EN:

Lucrativas:

²⁶ Osmín Ernesto Díaz Callejas, *Administración de Empresas I*, Página 33.

²⁷ Lic. José María Melgar Callejas, *Curso Básico para el Estudio de Organización y Métodos*, Pág. 15.

²⁸ Osmín Ernesto Díaz Callejas, *Administración de Empresas I*, Página 32.

No lucrativas:

- ✓ DE ACUERDO A SU TAMAÑO LAS EMPRESAS SE CLASIFICAN EN:
 - Pequeña
 - Mediana
 - Grande

- ✓ CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SUS PRODUCTOS
 - Agrícola
 - Industrial

- ✓ CLASIFICACIÓN POR SU MERCADO
 - Mundial
 - Nacional
 - Local

- ✓ CLASIFICACIÓN POR SU ACTIVIDAD
 - La actividad primaria, entre estas están: la agrícola, pesca, minería
 - Secundaria: la manufacturera, construcción.
 - Terciaria: comercio, transporte, almacenes

C. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. GENERALIDADES

En los últimos años, la función de Administración de Recursos Humanos está siendo testigo de la excepcional creciente importancia del factor humano en las empresas. Es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: El factor humano es la empresa.

De una orientación típicamente administrativa de la función de personal, la Administración de Recursos Humanos ha pasado a una orientación estratégica insertada en un contexto económico y social. La dimensión administrativa se caracterizaba por una baja integración del área de personal en el control de la empresa; por lo tanto; los Recursos Humanos es un tema de segundo orden, ya que el protagonismo lo compartían otras áreas como las de producción y finanzas, consecuencia de una economía competitiva.

Una organización formada por personas con una filosofía común o debidamente consensuada que se caracterizará por la eficacia y la satisfacción laboral; por lo que se deduce que la administración de recursos humanos es tan importante para la organización que no pueden separarse de la función directiva general sino que la dirección de administración de recursos humanos es de suma importancia para todos.

En este ámbito el papel de la administración de recursos humanos cobra especial interés y los responsables de esta función se encuentran ante el desafío de adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones, aportando claramente un valor añadido con su función en las empresas.

Las compañías deben tender a descentralizar la función de administración de recursos humanos y deben animarse a desarrollar trabajo en equipo, desarrollar sistemas participativos y sobre todo animar a la creatividad y participación en la mejora continua de toda la organización.

2. DEFINICIONES ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

La Administración de los Recursos Humanos se puede definir así:

- ✓ “Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.”²⁹
- ✓ “Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”³⁰
- ✓ “Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.”³¹

3. ANTECEDENTES

No se puede hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. En el caso, el derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Asimismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, y por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

²⁹Wayne R. Mondy y Noe Robert M. *Administración de Recursos Humanos. Pag. 4*

³⁰Arias G, Fernando. *Administración de Recursos Humanos, Pag. 5*

³¹Mora Consuelo y Otros. *Administración de Recursos Humanos. Pag. 3*

4. EVOLUCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de personal ha evolucionado durante tres etapas principales. La primera etapa a principios del siglo los primeros empleados de personal se hicieron cargo de contratar y despedir desde el nivel de los supervisores, dirigir al departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. Con el surgimiento de la tecnología en la aplicación de pruebas y las entrevistas, el departamento de personal extendió sus funciones a la selección, capacitación y promoción de empleados.

La aparición de un fuerte movimiento sindical en los treinta impulsó la segunda expansión de personal. Entonces las compañías necesitaron que el departamento de personal se opusiera a los esfuerzos del sindicato para filiar a la compañía o (en su defecto) para tratar con eficiencia al sindicato.

El tercer cambio provino de la legislación antidiscriminatoria de los sesentas y setentas. Debido a las grandes sanciones que los juicios podrían acarrear a la compañía, las prácticas eficientes en el departamento de personal se volvieron más importantes. En esta etapa (como en la segunda), el departamento de personal continuó ofreciendo su experiencia en las áreas de reclutamiento, selección y capacitación, aunque con funciones más amplias. En cualquier caso, observe que tanto en el trato con los sindicatos (segunda etapa) o como en la igualdad en el empleo (tercera), el departamento de personal ganó sus estatus principalmente por lo que podía hacer para librar de problemas a la organización así como por su contribución positiva a la eficiencia.

En la actualidad, “la Administración de Recursos Humanos” se apresura hacia la cuarta etapa; sus funciones están y estarán cambiando, desde su papel protector y seleccionador hasta su encomienda en la planificación como agente de cambio. La metamorfosis de personal en la administración de los recursos humanos refleja este hecho, y en efecto, el departamento de recursos humanos, ahora y en el futuro, será muy diferente de lo que ha sido.

En la época que estamos viviendo en la actualidad, en los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, la característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información (que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles) sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global. En una época en donde todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla, sin tardanza, en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, tendrá más éxito. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero. El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual.

Se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" un "recurso" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al

talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

En la práctica, la administración de talento humano se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

DEFINICIÓN DE TALENTO HUMANO YDE RECURSOS

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- ✓ *Recursos Materiales*: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- ✓ *Recursos Técnicos*: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- ✓ *Talento Humano*: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

TALENTO HUMANO

Administrar el talento se convierte en cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no necesariamente significa tener talentos ¿Cuál es la diferencia entre personas y talento? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento, Para ser talento la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. *Conocimiento*. Se trata del saber, constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

2. **Habilidad:** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. **Juicio:** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. **Actitud:** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Esto lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.



La composición del talento humano

CAPITAL HUMANO

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, al patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades, y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
2. *Contexto*: El ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
 - a) *Una arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
 - b) *Una cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
 - c) *Un estilo de administración* sustentando en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment*)

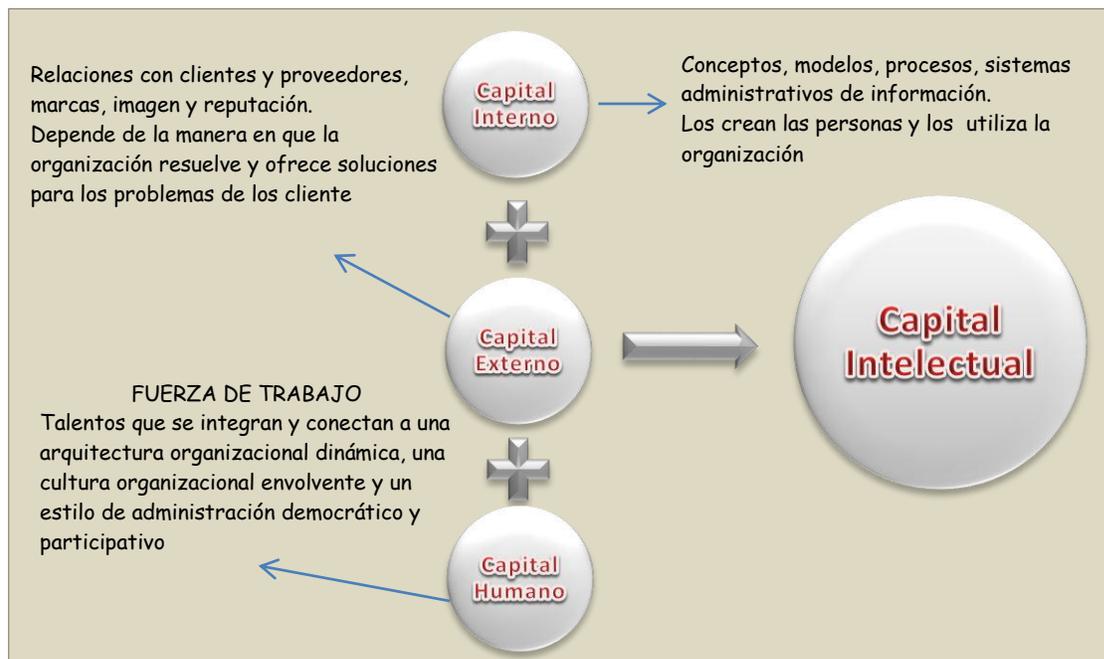
No basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporcionan el concepto de capital humano.

Esto es muy significativo para la ARH: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho

de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

CAPITAL INTELECTUAL

Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y se funda en activos tangible y contable, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano.



COMPETENCIAS

EL CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS

CONCEPTOS BASICOS

- ✓ **Capital:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier

aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

- ✓ **Humano:** relativo al hombre o propio de él.
- ✓ **Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos
- ✓ **Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

CAPITAL HUMANO

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

GESTIÓN POR COMPETENCIA

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de

acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

A continuación se citan varios conceptos sobre competencia laboral divulgados a fin de concluir en la extracción de las características del concepto útiles para el desarrollo subsiguiente de este trabajo. Veamos:

- ✓ Una capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones. (Perrenoud, 2000)
- ✓ En palabras de LeBoterf (1997) las competencias no son ellas mismas recursos en la forma de saber actuar, saber hacer o actitudes, más movilizan, integran y orquestan tales recursos. Esa movilización solo es pertinente en una situación, y cada situación es singular, misma que pueda tratársela en analogía con otras, ya encontradas.
- ✓ Richard Boyatzis (1982) define la competencia laboral como una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, él o ella usa.
- ✓ La definición de la Comisión de la Función Pública del Canadá dice: "Las competencias representan los conocimientos, capacidades, habilidades y comportamientos que demuestra un empleado en el cumplimiento de su trabajo y que son factores claves para el logro de los resultados pertinentes a las estrategias de la organización."

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores RR.HH de la empresa, asignándolos según

las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

Desarrollo de Competencias

1. Introducción

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interno de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

2. Competencia Laboral: Orígenes del término

El concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland. No obstante, es necesario recordar algunos trabajos anteriores a los de este autor, para comprender mejor el origen de la idea de las competencias.

En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna).

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación

debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

3. Concepto de Competencia Laboral

Las conceptualizaciones de este término, que ofrecen los distintos autores e instituciones reconocidas como la OIT, son múltiples y variadas. A continuación se ofrecen algunas de ellas:

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997). Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las

considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).

Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado).

Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo. (CONOCER de México)

Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (POLFORM/OIT)

Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT)

Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea. (Provincia de Quebec)

Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. (Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina)

Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas. (Australia)

4. Desarrollo de Competencias

Este tema dentro de la Gestión de Competencias, es uno de los que se encuentran hoy en el "punto de mira" de muchas organizaciones. En este sentido podemos afirmar que este interés está más que justificado, ya que es precisamente el desarrollo la vía para las convertir las competencias requeridas, y ya diagnosticadas, en un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa.

Respecto a lo que se entiende por desarrollo de competencias, considero que la definición que ofrece Diego Escribano (1999) es bastante completa. La autora, desde su experiencia práctica define el desarrollo de competencias como el "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño.

Esta autora, enfatiza en la importancia de extender el desarrollo de competencias a toda la organización, lo cual en su opinión y en la mía en particular, resulta muy significativo para la misma, ya que "la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva". Agrega además que cuanto más complejos sean lo espacios organizativos, mayor será la incidencia de las competencias en los resultados que se obtengan.

Frecuentemente, el término desarrollo se utiliza indistintamente o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro. Aun cuando ambas aproximaciones son complementarias, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

Un gran cúmulo de investigaciones iniciadas por McClelland y su equipo de Harvard, así como por la Consultora Hay Group, demuestran que todas pueden desarrollarse, incluyendo aquellas que están ligadas a un motivo básico o a un rasgo de personalidad.

Respecto a cómo desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de implementar una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada.

5. Desarrollo de Competencias. Métodos

El Coaching. Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixto.

La individual o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.

La grupal, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.

La mixta, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas "a la medida", y del seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado. No obstante, requiere, por una parte, del compromiso serio por parte del individuo, y por la otra, del compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

6. Desarrollo de Competencias. Métodos

El Mentoring. El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades utilizadas para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en este caso del Mentoring, la esencia está en el "learning contract", que marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. "El learning contract" es precisamente lo que formaliza este acuerdo.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

Auto-desarrollo. Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo. Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado

donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.

Los Centros de Desarrollo (Development Center). Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center. En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En el Development Center, existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso:

A. El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador). Aquí, consultores externos se perciben con mayor objetividad, menor coste y menor credibilidad interna, mientras que los consultores internos se perciben con una mayor credibilidad interna, y con un mayor coste debido a que estos requieren ser formados, aunque esto a largo plazo constituye una inversión para la organización.

B. Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica.

7. Desarrollo de Competencias. Métodos

Acorde a la perspectiva de autores como Claude Levy-Loboyer (1997), cuya tesis fundamental sobre el tema es la de considerar a la formación tradicional como una vía que no contribuye al desarrollo de competencias en los individuos, pues la misma no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso.

En línea con lo anterior, afirma que en la actualidad el individuo se va formando a través de dichas experiencias (que en su opinión, constituye la vía para el desarrollo de las competencias) que este adquiere durante el desarrollo de su carrera profesional; y en todo este proceso, es el propio individuo el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo estas experiencias,

lo cual resulta clave no solo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas.

Considera además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

En consonancia con esto, fundamenta su posición en el hecho de que muchas investigaciones han demostrado que, en efecto, las experiencias constituyen fuentes de desarrollo personal. Dentro de estas cita las realizadas por el Center for Creative Leadership; McCauley, 1991; McCauley et al., 1989; McCall et al., 1988). En las mismas se destacan como fuentes de experiencias los cambios de función (en esencia es lo que denominamos rotación de puestos) y las funciones exigentes, en las que se requieren tomar decisiones importantes en situaciones con un alto grado de incertidumbre y bajo la presión de niveles superiores.

El autor en cuestión, destaca una serie de experiencias que han sido consideradas por parte de algunos directivos como fructíferas en la adquisición de nuevas experiencias.

Entre estas podemos mencionar: el desarrollo de un nuevo proyecto; una operación en la que se plantea un problema que se debe solucionar, o bien preparar, o bien reorganizar profundamente, a menudo en condiciones que se tornan difíciles por la presencia de un obstáculo; asumir la responsabilidad de una actividad importante; el tránsito de un puesto manual a un puesto funcional y viceversa y el aumento del número de responsabilidades en las funciones actuales.

8. Desarrollo de Competencias Directivas. Métodos

Otros autores como Cardona y Chinchilla (1999) centran su atención específicamente en el desarrollo de las competencias directivas.

En síntesis, para estos autores las competencias son comportamientos habituales, siendo el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales.

Las primeras, constituyen aspectos genéticos que afectan el comportamiento y que son difíciles de cambiar. Por lo tanto, al hablar de desarrollo de competencias, se refieren al desarrollo de los conocimientos, las actitudes y las habilidades. Y para cada uno de estos elementos, proponen tres vías de desarrollo:

Los conocimientos se adquieren a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Normalmente esto se logra a través de la asistencia a cursos o mediante la lectura de libros especializados, o sea que el desarrollo comienza con la adquisición de conocimientos teóricos sobre el tema.

En el impacto de los conocimientos influye la claridad del interlocutor durante la exposición de los mismos, el método empleado por este, y la existencia de un cierto grado de apertura mental y esfuerzo intelectual por parte del receptor.

Según los autores, las actitudes son aquellas motivaciones que la persona tiene frente a la acción. Para un desarrollo adecuado de las actitudes se requiere de un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus decisiones y sus omisiones. De esta forma, su capacidad para evaluar la realidad adquiere mayor profundidad, lo que posibilita a su vez la formación de nuevos motivos para la acción.

Por último, definen las habilidades como aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de las habilidades requiere de un proceso de entrenamiento. A través de la repetición de los actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resulten más efectivos.

Hasta aquí, la presentación de algunas de las modalidades que se utilizan para desarrollar competencias, y las distintas posiciones de algunos autores al respecto. Por mi parte, considero que las mismas pueden resultar útiles siempre que sean

utilizadas racionalmente, con propósitos bien definidos, y siempre que se realice una selección adecuada sobre cuales requieren emplearse en una determinada situación.

9. Algunas tendencias actuales en la utilización de los modelos de competencias

Concluyendo con el tema, es interesante ofrecer una visión sobre el estado actual de los sistemas de gestión por competencias, que han sido implantados por más de tres años en distintas organizaciones del mundo. Estos datos fueron revelados en una investigación realizada por Guillermo Santos Fernández, quien examinó un total de 20 empresas en el pasado reciente.

Según los resultados, la gran mayoría de estas empresas han secuenciado en el tiempo las distintas aplicaciones en que se concretan sus planes para la gestión por competencias. Las aplicaciones más comunes, tanto por su extensión entre las empresas como por ser generalmente las primeras en implantarse, giran en torno a la planificación del desarrollo empresarial. Estas pueden dividirse en tres grupos:

1. El modelo de competencias se utiliza, bien como marco genérico de desarrollo, bien aplicado a perfiles de puestos en función de aportar más información a los empleados acerca de sus puntos fuertes y necesidades de mejora. Estos modelos ilustran los comportamientos en cada nivel del desarrollo de las competencias, de manera que quede reflejado, por una parte, las conductas requeridas, y por la otra, la medida en que las necesidades de mejora que se llevan a cabo son efectivas para alcanzar el nivel deseado.

2. En este segundo grupo, las aplicaciones más comunes están relacionadas con la selección, evaluación del desempeño, y la promoción, para lo cual se requiere de un perfil de referencia (que competencias son necesarias para el puesto o rol y en qué nivel), ya que las mismas están basadas en comparaciones entre las competencias requeridas y las demostradas por el candidato o empleado.

3. El tercer y último grupo de aplicaciones corresponde al empleo de las competencias como un criterio para la individualización retributiva de los empleados, conjuntamente con resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.

COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La competitividad de una organización podría ser sinónimo de recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos y servicios excelentes y clientes satisfechos. Con todas estas herramientas la compañía tendría la capacidad de desafiar y vencer a sus competidores... pero esto por sí solo no hacen que la compañía sea la mejor, lo que hace que las organizaciones sean competitivas es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Las personas son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican los productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que generan productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existe dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa.

Productividad. Para cualquier organización, la productividad constituye un objetivo importante. A través de la gestión de los recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas. De hecho, las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por el tratamiento y orientación que dan a la gestión del recurso humano. La mejora en la productividad no es sólo consecuencia de la decisión individual de desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo y, por tanto, de instaurar estímulos económicos, sino que en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimientos poseídos por la persona. Por tanto, mientras que en el primer caso el diseño de incentivos podría ser importante, en el segundo adquiere relevancia la calidad del proceso de selección y el diseño adecuado de los procesos de formación. Hay dos áreas básicas en las que los directores de recursos humanos pueden hacer contribuciones importantes respecto del aumento de la productividad: la organización del trabajo y su diseño. Las investigaciones ponen de manifiesto que el trabajo tradicional, altamente estructurado, donde los cometidos y las tareas de los

empleados se describen con todo detalle, impiden la creatividad, limitan la capacidad de contribuir y añadir valor y afectan a la productividad.

Son muchas las organizaciones donde el diseño tradicional del puesto de trabajo ha dado paso a un concepto más amplio. Por ejemplo, mientras que el cometido de un operario de fábrica podía consistir en observar indicadores y controlar el flujo del proceso, este trabajo ha cambiado para incorporar, como una competencia del trabajador, la programación del trabajo (incluidos los descansos y las horas extraordinarias) y, ocasionalmente, la evaluación del rendimiento de los compañeros de trabajo.

Hoy en día, la gestión de los recursos humanos disfruta de una ocasión única y oportuna para mejorar la productividad. Sin embargo, cada vez más, esto significa mejorar los resultados con una calidad superior a la que nunca haya existido. Este nuevo interés por combinar la cantidad con la calidad es una de las muchas fuerzas que impulsan la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos.

5. IMPORTANCIA

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva, uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

Es por ello, que la administración del recurso humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para serlo más satisfactorio asimismo y la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su

funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. La capacidad intelectual es la clave, y en la nueva economía global de la información, ésta será la que lleve el poder financiero a las empresas. En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según posición, títulos universitarios o por las relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados.

6. CARACTERÍSTICAS.

En la administración de recursos humanos: los conocimientos, la experiencia, las habilidades, son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó anteriormente, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él, si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales; los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de capital humano y algunos

contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en las diferentes actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

7. FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de recursos humanos:

7.1. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma, tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente, es evidente que la integración tiene que estar vinculada estrechamente con la organización, es decir con el establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos.

7.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

El reclutamiento implica atraer candidatos para llenar los puestos en la estructura organizacional. Antes de comenzar el reclutamiento se debe determinar con claridad los requerimientos del puesto los cuales deben estar relacionados directamente con la tarea.

El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, es decir entre el conjunto de personas disponibles que tienen la capacidad necesarias para ocupar los puestos de trabajo que se ofrece.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y también del carácter de los puestos que se ofrecen. La capacidad de la empresa para reclutar empleados depende de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece.

Internet: es un componente importante para el reclutamiento, pero no es la única vía de acceso a los profesionales. Lo idóneo es combinar la web y la prensa tradicional, que aporta, entre otras cosas, imagen y prestigio a la empresa.

Mayor rentabilidad, Internet es una herramienta flexible, ágil y rápida que reduce los costes del proceso de búsqueda y selección de los candidatos.

Estos ahorros de costos y tiempo son posibles porque, cuando un candidato introduce su currículum vitae en Internet, codifica de manera precisa todos y cada uno de sus datos, lo que permite a la empresa localizar rápidamente a los perfiles más idóneos a través de un sistema de filtros. Si el cliente así lo desea, algunos portales, como www.infoempleo.com, www.tecolo.com hacen la selección y la preselección de los candidatos, de manera que se reduce al mínimo el número de currículos para que la empresa escoja el mejor.

Los expertos aseguran que, a excepción de los puestos que requieren personal con un perfil más específico y con varios años de experiencia, las búsquedas “on line” suelen ser muy fructíferas.

8. “SEPA COMO” DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El conocimiento es distinto a la información por sí sola, es la habilidad de la gente y de las organizaciones de entender y actuar efectivamente. No es información, sino que abarca un proceso cognitivo de mayor profundidad, en el cual se toman decisiones a partir del uso de la información.

“El capital intelectual se gestiona dentro de las organizaciones a través de la administración del conocimiento.”³² El conocimiento apoya dos funciones fundamentales de cualquier empresa. En primer lugar, funciona como recurso base de la competitividad centrando todo el poder de la empresa en el factor humano y resaltando su potencial como medio de competencia. Por otro lado, facilita la entrega del valor al cliente, ya que mejora los procesos de comunicación, desarrolla múltiples habilidades en el personal y aumenta la calidad.

³²Gerardo Castro, La gestión del conocimiento, marzo 2000, pag. 7

A pesar de existir de manera informal en las organizaciones desde hace mucho tiempo, es en los últimos años que se ha dado relevancia a este recurso y se han establecido conceptos y procesos formales a su alrededor, lo anterior como resultado de la preocupación de las empresas por incrementar su efectividad, junto a otras Herramientas y tendencias como calidad total, la racionalización del trabajo, las ciencias del comportamiento aplicadas al ámbito empresarial y las organizaciones que aprenden. El operar en ambientes inestables, la globalización y sus consecuencias, la evolución de las necesidades y del comportamiento de los clientes, el nivel de los competidores y las características particulares de los proveedores y en general de toda la cadena de valor, la revaloración del ser humano como eje central de las organizaciones y la aplicación de la tecnología, son algunos retos que debe enfrentar la organización de hoy, por lo que necesariamente se ha presentado un proceso evolutivo en su estructura, filosofía y operación. Se ha evolucionado entonces, de una función de capacitación y desarrollo orientada fundamentalmente a los perfiles de puesto, a una función de verdadero desarrollo humano, donde se revalora el recurso humano y las condiciones en que los trabajadores comprometen este en una relación laboral.

Es decir que la administración sistemática de las actividades y prácticas relacionadas con el conocimiento en una empresa y su objetivo es crear y utilizar adecuada y efectivamente el capital intelectual de una organización, obteniendo un beneficio tangible; especialmente en el valor agregado que provee ya sea a los bienes o servicios en sí o a los procesos necesarios para ellos.

Es importante resaltar que el conocimiento se genera a través de procesos mentales complejos y no puede transmitirse de manera directa, sino que requiere que el individuo receptor retome la información, la procese y genere a partir de esta, un conocimiento que a la larga le permita tomar decisiones con base en él. Implica una ventaja competitiva, que debe apreciarse como espiral y no estática. Sin embargo, en el desarrollo y la implementación de la administración del conocimiento se ha encontrado una gran barrera, que es el temor que los individuos desarrollan de que al compartir su conocimiento pierdan ventaja competitiva en relación con sus compañeros. Para disminuir este miedo, es necesario acompañar la administración

del conocimiento con una reestructuración de valores y filosofía de la organización para que impacten positivamente en la empresa.

D. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

1. GENERALIDADES

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias, y para que esta relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Éste es el papel del Reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desean. Por medio del reclutamiento, la organización (que forma parte del mercado de trabajo) envía una señal de oportunidades de empleos a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.

MERCADO DE TRABAJO

El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones y relaciones. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. El mercado de trabajo (MT) se compone de las ofertas y oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Toda organización constituye parte integrante de un MT.

El MT es dinámico y sufre cambios continuos. Las características estructurales y coyunturales del MT influyen en las prácticas de ARH de las compañías. Cuando el MT está en situación de oferta (Cuando las oportunidades de trabajo son más que la demanda) las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: Las

personas insuficientes para llenar los puestos abiertos. Cuando el MT está en situación de demanda, o sea cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante; es decir, hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado.

Las características del MT también influyen en el comportamiento de las personas, y en particular, de los candidatos a empleo. Cuando el MT está en situación de oferta, existe un exceso de vacantes y de oportunidades de empleo para los candidatos. En estas circunstancias pueden escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades y los salarios más altos. Como existen buenas oportunidades

FACTORES CONDICIONANTES DEL MT

Innumerables factores condicionan el MT: el crecimiento económico, la naturaleza y calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional. El primero tiene que ver con el volumen de empleo (crecimiento), mientras que los demás se relacionan con la intensidad de empleo (calidad y productividad). En una economía abierta, cuanto mayor sea la intensidad, tanto mayor suele ser el volumen de transacciones. En las dos eras industriales (la industrialización clásica y la neoclásica), la composición del empleo era estable y permanente. En la era del conocimiento, la movilidad de los empleados ha crecido terriblemente con la migración del empleo de la industria al sector de los servicios, de la asesoría legal a la ilegal e informal, del empleo industrial metropolitano al no metropolitano y al aumento de trabajo autónomo. Con esto, en paralelo creció también la exigencia de calificación en todos los sectores. En síntesis, aumento la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Esa movilidad suele depreciar rápidamente las habilidades específicas de los trabajadores, es decir, incluso los trabajadores más adecuados necesitan de un reciclaje permanente. Además del volumen del empleo, la naturaleza del trabajo también cambia y ahora exige mayor velocidad en los procesos de transición de los trabajadores hacia su

nueva situación. Por ello los esfuerzos de formación y de recalificación profesional resultan fundamentales.

EL NUEVO PERFIL DEL EMPLEO

En la revolución del conocimiento, el MT se desplaza con rapidez, del sector industrial a la economía de servicios. Ahora la industria ofrece menos empleo, pero produce cada vez más, gracias a la modernización, la tecnología, la mejora de los procesos y el aumento de la productividad de las personas. En cambio el sector servicios ofrece cada vez más empleos. La modernización de las fabricas se dedica a productos de mejor calidad y más baratos, así amplía el mercado interno de consumo y ocupa una fracción mayor en el mercado externo o global. El aumento del consumo y de la exportación opera como una palanca del empleo en el sector de los servicios. La modernización industrial provoca la migración de los empleos, pero no su extinción. La globalización acelera la modernización en sus dos caras, inventa nuevos empleos con la misma velocidad que elimina empleos antiguos. Con una ventaja: Los empleos que surgen son mejores y con salarios más altos que los empleos que desaparecen. Así, la modernización promueve la economía hacia la precariedad del trabajo (y de la renta) de la pequeña minoría de despedidos a cambio de enriquecimiento del empleo (y del salario) de la gran mayoría de los que permanecen a bordo de las empresas que se modernizan. En resumen el balance de la modernización es positivo. La demanda de trabajadores con poca calificación va a seguir viva en la creciente economía de los servicios. Esto es bueno para los más viejos. Por cuanto a los jóvenes, deben buscar el futuro en la educación, la cual resulta cada vez más importante que el simple entrenamiento. El nuevo trabajador debe ser polivalente y saber hacer un poco de casi todo. No bastara con tener estudios. Será necesario tener buenos estudios. Quien sea capaz de resolver problemas tendrá empleo garantizado. Se acabó la profesión de tamaño único. El avance tecnológico no está provocando el desempleo tanto como el atraso educativo. Cuando se habla de competitividad global, el desafío es de la escuela no solo de la empresa. O educamos más y mejor o de lo contrario tendremos que

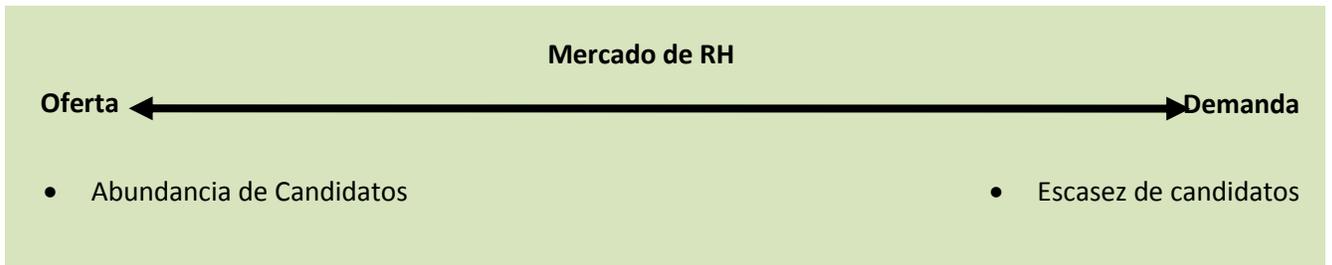
convencer a nuestros competidores de que "deseduquen" a sus profesionales. Así, el futuro del empleo debe pasar por el mejoramiento de la educación general, la formación profesional básica y la flexibilización de las leyes laborales.

