



**Universidad Nacional Autónoma
de México**

**Facultad de Estudios Superiores
CUAUTITLAN**



**“DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES ADMINISTRATIVAS EN
EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, EN CUANTO AL RECLUTA-
MIENTO Y SELECCION DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
ROPA INTIMA EN EL D. F.”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ALICIA OROZCO BENITEZ**

Asesor de Tesis: CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

TESIS
FALLA DE ORIGEN

Edo. de México

1993



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	Pág.
I N T R O D U C C I O N	1
 CAPITULO PRIMERO	
ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	
1.1 Antecedentes generales de la Administración de Personal.....	4
1.2 Origen de la Administración de Personal	7
1.3 ¿ Qué es la Administración de Personal	8
1.3.1 Definiciones de Administración de Personal ...	10
1.4 Aceptaciones de la Administración de Personal	12
1.5 Posición jerárquica	13
1.6 Objetivos de la Administración de Personal	14
1.7 Funciones del departamento de personal	14
(Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción Desarrollo, Sueldos y Salarios, Relaciones laborales)	
 CAPITULO SEGUNDO	
ASPECTOS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION	
2.1 Antecedentes	21
2.2 Importancia	23
2.3 Conceptualización de Selección	24

2.4	Políticas básicas	25
2.5	Formas de selección	26
	2.5.1 <i>Los procedimientos tradicionales</i>	26
	2.5.2 <i>El procedimiento científico</i>	28
2.6	Proceso de Selección	28
	(Vacante, Requisición, Análisis de Puestos, Inventario de recursos humanos, Solicitud de empleo, Entrevista inicial, Entrevista de selección, Informe de la entrevista, Pruebas de trabajo, Examen médico, Estudio socioeconómico y Decisión final).	

CAPITULO TERCERO

MARCO TEORICO DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

3.1	Sociedad	42
3.2	Antecedentes	46
3.3	Clasificación de la Industria en la Sociedad Mexicana .	47
3.4	Antecedentes de la Industria del Vestido en México ..	49
3.5	Importancia de la Industria del Vestido en México ...	51
3.6	La Industria del Vestido y el Mercado Exterior	55
3.7	Mano de obra en la Industria del Vestido	55
3.8	Materias primas para la Industria del Vestido	56
3.9	Maquinaria y tecnología	56
3.10	Lo que representa la Industria del Vestido dentro del sector manufacturero	57
3.11	Clasificación de la Industria del Vestido en México .	58

CAPITULO CUARTO

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

4.1	Origen y desarrollo	62
4.2	Estructuración.....	66
4.3	Fabricación y manejo del producto	66
4.4	Materias primas	69
4.5	Objetivos	69
4.6	Políticas	69
4.7	Función del departamento de personal	70
4.8	Función de Reclutamiento y selección	70
4.9	Algunos tropiezos de DOVI, S.A. DE C.V.	71

QUINTO CAPITULO

CASO PRACTICO

5.1	Objetivos	73
5.2	Hipótesis	73
5.3	Métodos a emplear	74
5.4	Detección de necesidades	75
5.5	Información obtenida del caso práctico (Conocimien- to de la empresa) Diagnóstico	84
5.6	Información obtenida del caso práctico por función Diagnóstico (situación actual, situación propuesta).	97

C O N C L U S I O N E S	111
S U G E R E N C I A S	113
B I B L I O G R A F I A	114

I N T R O D U C C I O N

En nuestra sociedad existe un sinnúmero de empresas que han sido clasificadas como micro, pequeñas, medianas y grandes. Son de diferentes tipos y giros, pero lo que realmente interesa en este caso, es que su elemento principal para poder funcionar es el elemento " HUMANO ".

Al respecto actualmente existe un gran potencial de fuerza de trabajo desempleado, que va desde obreros hasta profesionistas, lo cual ocasiona que exista una mayor oferta que demanda de empleados, por lo tanto para la gran mayoría de las empresas resulta ya hoy evidente la necesidad de una selección adecuada de empleados competentes, para cubrir una vacante disponible de manera exitosa, que en un momento dado tenga la organización.

Lo anterior debe ser manejado por el departamento de Administración de Personal que desarrolla varias funciones como: Reclutamiento y Selección, Contratación, Inducción, Desarrollo, Sueldos y Salarios así como Relaciones Laborales. De entre las cuales el Reclutamiento y Selección son la razón de ser de este trabajo. Dado que a pesar de la importancia y trascendencia de éste proceso, suele suceder que frecuentemente pasa inadvertido, siendo que el buen o mal funcionamiento de una empresa depende principalmente del ser humano ya que éste es quien crea y emplea

los recursos técnicos y materiales.

Es por eso que considero hacer énfasis en dicho proceso dado que si se le brinda la importancia adecuada se contará con personal capaz e idóneo para el logro de los objetivos de una empresa.

Para lo anterior se presentarán bases teóricas y prácticas que permitirán llegar a hacer un diagnóstico de las necesidades administrativas en el departamento de personal, en cuanto al reclutamiento y selección de una empresa productora de ropa íntima para dama en el D.F., específicamente de una empresa que fabrica prendas remodeladoras de busto, el cual tiene como objeto la conservación, belleza, salud y comodidad del cuerpo de la mujer. Es importante mencionar que la distribución de este producto no puede ser directa al público, sino que tiene que ser a través de una esculturista (vendedora) capacitada que asesore al cliente y le indique el modelo adecuado a sus necesidades, dado lo exclusivo de la prenda.

Cabe mencionar que DOVI, S.A. DE C.V. es una de las dos únicas empresas que fabrican este producto en todo el mundo, con la diferencia de que la otra firma fabrica este producto entre otros, es decir, no es especialista.

Al desarrollo de este trabajo en el primer capítulo se presentan aspectos generales de la Administración de Personal, como sus conceptos, acepciones y funciones.

En el segundo capítulo se encuentran aspectos generales del reclutamiento y selección de personal, su importancia, objetivos modelos y técnicas

En el tercer capítulo se podrá observar teóricamente el

marco social de la Industria del Vestido, sus antecedentes históricos, clasificación dentro de la sociedad mexicana, importancia y lo que representa ésta dentro del sector manufacturero.

En el cuarto capítulo se hace la presentación de la empresa en estudio, de la cual se conocerán su origen y desarrollo, estructuración, fabricación y manejo de su producto, origen de las materias primas que utiliza, objetivos y algunos tropiezos.

Finalmente en el quinto capítulo se presenta el caso práctico, exponiendo los objetivos hipótesis, los métodos empleados, la detección de necesidades, el diagnóstico de la empresa en cuestión en el reclutamiento y selección, haciendo un análisis de la situación actual y proponiendo algunas medidas correctivas.

CAPITULO PRIMERO

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Hace cientos de años los individuos que dirigían y manejaban las organizaciones se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal aunque sólo fuera una base de errar o acertar. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios en la época de la edad media, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios; estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de la actualidad y ayudaron a proporcionar las normas de artesanía y la fundación del entrenamiento de aprendices. En este tiempo eran limitadas las oportunidades de los jornaleros para establecer sus propios talleres, muchos de ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos y, como resultado principiaron a formar gremios, que se asemejaban a los sindicatos industriales de la actualidad.

La mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños

talleres o en el hogar y, el trabajo del hombre era creativo, siendo éste el principal elemento de producción.

Posteriormente y con la Revolución Industrial, en E.U. aparecieron nuevos métodos y técnicas fabriles que alteraron notablemente la forma de producción; el trabajo de fabricación y de montaje ya no se realizaba en casa y muchas personas trabajaban en una misma fábrica en condiciones laborales similares y métodos de producción especificados, el individuo dejó de ser el principal elemento del proceso de producción, ahora la máquina cumplía con ésta función.

Las características más importantes de la Revolución Industrial fueron: La división y especialización del trabajo, producción en masa y procedimientos de ensamble, reducción del trabajo físico pesado, la aparición de métodos científicos al desarrollo de sistemas computacionales. Todo esto originó nuevos problemas en la Administración de Personal, puesto que el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante, así como insalubre y peligroso.

De igual forma uno de los resultados de la Revolución Industrial y la aparición del sistema de fábricas grandes fue que los empleados empezaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo como: La explotación de niños en los empleos, las extensas jornadas laborales, las condiciones laborales inadecuadas; aunque esto se llegó a considerar como " conspiraciones ilegales " y en 1834 se acusaba de atentar contra las leyes naturales del mercado, por primera vez la administración se vio obligada a escuchar a sus trabajadores y como esfuerzo por dar solución a esto surge Carlos Marx, exponente de la etapa científica, quien definió un programa socialista en 1889, entre sus puntos principales se encontraba el de establecer la

jornada laboral de 8 horas.

Los esfuerzos sindicales y la legislación federal resultante han tenido una influencia tangible en la Administración de Personal, por lo tanto la administración tuvo que tomar temas de manejo de control de quejas de los empleados, la aceptación casi universal del arbitraje para resolver conflictos entre la administración y los trabajadores, empezando a aplicar los días festivos, período vacacional y la definición clara de obligaciones laborales.

Por otro lado cabe mencionar que la Administración científica surgió en forma paralela a la Revolución Industrial, siendo ésta un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente y menos costosa mediante la cual se podía realizar un trabajo. Taylor reconocido como el padre de la Administración, declaró que la eficiencia dependía tanto de una buena planeación como de la ejecución adecuada, colocó su énfasis primordial sobre los estándares de trabajo, el mejoramiento de los métodos y los sistemas de incentivos financieros, buscó mejorar el bienestar económico del obrero; y en el área de Administración de Personal ayuda a la gerencia a reconocer el hecho de que " los empleados difieren de sus habilidades y que muchos de ellos debido a las fallas de su asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tiene oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades con detrimento para ellos mismos y para la organización ". Por ende propuso un departamento denominado " oficina de selección ", en el cual el reclutamiento quedaría centralizado con objeto de tener mejores resultados, quitando al capataz esta responsabilidad, ya que realizaba la función de una manera empírica en ese entonces.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon sobre manera la idea de una área dedicada específicamente a la Administración de Personal, siendo en 1912 la fecha aproximada en la cual se acordó reconocerlo y darle categoría de Departamento, en 1915 fue ofrecido el primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para administradores de empleo.

Los programas de personal se hicieron necesarios debido a que este departamento cada vez fue más reconocido, evolucionando éstos desde sólo llevar meramente registros o funciones de contratación, hasta ser algo que cubre todas las fases de la Administración de Personal como: Reclutamiento, Selección, Inducción, Sueldos, Prestaciones, Relaciones laborales.

1.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La Administración de Personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes (Chruden).

Al hablar del origen de la Administración de Personal, necesariamente tendríamos que hablar de otras disciplinas las cuales están estrechamente relacionadas con ella, tal como el Derecho laboral, puesto que es la base reglamentaria sobre las cuales puede ser posible la relación de trabajo obrero-patronal, sin embargo ésta establece preceptos legales en forma fría y de manera muy generalizado, los cuales mediante su correcta aplicación proporcionan la obtención de logros y cumplimiento satisfactorio de objetivos

organizacionales.

Así mismo se puede hablar de las bases administrativas, bajo los principios de Taylor y Fayol, a través de la coordinación, dirección y por tanto el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.

La Administración de Personal es el resultado de toda sociedad por la realización de sus factores de producción: Recursos Humanos, Recursos Técnicos y Recursos Materiales. Ya que en la forma en que los recursos humanos de una empresa sean manejados y lleguen a la realización en su área de trabajo, en la misma manera los recursos faltantes tendrán su realización y fracaso, puesto que son las personas precisamente quienes están a cargo del manejo y funcionamiento de la tecnología y los materiales con que cuenta la organización.

1.3 ¿ QUE ES LA ADMINISTRACION DE PERSONAL ?

Para poder definir éste concepto, es preciso hablar de la Administración general, puesto que de ella emana, y ante lo cual podemos decir que la administración existe , porque el hombre existe y donde quiera que los hombres busquen realizarse o conseguir sus objetivos personales, necesariamente será a través de la formación de grupos, los cuales integrarán sus intereses y esfuerzos, para poder satisfacer sus objetivos individuales establecidos (como podemos darnos cuenta así fue desde el principio de nuestros días, puesto que el hombre para conseguir alimento tenía que agruparse, para cazar el animal que habría de serle útil para este fin, puesto

que poseían una gran fuerza y habilidad y un sólo hombre no podía realizar su caza, viéndose en la necesidad de agruparse con aquél que tuviera la misma necesidad que él y estuviera dispuesto a ayudarlo), ésto trae como consecuencia que surjan las organizaciones, ya que las actividades colectivas existen porque los hombres han encontrado indispensable cooperar entre sí, para lograr sus objetivos y cubrir sus necesidades, en razón de sus limitaciones corporales, intelectuales, monetarias y técnicas. Dado que a través de esta cooperación podrán obtener sus metas en menos tiempo y de una manera más eficiente.

Esta cooperación debe ser organizada y dirigida de tal forma que el resultado de ella, sea satisfactoria para los hombres que la hacen posible, pues bien es sabido que las capacidades, habilidades, conocimientos y motivación varían de un individuo a otro.

Por lo anterior podemos decir que la Administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuando mayor y más complejo sea éste y que su éxito depende directamente de su buena administración.

Existen diversas definiciones de Administración ante lo cual presentaremos algunas de ellas.

WILLIAM NEWMAN

Es la guía, encauzamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo.

REYES PONCE

Nos dice que, Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de estructurar y manejar un

organismo social.

FERNANDEZ ARENA

La administración es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Si bien podemos observar que se maneja " el esfuerzo humano coordinado ", como elemento indispensable para el logro de los objetivos de una organización, dando así la idea de que la fuerza laboral, compuesta por la gente que opera en cada organización, resultaría el recurso más valioso que una empresa pueda tener, puesto que éste recurso tiene la capacidad de realizar los recursos materiales (Dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas), dado que en base a sus experiencias, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivación, entre otros; pueden mejorar, perfeccionar, realizar el empleo y el diseño de dichos recursos alcanzando la optimización de éstos así como el logro de objetivos organizacionales.

1.3.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Existe una gran diversidad de definiciones de Administración de Personal, de las cuales presento las siguientes:

FERNANDO ARIAS GALICIA

" La administración de Recursos Humanos 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 "

EDWIN B. FLIPPO

" La Administración de Personal es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa "

PAUL PIGORS

" La administración de personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos, pueda llegar a la mejor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para el grupo, dando así a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva y por ende sus resultados óptimos "

ANDREW SIKULA, JHON MCKENNA

" La Administración de Personal trata de cualquier actitud relacionada con la creación de un vínculo efectivo entre un individuo y la organización "

Por tanto podemos decir que la Administración de Personal es organizar el esfuerzo humano mediante una serie de técnicas para

lograr su máxima eficiencia y mediante ésto colaborar en la consecución de objetivos organizacionales en la que se encuentre inmerso.

Se puede decir que la Administración de Personal está al SERVICIO de una empresa y en BENEFICIO de los trabajadores. Es la parte mediadora entre la empresa y el trabajador y trata de coordinar ambos intereses y con ésto lograr uno sólo.

1.4 ACEPCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Frecuentemente se asigna a este departamento diversas formas de denominación como:

RELACIONES HUMANAS

Este término se puede dar a cualquier interacción de dos o más personas, como la de esposos, padres e hijos, amigos.

RELACIONES INDUSTRIALES

Quedando reducido a la industria, como si se comprendieran tan sólo las relaciones que se dan en empresas fabriles, manufactureras, quedando fuera de ellas los problemas de administración de personal en comercios, bancos, servicios, etc.

