

# SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CON BASE EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL ÁREA DE SUBLIMACIÓN DE UNA EMPRESA

*Selection and recruitment of personnel based on labor skills for the sublimation processing area of a company*

**Hansel Gary Franco López**

Mtro. en Gestión Industrial  
Inge.garyfranco@hotmail.com

**Hengelber Yohane Palencia Agustín**

Mtro. en Ciencias Criminalísticas  
hpalenque44@gmail.com

Recibido: 01 de abril de 2023.

Revisado: 08 de julio de 2023.

Aprobado: 10 de agosto de 2023.

## RESUMEN

El objetivo del estudio es el diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para una empresa textil, específicamente en el departamento de sublimación. El departamento ha presentado durante los últimos años rechazos por parte de los clientes, por lo que se necesita encontrar el punto de causa raíz que afecta directamente la calidad del producto producido. Para esto se toma en cuenta las opiniones de los clientes, se realiza un diagnóstico situacional de las no conformidades identificadas y se analizan mediante distintas herramientas, para identificar el área de diseño que representa el punto de causa raíz; con esta base se diseña un programa de reclutamiento y selección de personal basado en competencias. Finalmente, se evalúan los beneficios de la implementación y se identifica una reducción del Número de prioridad de riesgo- NPR.

## PALABRAS CLAVE

Selección de personal, competencias laborales, diseño de puestos de producción, sublimación.

## ABSTRACT

*The objective of the study is the design of a competency-based recruitment and selection program for a textile company, specifically in the sublimation department. The department has experienced rejections by customers in recent years, so it is necessary to find the root cause point that directly affects the quality of the product. For this, the opinions of the clients are considered, a situational diagnosis of the non-conformities identified is carried out and they are analyzed using different tools, to identify the design area that represents the root cause point; On this basis, a competency-based recruitment and selection program is designed. Finally, the benefits of the implementation are evaluated, and a reduction of the Risk Priority Number- NPR is identified.*

## KEYWORDS

*Selection of personnel, labor competencies, design of production positions, sublimation.*

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en determinar, describir y clasificar las competencias laborales de los colaboradores del área de sublimación, mediante métodos y técnicas que ayudan a la elaboración de un diseño de selección y reclutamiento de personal por competencias, que se implementa siguiendo las etapas fundamentales que se identifican en García (2006). Para ello se desarrolla un análisis de variables de gestión por competencias, que se convierte en un elemento de estrategia para el éxito de esta investigación, pues es el eje primordial para la creación, aplicación y funcionalidad del diseño. Es importante tener un acercamiento con el individuo mediante un formato de entrevista como lo comenta Manco (2018). El departamento de sublimación presenta un indicador alto de rechazos de sus clientes, debido a distintas razones que se van conociendo durante el desarrollo de la investigación.

La necesidad del estudio surge debido a que el indicador de rechazos por parte de los clientes ha sobrepasado el nivel de tolerancia permitido por parte del área, las no conformidades causales de los rechazos son de carácter actitudinal y competente, siendo la competitividad de los colaboradores lo que se busca (Cueva y Erazo, 2014).

## DESARROLLO DEL ESTUDIO

El estudio se realiza a partir de la evaluación documental y entrevista a los jefes del departamento para la recolección de información, tal como lo indica Mayorga (2020). Por medio de distintas herramientas de la estadística descriptiva se realiza el análisis de la información recolectada. A partir de dicho análisis se interpreta cuantitativa y cualitativamente para evaluar alternativas de solución que sean factibles y viables. La propuesta se desarrolla en coherencia con la alternativa de solución que se selecciona y se procede a su desarrollo.

En síntesis, el estudio se desarrolla en las etapas siguientes: revisión documental, gestión y recolección de información, análisis e interpretación de información, desarrollo e implementación de la propuesta de solución y socialización de resultados.

## RESULTADOS OBTENIDOS

En la primera fase de la investigación se realiza una recolección de información que proporciona evidencia sustancial de los rechazos, que en su mayoría son provocados en el área de diseño, por lo que se identifican los problemas vitales y se clasifican por las competencias laborales que involucran. De acuerdo con Cervantes (2011), al realizar el perfil basado en competencias que un diseñador debe poseer, al momento de implementar este perfil se logra analizar las no conformidades presentadas y se obtiene una mejora significativa en el proceso.

A continuación, se presentan las no conformidades recopiladas durante la fase de estudio.

**Tabla 1**  
*Competencias asociadas a las no conformidades*

Ranking	Causa / Problema / Fenómeno	Competencia
13	Contaminación en twill	Técnicas
7	Discrepancias en medidas de twill	Técnicas
8	Doble punto de impresión	Matemáticas
14	Hojas técnicas incompletas / mal identificadas sub y twill	Metódico
3	Impresión incompleta	Proceso
4	Impresión mal centrada	Matemáticas
9	Mal arte de twill	Técnicas
17	Mal procedimiento en sublimado para pruebas de color	Técnicas
10	Mal procedimiento en twill para pruebas de color	Técnicas
5	Migración en twill	Metódico
11	Muestras sin folder / con defecto de tela / tela incompleta	Proceso de cuadro
1	Pixeado	Metódico
15	Rechazo por defecto sombra en twill	Proceso
16	Rechazo por mal centrado Pieza Sublimada	Metódico
2	Registro twill	Proceso
6	Reporte de impresión icompletos	Proceso de sublimado
18	Faltantes	Proceso de sublimado
19	Impresión equivocada	Matemáticas
20	Mal arte en sublimación	Metódico
12	Impresión arrugada sub	Técnicas

*Fuente:* elaboración propia.