La mayor presión se refiere al impacto del desarrollo tecnológico y de las continuas innovaciones en las organizaciones, que proporciona mayor productividad y calidad en el trabajo. Es hacer cada vez más y mejor, cada vez con menos recursos o, en otras palabras, con menos personas. Esto significa productividad y calidad para proporcionar competitividad a través de productos mejores y más baratos. En uno de los extremos está la reducción del número de trabajadores y la consecuente reducción de la oferta de empleos en cada organización. Mientras que, en el otro, está el aumento del mercado y la oportunidad para un número mayor de organizaciones con más empleos en una economía eminentemente dinámica y competitiva.

MERCADO DE RH

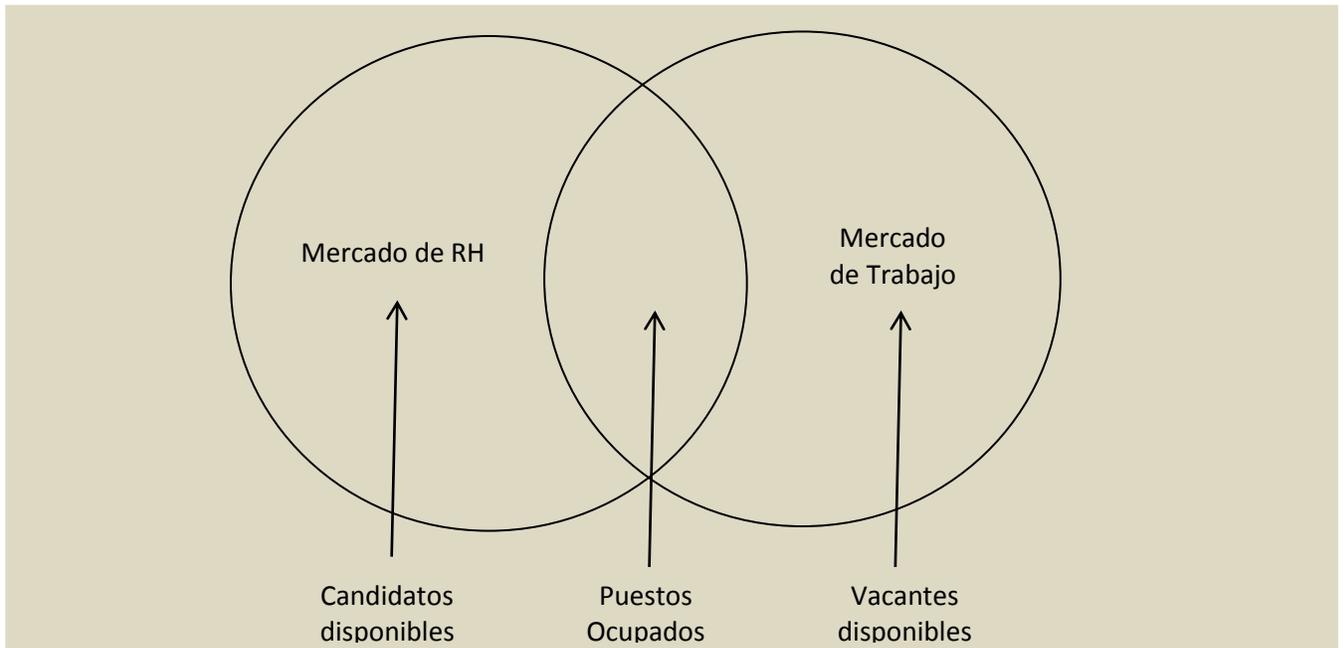
Si el mercado de trabajo se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en las empresas, el mercado de recursos humanos (MRH) es el reverso de la medalla. Se refiere al conjunto de candidatos a empleo. El MRH (o mercado de candidatos) se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo. El MRH los constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Como todo mercado, el MRH puede ser segmentado para facilitar su análisis y penetración.

El MRH se representa en situaciones de oferta (abundancia de candidatos) o de demanda (escasez de candidatos), así:



Las situaciones del mercado de recursos humanos

El MRH puede estar total o parcialmente contenido en el MT, como lo indica la siguiente figura.



El intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH

Pero las características del MRH influyen enormemente en las prácticas de RH de las organizaciones que componen el MT de la siguiente manera:

Mercado de trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad excesiva de vacantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad insuficientes de ofertas de vacantes
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia entre empresas para obtener candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de competencia entre empresas para obtener candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de inversiones en reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de inversiones en reclutamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de las exigencias para los candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las exigencias para los candidatos

<ul style="list-style-type: none"> • Intensificación de inversiones en entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de inversiones en entrenamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del reclutamiento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del reclutamiento Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de fijación del personal (retención del capital humano) 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de sustitución del personal (mejora del capital humano)
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia las personas y su bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el trabajo y la eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos de las inversiones en las prestaciones sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción o congelación de las inversiones en las prestaciones sociales

Comportamiento de las organizaciones en el mercado de trabajo

Y así también, las características del MRH, además de influir en el comportamiento de las organizaciones, también influyen en el comportamiento de las personas y, en particular, de los candidatos. Como se muestra en el cuadro siguiente:

Mercado de trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad excesiva de candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad insuficientes de candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia entre los candidatos para obtener empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de competencia entre los candidatos
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en las prestaciones salariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevación en las prestaciones salariales
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultada para conseguir empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para conseguir empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Temor a perder el empleo actual y mayor fijación al mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad de perder el actual empleo y menor fijación al empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo ausentismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado ausentismo
<ul style="list-style-type: none"> • El candidato acepta cualquier oportunidad desde que aparece 	<ul style="list-style-type: none"> • El candidato selecciona múltiples oportunidades que tiene por delante
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la supervivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la mejoría y el desarrollo profesional

Comportamiento de los candidatos en el mercado de trabajo

El MRH es dinámico y presenta una notable movilidad.

El reclutamiento es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización; El reclutamiento como la mayoría de componentes de la

Administración tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica, que es la de una búsqueda constante de personal capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo. Esté genera sistemas de información sobre los conocimientos, capacidad y competencias que los individuos poseen y nace de la necesidad de personal idóneo en un puesto vacante o uno nuevo dentro de la empresa.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

DEFINICIONES

- ✓ “El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”³³
- ✓ De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), “reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.”
- ✓ “El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización.” ³⁴

³³Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, quinta edición, 2001, Cap. 5, pag.149

³⁴Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, traducido por Elsevier Editora Ltda. Tercera Edición, México, D.F, MX., 2009, Cap.4 , pág. 117

- ✓ “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por medio de la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”³⁵
- ✓ “El reclutamiento es un conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”³⁶
- ✓ “El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.”³⁷

2. PROCESOS

En forma resumida el proceso de reclutamiento es de la siguiente forma: se inicia cuando se toma la decisión de llenar una plaza vacante por el área que posee dicha vacante, quien oficializa el proceso de reclutamiento mediante una orden de servicio, memorando, etc. Generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal dirigida al área de Recursos Humanos quien la recibe, verifica en su base de datos si hay algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

Existe un *proceso de reclutamiento* que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse

³⁵Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, traducido por Elsevier Editora Ltda. Tercera Edición, México, D.F, MX:,2009, Cap.4 , pág. 117

³⁶Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, traducido por Elsevier Editora Ltda. Tercera Edición, México, D.F, MX:,2009, Cap.4 , pág. 117

³⁷Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, traducido por Elsevier Editora Ltda. Tercera Edición, México, D.F, MX:,2009, Cap.4 , pág. 117

especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando. El siguiente cuadro muestra el proceso de reclutamiento.

PLANEACION DE PERSONAL

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos necesarios para realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de planeación de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. Para alcanzar todo su potencial la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente, de ahí que se requiere la cuidadosa planeación de personal.

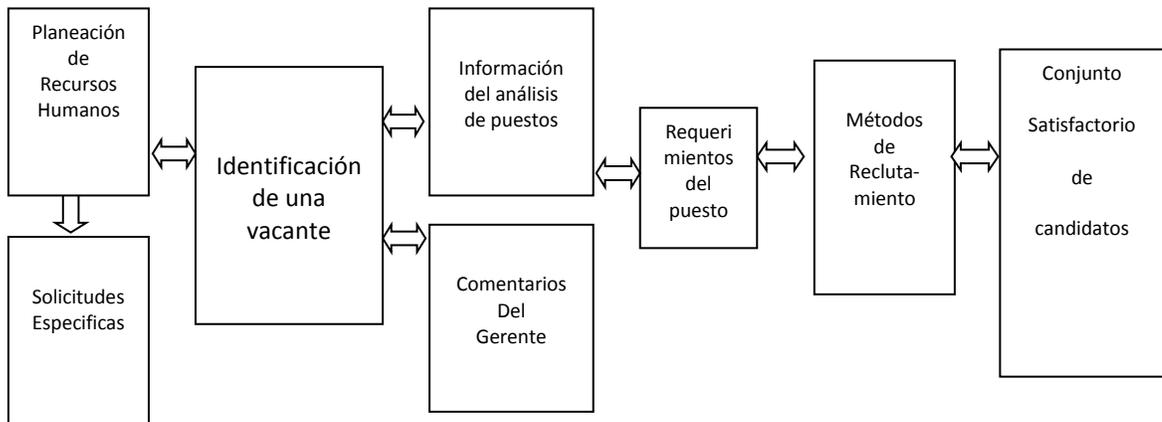
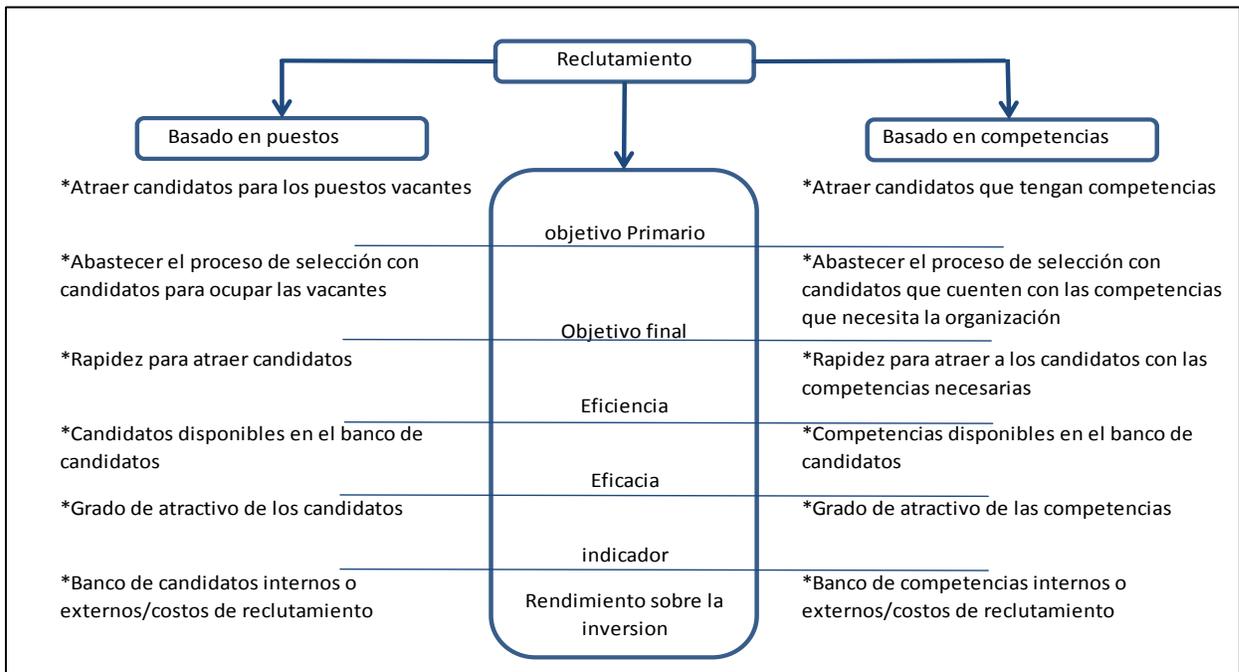


Figura 1. Werther William B., Jr. *Administración de personal y recursos humanos*, Quinta Edición, Editorial McGraw, 2000

ENFOQUE DEL RECLUTAMIENTO

El propósito del reclutamiento de personal depende de su enfoque, del objetivo que se propone. El reclutamiento puede tener por objetivo buscar candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el *status quo*. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. El siguiente cuadro muestra una idea de cómo enfocar las actividades de reclutamiento de personas:



Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base a las competencias.

Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización.

3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son las diferentes áreas de mercado de recursos humanos en donde se pueden identificar y localizar candidatos que suplan las necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

4.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno puede implicar:

- ✓ Transferencia de personal.
- ✓ Promoción de personal.
- ✓ Transferencias con promoción de personal.
- ✓ Programas de desarrollo de personal.
- ✓ Planes de profesionalización (o carrera) de personal.

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- ✓ Es más económico
- ✓ Es más rápido
- ✓ Presenta mayor índice de validez y seguridad
- ✓ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Las desventajas del reclutamiento interno son:

- ✓ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- ✓ Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los

empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a “sofocar” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.

- ✓ Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter”, las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.
- ✓ Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.
- ✓ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medias de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

4.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del reclutamiento externo

- ✓ Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- ✓ Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

- ✓ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las

fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;

- ✓ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- ✓ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- ✓ Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- ✓ Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

TECNICAS PARA EL RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MRH. Por tal motivo el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir

en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, donde quiera que esté.

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su *curriculum vitae*(CV) a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarse.

El *curriculum vitae* adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como catalogo o carpeta del candidato.

Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas

Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puestos que se quiera ocupar. Los gerentes, supervisores y oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. En caso de empleados especializados, los diarios más populares son los indicados. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas.

La construcción del anuncio es importante. Se debe tener siempre en mente la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él. El anuncio debe tener las siguientes características: atención, interés, deseo y acción.

2. Agencias de reclutamiento

La organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven para intermediar el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

- a) *Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal*, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
- b) *Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro*, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales, órganos de contactos entre ex alumnos, etc.
- c) *Agencias particulares o privadas de reclutamiento*: Son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina.

3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones

Las organizaciones pueden desarrollar un esquema de contacto intensivo con escuela, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones y centros de integración empresa–escuela para divulgar las oportunidades que ofrece el mercado.

4. Carteles o anuncios en lugares visibles

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general se coloca cerca de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas.

5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a sus candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador.

6. Consulta a los archivos de candidatos

El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puestos, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo.

7. Reclutamiento Virtual

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en facilidad para interactuar con digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas a las empresas y a los candidatos. Éstos pueden tener

contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa.

8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos

Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los CV para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. Para las agencias de reclutamiento, el banco de datos constituye su principal patrimonio. Para las organizaciones es una mina de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar el banco de datos.

4.3 RECLUTAMIENTO MIXTO

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante

"Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos".³⁸

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
2. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido reclutamiento externo, en caso de que el interno no dé los resultados deseados
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno "simultáneos" cuando lo que a la empresa lo que más le preocupa es llenar la vacante.

³⁸ *Idalberto Chiavenato. Administración, proceso Administrativo. McGraw Hill. Tercera Edición.*

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía. El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a que costo. Con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor sean el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento. No obstante, con el enfoque cualitativo lo más importante es atraer a candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección.

E. SELECCIÓN DE PERSONAL.

1. GENERALIDADES

La Selección de personal viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: Consecución de recurso humano para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido o desempeñarlo bien.

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo,
2. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. Por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables.

Cómo elegir un método de evaluación

La elección de un método de evaluación que permita la descripción del potencial humano, así como la predicción precisa del comportamiento individual en una determinada situación laboral, es un proceso complejo que consta de tres etapas sucesivas.

1. Análisis del trabajo
2. Determinación de cómo medir el éxito profesional previsto
3. Definición de técnicas para medir las actitudes y aptitudes fundamentales

2. DEFINICIONES

- ✓ “La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización”.³⁹

³⁹Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, quinta edición, 2001, Cap. 6, pag.239

- ✓ “El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.”⁴⁰
- ✓ “La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto.”⁴¹
- ✓ “La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las actuales condiciones del mercado.”⁴²
- ✓ “La selección es la obtención de y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.”⁴³
- ✓ “La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.”⁴⁴

3. PROCESO

ENFOQUE DEL PROCESO DE SELECCIÓN

A final de cuentas, ¿para qué sirve la selección de personas? ¿Sólo para llenar los puestos vacantes y disponibles en la organización? Esto es necesario, pero no basta para los tiempos actuales. La selección, en la actualidad, es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar a la selección en la adquisición de competencias indispensables para el éxito de la organización.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo, exigencias del puesto) y el perfil de las características de los candidatos que

⁴⁰Werther William B., Jr. *Administración de personal y recursos humanos*, Quinta Edición, Editorial McGraw, 2000, Cap.7, pág. 180

⁴¹David A. Cenzo y Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, John Wiley, Nueva York, 1996, pag.171

⁴²John M. Ivancevich, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva York, 1995, pag.777

⁴³George T. Milkovich y John W. Boudreau, *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Burr Ridge, Ill., 1994, pag.333

⁴⁴Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, traducido por Elsevier Editora Ltda. Tercera Edición, México, D.F, MX., 2009, Cap.4, pág. 137

se presentan (competencias que la organización desea). La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante, aunque la decisión final de aceptar o rechazar a un candidato es responsabilidad del organismo solicitante.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica cuatro modelos de comportamiento:⁴⁵

- a) *Modelo de colocación*: Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay un sólo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.
- b) *Modelo de selección*: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo; se puede aprobar o rechazar al candidato. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, ya que hay varios aspirantes y solo uno puede ser aceptado.
- c) *Modelo de clasificación*: Es este enfoque hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para varios candidatos. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante, se puede aprobar o rechazar al candidato, si se rechaza, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo. Este modelo parte de un concepto amplio del candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un solo único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dada sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.
- d) *Modelo de valor agregado*: Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y provisión de competencias en la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista

⁴⁵Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, traducido por Elsevier Editora Ltda., Tercera Edición, México, D.F, MX., 2009, Cap.5 , pág. 140

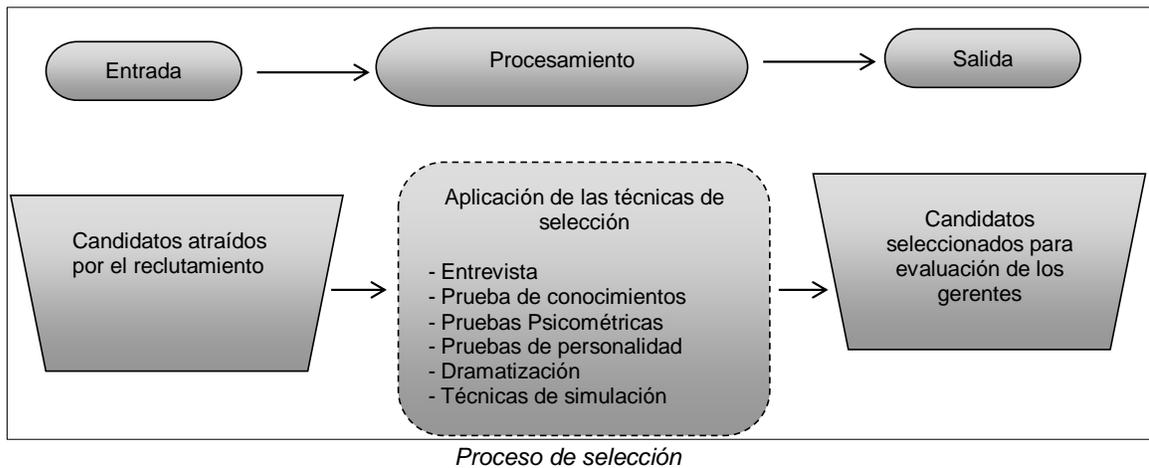
de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario se le rechaza. La idea es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

IDENTIFICACION DE LAS CARACTERISTICA PERSONALES DEL CANDIDATO

Identificar y localizar las características personales del candidato es cuestión de sensibilidad. Requiere tener un conocimiento razonable de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea tiene para la persona que la desempeñara. Casi siempre las características individuales se relacionan con cuatro aspectos:

1. *Ejecución de la tarea en sí.* La tarea a ejecutar exige de ciertas características humanas o aptitudes como: atención concentrada o aptitud para los detalles; atención dispersa o visión amplia e incluye de las cosas; aptitud numérica o facilidad para los números y cálculos; aptitud verbal o facilidad para manejar las palabras o expresarse verbalmente; aptitud espacial o facilidad para percibir figuras o símbolos y aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos, etc.
2. *Interdependencia con otras tareas:* La tarea a ejecutar depende de otras tareas para su inicio o terminación y exige ciertas características o aptitudes humanas, como: atención dispersa e incluyente; facilidad para coordinar; resistencia a la frustración y a los conflictos, etc.
3. *Interdependencia con otras personas.* La tarea a ejecutar exige contactos con otras personas, sin importar que estén encima, al lado o abajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea exige características personales como: colaboración y cooperación con otras personas; relaciones humanas, iniciativa, liderazgo de personas, facilidad para la comunicación y la expresión personal, etc.
4. *Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización.* Es decir, con el área o departamento en el cual la persona va a trabajar o con la propia organización. En este caso, las características individuales del candidato deben ser compatibles con los objetivos del área o de la organización, así que la comparación será entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales u organizacionales requeridas.

Las características personales casi siempre se relacionan con la tarea, pero siempre consideran el entorno social y las condiciones tecnológicas existentes.



4. BASES PARA LA SELECCIÓN

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar para que tenga validez, el cual se fundamenta en las características del cargo vacante.

4.1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ACERCA DEL CARGO

La recolección de la información se puede hacer de cinco maneras:

4.1.1 *Descripción y análisis del cargo*: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante del cargo o factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe de poseer el aspirante al cargo.

4.1.2 *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos*.⁴⁶ Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos del ocupante del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Pero

⁴⁶ J.C. Flanagan, "The Critical Incident Technique", en *Psychological Bulletin*, No. 51, 1954, pp 327-358

presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato, además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.

4.1.3 *Requerimiento de personal:* Verificación de los datos consignados en requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante del cargo.

4.1.4 *Análisis del cargo en el mercado:* Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos las características de sus ocupantes.

4.1.5 *Hipótesis de trabajo:* En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe ocurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

A partir de toda esta información respecto a los cargos y sus ocupantes, se hace una ficha de especificaciones profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

4.2. MAPAS DE LAS COMPETENCIAS

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuanto más clara sea la definición de competencia, será un mejor instrumento de medición (parámetro) para comparar a los candidatos.

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico a la organización y valor social a la persona. La competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.

Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente:

1. *Competencias esenciales de la organización (core competencies)*. Son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener una ventaja competitiva sobre los demás.
2. *Competencias funcionales*. Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.
3. *Competencias administrativas*. Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
4. *Competencias individuales*. Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

4.3 ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

4.3.1 Entrevistas de selección:

- Dirigidas (con formato preestablecido)
- No dirigidas (Libres o sin derrotero)

4.3.2 Pruebas de conocimientos o capacidad:

- Generales: de cultura general, de idiomas
- Específicas: de cultura profesional, de conocimientos técnicos

4.3.3 Pruebas psicométricas:

- De aptitudes: generales, específicas

4.3.4 Pruebas de personalidad:

- Expresivas: psicodiagnóstico, miocinético
- Proyectivas: de árbol, Rorschach, TAT (Thematic Apperception Test), Szondi
- Inventarios: de motivación, de frustración, de intereses

4.3.5 Técnicas de simulación:

- Psicodrama
- dramatización (rol- playing)

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño en el cargo. Se denomina predictor a la característica que debe tener una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato, con base en los resultados alcanzados al ser sometidos a esa técnica: La validez predictiva de una prueba se halla aplicándola a una muestra de candidatos, a quienes se evalúa en el desempeño en el cargo, después de ser aceptados.

4.4. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y por otro el entrevistado o los entrevistados.

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

4.5. ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Comprende cinco etapas:

- ✓ Preparación. La entrevista no debe ser improvisada, debe ser preparada y tener un tiempo definido que permita obtener los objetivos específicos de está.
- ✓ Ambiente. Hay que neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas, el ambiente es de dos tipos: físico (lugar confortable, sin ruidos, aislado de otros) y psicológico (clima ameno y cordial).
- ✓ Desarrollo de la entrevista. (Aspecto material) Aquí se obtiene información que ambos actores, el entrevistador y el candidato desean. Hay dos aspectos que se deben tener en cuenta y que están estrechamente relacionados:
 - *Contenido de la entrevista:* Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí sobre sus estudios, experiencia profesional, aspiraciones, etc.
 - *Comportamiento del candidato:* (Aspecto formal) Es la manera cómo reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, etc.
- ✓ Terminación de la entrevista. Debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista termino. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y como será contactado para saber el resultado.
- ✓ Evaluación del candidato. El entrevistador debe iniciar de inmediato (después de que se haya ido el entrevistado) la tarea de evaluación del candidato, pues los detalles están frescos en su memoria.

4.6. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

CLASIFICACIÓN EN CUANTO A LA MANERA DE APLICARLAS

- ✓ Orales: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales específicas
- ✓ Escritas: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.
- ✓ De realización: Pruebas aplicadas mediante la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado.

CLASIFICACIÓN EN CUANTO AL ÁREA DE CONOCIMIENTOS ABARCADOS

- ✓ Pruebas generales: Miden nociones de cultura o conocimientos generales.
- ✓ Pruebas específicas: Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

CLASIFICACIÓN EN CUANTO A LA MANERA EN COMO SE ELABORAN LAS PRUEBAS

- ✓ Pruebas tradicionales: De tipo discursivo o expositivo, miden la profundidad de los conocimientos, pero examinan solo una pequeña extensión del campo de conocimientos. Su evaluación y corrección son subjetivas y exigen tiempo.
- ✓ Pruebas objetivas: Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. También son conocida como *test* y los principales ítems son:
 - ✓ Test de alternativas simples (verdadero-falso, si –no, etc.) tiene 50% de probabilidad de acierto al azar.
 - ✓ Test con espacios abiertos para completar.
 - ✓ Test con selección múltiple (con tres, cuatro o cinco alternativas de respuestas a cada pregunta)
 - ✓ Test de ordenamiento o apareamiento
- ✓ Pruebas mixtas: Utilizan preguntas discursivas e ítems en forma de test.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La

prueba Psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

Las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales, además presentan dos importantes características, que las entrevistas no consiguen alcanzar:

- ✓ Validez: Capacidad de la prueba, para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir.
- ✓ Precisión: Capacidad de la prueba de presentar resultados semejantes al aplicarlas varias veces a una misma persona.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodiagnósticos.

Las pruebas de la personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, motivaciones, intereses, etc.

TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

Las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual y aislado, al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende analizar y estudiar. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de

roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sean de manera aislada o en interacción con otras personas.

Estas técnicas se utilizan bastante en los cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. La simulación fomenta la retroalimentación y favorece el autoconocimiento y la autoevaluación. Las técnicas de simulación deben ser dirigidas por psicólogos.

4.7. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

EL proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de la manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento que sean válidas y precisas, agilizar la selección, etc. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir objetivos: atraer a los mejores talentos hacia la empresa, y sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal.

Para poder medir la eficiencia del proceso de selección, deberá establecerse la siguiente estructura de costos, la cual permite un análisis adecuado:

- Costos de personal. Incluye el personal que administra los proceso de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como tiempo del personal de línea (gerentes y sus equipos) aplicado a la entrevista con los candidatos.
- Costos de operación. Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamientos, consultorías, etc.), anuncios en diarios y revistas, etc.
- Costos adicionales. Otros costos como equipos, software, mobiliarios, instalaciones, etc.

Para medir la eficacia del proceso de selección es muy útil el empleo del cociente de selección, calculado mediante la ecuación:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección (tasa de selección) es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia y su selectividad.

Pueden sugerirse otras mediciones de rendimiento del proceso de provisión de personal:

- ✓ Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
- ✓ Costo de admisión (costo per cápita).
- ✓ Costo de admisión por fuente de reclutamiento.
- ✓ Total de admisiones. Etc.

La selección de personal trae importantes y enormes beneficios a la organización:

- ✓ Acoplamiento de las personas al cargo, por ende satisfacción de éstas con el empleo.
- ✓ Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
- ✓ Mejoramiento gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de mejores talentos
- ✓ Mayor estabilidad y permanencia del personal, y la consiguiente reducción de rotación de personal.
- ✓ Mayor rendimiento y productividad por aumento de la capacidad del personal.
- ✓ Mejoramiento en las relaciones humanas, debido a la elevación de la moral.

F. CONTRATACIÓN

El resultado final del proceso de selección es la contratación del empleado.

La selección y contratación de personal se puede considerar procesos interrelacionados, ya que una empresa por lo regular no puede contratar a una persona antes de considerar mediante la selección el puesto que va a ocupar. La contratación se debe considerar como un proceso continuo y no aislado.

- ✓ La contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- ✓ Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- ✓ La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- ✓ La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- ✓ El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador

La contratación se puede dar de dos formas: individual y colectiva.

1. CONTRATACION INDIVIDUAL

Se define como: La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Por otro lado el contrato individual de trabajo se define como: El contrato mediante el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

2. CONTRATACION COLECTIVA

El contrato colectivo de trabajo se define como: el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos. También, en caso que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de los

trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional

El contrato colectivo de trabajo es el instrumento en el que se establecen las condiciones de trabajo, y a medida que éstas se vuelven más complejas, en cuanto a intensidad o calidad, los beneficios para la parte laboral también aumentan en cierta proporción. Es por eso que el contrato colectivo de trabajo es el medio que permite aumentar los beneficios al trabajador a niveles superiores a lo establecido por la ley.