RELACIONES LABORALES

Normalmente se determinan así a los aspectos jurídicos de la Administración de Personal, especialmente en cuestiones de conflictos.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Señala el género próximo de " Administración " y la diferencia específica de la disciplina que maneja " Personal "

En base a lo anterior resulta por lo tanto más adecuada la expresión de Administración de Personal, puesto que emana de la Administración general, determinando una de sus sub-áreas con que cuenta " Personal ", personas en una organización.

1.5 POSICION JERARQUICA

Siendo el factor humano, el elemento más importante y valioso con que cuenta una organización se considera que debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la gerencia general, dirección general o presidencia de una empresa, ya que cuando un jefe de personal se encuentra ubicado en tercer o cuarto nivel ello conduce a que los trabajadores lo consideren como secundario y, si este jefe por naturaleza de su trabajo, quisiera intervenir en otros departamentos, por problemas del personal propio de dicho departamento, lo más acertado y con sobrada razón, es que se considere una intromisión indebida, indeseable y abusiva, puesto que dependiendo de un jefe de otro departamento, quisiera dar normas o intervenir en aquellos departamentos donde su jefe no tiene autoridad, sin embargo nos encontramos que aproximadamente un 45.22% de empresas otorgan un tercer o cuarto nivel jerárquico al departamento de administración de personal.

1.6 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

El objetivo de la Administración de Personal consiste en demostrar al empresario que aún por su beneficio, además de consideraciones morales y sociales, debe tratar de conseguir el máximo bienestar posible de sus empleados a base de mejorar hasta donde sea posible sus remuneraciones así como el trato y condiciones en que el trabajador labore.

Aunado a ésto conseguir una fuerza de trabajo competente, para realizar las funciones que la organización requiera, al mismo tiempo que se preocupa por tratar de que su fuerza de trabajo se sienta satisfecha con su trabajo y como consecuencia, pueda lograr su máxima eficiencia en beneficio propio y de la organización.

Lograr la máxima coordinación posible tanto de los intereses del empresario como del trabajador.

1.7 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Hablar de las funciones que desarrolla el departamento de personal es hablar de una vasta información, es tan extensa que cada concepto podría ser un tema a desarrollar, como lo es el caso de este trabajo, de tal forma que sólo se hablará de una manera muy somera de cada una de ellas.

RECLUTAMIENTO

La Administración de Personal tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades requeridas por una organización, para

lo cual debe localizar e invitar a través de una serie de técnicas, a candidatos que reúnan las características que se requieran para cubrir un determinado puesto, y lograr con ésto un grupo de personas dispuestas a entrar en un proceso de selección.

" En esta función el candidato escoge a la empresa "

SELECCION

Es un requisito esencial para el éxito de una organización, la selección de empleados competentes, cuya permanencia en la organización sea probable. Esto se llevará a cabo a través de una serie de técnicas para evaluar el potencial de cada candidato y seleccionar al más adecuado para el puesto en cuestión del grupo de personas que se obtuvo a través del reclutamiento.

" Aquí la empresa selecciona al candidato idóneo "

CONTRATACION

Una vez decidida la aceptación de un candidato, se procede a su contratación, en la cual hay que asegurarse de que el candidato entiende en realidad lo que se espera que haga, lo que el puesto requiere de él y saber si le gustaría conservarlo.

Se debe informar de manera verdadera acerca del salario, prestaciones y condiciones generales del trabajo.

Para poder decir que un nuevo empleado queda contratado es necesario solicitar a éste sus documentos personales que lo identifiquen (acta de nacimiento, documentos afiliatorios del I.M.S.S., y del Registro Federal de Contribuyentes, conocido también como cédula cuarta, fotografías, entre otros.), hacerle firmar el contrato de trabajo en el cual se estipulan las condiciones generales

de trabajo, así como las formas afiliatorias que constituyen requisitos legales para la contratación de una persona en una empresa.

Con lo anterior y los datos obtenidos en el reclutamiento y la selección queda integrado su expediente de trabajo.

INDUCCION

Los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y, si son desagradables afectarán su moral, su estabilidad y hasta la lealtad a la empresa. En el momento en que el nuevo empleado se integre a su puesto, se encontrará inmerso en políticas y costumbres nuevas para él, por lo tanto la orientación que se le debe dar consiste en mostrar al nuevo empleado el ambiente de trabajo, explicarle las normas y reglamentos de la compañía y con ésto lograr que tenga una impresión positiva y colabore mejor en el logro de los objetivos de la organización.

Esto debe llevarse a cabo como función del departamento de personal e independientemente de los aspectos generales de la organización que debe conocer el nuevo empleado, para poder integrarse a su área de trabajo, primero debe ser presentado tanto a su jefe directo como a los que habrán de ser sus compañeros de trabajo, posteriormente se le deberá explicar en que consiste su trabajo, para lo cual es muy recomendable utilizar la descripción del puesto y por último informarle de todos los pormenores que de alguna manera se relacionen con su trabajo como lugares de cobro, sanitarios, abastecimiento de material. Lo anterior se puede llevar a cabo a través del manual de bienvenida, que contiene la información antes expuesta, aunque se recomienda que se haga de manera personal.

DESARROLLO

Después de que se ha obtenido el personal, debe haber un grado de desarrollo, ésto se realiza con el incremento de capacidades.

Aún el más experimentado trabajador necesita ser introducido en su nuevo trabajo, tiene que aprender los detalles de su tarea y adquirir la pericia necesaria para desempeñarla.

Comúnmente el mejor lugar para "adiestrarlo" es su lugar de trabajo y colocarle directamente en trabajo de producción, bajo una supervisión adecuada, el aprendizaje práctico es el mejor método de adquirir los hábitos requeridos para una tarea. Debe tenerse cuidado de no enseñar demasiadas cosas al mismo tiempo, a una persona en adiestramiento deberá dársele la información y las demostraciones que sean necesarias, paso por paso, parte por parte y en pequeñas dosis. No se debe dar ningún nuevo conocimiento o habilidad hasta que las etapas anteriores se dominen plenamente.

Por otro lado y también como parte importante, el desarrollo, se encuentra con la "capacitación" del empleado mediante la cual desarrollará mejor las funciones del puesto ya que éste incrementará las aptitudes y conocimientos para lograr así resolver positivamente problemas o anomalías que se le presenten, mediante la actualización de sus conocimientos y así estar a la vanguardia con los cambios que se presentan en su campo de acción. Esta capacitación puede llevarse a cabo dentro o fuera de la organización. La primera será impartida por el personal de la misma empresa y la segunda a través de centros educativos especializados con instructores altamente competentes.

El desarrollo del personal tiene por objeto brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores a fin

de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

SUELDOS Y SALARIOS

Esta función es una de las más reconocidas por todas las empresas y es una área que aunque no existan otras, ésta siempre tendrá un lugar en cualquier empresa por pequeña que ésta sea.

Tiene por objeto asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

El sistema de pago no sólo afecta la insatisfacción de los trabajadores, sino también la facilidad para buscar y mantener una fuerza efectiva de trabajo. Tiene una influencia particularmente poderosa sobre la productividad y sobre la posición de competencia de una empresa.

Ante esto la Ley Federal del Trabajo nos dice: " a trabajo igual, debe corresponder salario igual ".

Es necesario presentar un procedimiento para idear el sistema de salarios de una organización el cual debe contemplar:

- a) Un análisis de todas las funciones que se requieran en una empresa.
- b) Designación de éstas funciones a tareas específicas que puedan ser manejadas por un empleado.
- c) Descripción de los requisitos de cada tarea.
- d) Valoración de cada tarea, de modo que se pueda determinar una remuneración justa para ella.

Al apreciar la importancia en las tareas de una compañía pueden definirse sus méritos relativos usando medidas tales como la comparación del esfuerzo físico, mental y visual, de la responsabilidad por el equipo, por los materiales y por el trabajo de otros, así como de otros factores inherentes a la tarea.

Reciben más remuneración las tareas que requieren más destreza, de mayor esfuerzo y de mayor responsabilidad.

El favoritismo y la fijación arbitraria de las remuneraciones, conducirán a la insatisfacción de los trabajadores que acostumbran comparar su desempeño y su salario con el de otros.

RELACIONES LABORALES

Son todas aquellas actividades que el administrador de personal debe realizar, para mantener el equilibrio entre las bases legales que el gobierno establece y los trabajadores de una organización.

Las bases legales de trabajo aseguran tanto al trabajador como a la organización el cumplimiento de sus responsabilidades y, el administrador de personal es el mejor mediador entre ellos, tratando de armonizar una correcta aplicación de éstas.

Toda organización debe trabajar en un ambiente fuera de tensiones, es decir que exista un buen manejo de las relaciones entre empleado y empresa para que en esta forma no se tenga que recurrir al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

Para mantener armonía se deben realizar cuando menos las siguientes actividades:

- a) Atender las demandas del sindicato respectivo.
- b) Solicitar la opinión del empleado y del sindicato cuando el primero incurra en una en una falta que merezca una sanción

significativa.

- c) Junto con el sindicato tratar de interpretar y aplicar las normas contenidas en las condiciones generales de trabajo.
- d) Realizar con benevolencia, justicia e imparcialidad las sanciones establecidas para mantener las disciplinas y resolver así satisfactoriamente el conflicto.
- e) Informar al nuevo empleado las normas del trabajo.
- f) Verificar las quejas de los empleados.
- g) Revisar los contratos individuales de trabajo.
- h) Manejar de la mejor manera posible, la salida de un trabajador de la empresa, sea por la causa que fuere, y evitar conflictos legales.

CAPITULO SEGUNDO

ASPECTOS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION

2.1 ANTECEDENTES

Podemos reconocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades, tales procedimientos eran desde luego muy rudimentarios.

Un ejemplo cruel es el de los espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, deformes o con alguna tara. Del mismo modo en que los pueblos guerreros escogían a los hombres de mayores tallas para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales.

Al paso del tiempo se va apreciando una evolución que aunque lenta, proyecta que la selección de personas es necesaria.

Para el puesto de guardián se prefería a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad; en las cortes se escogía a las jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, porque les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

Los sistemas de la selección de personas progresaron con base en la observación objetiva de cualidades y características del individuo, pero no es sino hasta los orígenes de la psicología aplicada cuando se empezaron a hacer las primeras evaluaciones

psicométricas de los hombres. La psicología aplicada se inició en 1840 con las primeras cuantificaciones de los estímulos y las sensaciones. James McKeen Cattel, psicólogo norteamericano, fue uno de los primeros en aplicar test's psicológicos.

En el área laboral es hasta principios de este siglo cuando se inicia una selección técnica (Taylor inicia las oficinas de selección, en el cual el reclutamiento queda centralizado con objeto de obtener mejores resultados) y, particularmente es en la 1ª Guerra Mundial en la que se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas.

En México los empresarios empezaron a darse cuenta de la necesidad de reclutar y seleccionar personal cuidadosamente, apoyándose en estudios y pruebas con el fin de disponer de personal competente y con experiencia para que realizara el trabajo en forma satisfactoria.

Sin embargo hasta hace muy poco tiempo se le había considerado como una subfunción sin trascendencia o de índole secundario.

Hoy en día nos damos cuenta de que ésto esta muy lejos de ser verdad, y al fin se le ha dado la importancia que realmente tiene, aunque ésto normalmente sea en las grandes organizaciones debido a su capacidad económica, dado que existen muchísimas empresas en las que aún se le da importancia únicamente al área de nóminas del

departamento de personal dejando a un lado las mencionadas anteriormente.

2.2 IMPORTANCIA

A través de la selección es posible, una vez determinando los requerimientos de los recursos humanos, allegarse a los candidatos idóneos, evaluar la potencialidad física y mental de los solicitantes así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicológicas, entre otros.

El desarrollo de éste responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones óptimas de competencia, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que se disponen, siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta la organización ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos establecidos.

Por lo tanto para la gran mayoría de las empresas resulta ya hoy evidente la necesidad de una selección adecuada de personal.

La selección de personal tiene una importancia determinada para cada empresa, importancia que requiere una atención proporcionada y un tratamiento consecuente con la misma. Desmesurar o disminuir esta importancia, o aplicar soluciones no consecuentes con su importancia es errar en la selección de personal. Por lo anterior es necesario que exista una política básica de selección.

2.3 CONCEPTUALIZACION DE SELECCION

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio para él y para la comunidad en que se desenvuelve y así contribuir de ésta manera a los propósitos de la organización.

Al realizar una selección, el especialista tenderá naturalmente a escoger al mejor de los candidatos, pero muchas veces el mejor de los candidatos no es el más idóneo para desempeñar el puesto de trabajo vacante por superar sus cualidades personales ampliamente, las características del puesto. Colocar a un hombre en un puesto inferior a sus posibilidades personales es establecer un punto de insatisfacción en el trabajo. Por lo anterior podemos decir que el objetivo principal de la selección es detectar el individuo cuyas características coincidan o se acerquen al máximo, a las atribuidas al puesto vacante.

Para definir la selección tomaremos la idea de REYES PONCE, donde dice que es el proceso mediante el cual las solicitudes son clasificadas en unas categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo. La persona que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones de selección, deberá tener todo tipo de información adecuada para así poder tomar una decisión certera. La selección de personal, es el resultado encontrado entre las habilidades, aptitudes, intereses y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

Existen empresas que a pesar de la importancia que tiene el recurso humano, demuestra una actitud de estar haciendo un favor a quienes emplean, desde luego las compañías más avanzadas reconocen plenamente que los beneficios que se derivan de las buenas relaciones con los empleados, son mutuos debido a que su fuerza de trabajo se encuentra entre uno de los activos más valiosos de la empresa, ya que además se selecciona a los individuos con las mejores calificaciones y por consiguiente a los más aptos para ocupar el puesto.

2.4 POLITICAS BASICAS

Como todas las funciones del departamento de personal, debe ser de naturaleza staff. Pues cuando no se hace así tiene el especial inconveniente de que no se puede hacer responsable a los supervisores inmediatos de la calidad y cantidad de trabajo, ya que ellos tienen que llevarlo a cabo con personal que les fue impuesto.

La función de selección se realiza con el carácter de servicio, esto es, el área de selección del departamento de personal busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades. Esta función se realiza de manera staff porque el departamento de personal (selección), no decide, contra la opinión de los supervisores de línea, quien debe ser contratado después de las pruebas, sino sólo " recomienda y aconseja " dejando la última opinión a dichos jefes.

Debe establecer políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal: edad, podrán ser familiares, medio social, sexo, estado civil; también se debe definir si los candidatos que lleguen a todos

se les dará la oportunidad de llenar una hoja de solicitud, si se aceptarán reingresos, entre otros.

2.5 FORMAS DE SELECCION

Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales: los procedimientos tradicionales y el procedimiento científico; los primeros no son muy apropiados, porque se puede incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista, por lo que desde luego el método científico es más adecuado.

2.5.1. *Los procedimientos tradicionales*

Son formas de selección basadas en las costumbre y entre ellas es posible señalar:

LAS RECOMENDACIONES

Puede calificarse este procedimiento como el más usual porque es bien sabido que la recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad. También es una forma de fomentar las relaciones públicas de la empresa.

LAS CARTAS DE REFERENCIA

Este procedimiento es inadecuado porque en la mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa, por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; por otro lado cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos para dificultarle el retiro con la intención de retenerlo. Normalmente sólo se presta atención a éste tipo de cartas a la antigüedad de servicios que en ella se constata.

FISONOMIA

En sitios en los que se requiere gran cantidad de personal en ocasiones se presta atención a los rasgos fisonómicos, siendo éste un grave error, porque el que hace la elección generalmente relaciona al candidato con alguna persona que conoce y le atribuye subconscientemente cualidades que, probablemente no tenga.