El contrato colectivo de trabajo puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).

Las condiciones del convenio suelen considerarse como un mínimo. El contrato individual que firme cada trabajador puede mejorarlas (más sueldo, más descansos, etc.), pero no puede establecer condiciones más desfavorables para el trabajador, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y los empleadores (representantes en los lugares de trabajo, información y consulta, cartelera sindical, licencias y permisos para los dirigentes sindicales, etc.).

CARACTERÍSTICAS DE CONTRATOS COLECTIVOS

- ✓ Deben ser hechas por agrupaciones con personalidad jurídica.

- ✓ Produce efectos directos para las partes que contratan. Son cláusulas obligacionales para ambas partes.
- ✓ Produce efectos también para terceros, por ejemplo, los trabajadores que no están sindicalizados.

G. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y el potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación del rendimiento, etc. Y varía enormemente de una organización a otra. En realidad es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, integración de personas a la organización, el acoplamiento del personal al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencia de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitan mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta.

¿POR QUÉ SE EVALUA EL DESEMPEÑO?

Todas las personas necesitan recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así las organizaciones y las personas necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. *Recompensas.* La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y muchas veces despidos de trabajadores.
2. *Realimentación.* La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. *Desarrollo.* La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
4. *Relaciones.* La evaluación permite que cada colaborador mejore sus relaciones con las personas que los rodean (gerentes, pares, subordinados) porque saben qué tan bien evalúan su desempeño.
5. *Percepción.* La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan de respecto de él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. *Potencial de desarrollo.* La evaluación proporciona a la organización los medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que pueden definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. *Asesoría:* La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, para ello debe cumplir los siguientes lineamientos básicos.

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe de dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que se observa en el trabajo. La evaluación se debe de concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la evaluación subjetiva de los hábitos personales.
3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben de estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevara estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

¿QUIÉN DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO?

La evaluación del desempeño disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño. Busca consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización.

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO

El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus

necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.

EL GERENTE

En la mayor parte de las organizaciones el gerente tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH), es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función de staff para instruir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo.

EL INDIVIDUO Y EL GERENTE

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. De este modo, el gerente funciona como elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.

EL EQUIPO DE TRABAJO

Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de los miembros después. Con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y metas que debe alcanzar.

LA EVALUACION DE 360°

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.

EVALUACION HACIA ARRIBA

Es una faceta específica para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance de los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejores resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mandato arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, son sugerencias, consultas y participación.

LA COMISION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las

normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben pasar por la criba de la comisión. Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba.

EL ORGANO DE RECURSOS HUMANOS

Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema. Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona.

METODOS TRADICIONALES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia al mismo tiempo estimulen a las personas, no es tarea fácil. Por eso muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y gerencia, los empleados base y los jornaleros.

Los métodos tradicionales de evaluación de del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

1. Escalas Gráficas

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son los que alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen.

El método de las escalas graficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.

El segundo paso será definir los grados de evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan de tres a cinco grados de variación para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala grafica de evaluación.

2. Elección Forzada

El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger las frases que mejor representen el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.

3. Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de *staff* en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

4. Método de los incidentes críticos.

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos.

5. Listas de verificación

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-list) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales del trabajador.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño representan ciertas características ya superada y que resultan negativas. Por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas. Además, son autocontenidos porque la evaluación funciona como fin y no como medio. Les falta libertad en la forma y el contenido.

METODOS MODERNOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Se caracterizan por una posición nueva ante la evaluación del desempeño: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

1. Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la administración por objetivos (APO), la cual es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

a) *El formulario de los objetivos consensuados.* Es el primer paso, un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable.

- b) El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.** Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición *sine qua non* del sistema. En algunos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
- c) La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.** A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Estos recursos y medios pueden ser recursos materiales, humanos y pueden ser inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado.
- d) El desempeño.** Es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos.
- e) El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos.** Significa comprobar el costo/beneficio que implica el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.
- f) La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta.** Con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar conclusiones. El gerente debe ayudarle en este sentido.

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro. Lo mejor es que se orienta hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado.

2. La evaluación de 360°

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual.

F. MANUAL

1. GENERALIDADES

Como herramientas eficaces para la toma de decisiones en la administración están las relacionadas a los manuales administrativos, ya que facilita el aprendizaje de la administración y también nos ayuda a orientar correctamente a las personas en las unidades administrativas, éstas pueden ser a nivel operativo o de ejecución.

Los manuales son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar la ejecución de las tareas y dependiendo de las necesidades de cada empresa así se crearan los manuales para cada una de las unidades.

2. DEFINICIONES DE MANUAL.

2.1“Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.”⁴⁷

2.2“Es un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.”⁴⁸

2.3 Construcciones teóricas, las cuales deben ser establecidas con precisión ya sea en términos físicos que permitan representaciones concretas, o en términos matemáticos, que requieren expresiones simbólicas y no ambiguas, de las relaciones”.

2.3 “Es aquel cuerpo sistemático de información que contiene indicaciones básicas, sobre la manera en que el personal de una empresa desarrolla conjunta y separadamente, el trabajo que se le ha asignado”⁴⁹

3. TIPOS DE MANUALES

Existe una gran variedad de manuales que sirven como herramienta o guía a las empresas para lograr la ejecución exacta de las tareas asignadas

En todas las organizaciones la adopción de manuales es más frecuente ya que es una forma ordenada de realizar las actividades y estos manuales se seleccionan de acuerdo a la naturaleza de cada empresa y de cada unidad dentro de ella, por lo que se presentan algunos tipos de ellos:

a. Manual de Objetivos y políticas.

Es el documento en que contiene la información, reglas e instrucciones generales de la empresa.

⁴⁷ *Diccionario de administración y ciencias a fines*, 1° edición, editorial Limusa, S. A. De C. V. México, 1995, Pág. 129

⁴⁸ *Bran Orantes, Salvador Osvaldo, Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas, Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 1980* Pág. 56

⁴⁹ *Melgar Callejas, Jose María, Organización de Métodos para el mejoramiento administrativo de las Empresas, El Salvador UFG, editores, 2002* Pág. 177

Es un plan dividido de objetivos generales y específicos que cada parte forma un todo de la empresa; es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos, en la toma de decisiones para el logro de resultados. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal de una organización en general sobre el cual se basan todas las acciones.

b. Manual del Empleado.

Este es también llamado manual de bienvenida; documento que tiene por objeto proporcionar a los nuevos empleados información general de la empresa, así como sus obligaciones y presentaciones de la misma.

c. Manual para especialistas.

Es aquel que agrupa normas, pautas e instrucciones de aplicación específicas a determinado tipo de actividad o tarea: un ejemplo puede ser el Manual de uso de una maquinaria específica, que le ayuda al usuario a seguir los pasos para aprender esa especialidad.

d. Manual de Capacitación.

Este manual está conformado de acuerdo a las necesidades de capacitación o entrenamiento que cada empresa requiera; así como los diversos cursos, programas, contenidos para cada puesto de trabajo de la organización.

e. Manual de Propósitos Múltiples.

Cuando el volumen de actividades, el número de empleados o la simplicidad de la estructura de la empresa, no justifiquen la preparación y utilización de los distintos manuales mencionados anteriormente puede ser conveniente la creación de un manual de propósitos múltiples en el cual proporcione información general para varias áreas o unidades de la empresa.

f. Manual de Procedimientos.

Un breve análisis de las características de los manuales de sistemas y procedimientos, podemos decir que son los más comunes utilizados en las organizaciones. Esto debido a que los procedimientos son herramientas utilizadas más comúnmente para cualquier tipo de actividad, ya que nos ayudan a tener un orden lógico de las actividades.

g. Manual de Procedimientos.

Al analizar las características de los manuales de sistemas y procedimientos, podemos decir que son los más comunes utilizados en las organizaciones. Esto debido a que los procedimientos son herramientas utilizadas más comúnmente para cualquier tipo de actividad, ya que nos ayudan a tener un orden lógico de las actividades.

h. Manual de Recursos Humanos.

Estos manuales son también llamados Manuales de relación industrial de reglas y reglamentos del área de trabajo o manual de empleo. Esto consiste en una herramienta basada en las normas, en el reglamento así como también en los valores establecidos por las empresas con el objetivo de guiar a supervisores, gerentes o cualquier mando medio, en la administración del personal.

i. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.

Este manual consiste en detallar los pasos a seguir para llenar una plaza vacante, desde el reclutamiento de los candidatos, siguiendo por la selección y finalizando con la contratación. Estos manuales tienen como objetivo guiar al departamento de Recursos Humanos para realizar el proceso ordena mente y con los pasos estandarizados.

j. Manual de Producción.

La función principal es basada en coordinar y controlar el ensamblaje, inspección y/o exportación de la producción. Estos son comúnmente utilizados en el área de ingeniería de las empresas industriales.

k. Manual de Finanzas.

Las necesidades de tener un control y orden sistemático de los procedimientos y decisiones financieras son frecuentes en una unidad de finanzas, ya que la responsabilidad de manejar los fondos de una empresa es bastante amplia.

l. Manuales de otras funciones.

En cualquier lugar donde se establezca un procedimiento sistemático, pasos a seguir, un método determinado o cualquier secuencia lógica de actividades es necesario un Manual.

El manual puede ser funcional en cualquier área, tomando en cuenta que el objetivo principal es guiar al personal a realizar correctamente las tareas asignadas.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES.

Las características para todos los tipos de manuales mencionados anteriormente son diferentes para cada uno, a continuación se presentarán las más comunes.

a. Manuales de otras funciones.

Esta característica nos indica que los empleados hablan el mismo lenguaje, piensan y actúan en forma similar, también la comunicación es fluida en todos los niveles de la organización.

b. Describe las funciones y/o tareas de los empleados.

Cuando los empleados desempeñan el mismo cargo, los manuales nos ayudan a que cada uno realice las tareas en forma uniforme.

c. Capacita a los empleados.

El manual es una herramienta que se caracteriza por que permite la adecuada capacitación de los empleados, ya sea en puestos nuevos o para procedimientos nuevos.

d. Guía el trabajo a realizar.

Nos instruye a facilitar la labor de los empleados y también la ejecución adecuada de las mismas.

e. Revisión constante y mejora de las políticas.

Nos ayuda a la revisión en algún cambio de las políticas de la empresa, así como también a mejorarlas.

f. Controla los procesos.

Esta característica es básica en todos los tipos de manuales, nos ayuda a detectar anomalías en la ejecución de los procesos y también a mejorarlos.

g. Detecta anomalías.

La detección de cualquier anomalía en la ejecución de los procesos es una de las funciones importantes de los manuales, nos ayuda a mejorarlos y a prevenirlas en un futuro.

5. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Los manuales tienen una importancia en la mejora de cada organización, ya que nos ayudan a detectar las fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización, ya que le explican todo lo relacionado con la misma desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Los manuales también son de vital importancia en las empresas porque son fuente permanente de información sobre prácticas generales y sectoriales de la empresa y sirven como herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos

empleados, logrando mantener un sólido plan en la organización, asegurando que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes así mismo determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

La realización de un manual es importante también, al momento de implementar un nuevo procedimiento ya que es la base para que sea exitoso y que la ejecución se realice de acuerdo a lo planeado.

6. OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

Las finalidades de los manuales en las empresas son diferentes, esto debido a que cada uno tiene un alcance diferente. A continuación se detallarán los objetivos más frecuentes al utilizar esta herramienta administrativa.

- ✓ Presentar una visión uniforme de la organización, hacia todos los empleados.
- ✓ Determinar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- ✓ Definir responsabilidades para cada uno de los empleados involucrados en el proceso a desarrollar.
- ✓ Evitar duplicidades de actividades a realizar por ninguno de los miembros.
- ✓ Detectar anomalías en los procesos realizados y proponer mejoras para evitarlas.
- ✓ Ayudar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y generar uniformidad en las labores.
- ✓ Disminuir los tiempos y esfuerzos en las tareas a realizar, evitando errores y duplicidad en los procesos.
- ✓ Acelerar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los empleados en cada uno de los puestos asignados.

7. ESTRUCTURA DE LOS MANUALES.

Generalmente los manuales tienen una estructura básica, la cual nos sirve de guía para la realización de estos. Estos podrían variar de acuerdo al tipo de manual que se esté diseñando.

La estructura estándar nos ayuda a tener orden en todos los tipos de manuales utilizados en las organizaciones, el cual nos facilita la comprensión al momento de utilizarlos.

- ✓ Índice
- ✓ Prólogo y/o introducción
- ✓ Objetivos del manual.
- ✓ Áreas de aplicación y/o alcance del manual.
- ✓ Responsables
- ✓ Políticas o normas de operación.
- ✓ Conceptos
- ✓ Contenido o Procedimiento paso a paso.
- ✓ Formulario de impresos o anexos
- ✓ Diagramas de flujo.
- ✓ Glosario de términos.

8. CONSIDERACIONES A TOMAR EN CUENTA EN LA ELABORACIÓN EN LOS MANUALES.

Al momento de diseñar un manual se tienen que tomar en cuenta algunas consideraciones importantes para que el contenido de dicho documento sea de gran utilidad.

- ✓ Índice de referencias cruzadas de las fuentes de información.
- ✓ Verificación y asesoramiento de expertos en la materia.
- ✓ Claridad y precisión en los detalles.
- ✓ Orden lógico de los pasos a seguir.

- ✓ Formato adecuado y estandarizado.
- ✓ Enfocarlo a las áreas específicas que lo utilizarán.
- ✓ Conocimiento previo de los procesos a documentar.
- ✓ Tener claros los objetivos.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION ACTUALES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL SECTOR MAQUILA, EN LA ZONA FRANCA AMERICAN INDUSTRIAL PARK, MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE, LA LIBERTAD.

A. GENERALIDADES

En el presente capítulo se resume la dinámica bajo la cual se desarrolló la investigación de campo, todo con el propósito de reflejar la situación actual de los métodos y formas de reclutamiento, selección y contratación de personal que lleva a cabo la industria maquilera en la zona franca “American Industrial Park”, ubicada en Ciudad Arce.

Se utilizaron instrumentos que nos permitieron obtener información de fuentes primarias y secundarias, las que sirvieron de base para detectar debilidades y posibles oportunidades o áreas de mejoras en procesos.

También se hizo uso de dos cuestionarios estructurados dirigidos:

- A los operadores (empleados)
- A los gerentes responsables del área de contratación (empleador)

Con el propósito de obtener información fidedigna y de primera mano.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Objetivo General

Analizar la situación actual de la industria maquilera, sobre los métodos de reclutamiento, selección y contratación de personal que permita mejorar las contrataciones futuras de personal de la industria maquilera en la zona franca American Industrial Park, ubicada en Ciudad Arce.

1.1. Objetivos Específicos.

- A. Estudiar las herramientas y métodos utilizados actualmente para reclutamiento, selección y contratación de personal en la maquila.
- B. Conocer los procesos de las maquilas para llegar a la contratación de personal.
- C. Identificar áreas de mejoras en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para llevar a cabo la investigación, se requirió de los siguientes pasos:

1. Identificación de Fuentes de Información.

Las fuentes consultadas para obtener información sobre el uso de herramientas son:

a. Fuentes Primarias:

Para recolectar los datos de las fuentes primarias, se diseñó un cuestionario para conocer las impresiones de los gerentes de recursos humanos, y otro cuya estructuración fue dirigida para los operarios de la industria maquilera ubicada en la zona franca American Industrial Park, ubicada en Ciudad Arce.

Ambos cuestionarios se estructuraron de tal forma que los datos de clasificación resultantes arrojaran información sólida e importante sobre la investigación. Además se contempló en ambos cuestionarios preguntas cerradas de selección múltiple para lograr una mayor precisión en el procesamiento de datos.

b. Fuentes Secundarias:

Como soporte de la conformación de las bases teóricas que consoliden la validez de la presente investigación, se recurrió a la recopilación de información bibliográfica utilizando libros relacionados a la Administración de Personal, revistas, boletines, memorias, tesis, diccionarios, así también la información que ofrece el Internet, , entre otras.

2. Ámbito o Alcance de la Investigación.

Con el fin de establecer el alcance geográfico de la presente investigación de campo, se determinó y delimitó a la zona franca de American Industrial Park, Ciudad Arce, como el lugar de donde vamos a obtener la información necesaria sobre usos de herramientas de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, siendo ésta una de las zonas francas importante en el país, además, consideramos que la accesibilidad para la obtención de información sobre la investigación, será viable.

3. Determinación del Universo.

Para la determinación del universo a investigar tomamos las 4 empresas dedicadas a la maquila de prendas de vestir ubicadas en la zona franca de American Industrial Park, Ciudad Arce, las cuales son:

- Maya Apparell Limitada de C.V.
- Joyas de Ceren Manufacturing de C.V.
- Balsamar Manufacturing de C.V.
- Lamatepec Manufacturing de C.V.

La información anterior fue obtenida según entrevista con personal administrativo de la zona franca. Siendo estas el universo de la investigación de campo, haciendo un total de empleados de 4,620 por lo que podemos concluir que la muestra será de carácter finita. Y el universo está conformado específicamente por aquellos entes dedicados a desarrollar actividades de índole maquilera de prendas de vestir.

4. Determinación de la Muestra.

Habiendo determinado que la población a investigar está conformada por la industria maquila de prendas de vestir, ubicada en la zona franca de American Industrial Park, las cuales suman un total de 4 empresas; pasamos a identificar a los sujetos de análisis y con el objeto de comparar y evaluar la situación actual en las empresas se tomó la decisión de investigar tanto al personal que utiliza las herramientas de Reclutamiento y Selección (Recursos Humanos), así como las personas que se someten a éstas(Personal Operativo).

- a) Gerentes de Recursos Humanos

Para los gerentes de recursos humanos, ya que solo son 4, se les pasó el cuestionario a todos dada la factibilidad para lograrlo.

- b) Personal Operativo

La población total del personal operativo fue corroborada por cada gerente de Recursos Humanos, siendo la siguiente:

Maya Apparell Limitada de C.V.	1,200
Joyas de Ceren Manufacturing de C.V	1,340
Balsamar Manufacturing de C.V.	860
Lamatepec Manufacturing de C.V.	1,220
Totales:	4,620

Con los datos anteriores pasamos a definir a través de una fórmula para poblaciones finitas el tamaño de la muestra que se encuestaran, lo cual se detalla a continuación.

$$n = \frac{Z^2PQN}{(N - 1)E^2 + Z^2PQ}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

E= error muestral

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de Fracaso

N= Universo o Población

Z= Coeficiente de Confianza

Sustituyendo:

n= ?

E= 5% Donde:

P= 50%

Q= 50%

N= 4,620

Z= 95% →-----1.96 (tabla del área bajo la curva normal)

Desarrollando:

$$n = \frac{Z^2PQN}{(N - 1)E^2 + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(4620)}{(4620 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 4620}{4,619(0.0025) + (3.8416) \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{4,437.048}{11.5475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{4,437.048}{12.5079}$$

$n = 355$ sujetos de analisis (operarios)

5. Justificación de los valores utilizados en la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra.

Debido a que el universo es menor a 5,000 entes de estudio se determina que la fórmula para la muestra a utilizar será por la población finita. Con el objeto de mantener las prácticas de muestreo más utilizadas, decidimos colocar un coeficiente de Confianza al 95% en las formulas y una probabilidad de Éxito de 50% y una probabilidad de Fracaso de 50%, esto debido a que no conocemos el comportamiento de los resultados en los cuestionarios y para mayor certeza de los datos se tomaron esos valores.

6. Método de muestreo para la Distribución de la Muestra.

Considerando el resultado del tamaño de la muestra a tomar en cuenta para el caso de los Operarios y además sabiendo que en total suman 4 grandes empresas de estudio, entonces se procedió a la utilización del Método Probabilístico “Muestreo Estratificado Proporcional” (dado las características de la aplicación del método) para realizar la distribución de la muestra en las 4 empresas previamente identificadas, quedando los resultados tal y como se detallan a continuación:

APLICACIÓN DEL MÉTODO ESTRATIFICADO PROPORCIONADO.

Fórmula para sacar la muestra por empresa.

$$ni = \frac{Ni}{N}$$

Dónde:

ni = Sub. Muestra de cada empresa.

Ni = Universo de Cada empresa

N = Universo Total

n = Tamaño de muestra

A continuación se sustituye la formula estadística con los datos según número de empleados operarios de cada empresa. Ejemplo:

Empresa Maya Apparell Limitada de C.V.:

$$ni = \frac{Ni}{N} * (n)$$

$$ni = \frac{1,200}{4,620} * (355)$$

$$ni = 92$$

Empresa Joyas de Ceren Manufacturing de C.V:

$$n = \frac{Ni}{N} * (n)$$

$$n = \frac{1,340}{4,620} * (355)$$

$$ni = 103$$

Empresa Balsamar Manufacturing de C.V.:

$$n = \frac{Ni}{N} * (n)$$

$$n = \frac{860}{4,620} * (355)$$

$$ni = 66$$

Empresa Lamatepec Manufacturing de C.V.:

$$n = \frac{Ni}{N} * (n)$$

$$n = \frac{1,220}{4,620} * (355)$$

$$ni = 94$$

Distribución de la Muestra:

Cuadro No 1.

Distribución de la muestra por empresa

Empresas	No de Empleados	Ni
c) Maya Apparel Limitada de C.V	1,200	92
Joyas de Ceren Manufacturing de C.V.	1,340	103
Balsamar Manufacturing de C.V.	860	66
Lamatepec Manufacturing de C.V.	1,220	94
TOTAL	4,620	355

Fuente: American Industrial Park. Oficinas Administrativas.

D. DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.

ESTRUCTURA DE CUESTIONARIOS

Cuestionario a Operarios

Para la elaboración del Cuestionario se tomó en cuenta lo siguiente:

a. Solicitud de Colaboración.

En esta parte se solicita la colaboración a los gerentes de recursos humanos y al personal operativo a responder un cuestionario en el que se consulta sobre la situación actual, en cuanto al reclutamiento y selección de personal de las empresas de la industria maquilera, ubicada en la zona de American Industrial Park.

b. Datos de Clasificación

En esta parte se tomarán como datos para clasificar a los sujetos de análisis sobre número de empleados con que cuenta la empresa, años de funcionamiento de la empresa y capital social, para clasificarlos de acuerdo al tamaño.

c. Cuerpo del Cuestionario.

En esta parte se les solicita dar respuesta a preguntas cerradas, dicotómicas y de opciones múltiples que contiene el cuerpo del cuestionario.

d. Datos de Identificación.

En esta parte se identifican con su nombre, investigador, fecha de realización y firma de quien la realizó. (Ver anexos)

E. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se procedió a recolectar la información en las empresas maquiladoras detalladas anteriormente que a continuación se presentan dos momentos en los cuales se pudo determinar la validez del cuestionario como la recolección total de la información.

- Prueba Piloto:

Se aplicó el cuestionario al 10% de los sujetos de análisis para verificar que las preguntas fueron formuladas en forma comprensibles. De lo anterior resultó que se corrigieron en el caso del cuestionario a los gerentes varias preguntas.

- Recolección Final de la Investigación:

Ya recogidos ambos cuestionarios se procedió a obtener información total.

F. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

A continuación se presenta la tabulación y el análisis de la información obtenida de los sujetos de análisis:

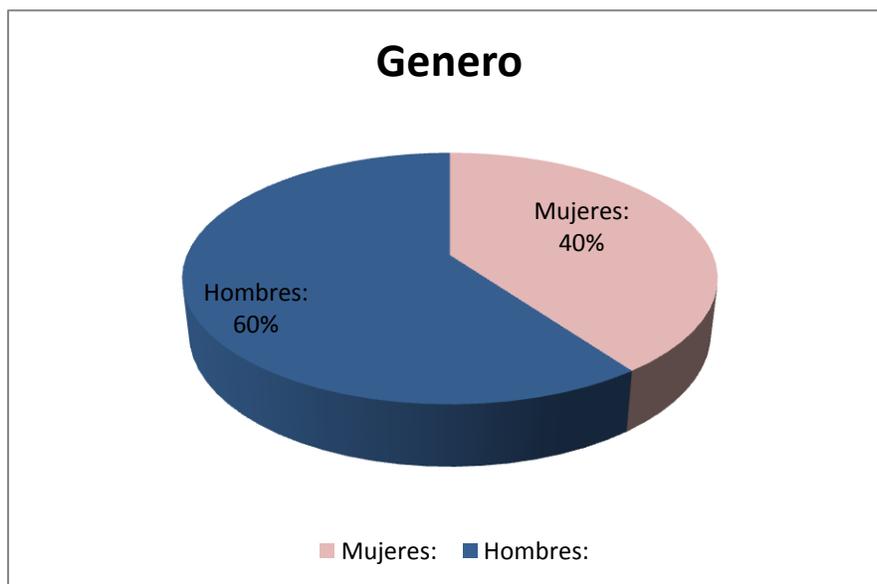
- 1) Tabulación del Cuestionario dirigido a Personal Operativo.
- 2) Tabulación del Cuestionario dirigido a Gerentes.

HALLAZGOS GENERALES PARA EL PERSONAL OPERATIVO

GENERO

- Total de personal operativo encuestado: 355 personas.
- Del total de personas encuestadas el 40% representa el sexo femenino el 60% representa el masculino, así:

Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	142	40%
Masculino	213	60%
Totales:	355	100%

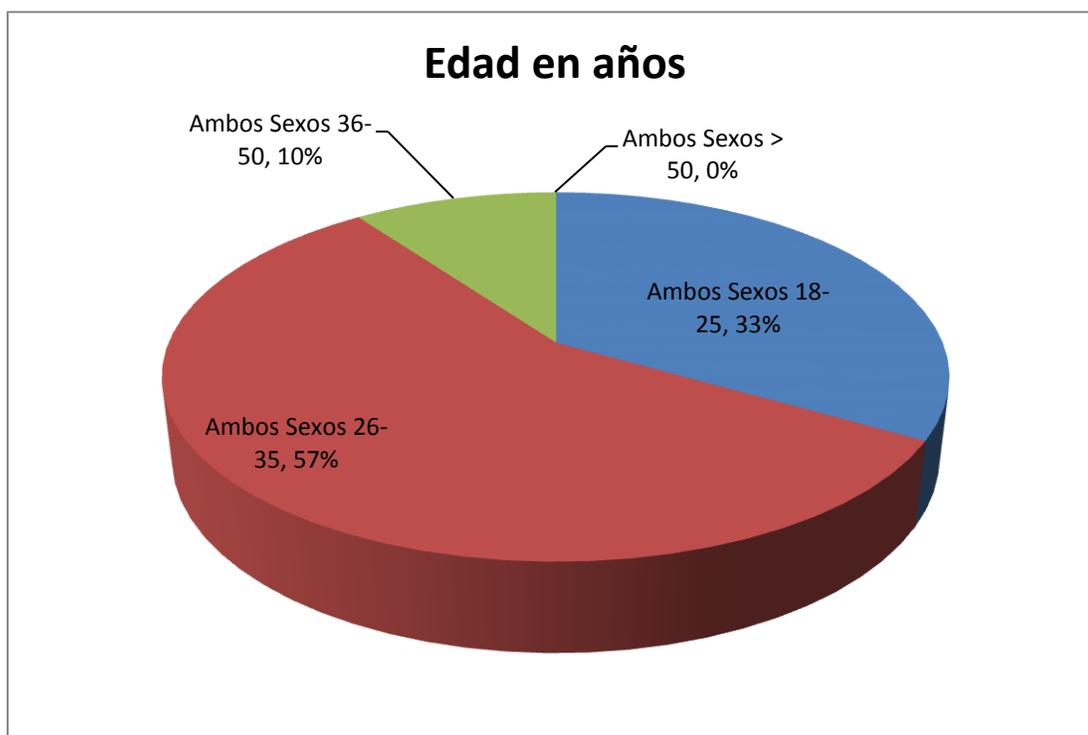


- **EDAD:** La distribución de la “Edad” es de la siguiente forma:

	Masculino				
Edad en años	18-25	26-35	36-50	> 50	Totales
Cantidad	79	126	8	0	213
% de Total	37.04%	59.26%	3.70%	0.00%	100.00%

	Femenino				
Edad en años	18-25	26-35	36-50	> 50	Totales
Cantidad	39	75	28	0	142
% de Total	27.78%	52.78%	19.44%	0.00%	100.00%

	Ambos Sexos				
Edad en años	18-25	26-35	36-50	> 50	Totales
Cantidad	118	201	36	0	355
% de Total	33.33%	56.67%	10.00%	0.00%	100.00%

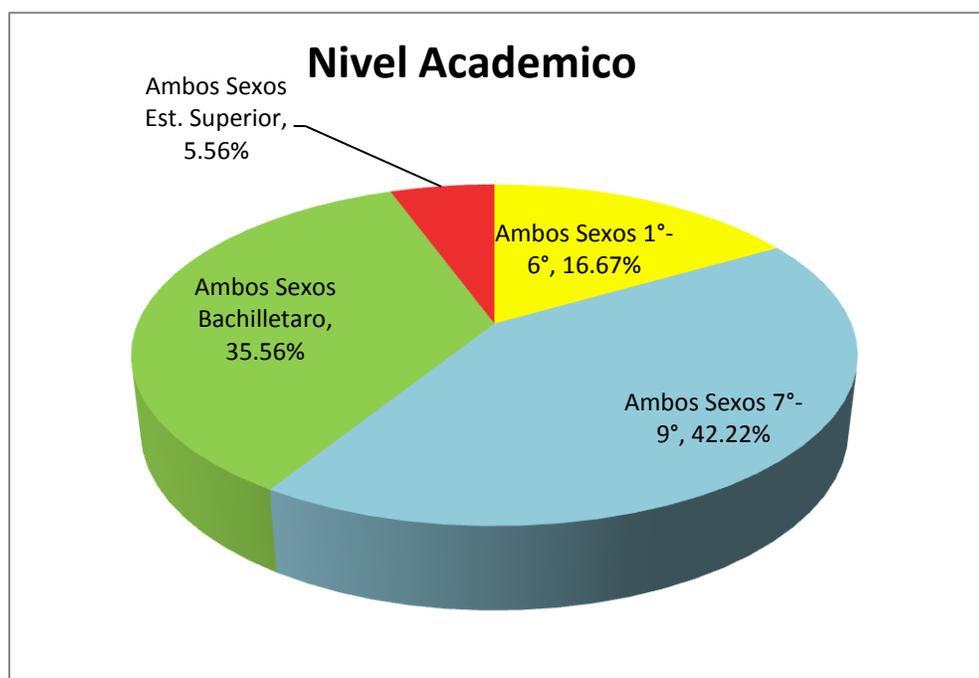


De los hallazgos en la edad notamos que el 56.67% de la población se encuentra en un rango de 26 a 35 años, el 33.33% está en el rango de 18 a 25 años, y solo el 10% está en el rango de 36 a 50, no hay mayores de 50 dentro la población encuestada.

- **NIVEL ACADÉMICO:** El Nivel Académico de la población muestral está determinada así:

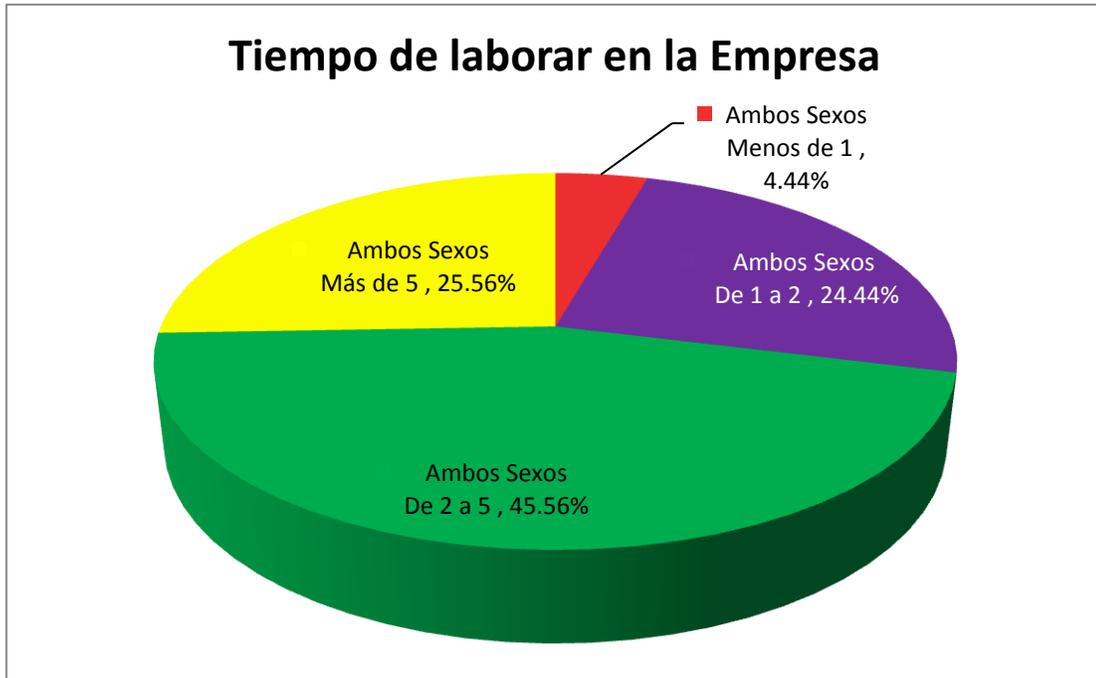
Un 77.78% de los encuestados tienen estudios entre séptimo grado y Bachillerato, solamente el 5.56% respondió que tienen estudios superiores a bachillerato y un 16.67% tiene estudios entre primer y sexto grado. Así lo demostramos en la siguiente gráfica:

	Ambos Sexos				
Nivel Académico	1°-6°	7°-9°	Bachillerato	Est. Superior	Totales
Cantidad	59	150	126	20	355
% de Total	16.67%	42.22%	35.56%	5.56%	100.00%



- **TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA:** Para el tiempo de laborar en la empresa tenemos la siguiente información:

Tiempo de laborar en años	Ambos Sexos				Totales
	Menos de 1	De 1 a 2	De 2 a 5	Más de 5	
Cantidad	16	87	162	91	356
% de Total	4.44%	24.44%	45.56%	25.56%	100.00%



Podemos observar que el 45.566% tienen de 2 a 5 años de laborar en la empresa, un 24.44% tiene de 1 a 2 años de trabajo en la empresa, 25.56% tiene más de 5 años y un 4.44% nada más tiene menos de un año de laborar en la empresa.

RESULTADO DEL CUESTIONARIO PASADO A LOS OPERARIOS

1-¿Conoce si en la empresa existe un área encargada de la contratación del personal?

Objetivo: Conocer si existe un área especializada en realizar el proceso de Reclutamiento y selección.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
SI	59	122	8	16	67	16	74.68%	96.83%	100.00%	45.71%	84.81%	57.14%	288	81.13%
NO	20	4	0	19	12	12	25.32%	3.17%	0.00%	54.29%	15.19%	42.86%	67	18.87%
TOTALES	79	126	8	35	79	28	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	355	100.00%



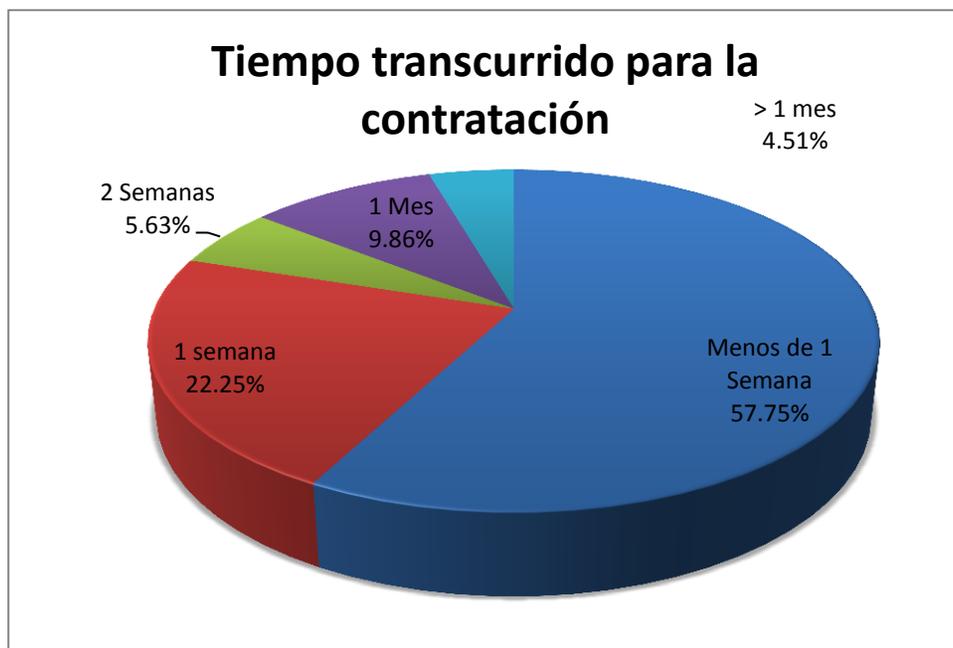
Hallazgos:

El 81.13% del personal entrevistado tiene conocimiento de que existe un Área especializada en la contratación de personal dentro de la fábrica y solamente el 18.87% no lo sabe.

2- ¿Cuánto tiempo transcurrió para que fuera contratado, desde que solicitó el empleo?

Objetivo: Conocer el tiempo que la empresa se tarda en contratar al personal.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
Menos de 1 Semana	51	67	4	20	39	24	64.56%	53.17%	50.00%	57.14%	49.37%	85.71%	205	57.75%
1 semana	8	27	4	8	32	0	10.13%	21.43%	50.00%	22.86%	40.51%	0.00%	79	22.25%
2 Semanas	8	8	0	0	4	0	10.13%	6.35%	0.00%	0.00%	5.06%	0.00%	20	5.63%
1 Mes	8	20	0	3	4	0	10.13%	15.87%	0.00%	8.57%	5.06%	0.00%	35	9.86%
> 1 mes	4	4	0	4	0	4	5.06%	3.17%	0.00%	11.43%	0.00%	14.29%	16	4.51%
TOTALES	79	126	8	35	79	28	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	355	100.00%



Hallazgos:

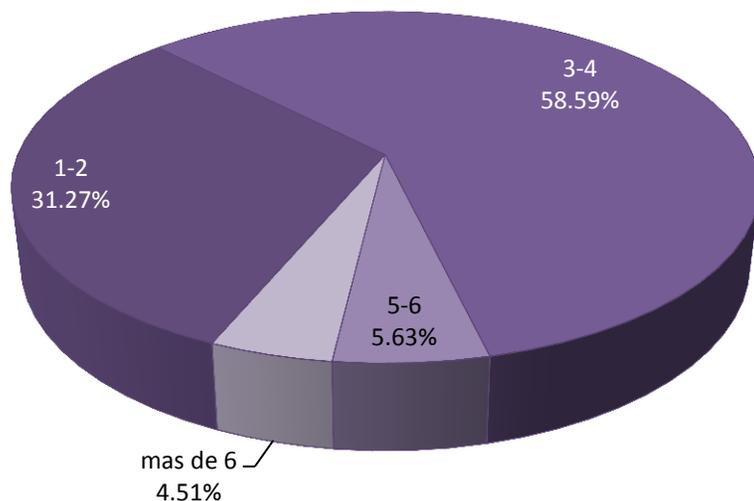
- El 57.75% de los operarios entrevistados afirma que el periodo de contratación les tomo menos de una semana.
- El 22.25% de los operarios entrevistados afirma que el periodo de contratación les tomo una semana.
- El 5.63% de los operarios entrevistados afirma que el periodo de contratación les tomo dos semana.
- El 9.86% de los operarios entrevistados afirma que el periodo de contratación les tomo hasta un mes
- El 4.51% de los operarios entrevistados afirma que el periodo de contratación les tomo más de un mes.
- Podemos notar que el 20% de los entrevistados han sido contratados en un periodo de tiempo muy largo.

3-¿Cuántas personas intervinieron en su proceso de contratación?

Objetivo: Conocer la cantidad de personas que se utiliza en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
1-2 personas	16	32	0	12	39	12	20.25%	25.40%	0.00%	33.33%	50.00%	42.86%	111	31.27%
3-4 personas	55	86	4	16	39	8	69.62%	68.25%	50.00%	44.44%	50.00%	28.57%	208	58.59%
5-6 personas	8	4	4	4	0	0	10.13%	3.17%	50.00%	11.11%	0.00%	0.00%	20	5.63%
Más de 6 per.	0	4	0	4	0	8	0.00%	3.17%	0.00%	11.11%	0.00%	28.57%	16	4.51%
TOTALES	79	126	8	36	78	28	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	355	100.00%

Personal que intervino en la contratación



Hallazgos:

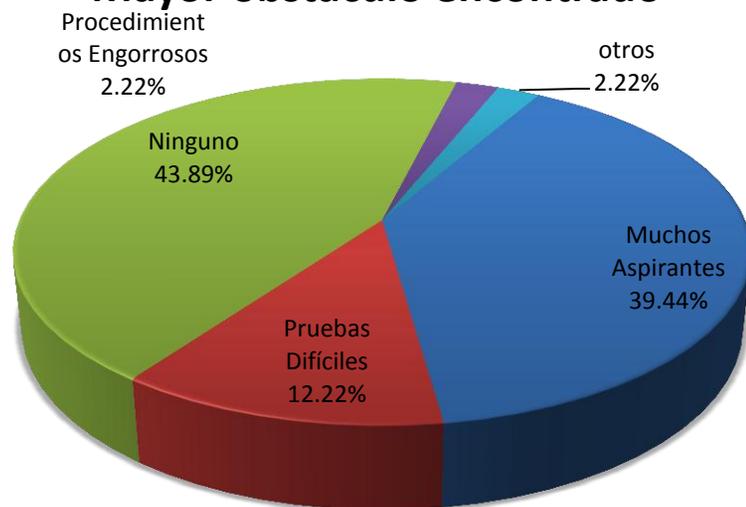
- El 58.59% del personal entrevistado confirmó que la cantidad de personas involucradas en el proceso de contratación fueron de 3-4.
- El 31.27% del personal entrevistado confirmó que la cantidad de personas involucradas en el proceso de contratación fueron de 1-2.
- El 5.63% del personal entrevistado confirmó que la cantidad de personas involucradas en el proceso de contratación fueron de 5-6.
- El 4.51% del personal entrevistado confirmó que la cantidad de personas involucradas en el proceso de contratación fueron > de 6.
- Podemos ver que el 88% del personal entrevistado afirma que los involucrados en el proceso son entre 1-4 personas que consideramos la cantidad necesaria.

4-¿Cuál fue el mayor obstáculo para que fuera contratado?

Objetivo: Determinar que parte del procedimiento es un eslabón débil para una contratación adecuada

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
Muchos Aspirantes	43	75	0	8	16	0	54.43%	57.69%	0.00%	20.00%	20.25%	0.00%	142	39.44%
Pruebas Dificiles	8	8	0	12	12	4	10.13%	6.15%	0.00%	30.00%	15.19%	16.67%	44	12.22%
Ninguno	28	43	8	16	47	16	35.44%	33.08%	100.00%	40.00%	59.49%	66.67%	158	43.89%
Procedimientos Engorrosos	0	0	0	0	4	4	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.06%	16.67%	8	2.22%
otros	0	4	0	4	0	0	0.00%	3.08%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%	8	2.22%
TOTALES	79	130	8	40	79	24	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	360	100.00%

Mayor obstaculo encontrado



Hallazgos:

- El 43.89% del personal entrevistado dice que no hay ningún problema en el proceso de contratación.
- El 39.44% del personal entrevistado dice que el mayor obstáculo para la contratación es la competencia.
- El 12.22% del personal entrevistado dice que el mayor obstáculo para la contratación son las pruebas que se realizan.
- El 2.22% del personal entrevistado dice que el mayor obstáculo para la contratación son los procedimientos que se realizan.
- Solamente el 2.22% de los encuestados tuvo otro tipo de problemas.

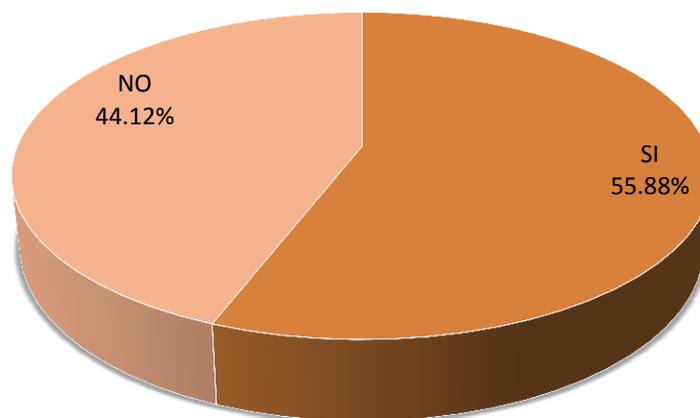
5-¿Conoce si la empresa tiene un indicador de rotación de personal?

Objetivo: Conocer si la empresa mide su rotación de personal

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
SI	47	79	4	12	36	12	59.49%	64.75%	50.00%	37.50%	48.00%	50.00%	190	55.88%
NO	32	43	4	20	39	12	40.51%	35.25%	50.00%	62.50%	52.00%	50.00%	150	44.12%
TOTALES	79	122	8	32	75	24	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	340	100.00%

Nota: En esta pregunta no fue contestada por 15 personas

Tiene la empresa un indicador de Rotacion de Personal



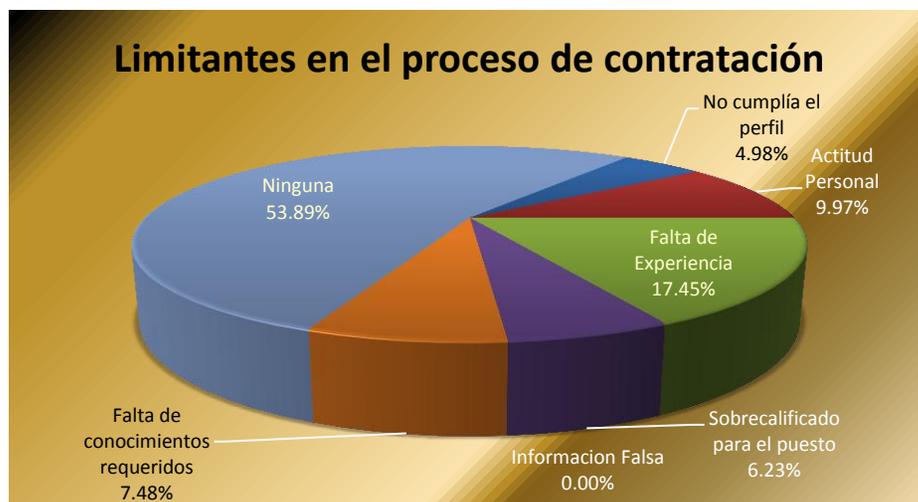
Hallazgos:

El 55.88% de los encuestados sabe que hay un indicador de rotación de personal y el 44.12% no sabe; esto nos indica que la mitad de personal no sabe del indicador de rotación de personal.

6-¿Cuáles son las limitantes que según usted, intervinieron en el proceso de contratación?

Objetivo: Determinar cuáles son los riesgos que se corren al momento de reclutar, seleccionar y contratar los nuevos candidatos

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
No cumplía el perfil	4	12	0	0	0	0	5.33%	10.43%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	16	4.98%
Actitud Personal	8	16	0	4	4	0	10.67%	13.91%	0.00%	12.50%	5.33%	0.00%	32	9.97%
Falta de Experiencia	8	24	0	8	16	0	10.67%	20.87%	0.00%	25.00%	21.33%	0.00%	56	17.45%
Sobrecalificado para el puesto	8	0	0	0	12	0	10.67%	0.00%	0.00%	0.00%	16.00%	0.00%	20	6.23%
Información Falsa	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%
Falta de conocimientos requeridos	8	4	0	4	4	4	10.67%	3.48%	0.00%	12.50%	5.33%	25.00%	24	7.48%
Ninguna	39	59	8	16	39	12	52.00%	51.30%	100.00%	50.00%	52.00%	75.00%	173	53.89%
TOTALES	75	115	8	32	75	16	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	321	100.00%



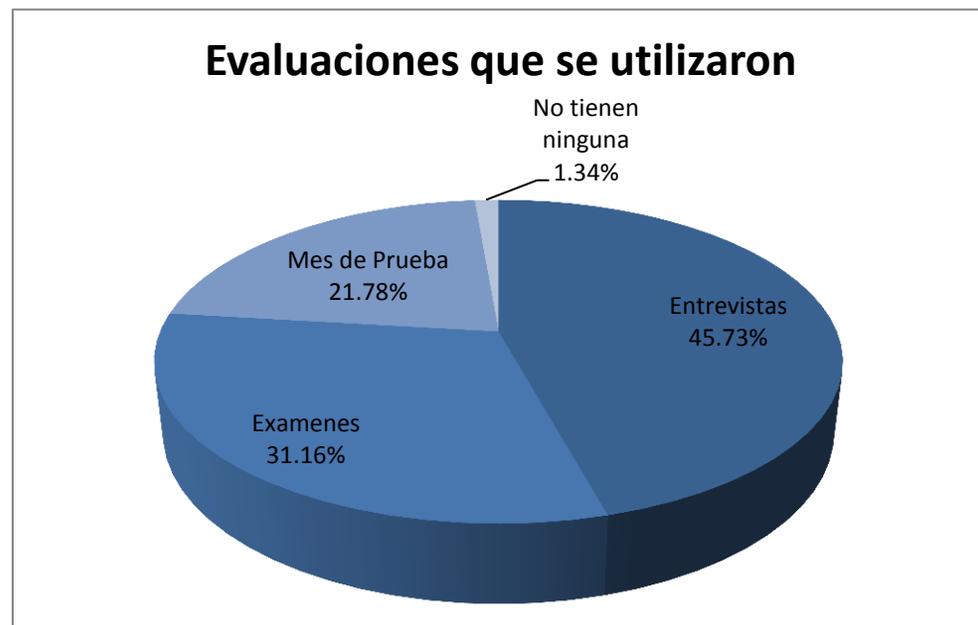
HALLAZGOS:

El 53.89% de los encuestados dice que no hay limitantes en el proceso de contratación, el 17.45% que la limitante es la falta de experiencia, el 9.97% que es la actitud personal, el 7.48% considera la falta de conocimientos requeridos; 6.23% considera que la sobre calificación para el puesto y el 4.98% es que no cumplía con el perfil. Estos nos indican que el 46.11% de los entrevistados creen que hay riesgos en el proceso de contratación.

7-¿Qué tipo de evaluaciones se utilizaron en el reclutamiento, selección y contratación de personal?

Objetivo: Conocer qué tipo de acciones preventivas de riesgos realiza la empresa.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
Entrevistas	63	99	8	28	59	16	61.17%	43.23%	40.00%	46.67%	40.69%	40.00%	273	45.73%
Exámenes	32	79	8	12	39	16	31.07%	34.50%	40.00%	20.00%	26.90%	40.00%	186	31.16%
Mes de Prueba	8	47	4	20	43	8	7.77%	20.52%	20.00%	33.33%	29.66%	20.00%	130	21.78%
No tienen ninguna	0	4	0	0	4	0	0.00%	1.75%	0.00%	0.00%	2.76%	0.00%	8	1.34%
TOTALES	103	229	20	60	145	40	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	597	100.00%

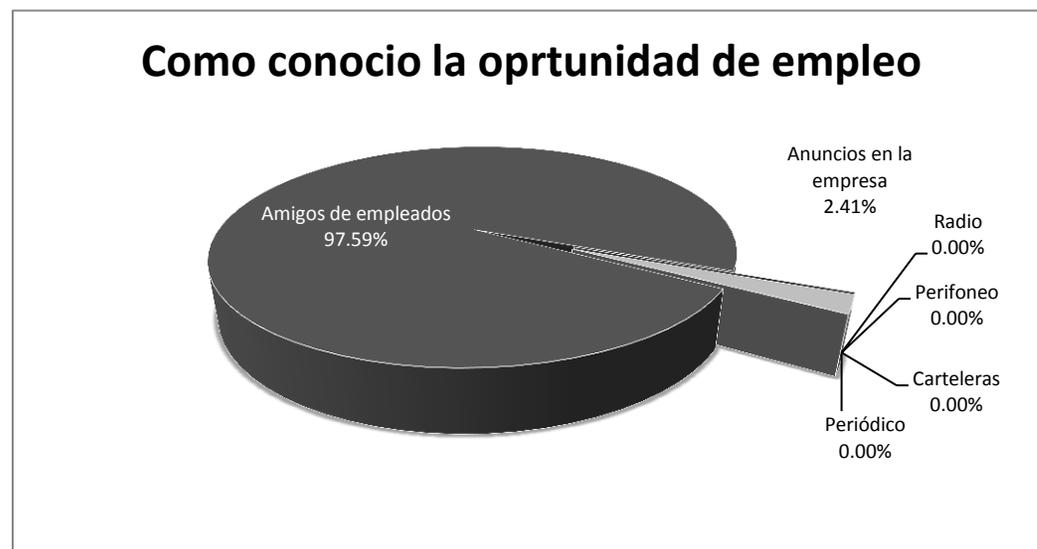


Hallazgos:
 El 45.73% de los encuestados mencionaron que la evaluación que mas se ocupa es la entrevista al candidato, luego un 31.16% del total contesto que son diferentes pruebas o exámenes, otra forma de evaluar al personal para contratarlo es ponerlo a trabajar un mes de prueba para vers si se adecua al puesto de trabajo(estos son el 21.78%), solamente el 1.34% del personal encuestado dice que no hay ninguna evaluación para ser contratado.

8-¿A través de cuáles de las siguientes opciones conoció la oportunidades de empleo?

Objetivo: Conocer cuáles son los medios más utilizados para atraer candidatos

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
Amigos de empleados	71	114	8	36	75	20	100.00%	96.61%	100.00%	100.00%	94.94%	100.00%	324	97.59%
Periódico	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%
Radio	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%
Carteleras	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%
Perifoneo	0	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0	0.00%
Anuncios en la empresa	0	4	0	0	4	0	0.00%	3.39%	0.00%	0.00%	5.06%	0.00%	8	2.41%
TOTALES	71	118	8	36	79	20	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	332	100.00%



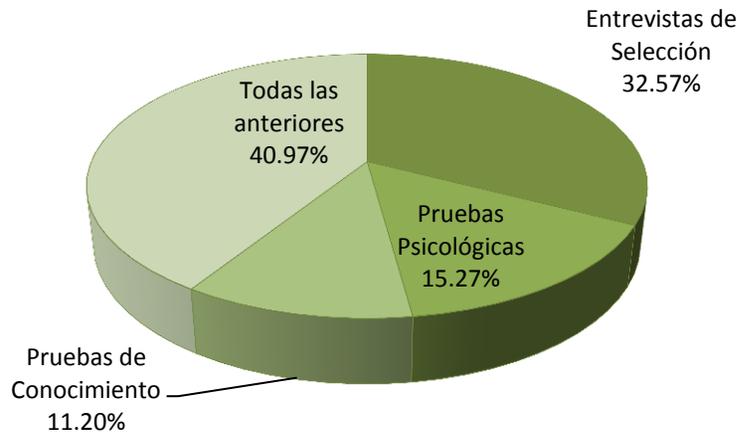
Hallazgos:
 El 97.59% de las personas encuestadas afirmaron que el medio para ser contratados fue a través de amigos que ya trabajan ahí, y solamente el 2.41% conoció su empleo por anuncios de la empresa.

9-¿Cuáles de las siguientes pruebas se le realizaron al momento de ser contratado?

Objetivo: Conocer qué tipo de técnica se utiliza para la selección de personal

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
Entrevistas de Selección	20	32	8	16	36	16	25.32%	21.77%	66.67%	40.00%	41.38%	57.14%	128	32.57%
Pruebas Psicológicas	8	32	4	8	8	0	10.13%	21.77%	33.33%	20.00%	9.20%	0.00%	60	15.27%
Pruebas de Conocimiento	12	20	0	4	4	4	15.19%	13.61%	0.00%	10.00%	4.60%	14.29%	44	11.20%
Todas las anteriores	39	63	0	12	39	8	49.37%	42.86%	0.00%	30.00%	44.83%	28.57%	161	40.97%
TOTALES	79	147	12	40	87	28	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	393	100.00%

Pruebas que le realizaron al ser contratado



Hallazgos:

El 32.57% de las personas encuestadas afirmaron que la entrevista de selección es el la técnica para ser contratados, 15.27% dice que las pruebas Psicológicas, 11.20% pruebas de conocimiento y otro 40.97% menciona que son todo tipo de pruebas las que la empresa realiza.

10-¿Por medio de qué tipo de reclutamiento llegó a su puesto actual?

Objetivo: Conocer el tipo de reclutamiento que utiliza la empresa

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
Reclutamiento Externo	36	51	8	20	51	12	50.00%	44.74%	100.00%	62.50%	68.00%	50.00%	178	54.77%
Reclutamiento Interno	36	63	0	12	24	12	50.00%	55.26%	0.00%	37.50%	32.00%	50.00%	147	45.23%
TOTALES	72	114	8	32	75	24	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	325	100.00%



Hallazgos:
 El 54.77% de la población viene de fuera de la empresa, y el 45.23% fue reclutado en el puesto actual a través de reclutamiento interno.

11-¿Considera que el personal involucrado en el proceso de reclutamiento, selección y contratación necesita mejorar?

Objetivo: Conocer si la preparación del personal que realiza el proceso está acorde a lo requerido

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PERSONAL OPERATIVO														
ALTERNATIVA	SEXO						FRECUENCIA %						TOTAL	
	MASCULINO			FEMENINO			MASCULINO			FEMENINO			Σ	%
	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años	18-25 años	26-35 años	35-50 años		
SI	40	67	4	4	36	12	50.63%	53.17%	50.00%	12.50%	48.00%	50.00%	163	47.38%
NO	39	59	4	28	39	12	49.37%	46.83%	50.00%	87.50%	52.00%	50.00%	181	52.62%
TOTALES	79	126	8	32	75	24	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	344	100.00%

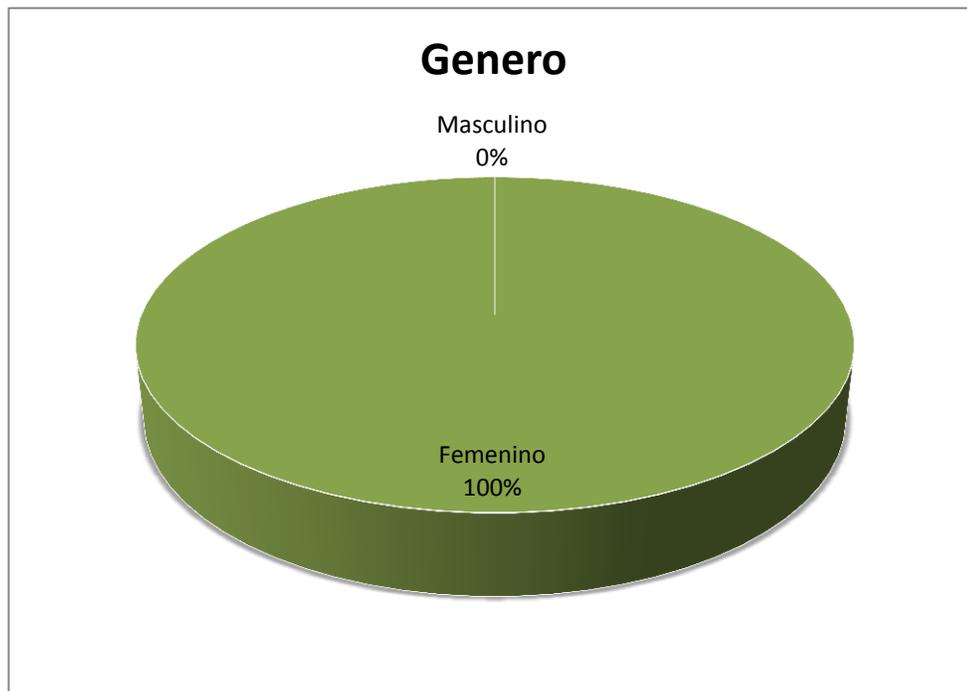


Hallazgos:
El 47.38% de los entrevistados cree que se debe mejorar el personal que realiza el proceso de contratación en la empresa, el 52.62% cree que no debe mejorar.