En otras ocasiones sin razón que lo justifique, se opta por hacer la selección de personas por estatura, los colores de tez y de cabello, siendo ésto un grave error, porque tales características no significan nada con relación a la inteligencia y las aptitudes.

IMPRESION PERSONAL

Este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión basta para conocer a una persona.

EL CURRICULUM VITAE

En ocasiones el candidato a un puesto, en respuesta a algún anuncio de medios publicitarios, hace una solicitud de empleo acompañada de un curriculum vitae. Aunque éste procedimiento supera las formas anteriores, tampoco es suficiente, porque la capacidad del solicitante no es verificada.

LA ENTREVISTA

Un procedimiento más evolucionado es la entrevista, porque pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es factible de fiabilidad este método por no profundizar en aspectos prácticos.

PERIODOS DE PRUEBA

Tal vez éste sea el mejor, porque objetivamente se conoce al postulante durante un término más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, perdieron su tiempo tanto la empresa como el candidato.

2.5.2 *El procedimiento científico.*

Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes.

El sistema selectivo a que se hace mención contiene en parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados y se realiza

bajo la siguiente secuencia:

- a) Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- b) Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo información necesaria para la empresa.
- c) Preparación de la entrevista, con base en los datos de la solicitud.
- d) Realización de la entrevista preparada.
- e) Aplicación de examen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho la solicitud.
- f) Comprobación de referencias.
- g) Práctica de encuesta socioeconómica.
- h) Investigación de antecedentes penales.
- i) Práctica de examen médico.

2.6 PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección se forma en base a lo expuesto anteriormente anexando algunas fases.

VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular, y se entiende como tal, la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación o debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando (incapacidad temporal, permanente, promoción, traslado, despido o muerte).

Antes de proceder a cubrir dicha vacante deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y sólo en caso de ser necesario se solicitará que se cubra.

REQUISICION

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal, o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

ANALISIS DE PUESTOS

Recibida la requisición de personal se recurrirá al análisis de puestos, ya que resulta de gran ayuda para lograr conocer y familiarizarse con los detalles de un cargo.

El análisis de puestos es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo, haciendo una clasificación pormenorizada por lo que se hace en éste, siendo necesario para ésto pasar algún tiempo en el departamento donde exista la vacante y observar a la persona que ocupa actualmente el puesto cuando lo esté desempeñando, sería aconsejable conversar con ella, hablar con el supervisor de ese cargo o con personal que haya desempeñado esa labor con anterioridad, para conocer la evolución del mismo, y saber lo que significa, sus tareas, sus responsabilidades. Lo anterior ayuda a preparar la entrevista, al mismo tiempo que establece una relación

entre la oficina de personal y un departamento específico.

Por lo tanto es posible hacer una selección juiciosa y eficiente, porque se está en la posibilidad de hacer mesuraciones precisas y objetivas de los solicitantes de empleo.

Esta técnica contiene en general dos partes fundamentales que son: la descripción y la especificación.

a) La descripción: que se compone de

* ENCABEZADO: Que analiza los datos que definen el puesto principalmente el nombre, clave de identificación, otros nombres que suelen dársele, nombre de diccionario, nombre de catálogos, ubicación (empresa, sucursal, departamento, oficina, sección, etc.), puesto bajo su mando, jefe inmediato, demás puestos a los que reporta, contactos permanentes internos o externos, número de empleados que laboran en el puesto (hombres, mujeres), puesto similares y diferencias básicas, puestos inmediatos (superiores e inferiores), puestos que representan la mayor afinidad para posibles sustituciones, jornada normal de trabajo (horarios, horarios especiales), retribuciones (sueldo, compensaciones, cuota por hora en trabajo normal, cuota por hora en tiempo extraordinario, viáticos, gastos de representación, otros), analista, revisó el análisis, fecha de análisis, Vo.Bo. (supervisor, representante sindical).

* DESCRIPCION GENERICA: Siendo aquí donde se da en forma somera una explicación de las actividades que se desarrollan en el puesto.

* DESCRIPCION ESPECIFICA: En ella debe ampliarse la descripción genérica, debiendo ser una explicación detallada de

las actividades que se realizan en el puesto motivo del análisis. Es apropiado hacerlo en secuencia cronológica de realización, dando preferencia a las actividades diarias y constantes sobre las periódicas y las eventuales señalándose los lapsos dedicados a cada una de ellas.

- b) La especificación: La especificación del cargo indicará los requerimientos mínimos que deberán exigirse a la persona que ocupa el cargo en cuestión y, en base a esto son proyectables los exámenes que podrán ser perfectamente encauzados a mesurar y cuantificar los factores necesarios como:

* ESCOLARIDAD: Al considerar todo ámbito de instrucción posible se pueden establecer exámenes desde los conocimientos más incipientes hasta los más complicados a fin de valorar la educación adquirida de los candidatos en relación a las necesidades de la empresa.

* EXPERIENCIA: Es necesario saber a que grado debe llegar ésta para satisfacer las exigencias del puesto a cubrir.

* REQUISITOS: Los de carácter legal y primordial, las circunstanciales o inherentes en el individuo respectivamente, y por ello sólo se hace verificación de que se cumplan.

* RESPONSABILIDAD: Esta fase es la más difícil de poder mesurar, pues intervienen muchos factores tales como: la educación, los hábitos, las costumbres, las cualidades, las aficiones, etc.

* CONDICIONES DE TRABAJO: Descripción de las situaciones que deberán ser afrontadas por el ocupante del puesto (como por ejemplo la necesidad de permanecer parado o sentado durante

largos períodos de tiempo, trabajos en áreas no ventiladas, exposición a materias tóxicas, sitios ruidosos, si el cargo exige viajar, condiciones de los viajes, entre otros.).

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Este paso consiste en la localización en el inventario de recursos humanos, de las personas que están presentando actualmente sus servicios en la organización y que reúne los requisitos establecidos lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios, ésto disminuirá el período de entrenamiento y los más importante, es que contribuirá a mantener alta la " moral " del personal que ya trabaje para la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario de recursos humanos el candidato deseado se realizará el reclutamiento pertinente.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Entre otras cosas, la función de reclutamiento es la de suplir a la selección de materia prima básica (candidatos), para su

funcionamiento.

La iniciación de éste sistema depende de la decisión de línea, es decir, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento, sin la debida toma de decisión de parte del órgano o departamento que posee la vacante. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una función de línea, que es oficializada mediante la requisición de personal.

Una vez que se tenga decidido cuanta gente y en general que clase de gente se requiere, se procederá a conseguirla empezando por saber:

- * ¿ Qué se está buscando ?
- * ¿ Dónde encontrarlo ?
- * ¿ Cómo atraerlo ?

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal.

En ocasiones la necesidad de nuevos empleados se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de personal, otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible.

A pesar de la gran oferta de trabajo que existe en nuestro país, muy a menudo las empresas tienen dificultades para encontrar al empleado adecuado al puesto vacante. En el mercado de trabajo abundan empleados y es difícil cubrir las vacantes, pero cuando se vive en una situación como la actual, de desempleo, podría pensarse que es fácil cubrir éstas, pero no es así, porque a pesar del excedente de empleados no siempre se encuentra a la persona idónea al puesto.

Para ello es necesario conocer a donde recurrir y como hacer

para encontrar a la persona que se adecue a las necesidades de la empresa, así pues, el fin que se persigue con el reclutamiento es buscar, evaluar, obtener aprobación, colocar y orientar al nuevo empleado, no sólo para que ocupe el puesto vacante, sino para que desempeñe exitosamente su trabajo.

A continuación se podrán observar algunas definiciones de Reclutamiento:

ANDREW F. SIKULA

Implica atraer y proporcionar nuevos empleados a la empresa o sea reunir a un nuevo número de empleados potenciales interesados.

AGUSTIN REYES PONCE

Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, como despertando en ellos el interés necesario.

Por lo tanto podemos decir que es la manera en que una empresa a través de diferentes fuentes y medios, interesa a la fuerza laboral ajena a ella, disponible o no, de ocupar un puesto en la empresa, demostrando lo anterior a través de sus solicitudes escritas.

* ¿ Donde encontrar lo que se busca ?

Para ésto es necesario distinguir entre lo que son las fuentes y los medios de reclutamiento de personal, aunque estos dos aspectos guarden mucha semejanza entre sí.

Las fuentes se refieren a los LUGARES o SITIOS en los que podrá encontrarse personal para una organización, mientras que los MEDIOS

se refieren a la forma de atraerlos hacia la organización.

Así pues el encontrar personal requiere del cultivo de muchas fuentes diferentes dado que los puestos no pueden ser ocupados a partir de la misma fuente, por ejemplo: Una empresa no obtendrá licenciados en administración en las mismas fuentes en las que se encuentren empleados de oficina o personal de taller. Por lo tanto representa de fundamental importancia para las organizaciones, que las fuentes y medios de reclutamiento sean analizadas, ya que con bastante frecuencia se encuentra que algunas empresas no saben siquiera en donde encontrará al personal que requerirá para cada tipo de puesto.

Es por eso que debe cultivarse el contacto con las mejores fuentes para garantizar que proporcionen oportunamente lo mejor que en ellas pueda encontrar en materia de personal:

a) Fuentes de reclutamiento

- * INTERNAS: Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización.
 - Los trabajadores de la propia organización.
 - Contratos con sindicatos.
 - Familiares o personas recomendadas por los empresarios.

- * EXTERNAS: Son los sitios fuera de la organización en los que se puede lograr personal disponible.
 - Universidades
 - Agencias de colocación
 - Bolsas de trabajo
 - Empleados

- Aspirantes casuales

- Entre otros

b) Medios de reclutamiento

* Solicitud oral o escrita

* El teléfono

* La carta

* El periódico

* La radio

* Los folletos o boletines

* Entre otros.

SOLICITUD DE EMPLEO

Una vez localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forme el candidato de la organización, el espacio asignando a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Al localizar el área de reclutamiento y selección es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que éstos transiten por las áreas de trabajo, ya estando en el área se procede a llenar las solicitud de empleo, que abarcará básicamente datos personales como: Nombre, edad, sexo, edo. civil, registro de I.M.S.S., R.F.C., etc.; Datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseados, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo.

Es deseable tener tres formas de solicitudes que se usarían para nivel ejecutivo, nivel empleados y nivel obreros, de no ser posible resulta aconsejable la elaboración de una solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos. Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos como escolaridad, edad, sexo, etc. y si es así se procede a una entrevista.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

En la entrevista se pretende detectar de manera gruesa y en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, debe informársele también de la naturaleza del puesto, el horario de trabajo, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes se pasa a la siguiente etapa.

Antes de continuar es importante señalar que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar y recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

ENTREVISTAS DE SELECCION

Es uno de los medios más antiguos para allegarnos de información del solicitante y un instrumento clave en éste proceso, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma,

dependiendo de las características del entrevistado y del nivel en que se esté seleccionando. Paralelamente el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento, supervisión adecuada y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización en las mismas.

El entrevistador deberá preparar el ambiente en que realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo ésto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. Para ésto es necesario hacer uso de las fases de la entrevista.

En primer lugar es el RAPPORT que significa concordancia, simpatía. Busca disminuir las tensiones del solicitante y, aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y por el contrario lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo a esta fase puede ayudar el hecho de que el entrevistador explique la naturaleza del puesto, como se hizo en las fuentes del reclutamiento.

La CIMA es otra parte importante de la entrevista, y se refiere a la entrevista propiamente, y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud como la historia laboral del solicitante, historia personal, tiempo libre y sus actividades, sus proyectos a corto y a largo plazo.

Para llegar al CIERRE hay que dejar pasar cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, anunciando el final de la misma, dando oportunidad al solicitante, para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la

entrevista misma, y finalmente se le dé a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

INFORME DE LA ENTREVISTA.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con el objeto de no omitir ninguna información que distorciona el resultado logrado. Este debe ser inteligible, claro y concreto para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

PRUEBAS DE TRABAJO

Normalmente este tipo de pruebas las hace el futuro jefe inmediato, con el objeto de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo puedan ser valoradas en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

EXAMEN MEDICO

El examen médico reviste una importancia básica en las organizaciones dado que puede influir en la calidad y cantidad del trabajo, en la puntualidad, ausentismo. Afectando con ello al desarrollo de la organización. La admisión del examen médico se encuentra reglamentado por la Secretaría del Trabajo, y se debe realizar por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud,

a fin de determinar si las condiciones físicas permitirán al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo. Con lo anterior se pretende:

- * Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo, evitando que algún aspirante con algún padecimiento infectológico pueda transmitir el mal.

- * Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección, así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las personas con quienes ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes de trabajo, etc. Esta actividad deberá ser realizada a través de una trabajadora social, un agente de investigaciones, o deberá adecuarse a las políticas de la empresa.

De manera general las áreas que se exploran son: antecedentes personales, familiares y laborales.

DECISION FINAL

La decisión final como ya mencionamos debe corresponder al jefe directo o al responsable del área donde se encuentra la vacante, tras la presentación de los resultados obtenidos en cada una de las fases del proceso de selección y también a la orientación de la persona encargada de ello, al tener ésto como base podrá tomar la decisión final.

CAPITULO TERCERO

MARCO TEORICO DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

3.1 SOCIEDAD

Se entiende por sociedad, la agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada cual de sus individuos, con el fin de cumplir mediante mutua cooperación trabajos afines o comunes.

Este concepto ha sido clasificado de diversas formas y para nuestro objetivo mencionaremos las siguientes:

A) Clasificación de la sociedad, división introducida por el economista Colín Clark, formada por tres sectores económicos:

*** SECTOR PRIMARIO:**

Que comprende la agricultura, la ganadería, las explotaciones forestales, la pesca y la caza.

*** SECTOR SECUNDARIO:**

Que abarca la minería, la industria de la construcción, la industria manufacturera y la producción de energía eléctrica.

*** SECTOR TERCIARIO:**

Que agrupa a las restantes actividades remuneradas, entre las cuales las principales son el comercio, los transportes y los servicios.

B) Clasificación de la sociedad internacional uniforme de todas las actividades económicas de la Organización de las Naciones Unidas adaptando ésta a las características particulares de la economía nacional, (INEGI).

* SECTOR 1

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.

* SECTOR 2

Minería y extracción de petróleo.

* SECTOR 3

Industrias manufactureras, incluye los establecimientos maquiladores.

* SECTOR 4

Construcción

* SECTOR 5

Electricidad gas y agua

* SECTOR 6

Comercio

* SECTOR 7

Transporte, almacenamiento y comunicación.

* SECTOR 8

Servicios financieros, de administración y alquiler de bienes muebles e inmuebles.

* SECTOR 9

Sector servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales, técnicos y personales. incluye los servicios a la agricultura, ganadería, construcción, transportes, financieros y comercio.

Para lograr una clara apreciación de DOVI, S.A. DE C.V., empresa en estudio y enmarcarla de una mejor manera resulta útil mencionar algunas clasificaciones de empresas.

A) Clasificación en cuanto a personal ocupado

INDUSTRIA	INTERVALO DE EMPLEADOS
MICRO	1 - 15
PEQUEÑA	16 - 100
MEDIANA	101 - 250
GRANDE	251 - En adelante.

B) Clasificación en cuanto al volumen de ingresos anuales

INDUSTRIA	INTERVALO DE INGRESOS
PEQUEÑA	De 0 a 49 mil N. \$
MEDIANA	De 50 a 499 mil N. \$
GRANDE	De 500 en adelante.

C) Clasificación por beneficiario principal hecha por Joseph A. Litterer, en su obra " Análisis de las organizaciones ".

* ASOCIACIONES DE BENEFICIO MUTUO

En éste tipo de asociaciones los miembros o participantes son los beneficiarios principales.

* EMPRESA PRODUCTIVA

Los propietarios son los beneficiarios principales debido a la realización de una tarea inmediata. En este tipo de organizaciones a los dueños no les interesa básicamente el producto que se fabrica, mediante la transformación o conversión, sino aquello en lo que se convierte la producción, es decir, en " DINERO ", que es el resultado de las utilidades por las ventas.

La forma específica del producto no tiene importancia alguna para ellos sea ésta cual fuere, lo que cuenta es; ¿produce utilidades?, ¿son proporcionales a la magnitud del capital que los propietarios invierten en la empresa?, ¿son óptimas?.

* ORGANIZACIONES DE SERVICIO

En este tipo de organizaciones los beneficiarios principales son externos, aquí el beneficiario ignora cuales son los medios que mejor protegen sus intereses y es obligación de los que controlan ver que se escojan los medios adecuados para brindar un mejor servicio, (hospitales, escuelas, instituciones de trabajo social).

* ORGANIZACIONES DE BIENESTAR PUBLICO

crea condiciones útiles y benéficas para toda la población, por lo tanto el público en general es el beneficiario principal de éstas, se puede distinguir al cuerpo de bomberos, la policía y el ejército entre otros.

3.2 ANTECEDENTES GENERALES DE LA INDUSTRIA EN LA SOCIEDAD.

El concepto de industria es sinónimo de sector secundario (según la terminología de Colín Clark), es decir el sector transformador o manufacturero.

Durante siglos la manufactura de los productos utilizados por el hombre para su uso personal (vestido, calzado, adornos, etc.), para su casa (muebles, enseres, etc.), carruajes, etc. se hacía en trabajo de pura artesanía, por productores aislados o ayudados por sus familiares.

Posteriormente y ya en la edad media, se agrupaban los artesanos en gremios, uno por cada especialidad, los cuales tenían por objeto defender sus intereses en común y formar los artesanos.

Una gran parte de la producción artesana era vendida directamente a los clientes, y otra parte de la producción era adquirida por mercaderes o comerciantes para ofrecerlo al público en sus propios establecimientos o llevarla a otras regiones, cargando un beneficio al precio pagado a los artesanos.

Como los mercaderes estaban a merced de los precios que quisieran imponerles los artesanos agremiados y de la producción que quisieran cederles, se les ocurrió contratar artesanos, a los que entregaban las materias primas y les pagaban por piezas producidas, creando así el embrión de las primeras empresas industriales.

Hacia 1750 con la invención de la máquina de vapor se inicia una nueva era de la producción industrial, se crean entonces las primeras empresas industriales y nace una clase de productores, "Los obreros"

La revolución industrial y el desarrollo de la industrialización a partir de aquella, han configurado un nuevo mundo productivo en el

que la industria actúa como el motor básico. Claros ejemplos de ellos lo constituyen la participación de la población activa en la industria y el porcentaje que ésta suministra a la formación del Producto Interno Bruto, y para ilustrar esto presentamos lo siguiente:

PARTICIPACION DE LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO.

SECTOR	1990
1 AGROPECUARIO SILVICULTURA Y PESCA	7.5%
2 MINERIA	3.6%
3 INDUSTRIA MANUFACTURERA	22.8%
4 CONSTRUCCION	5.2%
5 ELECTRICIDAD GAS Y AGUA	1.5%
6 COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	25.8%
7 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNIC	6.7%
8 SERVICIOS FINANCIEROS	10.7%
9 SERVICIOS COMUNALES	17.6%

PERSONAL OCUPADO POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA A NIVEL NACIONAL Y EN EL DISTRITO FEDERAL.

ACTIVIDAD PRODUCTIVA	NACIONAL		D.F.	
	PERSONAL EMPLEADO		PERSONAL EMPLEADO	
1 PESCA	99,553	1.4%	--	
2 MINERIA	89,856	1.2%	562	0.03%
3 MANUFACTURERA	2,483,428	35.79%	484,407	32.43%
4 ELECTRICIDAD	119,113	1.7%	23,465	1.57%
5 CONSTRUCCION	338,960	4.9%	146,920	9.83%
6 COMERCIO	2,098,938	30.25%	411,430	27.54%
7 SERVICIOS	1,708,170	24.62%	426,646	28.56%

FUENTE : INEGI boletín extraordinario no. 11, Dirección de Comercio exterior, CANACO.

3.3 CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA EN LA SOCIEDAD MEXICANA

Como sector secundario (según Colín Clark), la industria se puede dividir en cinco subsectores:

* INDUSTRIA DE BASE:

energía, extractivas, siderurgia y química de base.

* INDUSTRIA DE PRODUCCION DE BIENES DE EQUIPO:

construcción naval, material ferroviario, industria mecánica, máquinas, herramientas y vehículos industriales.

* INDUSTRIA DE BIENES DE CONSUMO DURADERO:

electrodomésticos, automóviles, química de consumo.

* INDUSTRIA DE BIENES DE CONSUMO:

textil, cuero, calzado, vestido, artes gráficas, etc.

* INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION:

De acuerdo con la clasificación de la industria dada anteriormente, tomaremos el subsector de la cuarta posición, es decir, la industria de bienes de consumo, puesto que engloba entre sus actividades o giros a la industria del vestido, lo cual es objeto de análisis en este trabajo.

De igual forma tenemos la clasificación que hace el INEGI de la Industria en la sociedad mexicana:

- * Alimentos
- * Bebidas
- * Tabaco
- * Textil
- * Prendas de Vestir
- * Calzado y cuero

- * Productos de Madera
- * Muebles y accesorios de madera
- * Papel
- * Editorial e imprenta
- * Química
- * Petroquímica
- * Hule y plástico
- * Minerales no metálicos
- * Metálica básica
- * Productos metálicos
- * Maq. y equipo no eléctricos
- * Maq. y aparatos eléctricos
- * Equipo de transporte
- * Otras manufacturas.

Y de acuerdo a la clasificación anterior ubicamos a nuestra industria en la quinta posición con Prendas de vestir.

3.4 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MEXICO.

Los mexicanos creímos durante muchos siglos que nuestra vocación era agrícola, hasta que el crecimiento demográfico nos demostró que en ese orden nuestras capacidades son más que limitadas. Sólo un escaso 12% del territorio nacional es razonablemente cultivable y además, en gran medida está sobrepoblado. La ciudad de México continuará su crecimiento inevitablemente. Habrá que generar los empleos que sean necesarios para satisfacer la demanda que planteará

la numerosa juventud. Es aquí donde entra nuestra vocación industrial. El campo no podrá generar los empleos necesarios por la limitación de sus recursos y por la urgencia de que eleve su productividad, además ninguna sociedad puede crecer sanamente a través del sector de los servicios, porque tiende a la burocratización. Una sociedad tendrá un crecimiento sano, cuando equilibradamente destine su inversión a ocupar a su población en el sector productivo por excelencia, en el generador de satisfactores materiales, en el sector industrial

La Industria del Vestido Mexicana data sus orígenes desde la época prehispánica, la elaboración de prendas de vestir siempre ha tenido un papel importante en México, aunque durante la colonia esta actividad fue obstaculizada, hay referencias de que en el siglo XVI se hicieron exportaciones de ropa manufacturada por indígenas, hacia Las Antillas.

La formación de la planta industrial tiene lugar hasta las primeras décadas de éste siglo. Hacia 1930 ya se confeccionaba en México ropa para hombres, mujeres y niños, así como ropa de trabajo para obreros. Pocos años después se establecieron las primeras empresas fabricantes de medias, calcetines, camisas y trajes para hombre. Sin embargo hasta la década de los años cuarenta se consolida la Industria del Vestido en México, organizándose la Cámara Nacional de la Industria del Vestido con 1068 socios, empezando a satisfacer por sí misma la demanda de prendas de vestir del mercado nacional que hasta entonces dependía en gran proporción del exterior.

Resulta indispensable marcar que la industria existe en función de las necesidades de los hombres, en base a lo anterior ésta se desarrolla en sus múltiples aplicaciones.

El objetivo de la indumentaria es " conferir prestigio ", con el traje decimos lo que somos, lo que quisiéramos ser, y cómo nos gustaría que nos trataran. Ese afán de ser, de parecer, es el origen del vestido.

Aunque se toma en cuenta la vanidad personal, el atractivo sexual y la protección contra los rigores del clima, el motivo principal de la vestimenta humana es un cierto anhelo de "prestigio" inherente al homosapiens.

En gran forma el vestido ha contribuido a que ese afán por adquirir prestigio sea una fuerte y poderosa "necesidad "

3.5 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MEXICO.

Se destaca como una industria citadina que "no contamina" (aspecto importante en éste tiempo), ocupa espacios no muy grandes, requiere de poca energía eléctrica y genera gran empleo.

La industria del vestido se distingue por ser una de las primeras generadoras de empleo, como empleadora de mano de obra dentro de la industria manufacturera está sólo después de las ramas de alimentos, productos de metálica, de maquinaria y equipo, así como se observa en el cuadro que a continuación se presenta.

PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA SEGUN ACTIVIDAD ECONOMICA 1989

ACTIVIDAD ECONOMICA	PERSONAL/OCUPADO	PORCENTAJE
ALIMENTOS	392,437	12.71 %
BEBIDAS	116,763	3.78
TABACO	7,190	0.23
TEXTIL	176,688	5.72
PRENDAS DE VESTIR	256,779	8.32
CALZADO Y CUERO	133,404	4.32
PRODUCTOS DE MADERA	54,676	1.77
MUEBLES Y ACCESORIOS DE MADERA	71,662	2.32
PAPEL	66,165	2.14
EDITORIAL E IMPRENTA	101,065	3.27
QUIMICA	217,437	7.04
PETROQUIMICA	8,244	0.26
HULE Y PLASTICO	167,520	5.42
MINERALES NO METALICAS	149,513	4.84
METALICA BASICA	98,259	3.18
PRODUCTOS METALICOS	339,370	10.99
MAQ. Y EQUIPO NO ELECTRICOS	88,164	2.85
MAQ. Y APARATOS ELECTRICOS	366,570	11.87
EQUIPO DE TRANSPORTE	181,301	6.07
OTRAS MANUFACTURAS	92,403	2.99
TOTAL	3'085,612	100.00 %

FUENTE:SECOFI, Dirección General de Industria Mediana y pequeña y de Desarrollo Regional, con información del IMSS.

Pero al mismo tiempo mantiene el primer lugar en las manufacturas como empleadora de mano de obra femenina, con la integración de la mujer mexicana en la actividad productiva y en especial en el sector de la confección es relevante, ya que posee grandes habilidades manuales en operaciones propias de esta industria, lo anterior ha determinado que dentro del sector manufacturero, la confección tenga el primer lugar como empleadora de mano de obra femenina, puesto que del total de trabajadores que ocupa, aproximadamente un 80% son mujeres.

Por otro lado contribuye también con funciones en el aspecto social, en lo económico, ya que la mujer lleva la aportación de un

salario a su familia.

La Industria de Vestido de México pertenece al grupo de actividades con menores requerimientos de inversión, lo cual le ha permitido sostener altas tasas de creación de empleo, sin embargo también le ha significado serias limitaciones crediticias, puesto que sus reducidos activos fijos que son factor importante y primordial de garantía ante las instituciones de crédito le han impedido acceso a financiamientos preferenciales.

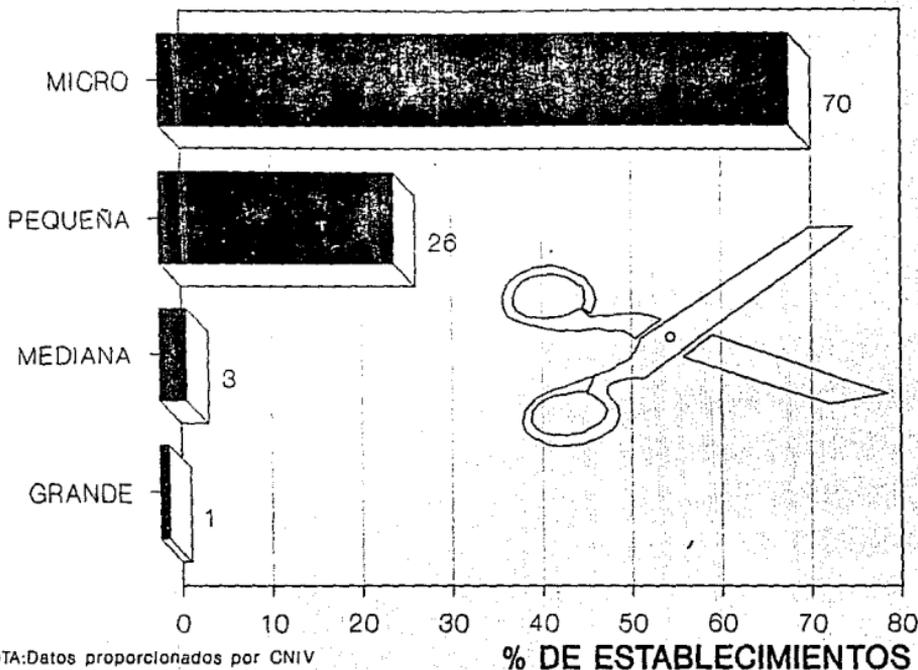
En la Cámara Nacional de la Industria del Vestido se encuentran afiliadas aproximadamente 14,000 empresas en el país, generando con esto 600,000 empleos directos, que si se calcula, que por cada obrero mexicano dependen cinco miembros de familia, se estima que de esta industria dependen más de tres millones de personas.

Es conveniente puntualizar que nuestro sector se caracteriza por la existencia muy atomizada de unidades unifamiliares micro, pequeña, mediana y sólo el 1% de gran industria, que a la escala de países como E.U. son comparadas como chicas, no abundan en México las grandes empresas con cientos de máquinas de coser, el promedio de operarios es de 8/10 por planta, con una estructura casi familiar, tal como se observa en la gráfica siguiente.

INDUSTRIA DEL VESTIDO

TAMAÑO DE LOS ESTABLECIMIENTOS

TAMAÑO



3.6 LA INDUSTRIA DEL VESTIDO Y EL MERCADO EXTERIOR

Este tipo de empresas ha tenido una participación esporádica y de poca cuantía, debido al desconocimiento del mercado internacional, falta de controles más rígidos en la calidad, baja productividad y capacitación, poco diseño y los sistemas de administración casi de tipo familiar. Por las características antes mencionadas, la Industria del Vestido no se puede considerar - al menos por ahora - como una actividad típicamente exportadora. Por el contrario con la apertura comercial, el mercado se ha visto abastecido en buena parte con artículos importados, lo cual ha provocado que la balanza comercial con el exterior haya pasado de ser levemente superavitaria en los últimos años, a ser deficitaria en 1989.

Así mientras que en 1982 las exportaciones ascendieron a 70 millones de dólares y las importaciones a una cifra similar, para 1989 en las primeras se alcanzó una cifra de 300 millones mientras que las segundas llegaron a 400 millones, por lo que se nota un déficit de 100 millones de dólares.

3.7 MANO DE OBRA EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

En los últimos años ha empezado a desarrollarse un fenómeno de escasez de mano de obra, orientándose la fuerza a trabajos o actividades más sencillas y redituables como la del comercio ambulante provocando una fuerte rotación de personal laboral.

Se podría considerar que existe la mano de obra, pero no calificada, echando ésto por abajo, lo barato de nuestra mano de obra

y con relación costo-productividad no somos altamente competitivos.

Respecto a la fuerza de trabajo, las relaciones laborales son reguladas con nuestros trabajadores por contratos individuales o contratos colectivos de trabajo establecidos entre el patrón y el trabajador o en su caso con el sindicato correspondiente.

Nuestra legislación laboral ha sido reconocida como una de las más completas del mundo, brindando amplias garantías al trabajador mexicano.