HALLAZGOS GENERALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO (GERENTES)

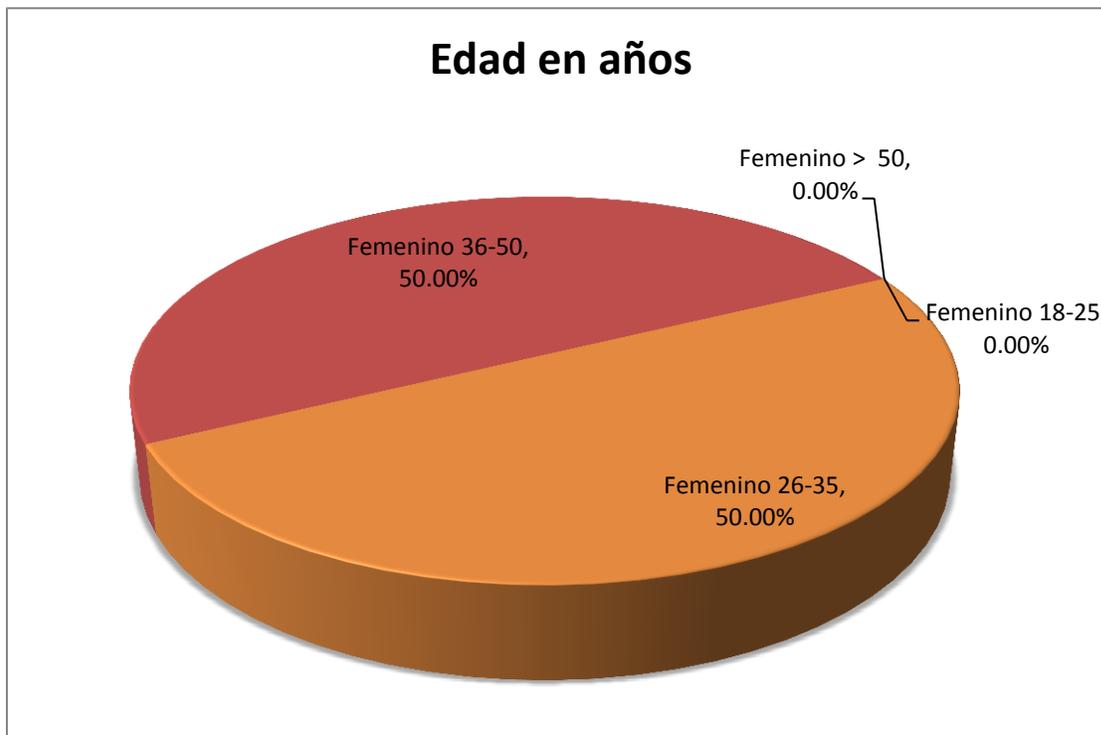
- Total de personal Administrativo (Gerentes o Jefes del Área de Recursos Humanos) encuestado: 4 personas.
- **GENERO:** Del total de personas encuestadas el 100% representa al sexo femenino, no hay representantes del masculino, así:

Genero	Cantidad	Porcentaje
Femenino	4	100%
Masculino	0	0%
Totales:	4	100%



- **EDAD:** La distribución de la “Edad” es de la siguiente forma:

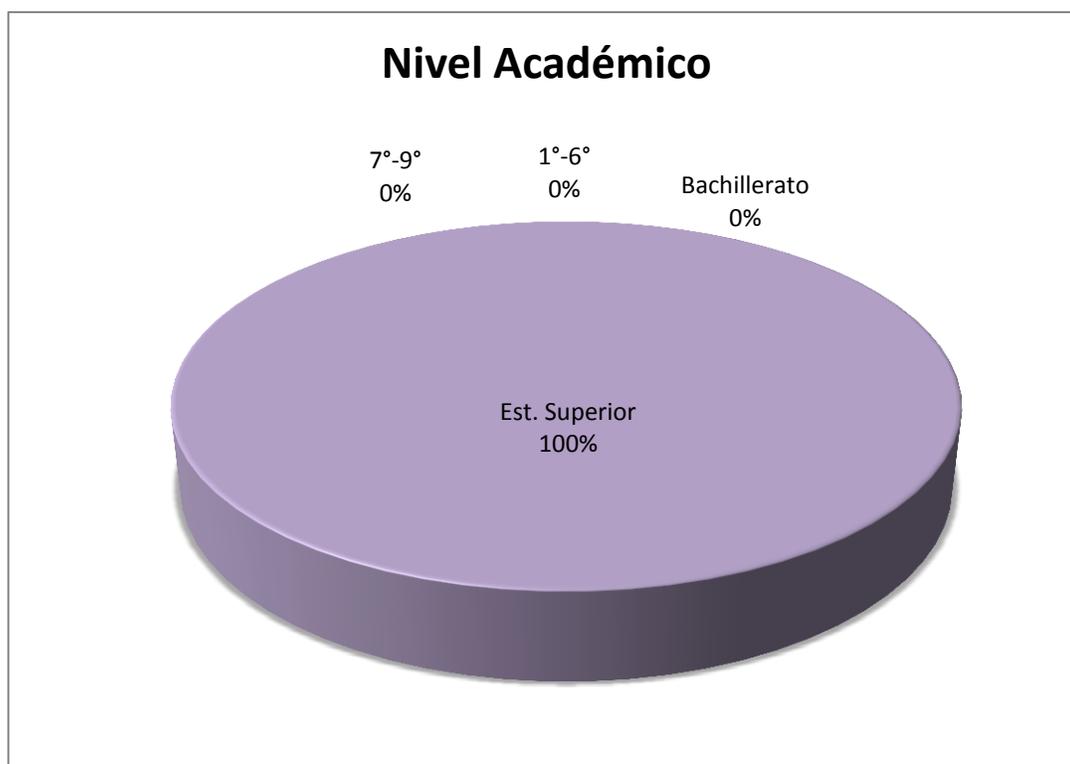
	Femenino				
Edad en años	18-25	26-35	36-50	> 50	Totales
Cantidad	0	2	2	0	4
% de Total	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%



- Podemos notar que el 50% de los gerentes entrevistados están en el rango de 26-35 años y el otro 50% se encuentra en el rango de 36-50 años.

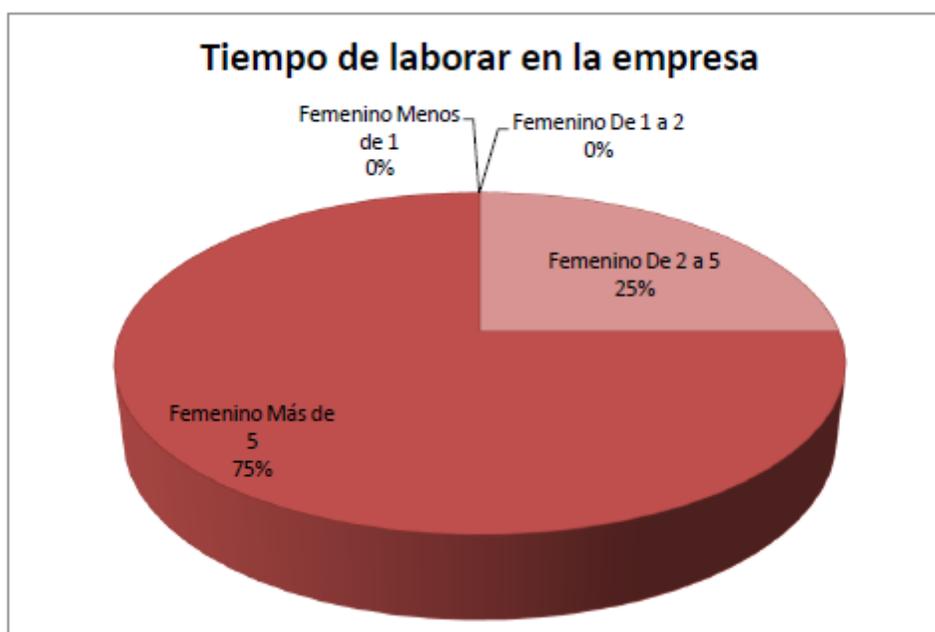
- NIVEL ACADÉMICO:** En la información relacionada al nivel académico del personal administrativo podemos percatarnos que el 100% de los gerentes tiene estudios superiores, así lo demuestra el siguiente cuadro y gráfica:

	Femenino				
Nivel Académico	1°-6°	7°-9°	Bachillerato	Est. Superior	Totales
Cantidad	0	0	0	4	4
% de Total	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%



TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA: Para la información relacionada al tiempo de laborar en la empresa tenemos la siguiente información:

	Femenino				
Tiempo de laborar en años	Menos de 1	De 1 a 2	De 2 a 5	Más de 5	Totales
Cantidad	0	0	1	3	4
% de Total	0.00%	0.00%	25.00%	75.00%	100.00%



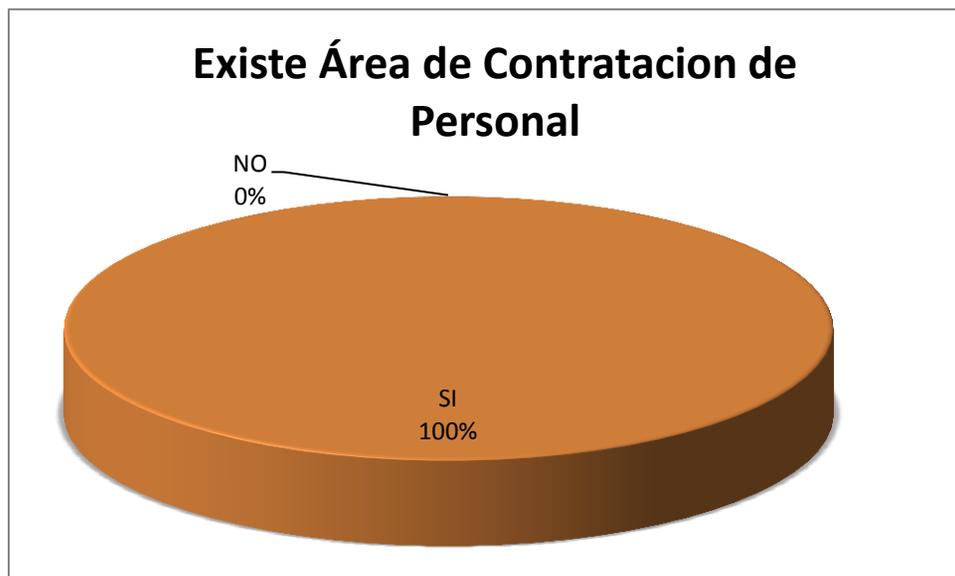
- El hallazgo Muestra que el 75% de los gerentes tienen más de 5 años de laborar en la empresa y el 25% restante está en el rango de 2 a 5 años de trabajar en la empresa.

RESULTADO DEL CUESTIONARIO PASADO A LOS GERENTES

1 ¿Existe en la empresa un área encargada de reclutar, seleccionar y contratar personal?

Objetivo: Conocer si existe un área especializada en realizar el proceso de Reclutamiento, selección y contratación

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
SI	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
NO	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



Hallazgos:
El 100% de los gerentes afirma que hay un Área específica para la contratación de personal

2 ¿Existe un proceso documentado para el reclutamiento, selección y contratación de personal?

Objetivo: Saber si la empresa cuenta con algún proceso establecido para reclutar, seleccionar y contratar personal .

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
SI	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
NO	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



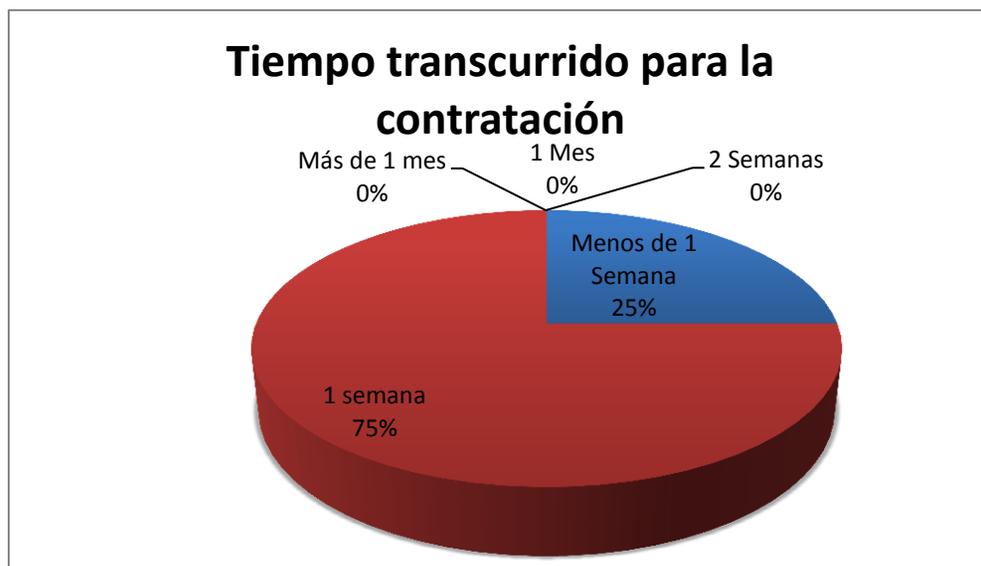
Hallazgos:

El 100% de los gerentes afirma que hay un proceso documentado para la contratación de personal.

3 ¿Cuánto es el periodo de tiempo invertido actualmente desde el reclutamiento hasta la contratación definitiva de un candidato?

Objetivo: Conocer el tiempo que la empresa se tarda en contratar al personal.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Menos de 1 Semana	1	0	100.00%	0.00%	1	25.00%
1 semana	0	3	0.00%	100.00%	3	75.00%
2 Semanas	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
1 Mes	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Más de 1 mes	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	1	3	100.00%	100.00%	4	100.00%



Hallazgos:

El 75% de los gerentes menciona que el tiempo transcurrido para contratar a un candidato es de 1 semana y el 25% restante dijo que toma menos de una semana.

4 ¿Cuánto personal está involucrado en el proceso de reclutamiento y selección?

Objetivo: Conocer la cantidad de personas que se utiliza en el proceso de reclutamiento y selección.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
1 a 2 personas	0	1	0.00%	50.00%	1	25.00%
3 a 4 personas	2	1	100.00%	50.00%	3	75.00%
5 a 6 personas	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Más de 6 personas	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



Hallazgos:

El 75% de los gerentes dijeron que son entre 3 y 4 personas las que intervienen en la contratación del personal y el 25% restante dijo que eran de 1 a 2 los involucrados en el proceso.

5 ¿Cuál es la mayor dificultad por la que una contratación no se cumple en el periodo estipulado?

Objetivo: Determinar que parte del procedimiento es un eslabón débil para una contratación adecuada.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Falta de Aspirantes	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
Pruebas Difíciles	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Procedimientos Engorrosos	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Otro	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	0.00%



Hallazgos:
El 100% de los entrevistados dijeron que el mayor obstáculo encontrado en el proceso es la falta de aspirantes.

6 ¿Tiene la empresa un indicador de rotación de personal?

Objetivo: Conocer si la empresa mide su rotación de personal

Nota: Si su respuesta es no, pasar a la pregunta 9

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
SI	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
NO	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%

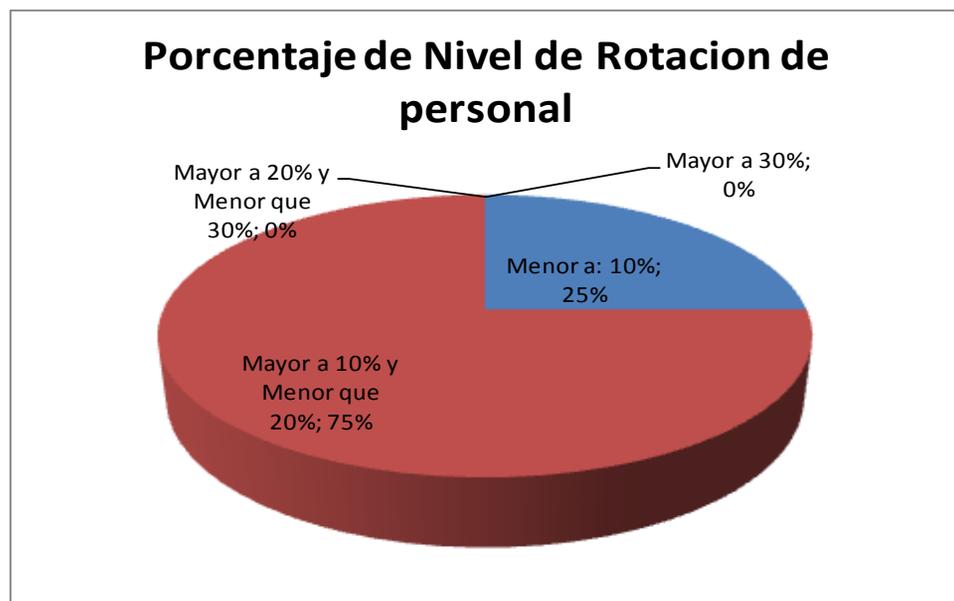


Hallazgos:
El 100% de los encuestados conoce que hay un indicador de rotación de personal.

7 ¿Cuál es el nivel de rotación de personal actualmente en la empresa?

Objetivo: Conocer que tan alto o que tan bajo esta el nivel de rotación.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Menor a: 10%	0	1	0.00%	50.00%	1	25.00%
Mayor a 10% y Menor que 20%	2	1	100.00%	50.00%	3	75.00%
Mayor a 20% y Menor que 30%	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Mayor a 30%	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	0.00%



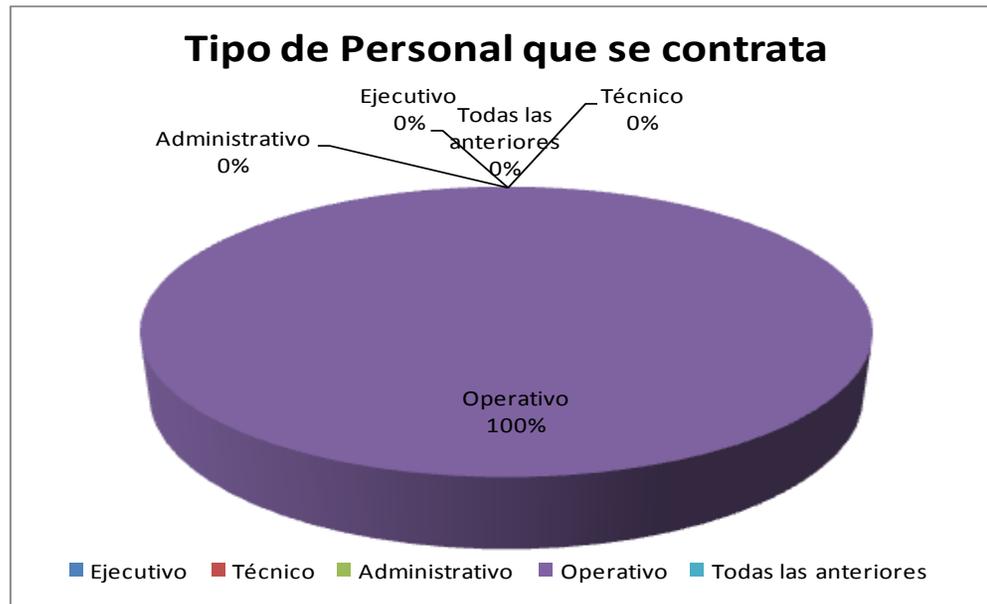
Hallazgos:

Una cuarta parte de los gerentes dice que el porcentaje de nivel de rotación es menor al 10% y el resto (3/4 partes) de los gerentes dice que la rotación de personal oscila entre 10% y 20%.

8 ¿Qué tipo de personal es principalmente requerido para la operatividad de la empresa?

Objetivo: Conocer qué tipo de personal es el que más se contrata.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Ejecutivo	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Técnico	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Administrativo	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Operativo	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
Todas las anteriores	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



Hallazgos:
 Todos los entrevistados coincidieron que en las empresas contratan a personal operativo principalmente.

9 ¿Considera que existen riesgos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?

Objetivo: Saber si hay riesgos en los procesos actuales de contratación.

Nota: Si su respuesta es no, pasar a la pregunta 14

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
SI	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
NO	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



Hallazgos:
 Todos los encuestados dijeron que si existen riesgos en el proceso que lleva a la contratación de personal.

10 ¿Realizan alguna acción preventiva y/o correctiva para disminuir los riesgos en el reclutamiento, selección y contratación?

Objetivo: Conocer si la empresa previene o minimiza los riesgos en el proceso de contratación.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
SI	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
NO	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



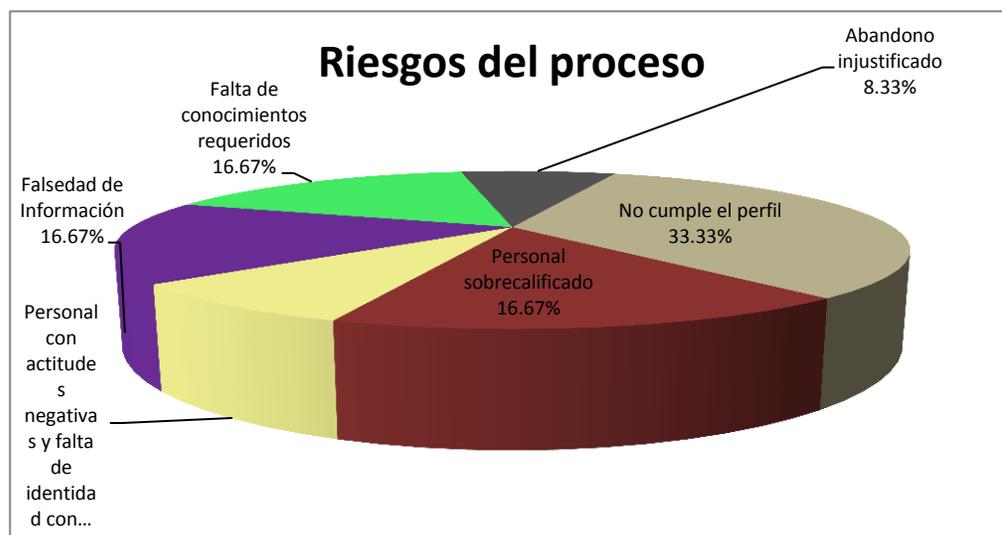
Hallazgos:

Todos los entrevistados coincidieron que existen acciones preventivas o correctivas para minimizar los riesgos que corren en el proceso de contratación.

11 ¿Cuáles considera que son los riesgos a los que se enfrentan al momento de reclutar, seleccionar y contratar los nuevos candidatos?

Objetivo: Determinar cuáles son los riesgos que se corren al momento de reclutar, seleccionar y contratar los nuevos candidatos.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
No cumple el perfil	2	2	33.33%	33.33%	4	33.33%
Personal sobrecalificado	1	1	16.67%	16.67%	2	16.67%
Personal con actitudes negativas y falta de identidad con el puesto	0	1	0.00%	16.67%	1	8.33%
Falsedad de Información	1	1	16.67%	16.67%	2	16.67%
Falta de conocimientos requeridos	1	1	16.67%	16.67%	2	16.67%
Abandono injustificado	1	0	16.67%	0.00%	1	8.33%
TOTALES	6	6	100.00%	100.00%	12	100.00%



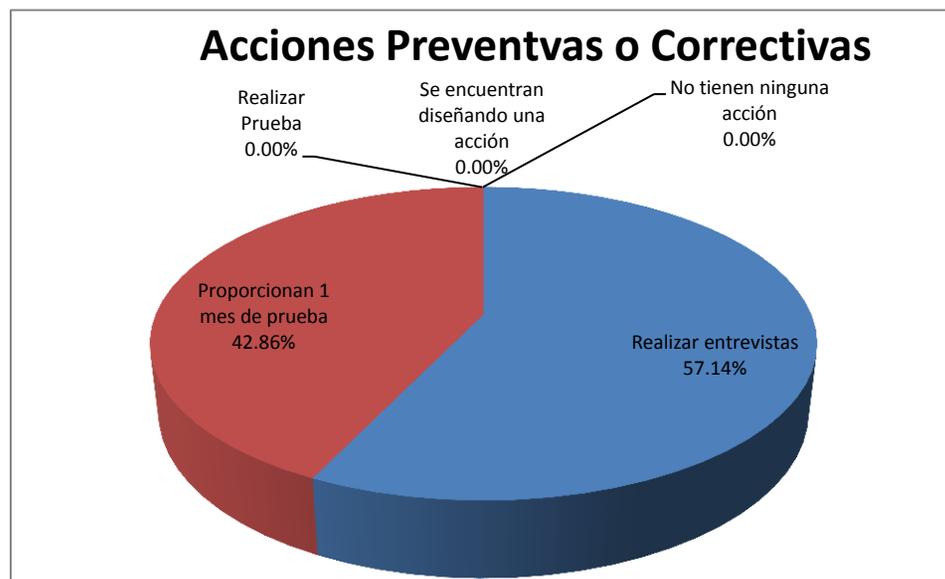
Hallazgos:

En esta pregunta podemos ver que hay diferentes tipos de riesgos al momento de contratar pero el que más se repite es que no se cumpla con el perfil solicitado con 33.33% de incidencia, la falsedad de información, la falta de conocimientos y el personal sobre calificado inciden también en un 16.67% c/u y el restante 16.67% se da en otro tipo de riesgos.

12 ¿Qué acciones preventiva y/o correctiva se utilizan para disminuir los riesgos en el reclutamiento, selección y contratación?

Objetivo: Conocer qué tipo de acciones preventivas realiza la empresa

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Realizar entrevistas	2	2	66.67%	50.00%	4	57.14%
Proporcionan 1 mes de prueba	1	2	33.33%	50.00%	3	42.86%
Realizar Prueba	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Se encuentran diseñando una acción	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
No tienen ninguna acción	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	3	4	100.00%	100.00%	7	100.00%

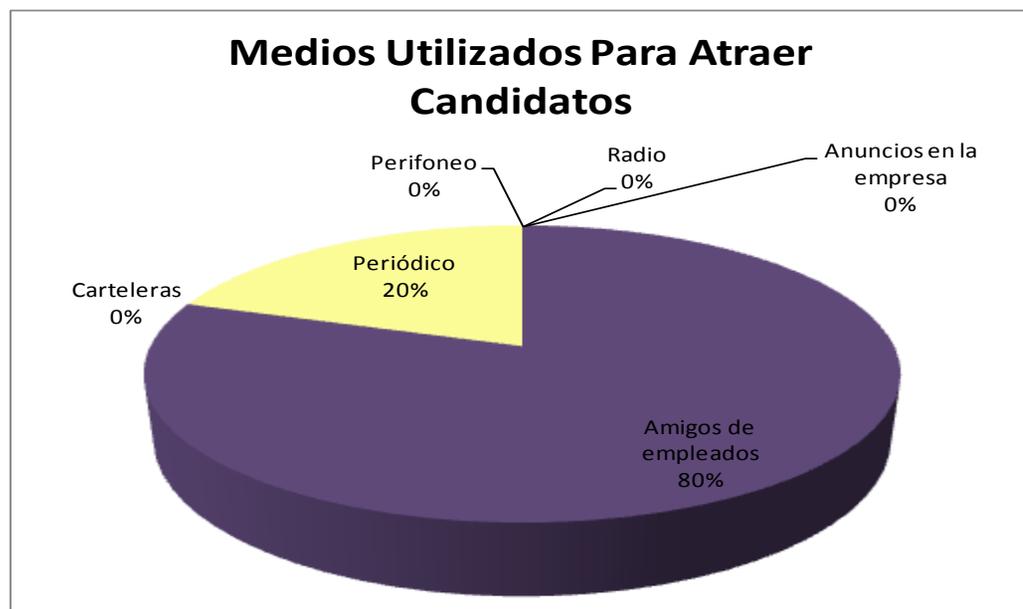


Hallazgos:
 El 57.14% de los gerentes encuestados afirmaron que las acciones preventivas utilizadas para disminuir los riesgos en el reclutamiento y selección son las entrevistas y el 42.86% aseguran que proporcionan 1 mes de prueba.

13 ¿A través de cuáles de las siguientes opciones la empresa da a conocer las oportunidades de empleo?