3.8 MATERIAS PRIMAS PARA LA INDUSTRIA DEL VESTIDO.

La industria textil mexicana ha proporcionado las principales materias primas que requiere el sector de la confección, así mismo en la confección de prendas de vestir se utilizan todo tipo de habilitaciones como botones, broches, hebillas y etiquetas, cuyos proveedores son empresas de gran fuerza y presencia en el mercado internacional.

3.9 MAQUINARIA Y TECNOLOGIA.

Para la fabricación de prendas de vestir se utilizan procesos mecánicos de ensamble industrial y variadas técnicas de control de operación.

Las empresas dedicadas a la confección generalmente tienen cortadoras, máquinas de coser, para hacer ojales, hilvanar y pegar botones, así como planchadoras de vapor. En complemento se utilizan

mesas tendedoras y numerosos accesorios que permiten efectuar la limpieza y acabado de las prendas fabricadas.

Para evitar rezagos tecnológicos de la Industria Mexicana de la Confección, la Cámara que la representa ha promovido el primer Centro de Servicio de Moda, Diseño y Corte, mismo que será capaz de resolver sus necesidades en patronaje, escalado, graduado, trazo, corte y diseño (este centro ha sido apoyado por NAFINSA), y gracias a ésto, las empresas que no estén en posibilidad de ir adquiriendo la tecnología más avanzada y de ésta forma actualizarse, este centro les dará servicio y así su crecimiento no se verá frenado por falta de capital.

3.10 LO QUE REPRESENTA LA INDUSTRIA DEL VESTIDO DENTRO DEL SECTOR MANUFACTURERO.

- * Ocupa el tercer lugar por su contribución al P.I.B. manufacturero.
- * Tiene el 1er. lugar como empleadora de mano de obra femenina
- * Ocupa el 3er. lugar como empleadora de mano de obra.
- * El séptimo lugar por su contribución fiscal.
- * Está dentro de las dos primeras industrias con menores requerimientos de inversión.
- * Es la industria con la menor inversión por empleo generado.
- * Es la sexta industria con el más alto índice de absorción de insumos nacionales.
- * Es la industria con uno de los menores requerimientos de

insumos importados.

- * Es la tercera industria con el índice de eslabonamiento mayor, es decir, con alta vinculación al aparato productivo.

3.11 CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MEXICO.

La Cámara del Vestido agrupa a sus asociados en 15 secciones que son:

PRIMERA - Sastrerías civiles y militares sobre medida, para damas y caballeros.

SEGUNDA - Sastrerías fabriles (fabricantes de trajes civiles o militares, trajes sastres para damas, gabardinas, abrigos, etc., de caballeros, damas y niños).

TERCERA - Fabricantes de camisas y ropa interior para jóvenes y caballeros.

CUARTA - Talleres o fábricas de alta costura, modas y sombreros para damas.

QUINTA - Fabricantes de vestidos en serie para damas.

SEXTA - Fabricantes de corsetería, lencería y ropa íntima para damas.

SEPTIMA - Fabricantes de ropa con tela de punto, cuando sea cosida exclusivamente.

OCTAVA - Fabricantes de uniformes en general, ropa de trabajo en general, ropa sanitaria y blancos.

NOVENA - Maquiladores (Confeccionistas) en general, toda clase

de ropa para damas, caballeros y niños.

DECIMA - Fabricantes de guantes, bolsas, cinturones, tirantes y demás implementos que constituyan accesorios del vestido y fabricantes de abrigos y prendas de piel con pelo que constituyan accesorios del vestuario.

DECIMA PRIMERA - Fabricantes de ropa para niños y niñas.

DECIMA SEGUNDA - Fabricantes de trajes de baño, ropa de playa y ropa para deportes.

DECIMA TERCERA - Fabricantes de pantalones en general.

DECIMA CUARTA - Fabricantes de corbatas, pañuelos, mascadas y pañoletas.

DECIMA QUINTA - Fabricantes de chamarras y ropa sport para caballeros.

Entre las cuales las más importantes son las productoras de camisas, pantalones, vestidos, corsetería y lencería, uniformes y ropa para niño y niña.

De las empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido en el D.F. se tienen a 3000 socios y de éstos, 153 pertenecen a la sección de Lencería y Corsetería.

Esta sección se encarga de la manufactura de fajas, sostenes, pantaletas, camisones, batas, baby dolls y en general todo tipo de prendas interiores femeninas, dado que esta gama se va haciendo cada vez más extensa.

La evolución de las prendas interiores es cada vez más sofisticada y por ende la existencia de industrias que producen específicamente dichas prendas.

Pues por ejemplo, la pantaleta (para dama), o calzoncillo (para

caballero) es una de las prendas más antiguas en uso, claro no en la misma forma, pero era conocida como el " taparrabos " en la prehistoria, y era la única prenda de uso cotidiano que había en aquel entonces.

Por otro lado en Egipto ya se hacían operaciones para modelar el busto; por algo lo llevaban al aire. Por su parte las mujeres cretenses usaban un corpiño tan ajustado que hacía más protuberante el busto, mientras que las griegas usaban sus sostenes por fuera de sus vestimentas. En la edad media las mujeres se cubrían los senos con bandas o con un chaleco ajustado. Y si en algunos de los cuadros de esa época se percibe que todas las mujeres parecen estar embarazadas, es porque la reina de Francia puso de moda la gordura y las mujeres delgadas se sostenían el busto con una almoadilla para estar a la moda. Fue hasta el siglo XV que aparecieron los primeros corsés llamados de ballenas. En la época isabelina las mujeres exhibían el busto desnudo, en el siglo XVIII lo apretaban y empujaban hacia arriba desbordando casi el escote, luego éste bajó y los pezones quedaron al aire, con más o menos ciertas modificaciones los corsés siguieron usándose hasta la década de los veinte. Los corsés eran usados para tener silueta de cintura de avispa o de reloj de arena; pero cuando las mujeres llegaban a adultas ya tenían sus órganos internos deformados. Con la llegada del brassiere las mujeres pudieron respirar libremente, naciendo este invento hace 102 años cuando una francesa, Herminie Cadolle, inventó en 1889 el primer modelo y lo puso a la venta en el escaparate de su tienda. El uso de este sostén no se generalizó sino hasta los años 20's cuando las cantantes de ópera descubrieron que el sostén ayudaba a dar los tonos agudos, y en los años 30's, aparecieron en cuatro tallas: A, B, C Y

D con el invento de las telas sintéticas los brassieres se pudieron teñir de cualquier color, volviéndose más sexys y glamorosos. Y de aquí en adelante empezaron una serie de modelos que son los que han sido la evolución de éste: atrevidos o discretos, elegantes o deportivos, con tirantes o sin ellos, con broche al frente o en la espalda, invisibles, transparentes, de fantasía, con lentejuela y chaquira, bien coquetos con encajes, especiales para correr, adhesivos y aquellos que se hacen llamar "prendas remodeladoras" o bien "tratamientos" para remodelar el cuerpo de la mujer, ayudarlo, complementarlo y lograr una belleza perdurable específicamente a esa parte tan bella y atractiva de toda mujer, el " busto ".

CAPITULO CUARTO

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

4.1 ORIGEN Y DESARROLLO

Antes de exponer los aspectos mencionados debo aclarar que lo que a continuación presento son las palabras reales y las ideas originales del Director General de DOVI, S.A. DE C.V., que es al mismo tiempo su dueño y creador.

" La idea de formar esta empresa fue debido a la necesidad de trabajo, puesto que yo, Antonio Díaz de León, después de trabajar por más de 25 años en el sector oficial o sector gobierno, fui jubilado al llegar a los 50 años de edad, y me vi obligado a salir de éste sector, -pues los funcionarios de hoy en gobierno son jóvenes de 25, 30 y 35 años-, viéndome en la necesidad de continuar trabajando, sólo que ahora ya no podía hacerlo en gobierno, por lo tanto tenía que empezar en el sector privado y es aquí donde mi actividad da un giro de 90°, que es el cambio del sector oficial al sector privado.

Para ésto tuve que estudiar y analizar el mercado, pensar en que podía empezar mi negocio, ver cuáles eran las perspectivas y que era lo que yo podía hacer ".

Cuando salí del sector oficial y durante mi estancia en él, me preguntaba ¿ Qué hice de los 30 a los 40 años ? y me decía, -sí, fui funcionario federal, que trabajé en una dependencia de gobierno

llamado "el registro federal de vehículos", el cuál actualmente ya desapareció, ésto fue en Guadalajara, Jal. -, después de los 40 a los 50 años ¿ qué hice ?, - bueno, pues seguí en este sector, fui delegado, administrador -, pero en sí, siempre fui, nunca sembré un árbol, nunca escribí un libro y, llegué a la edad de los 50 años y siempre fui, pero jamás hice nada de provecho a este país, siempre fui como dicen que somos, "parásitos" los que trabajamos en el sector gobierno, nunca logré a pesar de que soy muy inquieto y de que implementé varios sistemas en Hacienda, un beneficio a este país y a mis 50 años debo salirme del sector oficial y crear una empresa.

Para ésto un día al salir de Guadalajara en la mañana llegué a la caseta de cobro y le di "rite" a cinco maestras rurales y les pregunté que si no les daba vergüenza tomar o pedir aventones en la carretera y que además era muy peligroso, y ante esto una de ellas me contestó - si señor, si nos da vergüenza, pero nos cuesta el autobús \$ 12,000.00 o N\$ 12.00 de ida y \$ 12,000 o N\$ 12.00 de regreso, o sea que son \$ 120,000.00 o N\$ 120.00 semanales y \$ 480,000.00 o N\$ 480.00 al mes, y ganamos \$ 550,000.00 o N\$ 550.00 mensualmente - y de igual forma otra señora me dijo - Señor, nos levantamos a las 4:00 a.m., no desayunamos más que un café, un pan y hasta las 5:00 o 6:00 p.m. que regresamos a casa, llegamos a comer, porque si desayunamos, comemos y cenamos, no tendríamos como darles de comer a nuestros hijos -.

Fue entonces cuando me surge la idea de crear algo, y les dije que por qué no vendían algo, como por ejemplo el AVON y me contestaron - es que no somos sujetas de crédito -, por lo tanto de ahí surge la idea de crear una estructura de ventas " piramidal ", como lo maneja AVON, y pensando en cómo podría hacerlo, empiezo a

buscar a que me voy a dedicar.

Si me voy a dedicar como tipo AVON a cosméticos o a ropa interior y analizando ¿ qué era más fácil vender ?, llegué a una conclusión de acuerdo a un análisis muy personal, creo que es más fácil vender ropa interior que cosméticos, dado que ésta resolución fue después de haber investigado con diversas personas, y en base a que "" decido fabricar ropa interior "", tuve que clasificarla, para ver que tipo de ropa manejaría, de ropa interior.

El lic. Antonio Díaz de León comenta, Cuando se creó AVON, éste hizo un estudio que arrojó los siguientes resultados:

En crisis económica la que más consume es la señora de la casa, y lo que más consume en crisis económica la señora de la casa es cosméticos y ropa interior.

¿ Por qué motivo ?, porque la señora de la casa se pone aunque sea una " pinturita " en la cara para "verse bonita en la intimidad ", y ¿ por qué ropa interior ?, para "verse bonita en la intimidad "

Siendo éstos los dos grandes pilares de AVON, a raíz de eso, hago lo siguiente:

Me puse a llevar a mi casa en Guadalajara, Jal., cerca de 200 prendas de ropa interior para dama, buscando la clásica, algo que no fuera moda, algo que embelleciera, algo que fuera muy original, buscando, buscando entre las prendas fui a parar a un proyecto que es exactamente un brassiere que remodela, pero al que nosotros no lo llamamos como tal sino que lo denominamos como " una prenda remodeladora ", como " un tratamiento " - y dice, yo no vendo

brassieres, yo vendo tratamientos -.

Al momento que me enseñan ese proyecto, lo estudio y analizo e investigo que sólo hay una empresa que lo fabrica en todo el mundo y por lo tanto no es muy conocido, el mercado está abierto y decido echarlo a andar, pero claro, cuando decido echarlo a andar ! no creí que fuera tan difícil !.

Tuve muchos tropiezos, porque venía de empleado de gobierno y no experto en confección, en sí, logro desarrollar el producto y por lo tanto, mi empresa inicia en octubre 8, de 1990, inicié labores con la ayuda de mi esposa, una secretaria y una persona encargada de supervisar la producción, producción que en ese inicio era maquilada. Registré la empresa como DOVI, S.A. DE C.V., que significa " DISTRIBUIDORA DE OCCIDENTE Y VENTAS INTERNACIONALES S.A. DE C.V., teniendo la marca patentada de ARDYSS, y dedicada a " todo lo que venga a remodelar el cuerpo de la mujer, ayudarlo y complementarlo ", en este caso es una empresa especializada en un brassiere remodelador y en mira de varios proyectos. Ha tenido un crecimiento desorbitado, pues en menos de tres años yo considero haber crecido más de un 500%, contando ahora con más de 2500 personas trabajando en Estados Unidos, España y México, en CAMBACEO, dado ésto puedo decir que DOVI es exportadora en un 30% de su producción, y el restante 70% es para consumo nacional.

Debido al crecimiento que estaba teniendo DOVI, S.A. DE C.V., decido establecerme y tener mi propia planta productiva, instalándome en Sabadel 41-9, iniciando con 300 m2 y contando con 6 máquinas industriales, dos semi-industriales y con cuatro costureras.

4.2 ESTRUCTURACION

De acuerdo al crecimiento y a las necesidades de ventas que estaba teniendo, posteriormente cambiamos nuestra planta productiva a la Avenida 11 No. 461 local 1, en Sn. Nicolás Tolentino, Iztapalapa, México D.F., donde es la dirección actual y contando con 800 m², teniendo ahora aproximadamente 100 obreras y 20 personas en el área administrativa, aunque ésta se encuentra seccionada en instalaciones diferentes, ya que contamos con las oficinas de Comercialización ubicadas en Javier Zorondo 292, Villa de Cortés, México D.F. y la planta productiva en la Av. 11.

o r g a n i g r a m a . figura no. 2

4.3 FABRICACION Y MANEJO DEL PRODUCTO

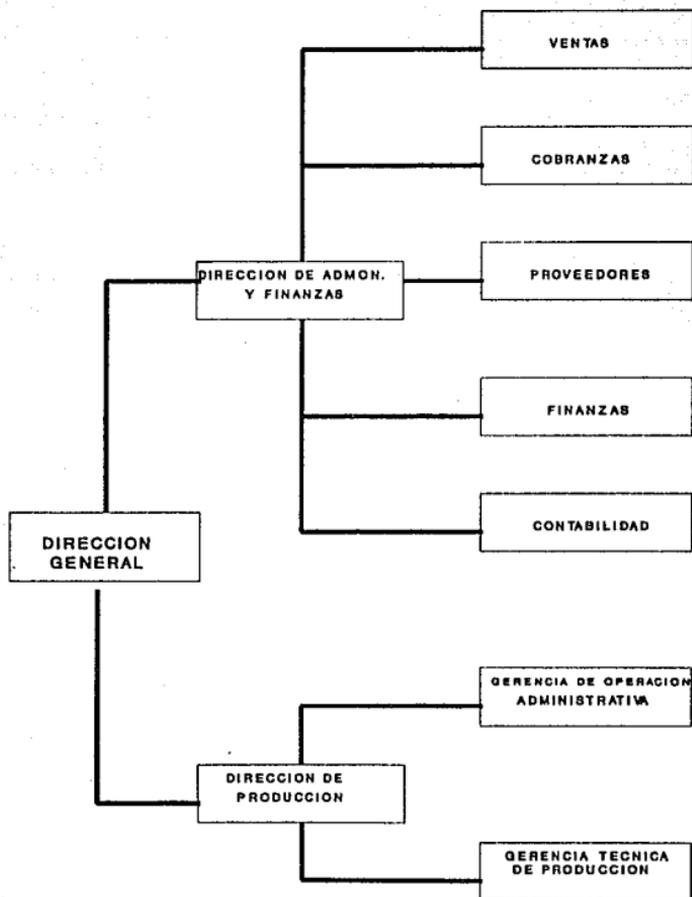
Pensando en la conservación, belleza, salud y comodidad que requiere el cuerpo femenino, se ha diseñado ARDYSS, para esa parte tan bella de la mujer como es el " busto ", obra maestra de la alta costura, ya que es un brassiere formado por 55 elementos con el más alto control de calidad, desde la selección de sus materiales, de su diseño, hasta la fabricación de la prenda, controlada por ingenieros y personal altamente calificado para su producción, el tratamiento ARDYSS, cuenta con más de 200 tallas en el brassiere por casa modelo teniendo cuatro modelos diferentes que son:

EL CANESU

ESPALDAR ALTO O EL ANGEL

TIRA BORDADA

ORGANIGRAMA ACTUAL DE DOVI S.A DE C.V



EL NEGRO

Es decir que en total son 800 tallas, lo cual significa que es un producto muy exclusivo, muy especializado entre los fabricantes de lencería y corsetería, es un producto que no es fácil de manejar, es una marca patentada y obviamente los moldes son secretos de fabricación, los cuales no pueden competir con otros modelos, como los que fabrica Taiwan, E.U. o China, precisamente por lo especializado del producto.