Objetivo: Conocer cuáles son los medios más utilizados para atraer candidatos

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Amigos de empleados	2	2	100.00%	66.67%	4	80.00%
Carteleras	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Periódico	0	1	0.00%	33.33%	1	20.00%
Perifoneo	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Radio	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Anuncios en la empresa	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	3	100.00%	100.00%	5	100.00%



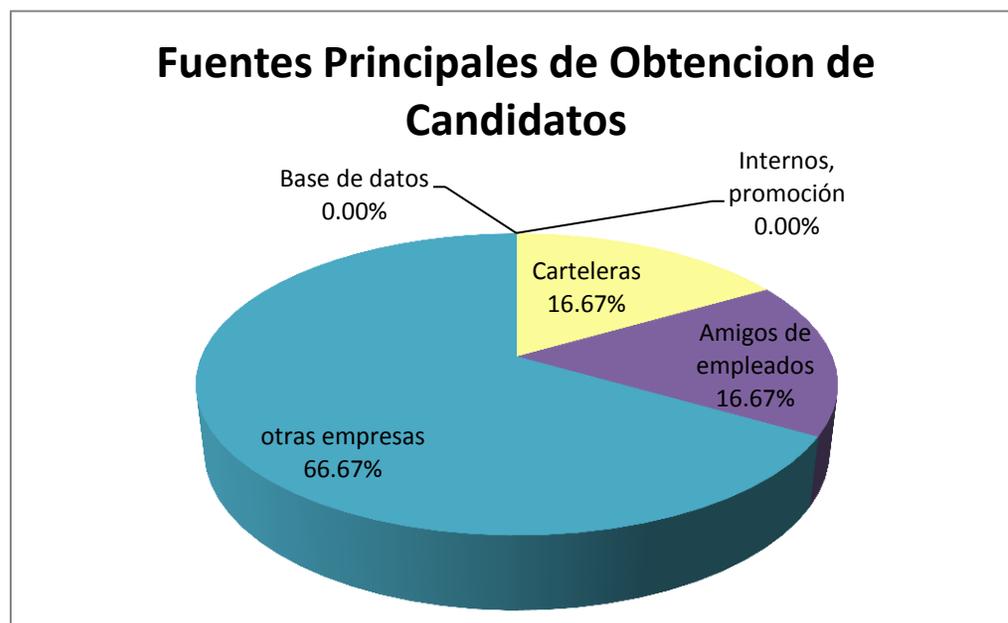
Hallazgos:

El 80% de los encuestados dicen que el medio más utilizado para atraer candidatos es a través de amigos de empleados y solamente el 20% utiliza el periódico.

14 ¿De dónde provienen principalmente los candidatos a contratar?

Objetivo: Identificar cuáles son las fuentes principales de donde se obtienen la mayoría de empleados

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Base de datos	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Internos, promoción	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Carteleras	0	1	0.00%	25.00%	1	16.67%
Otras empresas	0	1	0.00%	25.00%	1	16.67%
Amigos de empleados	2	2	100.00%	50.00%	4	66.67%
TOTALES	2	4	100.00%	100.00%	6	100.00%

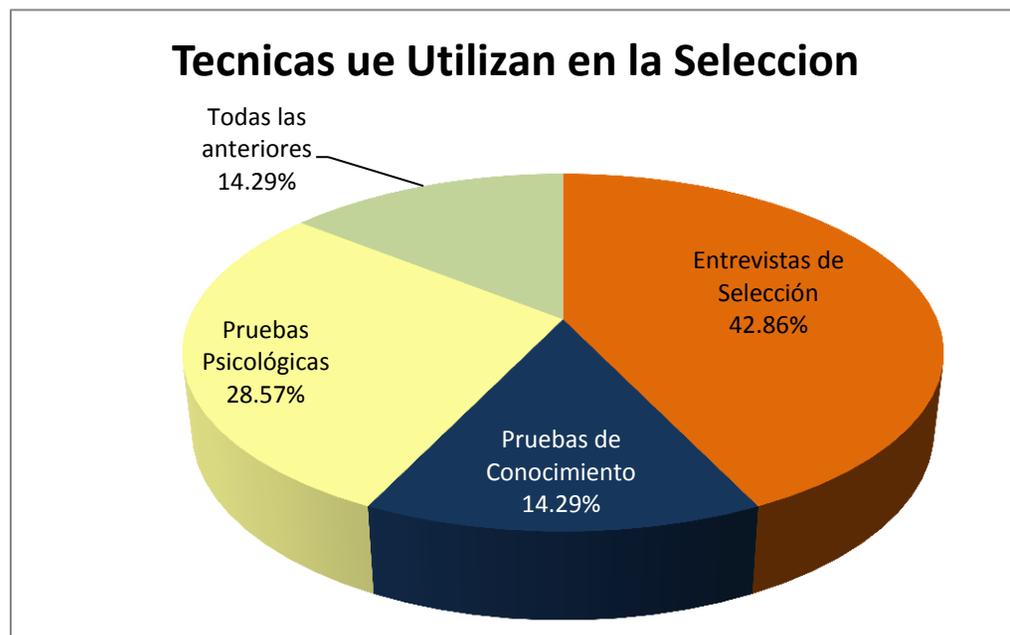


Hallazgos:
 El 66.67% de los encuestados responden que la fuente principal de donde obtienen los candidatos son los amigos de empleados, el 16.67% de otras empresas y el 16.67% restante es a través de carteleras.

15 ¿Cuáles son las técnicas de selección de personal que utiliza la empresa para contratar?

Objetivo: Conocer qué tipo de técnica se utiliza para la selección de personal.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Entrevistas de Selección	2	1	50.00%	33.33%	3	42.86%
Pruebas de Conocimiento	1	0	25.00%	0.00%	1	14.29%
Pruebas Psicológicas	1	1	25.00%	33.33%	2	28.57%
Todas las anteriores	0	1	0.00%	33.33%	1	14.29%
TOTALES	4	3	100.00%	100.00%	7	100.00%

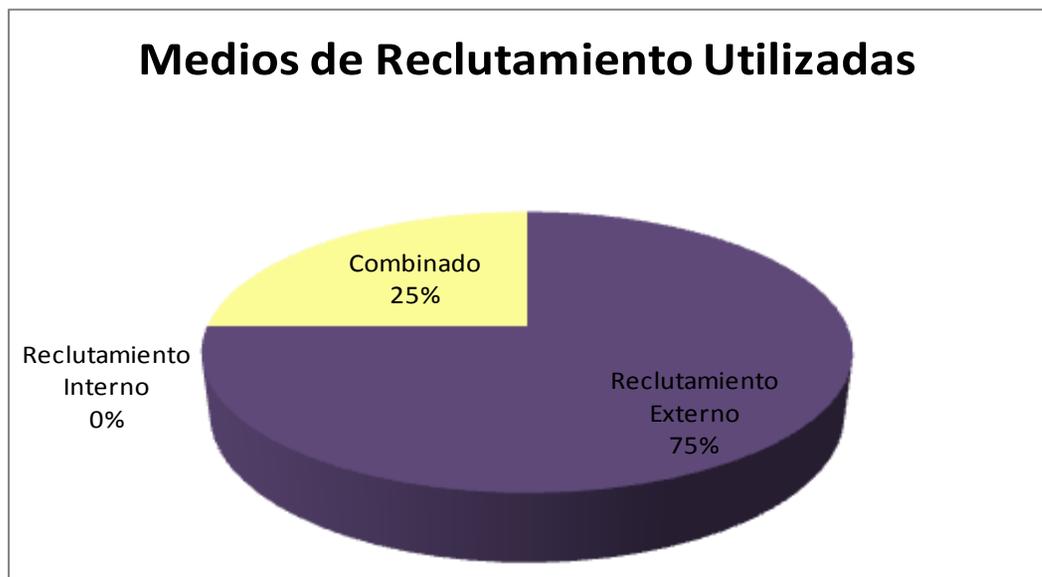


Hallazgos:
 El 42.86% de los encuestados responden que la principal técnica de selección es la entrevista de selección, el 28.57% considera que las pruebas psicológicas es la principal técnica, un 14.29% considera que las pruebas de conocimiento y el otro 14.29% consideran que todas las técnicas mencionadas en la encuesta son las utilizadas.

16 ¿Qué tipo de reclutamiento de personal se utiliza en la empresa para contratar?

Objetivo: Conocer el tipo de reclutamiento que utiliza la empresa.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Reclutamiento Externo	2	1	100.00%	50.00%	3	75.00%
Reclutamiento Interno	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
Combinado	0	1	0.00%	50.00%	1	25.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



Hallazgos:

Según el personal entrevistado es el 75% del personal que se contrata es a través de Reclutamiento Externo y 25% restante es una combinación de Reclutamiento Externo e Interno.

17 ¿Conoce las necesidades de personal requerido a corto plazo?

Objetivo: Saber si conocen los requerimientos de personal con anticipación.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
SI	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
NO	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



Hallazgos:
El 100% de los gerentes encuestados conocen con anticipación los "requerimientos del personal" que la empresa necesita.

18 ¿Considera que la preparación del personal involucrado en el proceso de Reclutamiento y Selección, cumple con lo que se requiere?

Objetivo: Conocer si la preparación del personal que realiza el proceso está acorde a lo requerido.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
SI	1	0	50.00%	0.00%	1	25.00%
NO	1	2	50.00%	100.00%	3	75.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



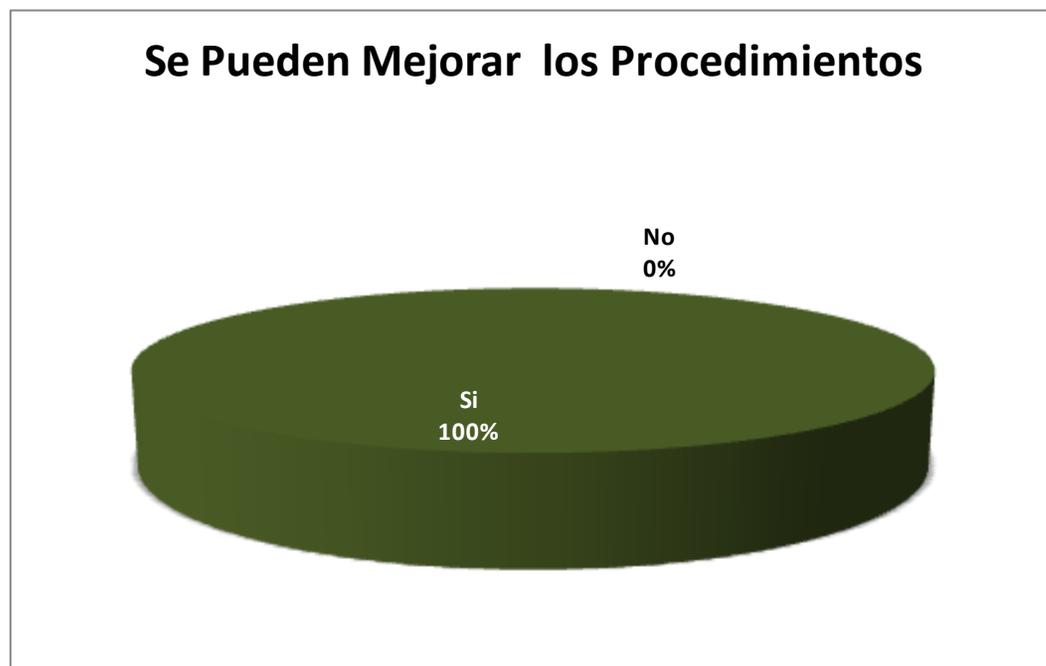
Hallazgos:

El 75% de los encuestados consideran que el personal encargado de realizar los procesos de reclutamiento y selección no cumplen con las tareas requeridas y el 25% están satisfechos con los resultados del personal que tienen a cargo.

19 ¿Considera usted que los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación, tienen oportunidades de mejora?

Objetivo: Conocer si la empresa necesita mejorar en los procesos de reclutamiento y selección.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
SI	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
NO	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



Hallazgos:
 El 100% de los encuestados consideran que los procedimientos utilizados para la contratación del personal tienen oportunidades de mejorar, la cual nos indica que podemos realizar la propuesta de la implementación del manual de Reclutamiento y Selección.

20 ¿Estaría Dispuesto a implementar nuevas y/o mejoras en las herramientas y técnicas de reclutamiento, selección y contratación?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene disponibilidad de implementar las propuestas futuras.

Nota: Si su respuesta es NO, ha finalizado su cuestionario.

Nota: Si su respuesta es SI, pasar a la siguiente pregunta.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
SI	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%
NO	0	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
TOTALES	2	2	100.00%	100.00%	4	100.00%



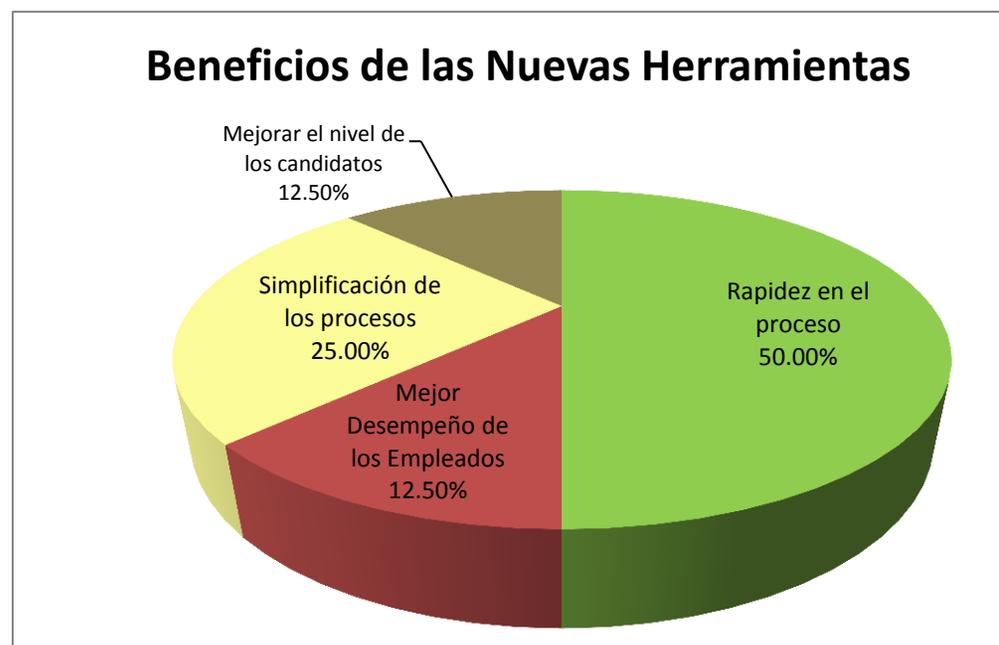
Hallazgos:

El 100% de los encuestados está dispuesto a implementar las mejoras y/o las técnicas propuestas a través del manual de reclutamiento y selección.

21 ¿Qué beneficios esperarías, si cambiara las herramientas actuales de reclutamiento, selección y contratación a unas nuevas?

Objetivo: Conocer las expectativas de las empresas al implementar nuevos procedimientos.

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO DE GERENTES						
ALTERNATIVA	SEXO		FRECUENCIA %		TOTAL	
	FEMENINO		FEMENINO		Σ	%
	26-35 años	35-50 años	26-35 años	35-50 años		
Rapidez en el proceso	2	2	100.00%	33.33%	4	50.00%
Mejor Desempeño de los Empleados	0	1	0.00%	16.67%	1	12.50%
Simplificación de los procesos	0	2	0.00%	33.33%	2	25.00%
Mejorar el nivel de los candidatos	0	1	0.00%	16.67%	1	12.50%
TOTALES	2	6	100.00%	100.00%	8	100.00%



Hallazgos:
 Los beneficios que los gerentes encuestados esperan con la implementación del manual propuesto el 50% dicen que es la rapidez en el proceso, el 25% es la simplificación de los procesos, el 12.50% considera que el beneficio sería mejorar el nivel de los candidatos y solamente el 12.50% asegura que el podrá mejorar el desempeño de los empleados.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación de campo realizada para recopilar información de la industria de la maquila se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Después de haber hecho la investigación vemos que las empresas cuentan con un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que no es el más adecuado y tiene oportunidades de mejora, desde su documento hasta la ejecución.
2. Según los resultados de la investigación nos reflejó que el personal que se contrata en mayor cantidad en las empresas es el operativo, según lo afirman el 100% de los gerentes en la pregunta 8 del cuestionario.
3. Los resultados indican que el mayor porcentaje de los operarios conoció la oportunidad de empleo por medio de un amigo o familiar que labora en la empresa. Tan solo el 2% se enteró por anuncios en las afueras de la empresa, esto lo podemos verificar en la pregunta 8 dirigida a los operarios y podemos reconfirmar en las preguntas 13 y 14 de los gerentes que se usan más de 1 medio de reclutamiento el cual no dan los resultados esperados o no son utilizados correctamente.
4. Los resultados indican que el mayor porcentaje de los operarios conoció la oportunidad de empleo por medio de un amigo o familiar que labora en la empresa. Tan solo el 2% se enteró por anuncios en las afueras de la empresa, esto lo podemos verificar en la pregunta 8 dirigida a los operarios y podemos reconfirmar en las preguntas 13 y 14 de los gerentes que se usan más de 1 medio de reclutamiento el cual no dan los resultados esperados o no son utilizados correctamente.

5. Los hallazgos nos hacen ver que el 45.23% de los operarios dicen haber llegado a sus puestos actuales de trabajo a través de reclutamiento interno (pregunta 10 operarios) y el 25% de los gerentes utiliza éste medio de reclutamiento (pregunta 16 gerentes) lo que indica que es muy importante para la empresa este medio de reclutamiento sobre todo para retener personal
6. Y nos damos cuenta que también es parte del proceso de reclutamiento que se tiene que incluir en la propuesta.
7. Podemos concluir que en todas las empresas existe un área encargada del reclutamiento y contratación del personal (según pregunta 1 a los gerentes), También se refleja que el 75% de gerentes considera que el personal involucrado en dicho proceso no cumple con lo requerido por lo que hay oportunidades de mejora en el personal que lo realiza (pregunta 18 de los gerentes).
8. Los gerentes mencionan que ya existe un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación (pregunta 2 a los gerentes), el 100% de los gerentes consideran que sus procesos pueden mejorar (pregunta 19 a los gerentes) y que los procedimientos utilizados tienen oportunidades de mejora, y están dispuestos a implementar o mejorar las herramientas propuestas de reclutamiento, selección y contratación de RRHH.

RECOMENDACIONES

- La presente investigación determino que existe la necesidad de elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal para mejorar el proceso de contratación.
- Definir el perfil del operario, ya que no existe, con la idea de incluir las competencias que la empresa considere necesarias para mejorar su competitividad y éxito futuro.
- Hacer una revisión anual del procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que generalmente hay cambios en los procesos, mejoras en el entorno que no son documentados y actualizados debidamente.
- Hacer una evaluación del desempeño para medir y evaluar la contratación hecha mediante la retroalimentación y de ser necesario corregir y ajustar el proceso para mejorarlo cada vez más.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PARA MEJORAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL SECTOR MAQUILA, EN LA ZONA FRANCA AMERICAN INDUSTRIAL PARK, MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE, LA LIBERTAD

INTRODUCCION

PROPOSITO DEL DOCUMENTO:

El presente documento pretende mejorar el proceso de contratación en la Industria manufacturera del sector maquila en la zona Franca American Industrial Park, municipio de Ciudad Arce, La libertad. Los propósitos principales son:

- 1) Contratar personal que tenga competencias individuales que ayuden a lograr el éxito de la empresa.
- 2) Definir los responsables de cada etapa en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- 3) Establecer los medios de reclutamiento para buscar al personal que la empresa quiere contratar.

A. GENERALIDADES

El presente capítulo consiste en la propuesta de un manual de reclutamiento y selección de personal que muestra los objetivos, importancia y alcance como herramienta que permita mejorar el proceso de contratación.

La propuesta está basada en los resultados obtenidos de la investigación de campo en la que el Personal Operativo y Recursos Humanos participaron brindando la información requerida para conocer los elementos que se necesitan mejorar.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Objetivo General.

Mejorar el proceso de contratación en la industria manufacturera del sector maquila, en la Zona Franca American Industrial Park, municipio de Ciudad Arce, La Libertad

2. Objetivos Específicos.

- Detallar los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección para mejorar el proceso de contratación.
- Presentar las herramientas necesarias a Recursos Humanos para que desarrolle con exactitud todo el proceso de reclutamiento y selección.
- Mejorar la contratación a través del manual, que permita ordenar las actividades que involucran los procesos de reclutamiento y selección.

C. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

Importancia.

1.1 Para la Empresa.

La propuesta permitirá a la Industria manufacturera del sector maquila, contar con un manual de reclutamiento y selección que permita mejorar el proceso de contratación así como establecer acciones para que sus empleados (específicamente asistentes de recursos humanos) se desempeñen de la mejor manera al momento de contratar personal.

1.2 Para los empleados de la empresa.

La aplicación de la propuesta de este manual de reclutamiento y selección es importante para los empleados ya que se garantiza que se seleccionaran las personas idóneas para cada puesto y podrán desarrollar sus habilidades de la mejor manera. También será de utilidad para que el proceso sea más rápido y no se realicen muchos procedimientos engorrosos para los aspirantes.

1.3 Para la economía del país.

- Se asegurará la estabilidad laboral de los empleados de la industria manufacturera del sector maquila, ya que se contratarán las personas adecuadas para cada puesto.
- Ayudará a incrementar la competitividad de la industria nacional ya que los empleados serán correctamente seleccionados para su puesto.

2. Beneficios.

Los beneficios palpables de la implementación del manual de reclutamiento y selección los percibirán los miembros del Departamento de Recursos Humanos, ya

que les dará una guía para realizar su trabajo y agilizar los pasos a seguir al momento de tratar con los aspirantes, ya que de acuerdo al estudio realizado la empresa actualmente cuenta con procedimientos no estándares y esto hace que el proceso de contratación no cumpla con las expectativas de los aspirantes y los que contratan al personal.

D. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

La propuesta del manual de reclutamiento y selección está enfocada principalmente hacia el Departamento de Recursos Humanos, así como también a todos los empleados de la industria manufacturera del sector maquila que tengan que ser sometidos a un proceso de reclutamiento y selección previo a la contratación.

E. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PARA MEJORAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

- **FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES**

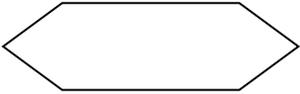
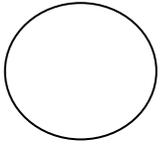
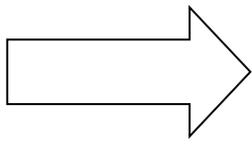
Como su nombre lo indica, el flujo grama representa el flujo de la información de un procedimiento. Los flujogramas de procedimientos, conocidos también como “Diagramas de Flujo”, satisfacen tres funciones principales:

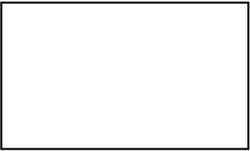
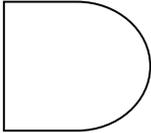
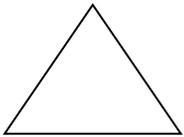
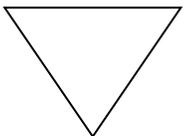
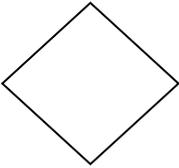
1. Permiten al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
2. Da las bases para escribir un informe claro y lógico.
3. Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de un procedimiento administrativo. A través del diagrama de flujo puede graficarse cualquier situación administrativa u operativa, representa en forma objetiva para mostrar procedimientos. En la representación de procedimientos administrativos pueden utilizarse formas impresas.

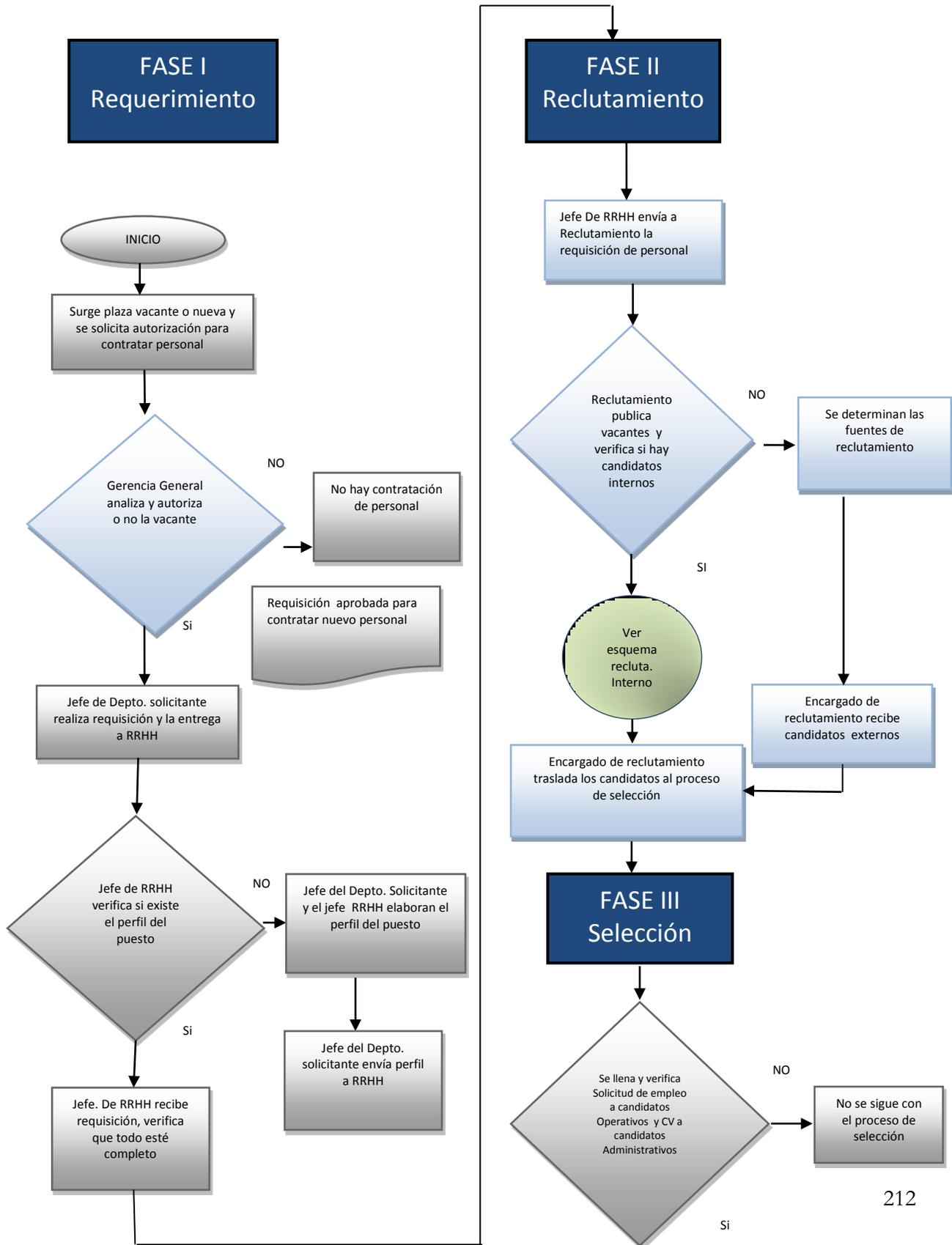
- **TECNICAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO**

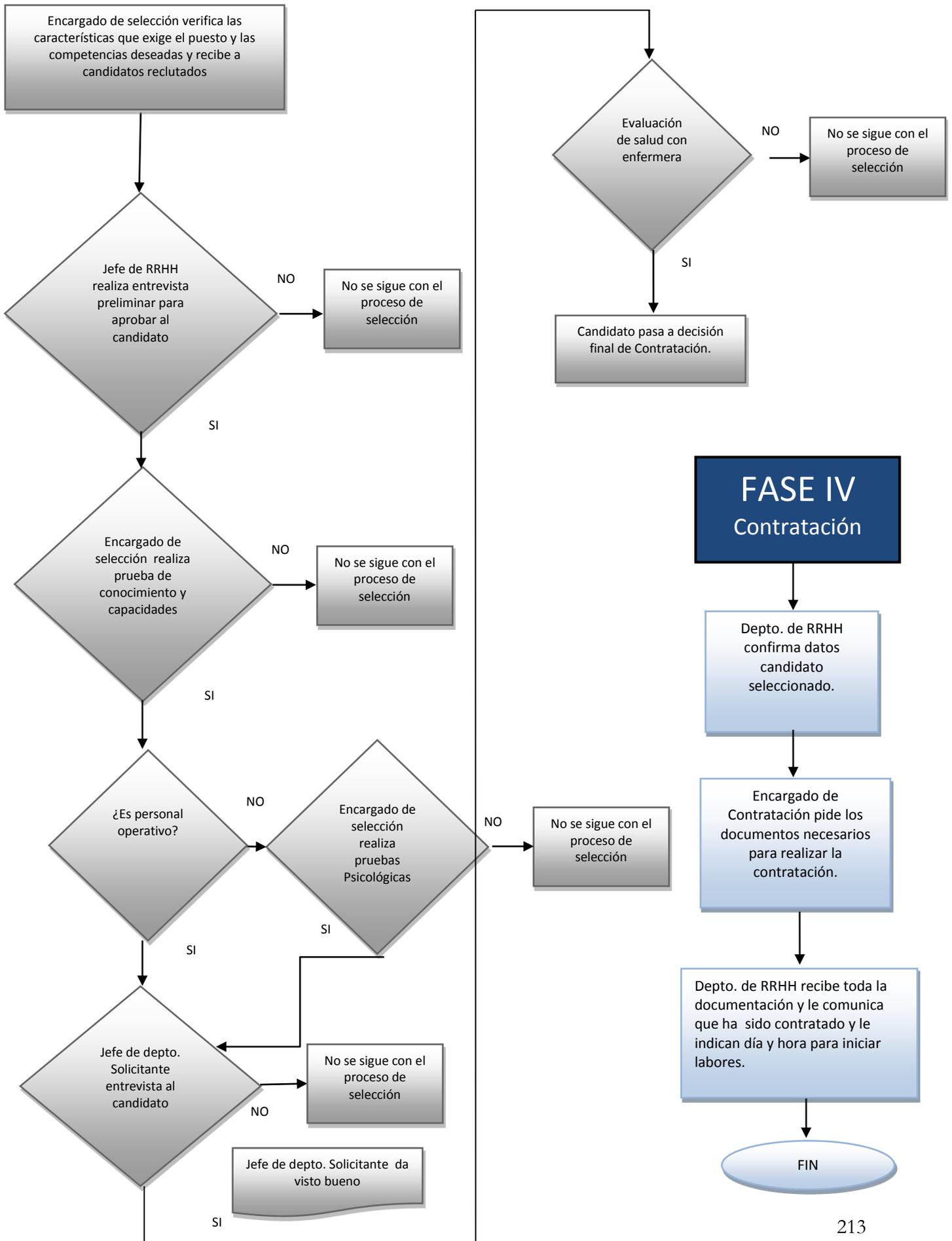
Se tiene la siguiente simbología utilizada en la formulación o elaboración de diagramas de flujo.