Este giro es muy moderno y se maneja a través de la venta directa, en forma Piramidal y el Cambaceo.

Nuestras fronteras se han abierto totalmente - dice el lic. Antonio Díaz de León - nos están invadiendo en cantidad de productos como AVON, JAFFRA y son empresas que vienen a México a enseñarnos como comercializar un producto, y lo más sencillo es manejar la venta directa, que es nuestro caso y es la " venta de casa en casa ".

Esta empresa no vende a almacenes, ni a tiendas de autoservicio, se maneja a través de las vendedoras, que en esta empresa son llamadas "esculturistas", son personas a las cuales se les capacita previamente para que conozcan nuestro producto que es un tratamiento, para que puedan hacer las sugerencias adecuadas a los clientes, es un producto que no se puede vender solo, siempre se necesitará de la intervención de una esculturista, dado lo exclusivo de la prenda y del gran número de tallas con que se cuenta, además de las indicaciones para usar dicho tratamiento.

No es un brassiere ni sexy, ni bonito, ni coqueto, es un tratamiento que remodela, ayuda, complementa y conserva la belleza en el cuerpo de la mujer.

4.4 MATERIAS PRIMAS

La materia prima que utiliza esta prenda, no toda se puede conseguir en el mercado nacional, por lo menos un 30% es del extranjero, pues tiene que ser de una calidad muy estricta, debo decir que conforme se vaya superando ésto en el mercado nacional, se optará por sustituir las importaciones.

4.5 OBJETIVOS

- * Los objetivos organizacionales a corto y a largo plazo son, conquistar el mercado internacional.

- * Tomar el mercado extranjero, para poder compensar el mercado nacional.

- * Del total de nuestra producción, sólo un 30% es dirigido hacia el extranjero y es uno de nuestros objetivos que el 50% o más sea para exportar, a corto plazo.

- * Un objetivo constante es que, más de 2000 personas directas, viven de este negocio y son quienes trabajan de casa en casa. De ésto vive la gente y eso hace que la empresa tenga empuje y fuerzas para seguir adelante, porque " no se le puede fallar a toda esa gente ".

- * Fabricar una pantaleta remodeladora de gluteos, una trusa para caballero que remodela gluteos y cintura, entre otras prendas.

4.6 POLITICAS

- * Dedicarse a todo lo que venga a remodelar el cuerpo de la

mujer, ayudarlo y complementarlo e igualmente hasta el caballero.

4.7 FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El producto que fabrica DOVI, casi es artesanal y las relaciones humanas que es lo más sencillo y lo más difícil - menciona el lic. Antonio Díaz de León - la base es el departamento de personal, dicho departamento es tan importante como producir, y al no haber relaciones humanas no hay producción.

4.8 FUNCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El reclutamiento y selección son tan importantes para DOVI, ya que muchas veces se recluta por parentesco o amistades y esto origina que a muy corto plazo, esas personas no tengan capacidad para poder laborar en una empresa como ésta, que requiere de un alto grado de calidad.

Normalmente lo que se hace es contratar personal que no sabe trabajar, enseñarlo y capacitarlo, que meter gente con experiencia, porque es más fijo a nuestra empresa, que una persona con experiencia en costura ya que resulta un personal muy maleado, y el personal que entra a nuestra compañía que no sabe ni coser, al principio nos va a costar tal vez 3 meses, pero después, puede ser un personal más estable, de calidad y lealtad para DOVI.

Claro que en las áreas administrativas es otra situación, porque ahí se requieren con experiencia.

4.9 ALGUNOS TROPIEZOS DE DOVI S.A DE C.V.

* Mi primer problema fue con mi socio, dado que yo había invertido \$ 200'000,000.00 o N\$ 200,000.00, y él había invertido \$ 14'000,000.00 o N\$ 14,000.00, hubo un paréntesis de 90 días, en el que él me pedía el 50% de las acciones por su inversión, perdimos dinero, y opté por liquidarlo, pagándole \$ 35'000,000.00 o N\$ 35,000.00

* Por segunda vez inicié y mi estructura de ventas que había formado, a mis empleados los hice socios, les di acciones y les di a que me manejaran la estructura de ventas, y por segunda vez me dan golpe de estado quedándose con toda la estructura de ventas y la empresa estuvo a punto de fracasar otra vez.

* Los proveedores irresponsables, no te entregan la calidad que corresponde, no te surte a tiempo, y en el mes de abril del 92, compro una likra en una empresa mexicana, esa likra sale defectuosa, deformándose por esto el brassiere y origina una pérdida de \$ 150'000,000.00 o N\$ 150,000.00, porque la likra no era la adecuada, teniendo por esta producción sólo devoluciones.

* También tuve problemas con personal técnico que me estaba trabajando desde el punto de vista técnico e intentaron darme otro golpe de estado, pero alcancé a salvarlo en su totalidad.

* Solicité un crédito a Nacional Financiera y éstos no son lo que dice la televisión ni la publicidad, es muy difícil y cualquier empresario fácilmente quebraría si no tuviera en un momento dado recursos propios para poder solucionar el problema a muy corto plazo - no existe apoyo ni a la pequeña ni a la mediana empresa -, es muy relativo, ya que en las juntas de empresarios hay muchas quejas de

que no llegan los recursos, la mano de obra no está calificada. En nuestro caso lo hemos logrado porque tuve recursos propios y eso me permitió en un momento dado arriesgarlo todo y gracias a ésto crecer en menos de 3 años, más de un 500%.

QUINTO CAPITULO

CASO PRACTICO.

5.1 OBJETIVOS

- * Proponer mediante bases administrativas un adecuado proceso de reclutamiento y selección en una empresa fabricante de ropa íntima para dama.
- * Conocer la problemática del reclutamiento y selección de personal en este tipo de empresas.
- * Detectar las deficiencias administrativas, mediante la aplicación de cuestionarios , de las funciones de Reclutamiento y Selección en una empresa de ropa íntima en el D.F.

5.2 HIPOTESIS

- * En este tipo de empresas no se le da importancia al Reclutamiento y Selección, dado que el 90% aproximadamente de su personal, es personal obrero.
- * En una empresa fabricante de ropa íntima existe mucha rotación de

personal debido a que no hay una adecuada Selección.

5.3 METODOS A EMPLEAR (SEGUIMIENTO)

El desarrollo de este trabajo, en su caso práctico consistió de las siguientes etapas.

1.- ELABORACION DE CUESTIONARIOS, los cuales fueron de apoyo para las entrevistas guiadas que se llevaron a cabo con el dueño de la empresa y director general, con el director de operación, quien maneja el área de personal y por consiguiente el Reclutamiento y Selección y con el director de producción, quien trabaja directamente con los operarios.

Lo anterior se hizo con el objeto de detectar como era el funcionamiento del reclutamiento y selección, que importancia le daba cada uno de ellos y el conocimiento general y verdadero de la empresa en estudio.

2.- LA CONSECUION DE LA EMPRESA, empresa que me diera la oportunidad de aplicar los cuestionarios para esta tesis, a su desarrollo laboral.

3.- APLICACION DE LAS ENTREVISTAS, una vez autorizadas por el dirigente de la empresa, en este caso el director general y la obtención de la información que me ayudaría a detectar las deficiencias en Reclutamiento y Selección en esta empresa.

4.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION OBTENIDA, revisión, ordenación y clasificación de la información recabada.

5.- ANALISIS DE LA INFORMACION, interpretación de la información, determinación de la problemática en el área de Reclutamiento y Selección.

6.- PROPOSICION DE ALTERNATIVAS, con el análisis de la información y al tener el diagnóstico de ésta empresa en su Reclutamiento y Selección, se hará la proposición de alternativas.

7.- PRESENTACION DEL INFORME DEL DIAGNOSTICO, de las necesidades administrativas en cuanto al Reclutamiento y Selección de una empresa en el D.F.

5.4 DETECCION DE NECESIDADES

Primeramente cabe aclarar que se aplicaron dos cuestionarios diferentes, uno para el conocimiento de la empresa y se aplicó al director general, del cual sus resultados se encuentran en la exposición del capítulo cuarto, que son el conocimiento de la empresa y sus generalidades.

Así mismo se aplicó otro cuestionario para el director de operación y para el director de producción, con el objeto de conocer el manejo e importancia del Reclutamiento y Selección para esta empresa en particular.

Para lo cual resulta de suma importancia dar a conocer al lector

como se obtuvo la información citada y por ende presentaré dichos cuestionarios.

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA GUIADA

CUARTO CAPITULO

" CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA "

- 1.- Nombre y dirección de la empresa
- 2.- ¿ Siempre ha sido la misma dirección y razón social ?
 si () no ()
- 3.- ¿ En caso de ser negativa la pregunta anterior, cuáles eran
 anteriormente y por qué fue el cambio ?
- 4.- ¿ En qué año se iniciaron labores ?
- 5.- ¿Cuál es el giro de la empresa ?
- 6.- ¿ Qué lo motivó a usted, para instalar esta empresa, y por
 qué este giro ?
- 7.- ¿ Con cuánto personal se inició, y cuál es el No. de personas
 actualmente ?
- 8.- ¿ Recuerda usted cuál era la estructura de la empresa al
 inicio de operaciones ?
- 9.- ¿ Cuáles son los departamentos con que cuenta actualmente ?
- 10.- ¿ El capital de la empresa es nacional o extranjero, en qué
 proporción y de qué origen ?
- 11.- ¿ Es usted socio de la Cámara Nacional de la Industria del
 Vestido ?
 si () no ()
- 12.- ¿ Cuáles son los objetivos organizacionales a
 corto plazo _____
 a largo plazo _____

- 13.- ¿ Cuenta con un departamento de personal ?
sí () no () por qué _____
- 14.- Si no cuenta con un departamento de personal ¿ quién realiza las funciones de Administración de Personal ?
- 15.- ¿ Considera usted importante para su empresa el tener un departamento de personal ?
- 16.- ¿ Considera usted importantes las funciones de reclutamiento y selección para su empresa ?
sí () no () por qué _____
- 17.- ¿ Jerárquicamente de quién depende el departamento de personal ?
- 18.- ¿ Qué tipo de personal es el que solicita con más frecuencia, y por qué ?
- 19.- ¿ Podría decirme a grosso modo cuál ha sido la evolución de esta empresa, si ha sido satisfactoria, si ha tenido serias dificultades, si aún no logra algún objetivo inicial, etc. ?
- 20.- ¿ Recuerda usted algunos sucesos importantes en la vida de esta empresa que la hayan empujado a tomar serias decisiones?
sí () no () cuáles _____
- 21.- OBSERVACIONES

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA GUIADA

QUINTO CAPITULO

CASO PRACTICO

- 1.- ¿ Existe un departamento de reclutamiento y selección ?
si () no () por qué _____
- 2.- ¿ Quién realiza éstas funciones....., por qué ?
- 3.- ¿ Siempre que hay alguna vacante o puesto de nueva creación se recurre al área o departamento de reclutamiento y selección para cubrirla ?
si () no () por qué _____
- 4.- ¿ En qué casos no se acude a él ?
- 5.- ¿ Manejan en ésta empresa la Requisición de Personal escrita?
siempre () algunas veces () Nunca ()
por qué _____
- 6.- ¿ Para que el área de reclutamiento y selección proceda a darle seguimiento, quién debe autorizar dicha requisición ?
- 7.- ¿ Existen en la empresa documentos que describan las funciones de cada puesto y las características que debe tener la persona que pueda cubrirlo ?
algunos () todos () ninguno ()
por qué _____
- 8.- ¿ Piensa usted que la empresa necesita darle más importancia y apoyo al área de personal y específicamente al Reclutamiento y Selección ?
si () no () por qué _____

9.- ¿ Existen políticas ya establecidas para la Selección y Reclutamiento, como por ejemplo :

edad () sexo ()
edo civil () reingresos()
familiares()

10.- ¿ La empresa utiliza algunos de los siguientes procedimientos de selección? ¿ cuáles ?

a) las recomendaciones ()
b) cartas de referencia ()
c) selección por fisonomía ()
d) impresión personal ()
e) el curriculum vitae ()
f) la entrevista ()
g) después de un período de prueba ()

11.- ¿ Que medios de reclutamiento usa normalmente ?

a) el periódico ()
b) la radio ()
c) cartas personales ()
d) la puerta de la calle ()
e) el teléfono ()
f) otros () cuáles _____

12.- ¿ Qué fuentes de reclutamiento prefiere normalmente ?

a) su propio personal ()
b) recomendaciones de su personal ()
c) agencias de colocaciones ()
e) su sindicato ()
f) escuelas ()
g) otros () cuáles _____

13.- ¿ Cuándo existe alguna vacante se le da oportunidad a los trabajadores internos de acuerdo a sus habilidades y conocimientos ?

si () no () por qué _____

14.- ¿ Tiene la empresa constante relación con algún lugar , del cual pueda obtener personal ?

si () no () por qué _____

15.- ¿ Los candidatos al puesto vacante llenan su solicitud (de empleo ?

todos () algunos () ninguno ()

por qué _____

16.- ¿ Hay alguna área o lugar especial para recibir y entrevistar a los candidatos ?

si () no () por qué _____

17.- ¿ Cuántos formatos de solicitud tienen y emplean ?

obreros () empleados () ejecutivos ()

sólo una () dos ()

18.- ¿ El área de selección entrevista a los candidatos ?

siempre () algunas veces () nunca ()

por qué _____

19.- ¿ Cuando se hace la entrevista, el entrevistador sabe cuales son las actividades, requisitos y condiciones de trabajo, o aspectos generales de la vacante ?

si () no () por qué _____

20.- ¿ A qué tipo de niveles le está a usted permitido hacer la selección ?

 obrero () empleados () ejecutivos ()

por qué _____

21.- ¿ Podría describirme cuál es el ambiente que se forma durante sus entrevistas, usted lo prepara, es improvisado, cuál cree usted que sea la actitud del entrevistado ?

22.- ¿ Cuáles son los aspectos que toca usted al hacer una entrevista ? ... datos personales, etc.

23.- ¿ Al final de la entrevista, prepara usted un informe que anexa a la solicitud del interesado ?

 si () no () por qué _____

24.- ¿ Se aplican pruebas de trabajo técnicas ?

 siempre () algunas veces () nunca ()

por qué _____

25.- ¿ Qué área aplica dichas pruebas.....y por qué ?

26.- ¿ Si las aplica el área de Reclutamiento y Selección, se cuenta con una batería suficiente de exámenes, de las diferentes áreas de trabajo ?

 si () no () por qué _____

27.- ¿ Tienen como requisito previo a la contratación, el que el candidato se aplique un examen médico ?

 siempre () algunas veces () nunca ()

por qué _____

28.- ¿ Se realizan estudios socioeconómicos al futuro empleado ?

 siempre () algunas veces () nunca ()

por qué _____

- 29.- ¿ Se constatan las referencias personales y laborales ?
siempre () algunas veces () nunca ()
por qué _____
- 30.- ¿ Se entrega un informe escrito de resultados al área
interesada, para poder tomar la decisión final ?
sí () no () por qué _____
- 31.- ¿ Quién decide finalmente si se hace la contratación ?
- 32.- ¿ Tiene la empresa problemas de estabilidad en el personal ?
sí () no () por qué _____
- 33.- ¿ Considera usted que el área de Reclutamiento y Selección
tenga que ver con ésta situación ?
sí () no () por qué _____
- 34.- ¿ Qué es lo que busca la empresa en las contrataciones ?
calidad () cantidad () por qué _____
- 35.- ¿ Tiene usted algún comentario que hacer respecto a lo
anterior, o algún detalle que quiera mencionar ?

5.5 INFORMACION OBTENIDA DEL CASO PRACTICO (CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA)

" D I A G N O S T I C O "

Como resultado del análisis de la información recabada, se puede decir que esta empresa está dentro del 45.22% que se maneja en el capítulo 1, en el punto 1.5 de Posición Jerárquica, ya que en primer lugar no tiene un departamento propiamente de personal o recursos humanos y que la persona que maneja estas funciones depende de la gerencia de producción, o sea en el cuarto nivel, y en sí a la función que más importancia se le da, como ya es de esperarse es al de nóminas, dado que es indispensable, así como las contrataciones, aunque éstas no se lleven a cabo como debe de ser.

Por otro lado, de acuerdo a la clasificación anteriormente dada, en cuanto al número de personal con que cuenta la organización, DOVI S.A. DE C.V. es una empresa mediana, ya que cuenta con más de 120 personas en nóminas, se encuentra dentro del sector secundario, en la industria de la manufactura, y se encuentra afiliada a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, así como una empresa productiva según Joseph A. Litterer, dado que es fabricante de ropa íntima para dama, especialista en un brassiere remodelador y de acuerdo al INEGI, se encuentra en el sector 3 que es la industria manufacturera.

Y realmente la importancia mencionada de la industria del vestido, aquí se constata, pues ocupa poco espacio y genera gran empleo, dado que esta empresa fue creada con esa idea " la generación de empleo " no sólo del trabajador laboral, sino de las esculturistas que son más de 2500 que trabajan y viven en base a esta

empresa, son personas directas, es decir, el trabajador.

Es una empresa que aunque relativamente nueva, aún no hace tres años empezó a funcionar, ahora cumple objetivos como la exportación a primera vista, conquistar el mercado internacional, pero con el propósito de compensar la balanza comercial nacional a ser positiva.

Aunque también es importadora de algunas materias primas por falta de calidad nacional, y se constata que tiene más de un 90% de personal femenino.

LA INFORMACION OBTENIDA ACERCA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL A CONTINUACION SE PRESENTA

1.- ¿ Existe un departamento de reclutamiento y selección ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: No existe un departamento de reclutamiento y selección, porque se considera a la empresa muy pequeña y no lo amerita, por otro lado ésta se encuentra en una etapa de organización, después de un crecimiento desorbitado, apenas se le está dando tiempo a esto.

2.- ¿ Quién realiza éstas funciones....., por qué ?

INFORMACION OBTENIDA: Las realiza cada una de las áreas que llegan a tener la necesidad de personal en un momento dado, por ejemplo, la gerencia de producción se encarga de cubrir sus propias vacantes, él recluta, selecciona y decide quien cubrirá la vacante

que existe en su área. Así mismo el área de comercialización se abastece por sí misma del personal que requiere, del mismo modo que yo director de operación administrativa lo hago con el personal administrativo de la planta productiva.

3.- ¿ Siempre que hay alguna vacante o puesto de nueva creación se recurre al área o departamento de reclutamiento y selección para cubrirla ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: No, porque primero se ve lo que se tiene disponible en cuanto a personal, y si no se puede cubrir, cada área lo consigue por sí misma.

4.- ¿ En qué casos no se acude a él ?

INFORMACION OBTENIDA: Cuando es del área productiva, del área de comercialización y cuando se puede contar con el personal dentro de la empresa.

5.- ¿ Manejan en ésta empresa la Requisición de Personal escrita?

siempre () algunas veces () Nunca ()

por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Nunca se manejan las requisiciones de personal escritas, porque aún no se cuenta con ellas. Esta se hace por vía oral.

6.- ¿ Para que el área de reclutamiento y selección proceda a darle seguimiento, quién debe autorizar dicha requisición ?

INFORMACION OBTENIDA: En sí, el seguimiento es con una firma del gerente de producción o del director de administración y finanzas, pero ya para su contratación, y, de la decisión del gerente de operación para el área administrativa en la planta productiva.

7.- ¿ Existen en la empresa documentos que describan las funciones de cada puesto y las características que debe tener la persona que pueda cubrirlo ?

algunos () todos () ninguno ()

por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: No existe ninguno, porque no lo hay establecido, todo es de manera verbal, el perfil es verbal y de una manera muy somera. Actualmente se está en una etapa de manuales.

8.- ¿ Piensa usted que la empresa necesita darle más importancia y apoyo al área de personal y específicamente al Reclutamiento y Selección ?

sí () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: No es tan importante cuando hay tanta necesidad de trabajo, antes cuando eramos totalmente desconocidos teníamos el problema de que no había gente, teníamos que pedirla prestada, actualmente ya no porque ya se conoce la marca, el sistema de trabajo que tenemos, y la gente llega sola a pedir trabajo.

La empresa como es chica vigila mucho la parte administrativa, pues se ve desde el punto de vista de negocio y no es fácil autorizar personal administrativo.

9.- ¿ Existen políticas ya establecidas para la Selección y Reclutamiento, como por ejemplo :

edad () sexo ()
edo civil () reingresos()
familiares()

INFORMACION OBTENIDA: Las políticas son sólo de manera verbal, como por ejemplo, la edad - mayores de 18 y menores de 33-, no familiares, que no esté embarazada.

10.- ¿ La empresa utiliza algunos de los siguientes procedimientos de selección? ¿ cuáles ?

a) las recomendaciones ()
b) cartas de referencia ()
c) selección por fisonomía ()
d) impresión personal ()
e) el curriculum vitae ()
f) la entrevista ()
g) después de un período de prueba ()

INFORMACION OBTENIDA: Se utilizan las recomendaciones , después de un período de prueba de 28 días, aunque desde el principio se contrata al trabajador, aunque también utiliza las entrevistas.

11.- ¿ Que medios de reclutamiento usa normalmente ?

- a) el periódico ()
- b) la radio ()
- c) cartas personales ()
- d) la puerta de la calle ()
- e) el teléfono ()
- f) otros () cuáles _____

INFORMACION OBTENIDA: Sólo se utiliza la puerta de la calle, y en algunas ocasiones el volanteo.

12.- ¿ Qué fuentes de reclutamiento prefiere normalmente ?

- a) su propio personal ()
- b) recomendaciones de su personal ()
- c) agencias de colocaciones ()
- e) su sindicato ()
- f) escuelas ()
- g) otros () cuáles _____

INFORMACION OBTENIDA: Las fuentes de reclutamiento que prefiere son, su propio personal y las recomendaciones de mismo.

13.- ¿ Cuando existe alguna vacante se le da oportunidad a los trabajadores internos de acuerdo a sus habilidades y conocimientos ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Sí, se le da oportunidad a los trabajadores internos, por la conveniencia de integrar a una persona que ya conoce el producto, ya que es muy especial y requiere de gran calidad. Además de que las promociones vienen a motivar al personal de la empresa, psicológica y monetariamente, aunando a éste el beneficio para la empresa al tener motivada a su gente.

En lo que respecta al área administrativa, siempre se busca a alguien de fuera con más experiencia y conocimientos.

14.- ¿ Tiene la empresa constante relación con algún lugar , del cual pueda obtener personal ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA : No, porque la empresa es muy chica y el área administrativa apenas está en proceso de crecimiento, y no hay mucho movimiento, en cuanto al personal operativo ellas llegan solas, o las traen las operarias.

15.- ¿ Los candidatos al puesto vacante llenan su solicitud de empleo ?

todos () algunos () ninguno ()
por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Todos llenan su solicitud de empleo, porque es necesario, para tener un semblante inicial del candidato, además es el primer documento en su archivo.

16.- ¿ Hay alguna área o lugar especial para recibir y entrevistar a los candidatos ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: No, porque no contamos con ella.

17.- ¿ Cuántos formatos de solicitud tienen y emplean ?

obreros () empleados () ejecutivos ()

sólo una () dos ()

INFORMACION OBTENIDA: Existe sólo una.

18.- ¿ El área de selección entrevista a los candidatos ?

siempre () algunas veces () nunca ()

por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Nunca, porque no hay una área de selección, y las entrevistan las personas interesadas como: gerente de producción, gerente de operación del área administrativa y gerente de administración y finanzas.

19.- ¿ Cuando se hace la entrevista, el entrevistador sabe cuales son las actividades, requisitos y condiciones de trabajo, o aspectos generales de la vacante ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Si, porque la entrevista la hace quien va a trabajar directamente con ellos.

20.- ¿ A qué tipo de niveles le está a usted permitido hacer la selección ?

 obrero () empleados () ejecutivos ()
por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Solamente al administrativo de la planta productiva, porque no hay una área específica que realice dicha selección.

21.- ¿ Podría describirme cuál es el ambiente que se forma durante sus entrevistas, usted lo prepara, es improvisado, cuál cree usted que sea la actitud del entrevistado ?

INFORMACION OBTENIDA: Es informal, acostumbro hablar sin preparar nada, creo que es la mejor forma de poder abrir a cualquier candidato, sin formalidad.

22.- ¿ Cuáles son los aspectos que toca usted al hacer una entrevista ? ... datos personales, etc.

INFORMACION OBTENIDA: Facilidad de integración familiar, normalmente no toco los puntos de empleos anteriores porque es muy difícil encontrar algo verídico.

23.- ¿ Al final de la entrevista, prepara usted un informe que anexa a la solicitud del interesado ?

 si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: No, sólo se toman algunas notas en la solicitud de empleo, con la estructura que existe no hay tiempo.

24.- ¿ Se aplican pruebas de trabajo técnicas ?

siempre () algunas veces () nunca ()

por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Algunas veces, sólo en el área productiva, son pruebas manuales, en el área administrativa sólo se hacen algunas preguntas, no tenemos exámenes elaborados.

25.- ¿ Qué área aplica dichas pruebas.....y por qué ?

INFORMACION OBTENIDA: Cada área que requiera personal.

26.- ¿ Si las aplica el área de Reclutamiento y Selección, se cuenta con una batería suficiente de exámenes, de las diferentes áreas de trabajo ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: No las aplica él, no hay ese departamento.

27.- ¿ Tienen como requisito previo a la contratación, el que el candidato se aplique un examen médico ?

siempre () algunas veces () nunca ()

por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: No, nunca. Porque no está implantado, pero

está en vías de ser implementado.

28.- ¿ Se realizan estudios socioeconómicos al futuro empleado ?

siempre () algunas veces () nunca ()

por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Nunca, aún no está implantado, pero creo que es muy importante

29.- ¿ Se constatan las referencias personales y laborales ?

siempre () algunas veces () nunca ()

por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Nunca, no hay una área que se encargue de ello, además de que es costoso.

30.- ¿ Se entrega un informe escrito de resultados al área interesada, para poder tomar la decisión final ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: No, porque cada área lleva la secuencia de la selección de cada candidato propio, sólo se hacen notas en la solicitud.

31.- ¿ Quién decide finalmente si se hace la contratación ?

INFORMACION OBTENIDA: El encargado de cada área sólo firma la solicitud como muestra de aceptación y se entrega al director de

operaciones para la contratación correspondiente.

32.- ¿ Tiene la empresa problemas de estabilidad en el personal ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Si, por el giro de costura, es muy conflictivo, la gente se acostumbra a dar vueltas sobre un núcleo de empresas, debido al bajo sueldo, apenas hasta éste año empezó a darse, cerca de un 20%, del nuevo personal no son estables y no duran ni 20 días, aunque no es muy marcada esta rotación, porque se les da tiempo y capacitación si tienen ciertas habilidades, ya que se requiere más que nada de calidad en el trabajo, aquí es exigible.

33.- ¿ Considera usted que el área de Reclutamiento y Selección tenga que ver con ésta situación ?

si () no () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: Si, porque muchas veces no se ha reclutado, se ha carecido de la atención, del análisis de los candidatos de nuevo ingreso.

34.- ¿ Qué es lo que busca la empresa en las contrataciones ?

calidad () cantidad () por qué _____

INFORMACION OBTENIDA: La calidad debe ser siempre, la cantidad se obtiene con la práctica, desde la primera prenda que se acepte de una operaria debe ser con calidad, aunque se tengan pedidos muy

fuertes, siempre se debe actuar y seleccionar con calidad.

35.- ¿ Tiene usted algún comentario que hacer respecto a lo anterior, o algún detalle que quiera mencionar ?

INFORMACION OBTENIDA: Hubo áreas que se descuidaron por crecer, ahora estamos en etapa de reglamentos y políticas.

5.6 INFORMACION OBTENIDA DEL CASO PRACTICO POR FUNCION

" D I A G N O S T I C O "

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO

DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

SITUACION ACTUAL

No existe un departamento de reclutamiento y selección así como tampoco un departamento de personal específicamente. El director de operación es quien coordina éstas funciones, dado que la empresa está en etapa de organización después de un crecimiento desmesurado, y ante lo cual se fue dejando a un lado algunas áreas como la de personal por ejemplo.

Las funciones de reclutamiento y selección las realiza cada una de las áreas que tienen vacantes. Ellos realizan la consecución y selección de personal autorizando al mismo tiempo su contratación, dejando a un lado el proceso de selección.

SITUACION PROPUESTA

Establecer una área especial de personal, con una persona capacitada, que conozca, que tenga experiencia en el área y en sus aspectos generales, dándole importancia a cada una de las funciones de administración de personal, hablando específicamente del reclutamiento y selección de personal, contando en ésta sección con un responsable y por lo menos un asistente. Deberá ser una persona preparada y capaz de demostrar al empresario la necesidad de la existencia de éste y conseguir el máximo bienestar, tanto para el trabajador como para la empresa.

De esta forma podrán deslindarse responsabilidades y

pérdida de tiempo a cada área, pudiendo realizar mediante esta forma sus actividades con mejor calidad, oportunamente y lo más importante, la selección deberá resultar notoriamente satisfactoria para la empresa. Deberá depender directamente de la dirección de general que es el primer nivel jerárquico.

Lo anterior evitaría que cada área, o bien, que la planta productiva se maneje por separado de el área comercial, en cuanto a los recursos humanos, ya que todo debe tener una dirección para ejercer un mejor control en este aspecto. Llevándose a cabo todas las funciones de reclutamiento y selección en la planta productiva, tanto para ésta como para las oficinas de comercialización, y así centralizar cualquier problema en una área responsable respecto a personal y exclusivamente de reclutamiento y selección.