SIMBOLO	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
	Inicio o termino	Señala donde inicia o termina un diagrama, además se usa para indicar un órgano administrativo o puesto que realiza una actividad.
	Interconexión	Representa la conexión con otro procedimiento.
	Conector:	Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento.
	Transporte	Es realizar actividades que signifiquen traslado como: ;Llevar, entregar, etc.

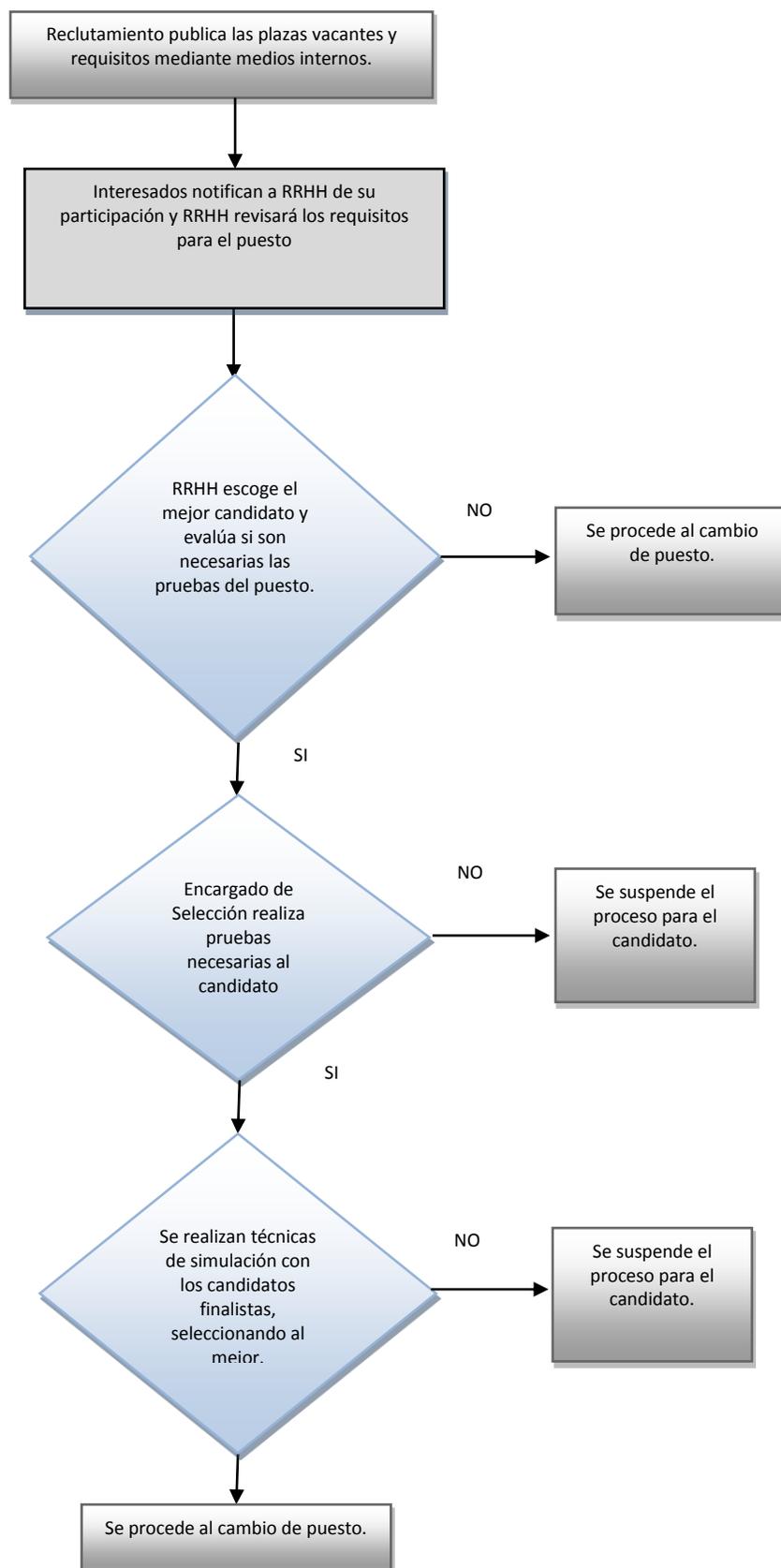
	Actividad	Representa la ejecución de una o más actividades de un procedimiento.
	Demora	Es cuando una actividad o un documento queda esperando en algún lugar, en un tiempo determinado para continuar con el proceso. Ej.: Documentos en espera de trámites.
	Archivo	Significa el depósito temporal de los documentos en archiveros o bodegaje de materiales.
	Archivo	Significa el depósito definitivo de los documentos en archiveros o bodegaje de materiales.
	Decisión	Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de si o no.
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.

ESQUEMA DE LA PROPUESTA





Esquema para Reclutamiento Interno



2. DESARROLLO DEL MANUAL PROPUESTO

I. INTRODUCCIÓN

En este manual de reclutamiento y selección técnica de personal queremos determinar la administración de recursos humanos como el área que invierte en el recurso humano y genera alternativas de mejora en la cultura organizacional.

Cuya finalidad es atraer candidatos internos y/o externos potencialmente calificados y capaces de cubrir vacantes dentro de cualquier empresa que se dedique a la industria textil, que coadyuven al cumplimiento de sus objetivos.

El acto del reclutamiento depende de una decisión de línea que oficializa mediante una propuesta o requerimiento de personal seguido de la selección que, como primer paso permitirá elegir entre los candidatos reclutados a aquellos que cubran los requisitos exigidos en el cargo, el segundo es la obtención de información acerca de las competencias que el candidato posee, que sirven para alcanzar los objetivos del puesto, así mediante la aplicación de técnicas de selección orientadas a cubrir los requisitos del puesto y el perfil del ocupante. Entre las técnicas de selección que se ocuparan para buscar ingresar talento humano a la empresa tenemos: entrevista inicial, evaluación técnica (de conocimientos y capacidades), evaluaciones psicológicas, así como una entrevista final (y sus diferentes combinaciones según el puesto).

En este manual se presenta como referencia para el área de administración de recursos humanos, alguna situación en la que no se sepa manejar o simplemente saber cómo se maneja la empresa o recordar algunos conceptos que se olvidan con el tiempo si no se aplican constantemente.

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

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

Conocido el tipo de industria y sobre todo los objetivos de ésta hay que localizar mediante las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto.

II. OBJETIVOS

a) Objetivo General:

Estandarizar los pasos a seguir para que sirva de guía en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la industria textil.

b) Objetivos específicos:

1. Estandarizar las Políticas a las que deben sujetarse las personas que laboran en la industria textil para el reclutamiento y selección de candidatos.
2. Detallar los formatos que se tienen que llenar para ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal, principalmente el operativo.
3. Ordenar de forma adecuada el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

III. ALCANCE

Este manual está dirigido para los departamentos de recursos humanos de todas las empresas de la industria textil ubicadas en American Industrial Park.

I. POLÍTICAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

- a. Todos los oferentes tendrán oportunidades iguales de ser contratados (art.12 Código de Trabajo de El Salvador)
- b. Las personas que se contraten serán mayores de 18 años, a verificarse con el DUI.
- c. Para el personal administrativo, el nivel de escolaridad lo determinara el puesto que solicita y se le pedirá curriculum vitae.
- d. Se dará prioridad para llenar una plaza a candidatos internos que cumplan con los requisitos del puesto y el procedimiento establecido para esto.
- e. Solicitar siempre las referencias de trabajos anteriores, si los tuvo.
- f. Ninguna persona que haya reprobado el proceso de selección podrá repetirlo hasta que hayan pasado como mínimo 6 meses.

II. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL.

Este manual debe ser utilizado de acuerdo a sus normas de mantenimiento, ya que servirá como herramienta de consulta y guía de trabajo. Este documento debe estar en el departamento de Recursos Humanos y en las oficinas de cada jefatura de los departamentos restantes de las empresas, para su divulgación y para que se cumplan correctamente los pasos a seguir.

El dar a conocer este manual, es responsabilidad del Jefe del Departamento de Recursos Humanos y ponerlo en práctica corresponde a todo el Departamento de Recursos Humanos y a todos los puestos que requieran contratar personal.

III. INSTRUCCIONES PARA SU ACTUALIZACIÓN.

Este manual deberá ser revisado y actualizado por el Departamento de Recursos Humanos por lo menos cada año o cuando los cambios socio-económicos, políticos, sociales, culturales o de cualquier índole lo ameriten cumpliendo siempre con las normas y las políticas de la empresa.

Al realizar modificaciones en el manual, se deberán reemplazar las páginas que tengan cambios y colocar en el encabezado del manual si es “original” o sustituye algún manual anterior colocando también la fecha en que se hizo la última actualización.

El mantenimiento del manual debe ser realizado por el jefe de Recursos Humanos en coordinación con los jefes de los departamentos restantes de la empresa.

PROCEDIMIENTO

1. Requerimiento de Empleado.

Cada jefe de departamento que detecta la necesidad de llenar una plaza vacante o una plaza nueva llena la requisición de personal y lo lleva a análisis a la gerencia, si es aprobado se firma la requisición. El formato de requisición tiene que ser llenado por el jefe del departamento que tiene la plaza vacante, estos datos se tienen que colocar de acuerdo a cada necesidad.

En esta parte se llena cada una de las partes del formato de “Requisición de personal”, la que está formada así:

- I. Información sobre el puesto
- ii. Información sobre la vacante
- iii. Perfil de puesto
- iv. Posibles candidatos al puesto
- V. Información de la unidad solicitante

- 1.1. Jefe de departamento solicitante entrega a Jefe de RRHH la requisición de personal ya autorizada por la gerencia.

1.2. Jefe de RRHH verifica en la estructura organizativa si ya existe el puesto solicitado y si existe el descriptor del puesto.

1.3.1 Si el puesto solicitado ya existe pasar al punto **1.4**; si no existe el puesto solicitado o si ha existido alguna modificación de funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, jefe de RRHH y Jefe del área solicitante elaboran el perfil del puesto.

El perfil del puesto tiene que crearse al momento de crear una plaza nueva, hecha por el jefe del departamento que requiere cubrir la plaza vacante junto con el jefe del área de RRHH, ya que trabajando juntos, integrados pueden identificar crear un descriptor más adecuado a lo que la empresa requiere y necesita .

La primera parte del formato son los datos de identificación donde se coloca la información general: el título del puesto, puestos que le reportan, luego se listan los objetivos del puesto, responsabilidad y la descripción de las funciones y tareas que tienen que hacer las personas en ese puesto, se tiene que colocar la función general y un desglose de todas las tareas asignadas con su respectiva periodicidad. Además se pide información del ocupante, datos como edad, género y estado civil, nivel de escolaridad, idiomas, manejo de programas de computación, experiencia.

1.3.2 Jefe de departamento solicitante envía perfil del puesto al jefe de RRHH.

1.3. Jefe de RRHH dará por recibida la requisición de personal al Jefe de departamento, con previa verificación de la información completa y correcta.

2. Reclutamiento.

Para iniciar con el proceso de reclutamiento se tienen que tomar algunos puntos a evaluar de acuerdo al perfil del puesto y las características colocadas por el

solicitante en la requisición de personal como por ejemplo: nivel de escolaridad, habilidades especiales y lugar de residencia entre otras.

El departamento de RRHH tiene que seleccionar los medios de reclutamiento de acuerdo a la vacante a cubrir.

2.1. Jefe de RRHH envía a reclutamiento requisición del personal.

2.2. Reclutamiento publica la información sobre las vacantes y revisa en la base de datos interna de los empleados, si encuentra candidatos aptos para el puesto pasa al esquema reclutamiento interno.

2.3. Si no se encuentran candidatos disponibles en la base de datos se determinan los medios de reclutamiento para atraerlos según sean los puestos requeridos.

Esta Matriz se utiliza para escoger los medios que se deben emplear para el reclutamiento de los distintos tipos de personal que ocupa la empresa, así para contratar al personal operativo los medios más adecuados de hacerlo son: Repartir hojas volantes sobre la necesidad del personal a los operarios que trabajan en la empresa ya que éstos tienen y conocen personas que pueden estar interesados en trabajar en la empresa. También se debe hacer un voceo en la empresa para que así la mayor cantidad de personas sepan que se está necesitando personal, y por último se utiliza el perifoneo en zonas cercanas a la empresa en donde se encuentran posibles candidatos.

Para el personal administrativo los medios de reclutamiento son:

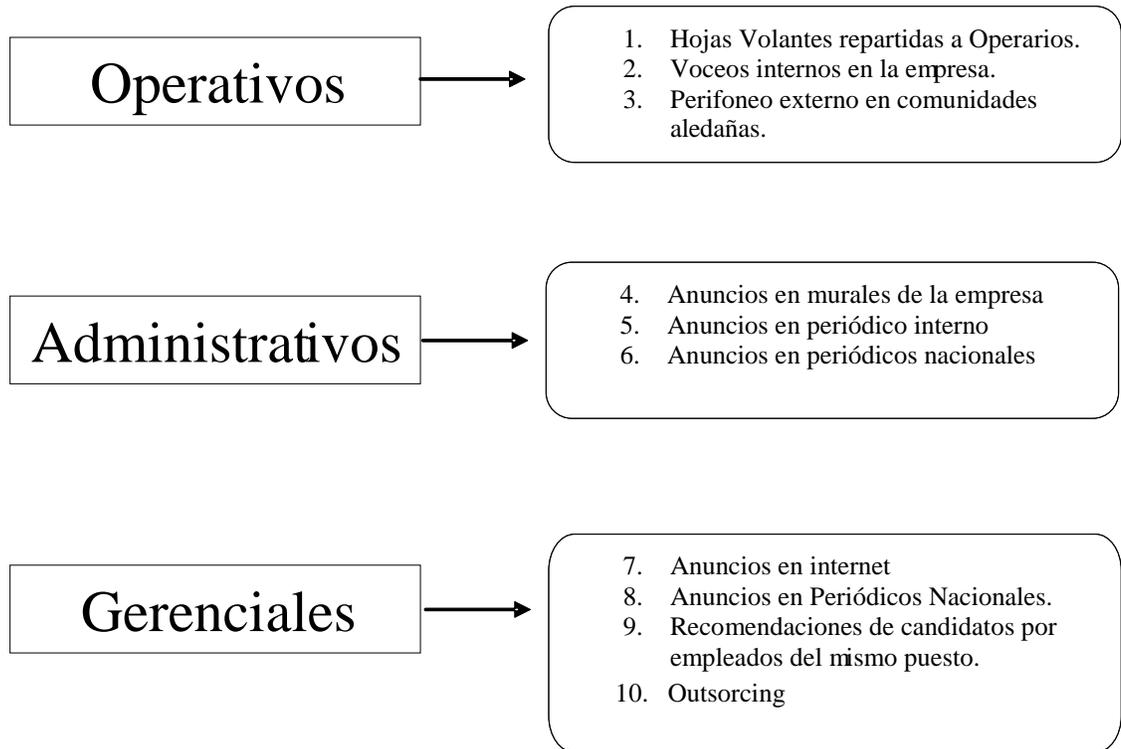
- Anuncios en murales de la empresa: para dar a conocer a los empleados posibilidades de cambio y también comunican a amigos.
- Anuncios en periódico Interno: Abarca a más personas que los murales y les comunica a una población que estaría interesada en esas plazas, además pueden ser los que estén más calificados al conocer de antemano el ambiente y lo que se busca cubrir.

- Anuncios en periódicos nacionales: Aquí se busca que cualquier persona que cumpla las expectativas y esté interesado del puesto participe en el concurso por la plaza.

Para el personal en puestos Gerenciales se ocupan los siguientes medios de reclutamiento:

- Anuncios en Internet: Se utilizan ciertas páginas del internet, especializadas en la oferta de empleos como un medio de anunciar la plaza en la empresa y buscar al personal más idóneo al puesto.
- Anuncios en periódicos nacionales: Aquí se busca que cualquier persona que cumpla las expectativas y esté interesado del puesto participe en el concurso por la plaza.
- Recomendaciones de candidatos por empleados del mismo puesto: esto implica que los empleados en puestos similares recomiendan a personas que ellos conocen que pueden ser capaces de cumplir muy bien con las exigencias del puesto.
- Outsourcing.

Matriz para seleccionar fuentes de reclutamiento según los puestos.



Nota: Esta matriz es lo que se sugiere pero todas las fuentes de reclutamiento pueden ser utilizadas para cualquier puesto a contratar tomando en cuenta la cantidad de plazas a cubrir.

2.4. Reclutamiento recibe candidatos citados según las fechas y horas anunciadas en los medios de reclutamiento utilizados.

2.5. Reclutamiento entrega a los candidatos al área de Selección de Personal.

3. Selección

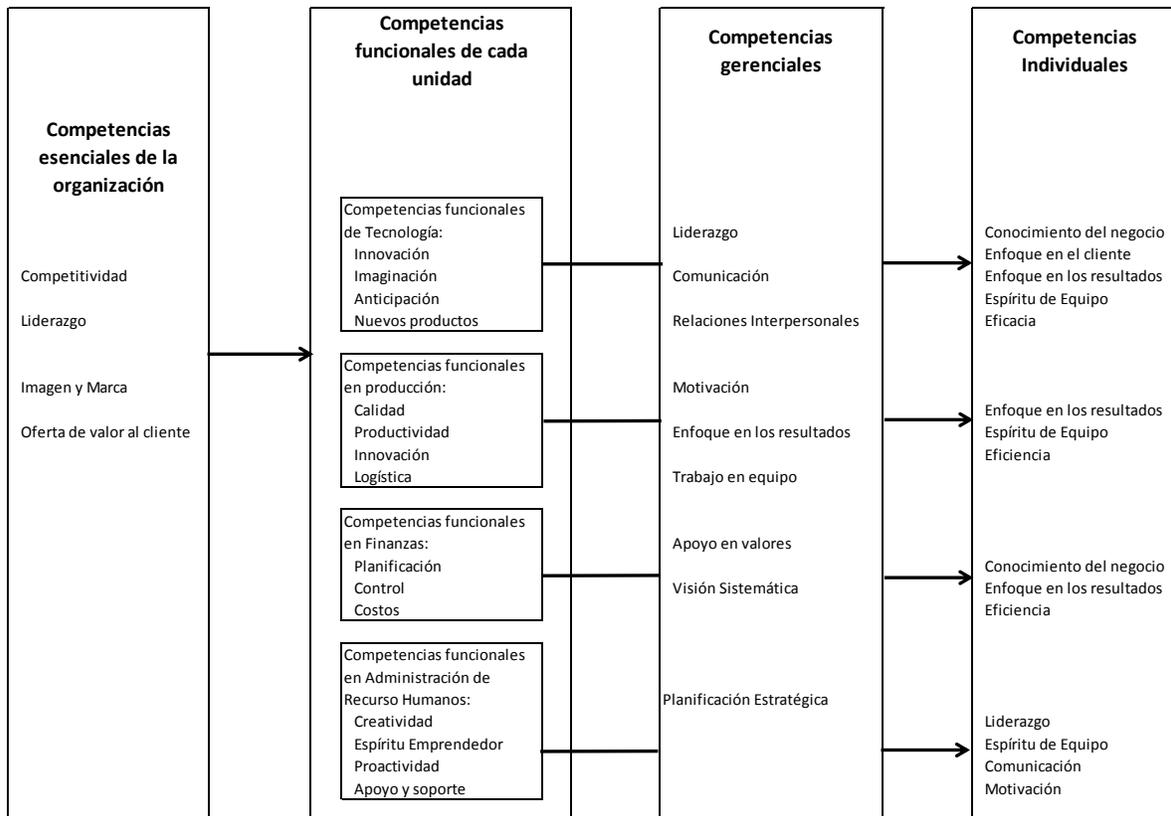
3.1. Se llena la solicitud de empleo de los candidatos y se verifican las referencias, si estas no son buenas se termina el proceso para ese candidato.

3.1.1. Para los candidatos a puestos administrativos se les solicitara *Currilum Vitae* (CV) y se verificaran datos y referencias, si estas no son buenas se terminara el proceso para ese candidato.

3.2. El área de selección recibe a los candidatos reclutados para iniciar el proceso de selección.

3.3. El área de selección debe verificar las características del puesto y las competencias deseadas por la empresa, a fin de que si existen diferencias justificarlas adecuadamente.

Se consideraran las siguientes competencias para la sección del puesto:



3.4. El siguiente paso luego que el Jefe de Recursos Humanos ha aprobado entrevistado y aprobado al aspirante, pasa a la entrevista.

Definimos entrevista como: La forma de comunicación Interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos.

La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su relación

con los requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

3.5. El encargado de selección realizará la primera prueba de conocimiento a todos los aspirantes.

En esta etapa de pruebas de conocimientos, se propone que cada empresa seleccione el test que desee aplicar para eso damos una guía para que ayude a tomar la decisión.

Definición de pruebas de conocimiento.

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Definición de prueba psicológica

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

1. La situación estandarizada (es decir, los elementos siguientes: medio en que se desarrolla la experiencia, material de las pruebas, actitudes e instrucción dadas por el experimentador para la utilización del material) sea perfectamente definida y reproducida de modo idéntico en todos los casos.
2. El registro del comportamiento provocado en el sujeto debe ser lo más preciso y objetivo posible. Este comportamiento es muy diferente según los casos: para determinado sujeto consiste en escribir las respuestas, ejecutar una determinada

tarea manual, dibujar, hablar. En todo caso las condiciones de registro deben ser definidas y observadas rigurosamente.

3. El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente en relación con el de un grupo de individuos. Esta comparación es indispensable y una prueba que no recurra a ella no es una prueba.

4. La clasificación del sujeto examinado en relación al grupo de referencia es el objetivo final de la prueba.

CLASIFICACIÓN DE LOS TEST

Dado a que las pruebas psicológicas son muy variadas, se hace necesario más de un criterio para clasificarlas; a continuación se mencionan los principales de ellos:

Forma de realizarlos:

Forma de realización: lápiz y papel y orales.

Tiempo: velocidad y potencia.

Características medidas: Inteligencia, Aptitudes, Rendimiento, Personalidad e Interés.

Pruebas de Aptitudes

En materia de pruebas de aptitud son muchas las posibilidades. A través de ellas se pueden medir, entre otros, rasgos de temperamento, pensamiento divergente, aptitudes básicas, mecánicas o el trabajo en grupo.

ARP (Aptitude Research Project) de Guilford

Esta prueba se encarga de medir el pensamiento divergente. Se caracteriza por preguntas que evalúan al individuo a través de la categorización de palabras pertenecientes a una clase determinada

Pruebas de simulación

Se aplican a tareas definidas que son requeridas por el puesto de trabajo.

- Role – Playing: es una prueba de ejecución grupal, donde a cada participante se le otorga un rol

- Discusión de grupo: se plantea un problema a escala grupal. Los participantes deben buscar soluciones viables, respetando los análisis de los demás integrantes del debate.
- In – Basket: este tipo de pruebas introduce al candidato en un entorno real, desempeñando el cargo al cual se postula.

ABG-1 Aptitudes básicas y generales.

Apreciación, por medio de pruebas verbales y numéricas, de algunos aspectos aptitudinales y culturales que influyen en la realización de tareas profesionales

Test de aptitud diferencial (DAT)

Es una batería compuesta por ocho pruebas, que se miden por separado y que tienen como finalidad evaluar las aptitudes intelectuales fundamentales: razonamiento verbal, abstracto, mecánico, velocidad (mide la velocidad de respuesta del individuo en una tarea perceptual sencilla), precisión, cálculo, relaciones espaciales, ortografía y lenguaje. Las pruebas tienen un tiempo de ejecución que varía entre 3 y 30 minutos.

FACT. Prueba de Clasificación de Aptitudes

Sirve para la predicción de éxito en una determinada actividad profesional, con base en las aptitudes, al tiempo que facilita la planeación de cursos de capacitación, la selección y la ubicación del personal en la empresa. En la prueba se mide: inspección, claves, memoria, precisión, ensambles, escalas, coordinación, comprensión y discernimiento, etc.

Palancas. Prueba de aptitud mecánica

Se destina principalmente a medir la aptitud especial y la comprensión mecánica en poblaciones de operarios y profesionales de oficio.

3.6. Si han pasado exitosamente la prueba conocimientos para el personal operativo pasa a la entrevista con el jefe de la plaza vacante.

3.6.1. Si es para el personal administrativo se realizan las pruebas psicológicas y si las superan pasa a la entrevista con el jefe de la plaza vacante.

3.7.El siguiente paso luego que el jefe de la plaza vacante ha aprobado la entrevista pasa a la evaluación de salud con la enfermera asignada.

EXAMEN MEDICO

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.

Básicamente hay dos tipos de examen médico:

Examen Médico de Admisión.

Examen Médico Periódico.

El Examen Médico es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo.

- La aparición de enfermedades profesionales.

- La disminución del índice del trabajo.

- El peligro del contagio de diversas enfermedades.

- Trastornos en la organización de la producción.

- Déficit en la calidad de los productos.

- Menor calidad en la producción.

- Más elevados niveles de costos.

EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN

Este examen como su nombre lo indica de admisión debe ser aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de una organización, y debe ser aplicado por Médicos especializados en la materia, puesto que el examen médico tiene un costo alto, debe ser aplicado casi al final de nuestro proceso, para evitar desembolsos que hubiesen sido corregidos.

EXAMEN MÉDICO PERIÓDICO

Este tipo de examen médico es muy importante que se realice como su nombre lo indica periódicamente, ya que además es un derecho para el trabajador, pues es también benefactor para los intereses de la empresa.

Este tipo de examen se hace para evitar enfermedades profesionales (cualquier enfermedad contraída a causa del trabajo o labor que realiza en la empresa o fabrica).

3.8. Si la evaluación de salud es exitosa el candidato pasa a análisis y decisión final de contratación por el jefe del departamento solicitante de cubrir la plaza vacante.

3.9. El aspirante seleccionado entrega los siguientes documentos completos para formalizar su contratación:

DOCUMENTOS A ENTREGAR A RRHH (PERSONAL DE NUEVO INGRESO)

- 3 fotografías tamaño cédula.
- 3 fotocopia de DUI. (Toda persona que ingrese deberá tener DUI y dejar fotocopia de este en su expediente, si la persona no lo tiene debe irlo a sacar antes de su ingreso a la empresa.)
- Fotocopia de partida de nacimiento.
- Solvencia de la PNC.
- 2 recomendaciones de empleos anteriores o constancias de trabajo.
- 2 recomendaciones de personas conocidas.
- Fotocopia de su tarjeta NUP y fotocopia del contrato del AFP vigente (si ya está afiliado)
- Fotocopia de la tarjeta de afiliación del ISSS (Si el empleado no tiene se tiene que tramitar)
- Fotocopia de NIT (Si lo tiene)
- Fotocopia de cuenta de ahorros del Banco (indispensable).

3.10. Recursos Humanos recibe toda la documentación y se le indica al nuevo miembro de la empresa el día y la hora que tendrá que presentarse a iniciar sus labores.

ESQUEMA DE RECLUTAMIENTO INTERNO

- Reclutamiento publica las plazas vacantes y requisitos mediante medios internos.
- Los Interesados notifican a RRHH de su participación y RRHH revisará los requisitos para el puesto.
- RRHH escoge el mejor candidato y evalúa si son necesarias las pruebas del puesto, si no se procede al cambio del puesto, en caso diferente se sigue con el proceso
- RRHH escoge el mejor candidato y evalúa si son necesarias las pruebas del puesto.
- Encargado de Selección realiza pruebas necesarias al candidato, si no pasa se termina el proceso.
- Se realizan técnicas de simulación con los candidatos finalistas, escogiendo uno, si no pasa se termina el proceso.
- Si pasa, se procede al cambio de puesto.

CONTRATACIÓN

4.1. El Departamento de Recursos Humanos entrega la solicitud de empleo al aspirante seleccionado para que sea llenada con todos los datos correctamente.