SELECCION DE PERSONAL

SITUACION ACTUAL

Se menciona que no es tan importante la selección de personal cuando hay tanta necesidad de trabajo en la fuerza laboral, porque ésta llega sola a tocar la puerta y pedir trabajo.

La empresa en la mayor de las ocasiones recibe al trabajador sin experiencia, solo le hace una entrevista muy sencilla y toma en cuenta los deseos, ganas y necesidad de trabajo. Los capacita aún empezando desde cero, hasta obtener la calidad y cantidad necesaria, lo expuesto es en cuanto a los obreros.

Al personal obrero se le aplica en examen manual (máquinas), y se les ubica sin dejar de capacitar.

Al personal administrativo sólo se le hace una entrevista espontánea y algunas preguntas

SITUACION PROPUESTA

La persona propuesta para el departamento de personal, deberá conocer y manejar las funciones de selección de personal y asignar a una persona responsable de ésta sección, para llevarla a cabo de una manera eficiente acorde a las necesidades de una mediana empresa como ésta.

Lo anterior permitirá crear una unidad específica en donde puedan acudir los jefes de área, cada vez que tengan una vacante, la cual se encargará del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Esto evitará en gran forma la contratación de personal que viene desde cero y capacitarla durante tres meses, teniendo como resultado de una selección adecuada, la reducción de tiempo de capacitación probable a 15 días, al mismo tiempo una

sobre el trabajo a desarrollar. Las entrevistas nunca son preparadas, por falta de tiempo y en razón de que éstas solo las aplica el jefe inmediato, y conoce las labores y condiciones generales del cargo.

reducción en el arduo ciclo administrativo que origina una contratación. cabe aclarar que la capacitación o adiestramiento es siempre necesario para todo nuevo trabajador se hable de la labor que se hable.

Los jefes antes se dedicaban a atraer y seleccionar a su personal en busca de cubrir una vacante, ahora solo deberá aplicar las puebas laborales, o bien, coordinarse con el encargado de personal y proporcionarle a él dichos exámenes para su aplicación. En base a los resultados que personal le presente por escrito de exámenes, entrevistas, etc. tomar la decisión final. Con esto el jefe de área no desviará su atención de sus labores propias.

Aún en la gran demanda de fuerza laboral se requiere hacer una adecuada selección, pues contratar al personal que llega a tocar la puerta nos

puede ocasionar variados problemas, si no es mediante el proceso aceptado como por ejemplo: puede resultar un personal demasiado faltista, problemático, con padecimientos, o bien en esta industria la mayor parte de operarios son mujeres, y al contratar pudiera ser que estuvieran embarazadas, ocasionando con éstos problemas en la producción de la empresa. Siendo que podrían evitarse éstos si se lleva el proceso de selección.

DOCUMENTOS ESCRITOS

SITUACION ACTUAL

Cuando existe una vacante no se notifica a nadie, solo el jefe de departamento sabe que le hace falta personal, y después de conseguir el personal a la manera propia de cada uno, se notifica al director de operaciones, que debe contratar a tal persona.

No existe una "requisición escrita", un "análisis de puestos" que permita conocer el perfil de cada vacante, es decir, ni la descripción ni la especificación que permitan familiarizarse con un cargo determinado.

No existen pruebas de trabajo, ni políticas de contratación.

SITUACION PROPUESTA

El inicio para que empiece a moverse el proceso de selección, deberá ser a través del anuncio o comunicación preferentemente escrita, cosa que deberá implementar el encargado de personal propuesto, para darle seguimiento a la consecución y selección del personal faltante en la empresa, vía una "requisición de personal escrita", que deberá especificar el perfil que debe cubrir el candidato (edad, sexo, experiencia, escolaridad, entre otros), la descripción muy somera del cargo, cuantas personas requiere, con que sueldo, que horarios, entre otros.

Para toda empresa es necesario contar con un manual de organización, puesto que con él, de manera indirecta y rápida, cualquier persona puede

conocer a través de éste, que es lo que requiere el puesto de la persona que lo tenga que desarrollar, como experiencia, conocimientos teóricos, etc., quien le informa, a quien le informa, con quien tiene relación directa, etc. Este puede resultar útil tanto para el entrevistador como para el nuevo trabajador y para cualquier persona que tenga relación directa con éste cargo.

Es conveniente que las políticas de contratación sean determinadas conjuntamente con el director general, puesto que es él quien le va a dar la pauta a seguir al departamento de personal, es decir, como debe manejarse.

FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

SITUACION ACTUAL

Los medios que utiliza DOVI, S.A. DE C.V. es únicamente la puerta de la calle.

Las fuentes de que hace uso, son su propio personal y las recomendaciones de su personal.

SITUACION PROPUESTA

En este punto específicamente la propuesta es indagar los lugares donde es posible obtener este personal, es decir, costureras, que sería tal vez a través del sindicato, de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, tendría que entablar una relación directa con estas fuentes.

Por otro lado para el personal administrativo sería conveniente tener relación con escuelas y universidades, tal vez con otras empresas, en el llamado intercambio de personal, o bien el periódico.

En si , abrir e iniciar relaciones entre la empresa y otras instituciones.

FORMA DE SELECCIONAR

SITUACION ACTUAL

Se realiza esta selección vía recomendaciones, entrevistas muy someras, para el personal obrero de acuerdo a un examen manual y en algunas ocasiones por períodos de prueba.

SITUACION PROPUESTA

Sustituir esta forma de seleccionar por el procedimiento científico, o generalmente aceptado, originándose éste con una vacante, informando al departamento propuesto de personal, el jefe directo de cada área, mediante una requisición de personal escrita, (tomando en cuenta previamente la redistribución del trabajo entre su personal.

Posteriormente personal revisará el inventario de recursos humanos con que cuenta la empresa, y si no llegara a tener el personal que se le requiere procede al siguiente paso.

Poner en movimiento el reclutamiento de personal, usando los medios y fuentes que considere factibles, según la vacante en cuestión.

El departamento de

personal, con el manual de organización una vez ya elaborado podrá consultar e informarse de cual debe ser el perfil del candidato, obviamente tomando en cuenta la requisición recibida, y con ésto poder preparar la entrevista adecuada.

Recibir al candidato al inicio y como política con el llenado de su solicitud de empleo.

Entrevistar de una manera muy somera pero sustanciosa al candidato.

Posteriormente y haciendo una preselección, realizar la entrevista preparada ayudado con el análisis de puestos.

Posteriormente aplicar los exámenes o pruebas de trabajo correspondientes.

Un paso que para toda empresa resulta indispensable, aunque no se le otorgue la importancia que ésta requiere es que el candidato seleccionado, se aplique un

examen médico, lo cual resulta de suma importancia, porque así la empresa sabría si una persona es apta físicamente, siendo ésta una industria que requiere por ejemplo, que el personal tenga en buenas condiciones sus sentidos visuales, auditivos que no sea alérgico a la pelusa del algodón, entre otros.

También es conveniente revisar sus antecedentes laborales, para saber el comportamiento general del candidato en otras empresas y así decidir si es conveniente para la empresa.

EL INFORME FINAL

SITUACION ACTUAL

No se entrega informe final, dado que es una sola persona quien realiza la selección, además de que tiene otras ocupaciones, haciendo solamente anotaciones en la solicitud del candidato (en algunas ocasiones).

SITUACION PROPUESTA

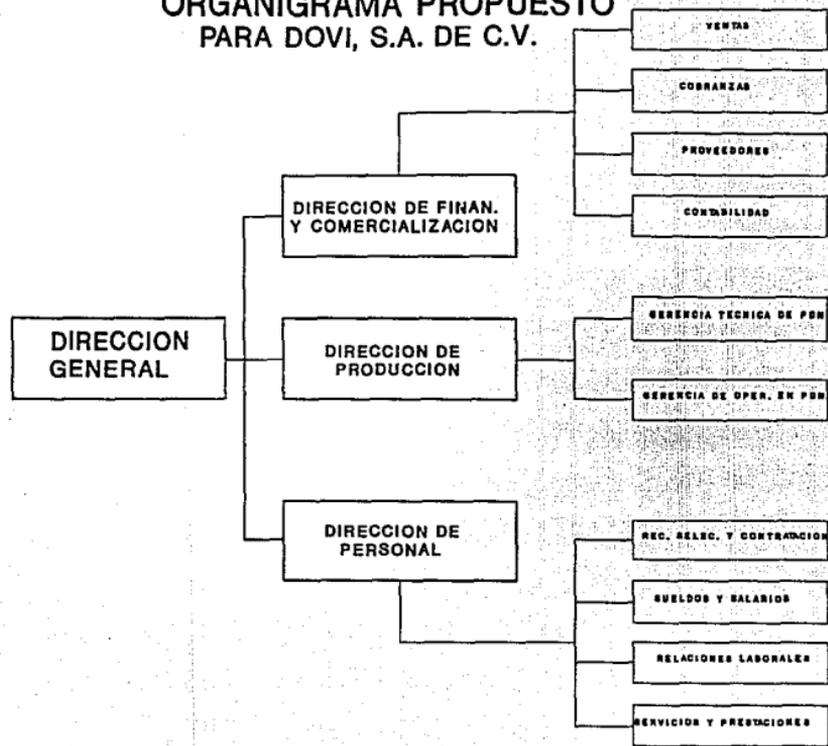
Precisamente y una vez establecido el departamento de personal y desarrollando las funciones correspondientes, deberá elaborar un informe final, aunque sea de manera muy somera, que forme parte del expediente del trabajador y que ayude al encargado del departamento donde exista la vacante, a tomar una decisión final.

ESTRUCTURACION PROPUESTA.

En toda organización existen recursos materiales, técnicos y HUMANOS, los tres necesarios para ésta, pero de entre ellos el más importante es el recurso humano, porque es él quien crea, emplea y maneja a los dos restantes.

De una manera verbal se le da importancia a este recurso pero realmente como podemos observar su estructura, no aparece en ningún nivel, lo cual quiere decir que no hay una área exclusiva de personal por lo tanto se propone establecerlo a él y con sus respectivas secciones, dependiente directamente de la dirección general tal y como debe ser, de acuerdo a una empresa de éste nivel. a continuación se presenta el organigrama propuesto.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA DOVI, S.A. DE C.V.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado una investigación teórica y práctica, aplicando entrevistas guiadas a las personas dirigentes de una empresa, respecto a la forma de allegarse y obtener a su personal laboral, pude comprobar que existe un gran desconocimiento de lo que es la Administración de Personal y como consecuencia de la función analizada en este trabajo que es el Reclutamiento y Selección de personal y por ende del proceso de selección generalmente aceptado.

Debido a tal desconocimiento se le niega la importancia que tiene o debe tener dicha función, así mismo desconocen las ventajas que puede proporcionar como por ejemplo: mayor estabilidad en su personal, aumento en la calidad productiva, mejoramiento en el ambiente laboral, reducción en el tiempo de capacitación para un trabajador, reducción en trámites legales para empleados (IMSS, SAR, INFONAVIT, SHCP), Pérdida de tiempo en capacitación para un trabajador inconforme, dadas sus inquietudes, gustos, necesidades y capacidades resultado de la falta de una selección adecuada.

En esta empresa todavía se utilizan las formas de selección originales, en donde esta función la hacía el capataz, aquí no la hace el capataz pero si el gerente de producción, y el jefe directo de cada área, realizándolo como en un principio y descuidando un tanto sus funciones principales, además de ser muy subjetivos en la selección que realizan. La anterior es a consecuencia de la falta de

un lugar específico para el manejo de personal, principalmente de reclutamiento y selección.

Lo anterior se puede apreciar claramente en el organigrama actual con el que cuenta DOVI y se puede observar que no aparece en ningún nivel el área de Administración de Personal y por consiguiente la sección de reclutamiento y selección. Esto se lleva como una función anexa en lo que DOVI llama gerencia de operación administrativa, importando únicamente la función de nóminas dada la existencia de trabajadores, y las contrataciones que cada uno de los jefes le mandan para éste fin.

Así pues como podemos darnos cuenta, en la Administración de Personal todavía hay mucho por hacer, ya que ésta es tan importante como producir y vender, y de ésto tenemos que encargarnos nosotros, los que alguna vez lo hemos conocido y manejado.

Algo más que puedo concluir es que la mayoría de las empresas que no cuentan con una área de administración de personal en este sector es por que todas empiezan de manera familiar y de alguna manera influye ésto para que desde el inicio de una empresa la mentalidad es que siguen siendo familiares y no se dan cuenta de que llegan a contar con un número significativo de personal e incluso llegan a estar clasificadas como grandes en cuanto a producción, ventas y personal, y modifican su estructura excepto en personal, prefieren no hacer modificaciones dado que no se puede ver reflejada físicamente la ventaja de crecer en cuanto a personal se refiere.

SUGERENCIAS

Al término del presente trabajo se ha llegado al conocimiento de las limitaciones que tiene el área de Administración de Personal, especialmente el Reclutamiento y selección, los cuales como ya mencioné se deben al desconocimiento y tal vez también dado el sector industrial al que pertenece, por lo mismo puedo sugerir:

- * Reestructurar dicha organización, dando lugar a la Administración de Personal, permitiendo desarrollar sus funciones de la mejor manera, de acuerdo al organigrama propuesto y tener una persona para cada sección por lo menos.
- * Una vez instalado éste, dar lugar al desarrollo del proceso de selección, el cual fue propuesto con anterioridad, y establecerlo por escrito para que éste sea el camino a seguir en la selección del personal de DOVI, S.A. DE C.V.
- * Por otro lado la persona que esté a cargo del reclutamiento y selección demostrará mediante su trabajo y la obtención de resultados la importancia y beneficios que aporta esta función a la empresa.

B I B L I O G R A F I A

Arias Galicia, Fernando. **Administración de Recursos Humanos**, Edit. Trillas, México D.F. 1985, 536 pp.

Pigors, Paul y A. Miers, Charles. **Administración de Personal**, Cía. Editora Continental, S.A. México 1975, 925 PP.

Reyes Ponce, Agustín. **Administración de personal, relaciones humanas 1era. parte**, Edit. Limusa-wiley, México 1971, 245 pp.

Chruden H. y Sherman A. **Administración de Personal**, Edit. Continental S.A. DE C.V., México 1982, 661 pp.

Rivera Soler, Ricardo A. **Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal**, Edit. Limusa, México D.F. 1974, 150 PP.

Olea, Ismael. **La Formación y Selección de Personal en la Empresa**, Ediciones Deusto 1974, 142 pp.

A. Litterer, Joseph. **Análisis de las organizaciones**, Edit. Limusa, Universidad de Massachusetts 1979, 720 pp.

Laboral 07, Práctica Jurídico-Administrativo, Edit. ECASA S.A. DE C.V, abril 1993.

Historia y Desarrollo Industrial de México, Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, CANACO, México 1988.

Directorio de la Cámara Nacional de La Industria del Vestido, Editado por Promoción de Modas, México 1993.

Oportunidades y Riesgos del Comercio Mediando y Pequeño para los próximos años, Dirección de Comercio Interior, Boletín extraordinario No. 11, Nov 1991.

El Vestido, Arte e Industria, Vida industrial, C.N.I.V., 41

Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, SECOFI, 1991-1994.

Los gemelos más altos del mundo, Semanario de lo insólito No. 80, Mayo 93, 32 pp.

Audiencias Públicas, Industria Textil, del Vestido y Productos de Cuero, Senado de la República, 18 de julio 1991, 173 pp.

Resultados oportunos del Edo. de Durango, Censos Económicos, INEGI 1989.

Diagnóstico de la Industria Mediana y Pequeña en México, Serie temática Industria Mediana y Pequeña No. 2, SECOFI.