4.2. Al mismo tiempo que se entrega la solicitud al aspirante seleccionado, se le solicitan todos los documentos necesarios para hacer efectiva su contratación.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

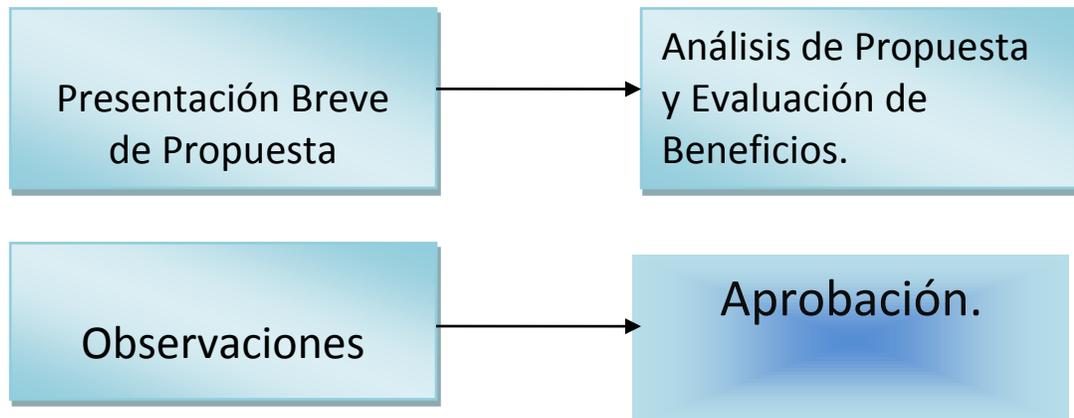
1 OBJETIVOS

- Demostrar al Departamento de RRHH que es posible ejecutar todos los pasos a seguir del manual.
- Obtener resultados positivos de las contrataciones a través de la correcta ejecución del manual de procedimientos propuesto.
- Ejecutar ordenadamente los pasos a seguir para el Reclutamiento y Selección propuestos en el manual.
- Guiar a las personas encargadas del reclutamiento y la selección de personal en las maquilas, para obtener mejores resultados.

2 EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA PROPUESTA.

Para evaluar y aprobar la propuesta del manual se necesita la colaboración de las personas a las que se les va facilitar el proceso a través de esta herramienta, desde el jefe de RRHH hasta los técnicos encargados del reclutamiento y selección. Para evaluar el manual propuesto se tiene que previamente explicar en qué consiste y cuáles son los beneficios que las empresas obtendrán. Luego de explicar los beneficios se discutirán las observaciones que tengan con respecto a la propuesta, para luego dar por aprobada la puesta en marcha

EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN



El diagrama anterior nos ayuda a visualizar los pasos a seguir para que nuestra propuesta sea aprobada por el personal de Recursos Humanos y la Gerencia de la empresa, realizando inicialmente una pequeña presentación del manual explicando cada parte que se ha mejorado luego se analizarán a profundidad el manual propuesto y ellos evaluarán los beneficios que obtendrán al utilizarlo.

También es necesario que los futuros usuarios den sus observaciones para poder hacerle las mejoras al manual y así entregarles un mejor documento que les sea de utilidad de acuerdo a sus necesidades.

3 ACCIONES PARA LA PUESTA EN MARCHA

3.1 Adquisiciones de recursos.

Los recursos necesarios para la divulgación son principalmente el recurso humano, instalaciones, material y equipo de capacitación para todo el personal involucrado con el manual propuesto. Se llegó a un acuerdo que cada empresa será la responsable de proveer lo necesario para cada uno de los programas de divulgación y capacitación a sus empleados.

a) Recurso Humano

El recurso humano será asignado para dar las capacitaciones en el proceso de divulgación, dirigido a todo el personal que desarrollará la propuesta.

b) Recursos Materiales

Los recursos materiales consiste en dar la papelería donde irá detallado paso a paso el procedimiento de reclutamiento y selección en el momento de capacitar a todo el personal involucrado, así como también las instalaciones donde serán impartidas las capacitaciones.

c) Recursos Tecnológicos

El recurso tecnológico para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta, no es mucho y se cubrirá con el equipo que actualmente posee la empresa, es suficiente una computadora, un proyector y una impresora.

3.2 Divulgación

Para comunicar la implementación del manual en el área de recursos humanos se tiene que realizar un plan de divulgación para todas las personas que harán uso del manual, tanto como para el departamento de recursos humanos así como también los departamentos que requieren personal para cubrir sus plazas a través de recursos humanos. Esto se hará con el objetivo de que todos los involucrados estén enterados cuáles serán los cambios en el proceso de reclutamiento y selección que actualmente tienen las empresas manufactureras de American Park y también comunicarles los beneficios que cada departamento obtendrá.

Plan de Divulgacion del Manual Propuesto			
Tema	Participantes	Cantidad	Tiempo
Sensibilizacion a Recursos Humanos	Gerente de RRHH y Asistentes de RRHH	x	45m
Sensibilizacion a Jefes de Departamento	Jefes de todos los Departamentos de las Empresas	x	30m
Explicacion de Uso de Manual a RRHH	Gerente de RRHH y Asistentes de RRHH	x	3 hrs
Explicacion de Uso del Manual a Encargados de Reclutamiento	Area de Reclutamiento	x	1hr
Explicacion de Uso del Manual a Encargados de Selecccion	Area de Selección	x	1hr

3.3 Presupuesto de la puesta en marcha

El presupuesto de la puesta en marcha será calculado en base a una empresa y este presupuesto se replicará en las demás según las condiciones de cada una.

Presupuesto de Puesta en Marcha			
Cantidad de Grupos	Descripcion	Costo Unitario	Total
5	Honorarios de un Capacitador	\$ 100.00	\$ 500.00
5	Material de Apoyo para Capacitacion	\$ 5.00	\$ 25.00
5	Equipo de Computo (Proporcionado por la empresa)	\$ -	\$ -
5	Instalaciones de Capacitacion (Proporcionado por la empresa)	\$ -	\$ -
		\$ 105.00	\$ 525.00

4 PUESTA EN MARCHA.

4.1 Organización de la puesta en marcha

A continuación se presentara la forma en que se organizará la implementación de la propuesta del manual por cada uno de los sectores involucrados de que esta propuesta sea un éxito y así poder llevarla a otras empresas con las mismas condiciones.

a) Compromiso de la Gerencia General de las Empresas Manufactureras

Las autoridades máximas de las empresas manufactureras deben estar comprometidas con todos los factores que involucra poner en marcha la implementación.

b) Presentación de la Propuesta a la Gerencia General y Gerencias de Recursos Humanos

La propuesta será presentada a todos los gerentes generales y a los gerentes de recursos humanos para que puedan conocerla y analizarla con el objetivo de que ellos apoyen el desarrollo de esta.

c) Resolución y análisis de la Propuesta.

La resolución y análisis de la propuesta se refiere a la aprobación de la propuesta del nuevo manual, la gerencia tiene que analizar sus beneficios y estar convencidos que les mejorará su proceso de reclutamiento y selección que actualmente tienen.

d) Personal Involucrado en la Propuesta.

En esta parte la Gerencia determinará la cantidad de empleados que estarán involucrados en el desarrollo de la propuesta, así como también los puestos que se encargarán de implementarla. Se recomienda que las personas responsables sean directamente de Recursos Humanos.

e) Recursos a Utilizar

Anteriormente se detallaron los recursos necesarios para la implementación, en esta etapa se llegará a un acuerdo con la gerencia cual será la inversión y cuáles serán las responsabilidades en cuanto a la asignación de recursos, ya sean tecnológicos, humanos o financieros.

4.2 Control y Monitoreo de la puesta en marcha.

El control y monitoreo se hará en un periodo corto, solamente al inicio de la implementación de la propuesta. Esto consiste en verificar si las personas involucradas han comprendido los cambios y cuáles son los pasos a seguir para desarrollar todo el proceso exitosamente. Se estará monitoreando de cerca y se trabajará con el personal de recursos humanos por si tienen dudas o preguntas con respecto a la ejecución del nuevo proceso.

4.3 Seguimiento de Ejecución e Identificación de Fallas.

Para darle seguimiento a la propuesta del manual se realizara un chequeo semanal al departamento de RRHH, con el objetivo de asegurar la correcta ejecución del procedimiento. En este seguimiento se identificarán las fallas que se están cometiendo por parte de los encargados de la implementación de la propuesta del nuevo manual, esto con el objetivo de corregirlas en el momento oportuno.

Seguimiento de Ejecucion

Implementacion de Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

Evaluador: _____

No.	PUNTOS EVALUADOS		
		Si	No
1	Se realizó la requisición de Personal nuevo, correctamente y a tiempo		
2	Existe documento de la descripción y perfil del puesto requerido		
3	Reclutamiento recibe a tiempo requisición de personal		
4	Reclutamiento chequea base de datos previamente a reclutar los puestos requeridos		
5	Son asignadas correctamente las fuentes de reclutamiento de acuerdo al puesto y la cantidad de personas		
6	Se recibe los candidatos en la hora y fecha anunciada		
7	Reclutamiento entrega los candidatos al area de Selección de Personal		
8	El lugar del area de selección es adecuado y en silencio		
9	Aspirante ha pasado satisfactoriamente la prueba psicologica los aspirantes		
10	Aspirante ha pasado satisfactoriamente la prueba de aptitudes		
11	Aspirante ha pasado satisfactoriamente la Entrevista Preliminar de RRHH		
12	Aspirante ha pasado satisfactoriamente la Entrevista de Salud		
13	Aspirante ha pasado satisfactoriamente la Entrevista del Jefe Solicitante		
14	Las recomendaciones y referencias del aspirante han sido verificadas correctamente		
	Total de Cumplimiento de Ejecucion		

Para evaluar este seguimiento de Ejecución se calificaran 14 puntos con el objetivo de verificar si se está cumpliendo los pasos a seguir según lo detallado en el manual, se colocará un chequecito en la casilla que dice “SI” o “NO” según lo observado, luego se sumara el total de puntos que tengan marcado “SI” y se dividirá entre el total

de puntos evaluados para sacar el porcentaje de cumplimiento de ejecución del manual.

Este seguimiento lo tendrá que pasar el encargado de verificar los procesos en cada empresa.

5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION.

Cronograma de Actividades de Implementación									
No	Actividad	MES 1				MES 2			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de la propuesta a la Gerencia General	■							
2	Evaluación de la propuesta, aprobación y preparación de recursos de la Implementación y discusión del presupuesto		■						
3	Presentación de la propuesta a todo el personal involucrado			■	■				
4	Ejecución de plan de divulgación					■	■		
5	Seguimiento de ejecución e identificación de fallas							■	
6	Retroalimentación								■

PROPUESTA DE PERFIL DE PERSONAL OPERATIVO

PERFIL DEL PUESTO	
Fecha: _____	
I.- IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto: PERSONAL OPERATIVO	
Puestos que le reportan: Ninguno	
II.- OBJETIVO: _____	
III.- RESPONSABILIDAD: _____	
IV.- FUNCIONES.	
Generales: _____	
Específicas: _____	
Constantes: _____	
Periódicas: _____	
Eventuales: _____	
V.- PERFIL DEL PUESTO	
Edad Mínima: 18 Años <input type="checkbox"/> 25 Años <input type="checkbox"/> 40 Años <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>	
Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>	
Estado Civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>	
VI.- PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias que a la Empresa le interesan:	Competencias que el candidato posee:
<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Seguridad
<input type="checkbox"/> Productividad	<input type="checkbox"/> Desempeño
<input type="checkbox"/> Innovación	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Logística	<input type="checkbox"/> Conocimiento del trabajo
	<input type="checkbox"/> Solución de problemas
	<input type="checkbox"/> Atención\ Formalidad
	<input type="checkbox"/> Si hay diferentes, escribalas
Otras competencias: _____	
VII.- PERFIL ACADEMICO	
<input type="checkbox"/> 4°, 5°, o 6°	
<input type="checkbox"/> Tercer ciclo	
<input type="checkbox"/> Bachillerato incompleto	
<input type="checkbox"/> Carrera técnica después de bachillerato	
<input type="checkbox"/> Estudios profesionales incompletos	
<input type="checkbox"/> Estudios profesionales completos	
<input type="checkbox"/> Diplomado, además de la carrera profesional	
<input type="checkbox"/> Maestría	
<input type="checkbox"/> Doctorado.	
VII.- Experiencia laboral: No requerida	

PROPUESTA PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CONTRATADO

CAPITULO I.

GENERALIDADES

FINALIDAD

Art. 1. El presente Sistema Evaluación tiene por objeto establecer el procedimiento y los lineamientos para la evaluación del desempeño de los /as y empleados/as de la maquila. La evaluación del desempeño es un proceso formal y sistemático que busca mejorar el rendimiento del empleado y su alineamiento con los objetivos de la organización a través de un proceso continuo de retroalimentación.

Adicionalmente la evaluación del desempeño busca:

- Mejorar el desempeño del evaluado a través de la retroalimentación.
- Alinear la conducta del evaluado con las estrategias y objetivos de la empresa.
- Aumentar el grado de identificación del empleado con la empresa.
- Servir de fuente de alimentación de los planes de capacitación y desarrollo.
- Proporcionar información para el sistema de remuneración.

Este sistema es de aplicación general a todo el personal de la empresa con una antigüedad mayor a 6 meses, y que además hayan desempeñado su cargo por un período mayor a 3 meses a la fecha en que se realice la evaluación del desempeño.

Dicha evaluación se hará en 2 veces al año en el mes que la empresa estime conveniente para todo el personal sujeto a la misma.

BASE LEGAL.

Art. 2. Este sistema de evaluación del desempeño ha sido creado por el equipo RRHH de la empresa con el objeto de contribuir a la administración efectiva del recurso humano de la empresa y para dar cumplimiento a la Política de Recursos Humanos que en uno de sus enunciados se menciona que dentro de la Administración de Recursos Humanos se tiene que realizar dos evaluaciones de desempeño al año con el personal de la empresa.

MODALIDADES.

Art. 3. Existirán 2 modalidades de evaluación del desempeño:

Modelo A.- Va dirigido al personal administrativo.

EVALUACION PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Evaluación de Desempeño	
Nombre:	Posición:
Período desde:	Hasta: Fecha ingreso: Fecha evaluación:
<u>Definición de la Clasificación de Evaluación del Desempeño:</u>	
DS= Desempeño Sobresaliente	<i>El desempeño consistentemente ha excedido los requisitos del puesto y el trabajo individual es claramente reconocido por todos. Este nivel de desempeño es alcanzado solo por un pequeño porcentaje de empleados.</i>
EE= Expectativas Excedidas	<i>El desempeño consistentemente excede los requisitos del puesto. Otros requerimientos fueron encontrados en los niveles esperados.</i>
CE= Cumple Expectativas	<i>El desempeño consistentemente alcanza los requisitos del puesto y ocasionalmente los excede. Se observan mejoras en algunas áreas.</i>
NM= Necesidades de mejora	<i>El desempeño a menudo no llena los requisitos del puesto, existe el espacio para mejoras.</i>
I = Insatisfactorio	<i>El desempeño no llena los requisitos del puesto en la mayor parte de áreas de esta categoría. No ha habido una oportunidad de observar su desempeño en la mayoría de las áreas de la categoría.</i>
ND = No Demostrado	

Categorías	Definiciones	Evaluación					
		5	4	3	2	1	
		DS	EE	CE	NM	I	ND
Cantidad de Trabajo	Considera el volumen de trabajo producido bajo condiciones normales, enfocándose en resultados propios y de otros, incluyendo las iniciativas de seguridad.						
Calidad de Trabajo	Considera el orden, exactitud y confiabilidad de los resultados y el grado al cual los estándares de calidad son logrados.						
Iniciativa / Creatividad	Anticipa y ejecuta lo que hay que hacer. Es activo y busca nuevos retos. Dispuesto y hábil para asumir riesgo. Busca la mejor manera de hacer las cosas.						
Relaciones Laborales	Un indicador de su habilidad para lograr resultados trabajando en equipo. Demuestra un genuino interés en las necesidades, inquietudes y prioridades, tanto de clientes internos como externos.						
Cooperación/ Trabajo en equipo	Comparte información y trabaja en conjunto con otros para promover, apoyar y lograr los esfuerzos y resultados del equipo.						
Conocimiento/ Juicio	Conoce bien su trabajo, las políticas de la empresa y demuestra su capacidad analítica al aplicar los conocimientos en su puesto						
Planificación/ Organización	La habilidad del individuo para planificar y organizar su trabajo así como la utilización de los recursos.						
Solución de Problemas/ Toma de decisiones	Identifica los problemas y propone soluciones. Dispuesto a tomar decisiones, emitir juicios y tomar acciones concretas.						
Entrenamiento y desarrollo	Da constante retroalimentación para ayudar a mejorar el desempeño y desarrollo de otros. Empodera a otros delegando decisiones y responsabilidades						
Respeto por la gente	Reconoce que la gente es nuestro activo más valioso. Siempre utiliza métodos apropiados de comunicación. Apoya la Política de puertas abiertas y el respeto por la gente.						
Administración	Se siente responsable del éxito general de la empresa, tomando como propios los valores, filosofía, políticas, objetivos y los esfuerzos por oportunidades de empleo equitativos. Comprometido a salvaguardar y optimizar el uso de recursos de la Compañía (personal, fondos, equipo, reputación, etc.)						

Calificación General

CONFIDENCIAL

RESUMEN DE DESEMPEÑO

A ser completado por el gerente

Use la siguiente sección para comentar el desempeño del empleado. (Los comentarios deben reflejar las áreas donde el desempeño del empleado ha sido Sobresaliente, Insatisfactorio o Necesita Desarrollo)

Comentarios del Empleado:

Yo entiendo que soy importante para nuestra Empresa y que mi retroalimentación es necesaria y apreciada.

Firma y nombre del Empleado _____ Fecha _____

Doy fe que mi jefe inmediato ha revisado conmigo la descripción de mi puesto de trabajo.

Firma y nombre del Gerente/Jefe _____ Fecha _____

Original: Recursos Humanos Copia: Jefe Inmediato

Modelo B.- Va dirigido al personal operativo.

EVALUACION PARA PERSONAL OPERATIVO						
Evaluación de Desempeño						
Nombre:			Posición:			
Período desde:		Hasta:	Fecha ingreso:		Fecha evaluación:	
<u>Definición de Escalas:</u>						
5= EXCEPCIONAL		<i>El desempeño consistentemente ha excedido los requisitos del puesto y el trabajo individual es claramente reconocido por todos. Este nivel de desempeño es alcanzado solo por un pequeño porcentaje de empleados.</i>				
4= EXCEDE LAS ESPECTATIVAS		<i>El desempeño consistentemente excede los requisitos del puesto. Otros requerimientos fueron encontrados en los niveles esperados.</i>				
3= ACEPTABLE		<i>El desempeño consistentemente alcanza los requisitos del puesto y ocasionalmente los excede. Se observan mejoras en algunas áreas.</i>				
2= NECESITA MEJORAR		<i>El desempeño a menudo no llena los requisitos del puesto, existe el espacio para mejoras.</i>				
1 = INSATISFACTORIO		<i>El desempeño no llena los requisitos del puesto en la mayor parte de áreas de esta categoría. No ha habido una oportunidad de observar su desempeño en la mayoría de las áreas de la categoría.</i>				
Indicaciones: <i>Evalué cada categoría de 1 a 5, según las definiciones anteriormente mencionadas. Se debe de proporcionar un comentario o explicación cuando se califique con (5) Excepcional, (2) Necesita mejorar, Insatisfactorio (1)</i>						
Categorías	Definiciones	Evaluación				
		5	4	3	2	1
		DS	EE	CE	NM	I
Seguridad	Acepta la Responsabilidad de prevenir accidentes que impliquen a otros y a sí mismo. Comprende y sigue los procedimientos estándares de operación del puesto. Usa correctamente el equipo de protección personal en el lugar de trabajo. Informa a la gerencia sobre posibles mejoras en la seguridad.					
Desempeño/Cantidad de Trabajo.	Considera el volumen de trabajo producido bajo condiciones normales, enfocándose en resultados propios y de otros.					
Calidad de Trabajo	Considera el orden, exactitud y confiabilidad de los resultados y el grado al cual los estándares de calidad son logrados.					
Iniciativa/Ética	Exhibe una automotivación. Se anticipa a las tareas que deben de ser realizadas y las hace. Busca maneras de hacer mejor las cosas					
Cooperación/Trabajo en Equipo	Comparte información o trabaja conjuntamente con otros para promover apoyar y alcanzar las metas de grupo.					

Conocimiento del trabajo.	Grado de comprensión de los principios, conceptos, técnicas y requerimientos necesarios para lograr las tareas del puesto.					
Solución de Problemas y toma de decisiones	Identifica problemas y recomienda posibles decisiones.					
Atención/Formalidad	Entiende la importancia de ser constante y estar a tiempo en el lugar de trabajo.					
Calificación General:						
CONFIDENCIAL						
Áreas de Mejora:						
Comentarios del Empleado:						
Yo entiendo que soy importante para nuestra Empresa y que mi retroalimentación es necesaria y apreciada.						
Firma y nombre del Empleado _____				Fecha _____		
Firma y nombre del Gerente/Jefe _____				Fecha _____		
Original: Recursos Humanos				Copia: Jefe Inmediato		

CAPITULO II.

ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO Y SUS ETAPAS.

Proceso y etapas de la evaluación.

Art.4. La evaluación de desempeño es un proceso compuesto ya que consta de varias etapas las cuales a su vez están articuladas por subprocesos particulares.

El detalle de estas etapas y las herramientas a utilizar para verificarlas están definidas en el proceso correspondiente a: Descripción del puesto/perfil de posición, determinación de objetivos y competencias, anexo formato.

La evaluación semestral del desempeño.

Art. 5. Tienen lugar el mes siguiente en que se realizan la evaluación en que se conocen los resultados semestrales. Por tanto en condiciones normales tendrá lugar entre los meses de febrero y agosto. Su finalidad es doble, por un lado comparar el desempeño del evaluado/a con las metas establecidas al principio del ejercicio. Por otro lado tiene como finalidad determinar los puntos fuertes y débiles del evaluado/a, sus necesidades de capacitación y el área de desarrollo de competencias donde se ha de incidir a lo largo del ejercicio en que se está trabajando. En dicha evaluación se deberá considerar lo siguiente:

- A) Evaluación de competencias. Está referida a las competencias exigidas para el puesto que se ocupa en el momento de la evaluación y a los niveles de dichas competencias requeridas para ese puesto. De esa valoración resultará asimismo una valoración

parcial de las “Competencias”. Las competencias se han de evaluar de acuerdo a ciertas conductas esperadas que reflejen el nivel que posee el evaluado de cada una de las competencias requeridas. Esta evaluación tiene un 100% de ponderación en la nota global del evaluado.

Una vez que se haya calificado cada una de las conductas descritas para esa competencia, se determinará el promedio de la misma. Se procederá de la misma manera con las demás competencias.

Una vez que se hayan calificado todas las competencias, se procede igual respecto a todas ellas como se indicó en el párrafo anterior y se obtiene su promedio.

La entrevista de seguimiento.

Art.6. Se realizará en abril de cada año. Su finalidad es verificar el cumplimiento del plan acordado, las posibles desviaciones existentes, las causas de éstas y las acciones correctoras que han de realizarse para asegurar la obtención de las metas a fin de cada semestre. Responde por tanto a la necesidad de control, pero también a la de apoyo del evaluado.

CAPITULO III. DISPOSICIONES FINALES.

Responsable del proceso.

Art.7. Es responsabilidad del departamento de RRHH llevar a cabo este proceso y de desarrollar los mecanismos que permitan su automatización. No obstante esta definición, el departamento de RRHH podría delegar esta función, previa

determinación de los parámetros de su realización en otro encargado de la administración o bien en una empresa especializada, según sea el caso y la necesidad.

Derogatoria

Art.8. Por medio de este Instructivo y el respectivo proceso, queda derogado, el formato de evaluación de desempeño utilizado en el año 2010.

Vigencia.

Art.9. El presente Sistema entrará en vigencia a partir del _____, y la primera evaluación se hará con relación al primer semestre del ejercicio 2011.

Cronograma

Cronograma de Actividades de Evaluación del Desempeño									
No	Actividad	Febrero				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Evaluación al personal Administrativo		■				■		
2	Evaluación al personal Operativo		■				■		
3	Tabulación y Análisis de Resultados			■				■	
4	Divulgación de Resultados al personal			■				■	
6	Retroalimentación y propuestas de cambios				■				■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos, “Gestión del Talento Humano”, 3ª Edición, México, D.F, MX. Mc Graw Hill, 2009, 577p, ISBN 978-970-10-7340-7
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, “El capital humano de las organizaciones”, 8ª Edición. Mc Graw Hill.
3. Melgar Callejas, Jose Maria. Organización y Métodos para el mejoramiento administrativo de las empresas, UFG.
4. Werther, William B., Jr. Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ª Edición. Mac Graw Hill.
5. Código de Comercio, 12 de Junio de 2008. El Salvador.
6. Ley de Zonas Francas Industriales y Comercialización. Leyes Económicas. 23 de Septiembre de 1998. El Salvador.
7. Reglamento general de la ley del régimen de zonas francas y recintos fiscales. Septiembre 20 de 1990.
8. Reglamento general de la ley de reactivación de las exportaciones, abril 29 de 1993. Decreto no.68
9. Código de Trabajo. Derecho Laboral. Publicación. 31 de Julio de 1972.
10. Organización Internacional del Trabajo, “Mejoramiento de las condiciones labores y de vida de los trabajadores de la maquila”, El Salvador, 2000, RLAJ97/07/MNET.
11. Jmanes A.F. Stone, R. Edwar Freeman, Prentice Hall, 5º edición.
12. Harold Koontz Heeinz W ihrich, Administración, una perspectiva global, Mc Graw Hill, 11ª edición, 1988.
13. Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas, 1994.

14. Stoner, James A. F. Administración, 1998.
15. Derbez del Pino, Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, Julio de 1992.
16. Terry George, Principios de Administración, Sia Editorial Continental, S. A. De C. V, 7° Edición , 1984.
17. Administración una perspectiva global, Koontz, McGraw- Hill, 9° edición, 1991.
18. Lic. José María Melgar Callejas, Curso Básico para el Estudio de Organización y Métodos. UFG, Primera Edición.
19. Díaz Callejas, Osmin Ernesto. Administración de Empresas I. Primera Edición. Ricaldone 1996.
20. Wayne R. Mondy y Noe Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición. Prentice Hall. 2005.
21. Arias G, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 2001
22. Mora Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. Unison 1996.
23. Werther William B., Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGrill, 2000.
24. Gerardo Castro, La gestión del conocimiento. Marzo 2000.
25. J.C. Flanagan, "The Critical Incident Tecnique", en Psychological Bulletin, No. 5. 1954.
26. Ley de Reactivación a las Exportaciones
27. Ley del Régimen de Zonas Francas y Recintos Fiscales.
28. Yvonne Preiswerk La Maquila en El Salvador Reseña Histórica de las zonas francas y empresas maquiladoras CEPAL. Ob.Cit.
29. Véase en internet el sitio: www.gestiopolis.com
30. Véase en internet el sitio: www.wikipedia.com
31. Véase en internet el sitio: www.monografias.com

GLOSARIO

Administración: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Administración de Recursos Humanos: Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su Objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.

Candidato: Aspirante a alguna dignidad o cargo; Persona que ha sido propuesta o señalada para una dignidad o cargo, aun si no lo ha solicitado.

Consonancia: f. Relación de igualdad o conformidad que tienen algunas cosas entre sí.

Contratación: un acuerdo de voluntades que genera «derechos y obligaciones relativos», es decir, sólo para las partes contratantes y sus causahabientes. Además del acuerdo de voluntades, algunos contratos exigen, para su perfección, otros actos de alcance jurídico, tales como efectuar una determinada entrega (contratos reales), o exigen ser formalizados en documento especial (contratos formales), de modo que, en esos casos especiales, con la sola voluntad, no basta.

Derechos Laborales: Es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre empleador(es), trabajador(es), las asociaciones sindicales y el Estado. El Derecho del trabajo se encarga de normar la actividad humana lícita y prestada por un trabajador en relación de dependencia a un empleador a cambio de una contraprestación.

Descripción de puesto: Documento que define lo que se hace en un puesto de trabajo, cómo y porqué se hace, reflejando las tareas, funciones, relaciones jerárquicas y otros parámetros.

Esquema: Es la representación gráfica o simbólica de cosas materiales o inmateriales

Entrevista de selección: Paso del proceso de selección durante el cual el solicitante y un representante del departamento de personal intercambian información de esencial importancia para ambos.

Eficiencia: es la capacidad de lograr los objetivos en cuestión con el mínimo de recursos posibles.

Eficacia: es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Empresa: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.

Flujograma: Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Incentivo: es aquello que mueve a desear o hacer algo.

Manual: El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Maquila: es todo aquel servicio prestado por personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país, a un contratante domiciliado en el extranjero, el cual le suministrará en términos y condiciones convenidas materias primas, partes, piezas, componentes o elementos que aquella procesará o transformará por cuenta del contratante, el que a su vez lo utilizará o comercializará según lo convenido.

Mejora Continua: Proceso sistemático y planificado que pretende la mejora de los servicios, productos, procesos y resultados de una organización.

Organigrama: es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Recintos Fiscales: son aquellos lugares en donde las autoridades aduaneras realizan indistintamente las funciones de manejo, almacenaje, custodia, carga y descarga de las mercancías de comercio exterior, fiscalización, así como el despacho aduanero de las mismas.

Pibe producto interno bruto es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado

Prueba de Conocimiento: Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o el ejercicio.

Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas

Prueba Psicométrica: a través de una metodología simple, precisa y científicamente avalada, permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas. Asimismo permite evaluar las demandas conductuales de un puesto y generar compatibilidades detalladas aplicables a los distintos procesos de RR.HH.

Pruebas de Personalidad: El test de estilos de personalidad sirve para determinar qué estilo de personalidad predomina en cada persona. Cada estilo está compuesto de un conjunto de características de personalidad que conforman los trece modos de ser más habituales y frecuentes.

Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Selección de personal: Es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.

Tamizado: El Tamizar es un método físico para separar mezclas. Consiste en hacer pasar una mezcla de partículas sólidas de diferentes tamaños por un tamiz o colador. Las partículas de menor tamaño pasan por los poros del tamiz atravesándolo y las grandes quedan retenidas por el mismo.