En la tabla 1 se muestran las competencias necesarias asociadas a cada no conformidad presentada, entre las que destacan las de naturaleza técnica y metodológica. En la tabla 2 se muestra la información recolectada del total de no conformidades que representan los rechazos por parte del cliente, antes de la aplicación del diseño de selección y reclutamiento por competencias. Puede notarse que más de la mitad de las causas de reclamo (54 %) se relacionan con aspectos como: pixelado,

registro, migración y discrepancia de medidas en twill, impresión incompleta y mal centrada, así como reportes de impresión incompletos.

**Tabla 2**  
*No conformidades en Departamento de sublimación*

Posición real (Cuasas y datos recolectados ordenados)	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 Pixeleado	10	9%	9%
2 Registro twill	20	9%	17%
3 Impresión incompleta	29	8%	25%
4 Impresión mal centrada	38	8%	32%
5 Migración en twill	47	8%	40%
6 Reporte de impresión incompletos	56	8%	48%
7 Discrepancias en medidas de twill	63	6%	54%
8 Doble punto de impresión	69	5%	59%
9 Mal arte de twill	75	5%	64%
10 Mal procedimiento en twill para pruebas de color	81	5%	69%
11 Muestras sin folder / con defecto de tela / tela incompleta	87	5%	74%
12 Impresión arrugada sub	92	4%	79%
13 Contaminación en twill	96	3%	82%
14 Hojas técnicas incompletas / mal identificadas sub y twill	100	3%	85%
15 Rechazo por defecto sombra en twill	104	3%	89%
16 Rechazo por mal centrado Pieza Sublimada	108	3%	92%
17 Mal procedimiento en sublimado para pruebas de color	111	3%	95%
18 Faltantes	113	2%	97%
19 Impresión equivocada	115	2%	98%
20 Mal arte en sublimación	117	2%	100%

*Fuente:* elaboración propia

En la tabla 3 se muestra que el indicador denominado Número de prioridad de riesgo- NPR- se reduce luego de implementar el diseño de selección y reclutamiento de personal por competencias específicas para el puesto de trabajo relacionado con la sublimación.

**Tabla 3**  
*Comparación del indicador NPR antes y después de las acciones que se implementan*

N P R	Acción(es) Recomendada(s)	Responsable y Fecha Objetivo	Resultados de las acciones			Nuevo NPR	
			Acción(es) Tomada(s)	Nueva Severidad	Nueva Ocurrencia		Nueva Detección
245	* Revisión de estilo entre diseño y Calandra 1	Encargados de procesos	* Revisión de estilo entre diseño y Calandra 1	2	1	2	4
392	* Rotación de operadores entre subprocesos	Encargados de procesos	* Rotación de operadores entre subprocesos	3	2	2	12
150	* Capacitación a inicio de semana	Encargados de procesos	* Capacitación a inicio de semana	3	2	3	18
64							0
96	* Colocar 2 personas a halar el papel para ingreso	Encargados de procesos	* Colocar 2 personas a halar el papel para ingreso	4	2	1	8
96	* Capacitación a encargados y operarios sobre el manejo de Calandra 1 y forma de detección de felpa desalineada	Jefe de turno y encargados de procesos capacitados	* Capacitación a encargados y operarios sobre el manejo de Calandra 1 y forma de detección de felpa desalineada	3	2	2	12
120	* Monitoreo de impresión de papel * Asignar el papel "ancho" a estilos apropiados	Diseñadores o ayudantes	* Monitoreo de impresión de papel * Asignar el papel "ancho" a estilos apropiados	1	3	3	9

*Fuente:* elaboración propia

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con los resultados obtenidos de la recolección de información, se determina que la mayor parte de no conformidades pertenecen al área de Diseño, representando este el punto de causa raíz, cuantificado en un 76 % del total de las no conformidades, las cuales se asocian con el reclutamiento y selección de personal que inicialmente realiza la empresa. Estas no conformidades resultantes del estudio se deben a distintos factores que se ven reflejados proporcionalmente a las competencias de los colaboradores a cargo de dicha área.

Más específicamente, se identifica que un 36 % del total de las no conformidades están asociadas a competencias técnicas elementales que se adquieren durante el estudio profesional y que se deben poseer para ser diseñador. Un 18 % del total de las no conformidades están asociadas a habilidades numéricas y razonamiento matemático simple como lo son sumar, restar, multiplicar y dividir; mientras el 22 % del total de las no conformidades están asociadas a la falta de colaboradores metódicos que sean previsibles, organizados y tiendan a mantener y cumplir sus responsabilidades.

Al implementar el diseño de selección y reclutamiento de personal con base en competencias laborales, se reducen las puntuaciones del indicador NPR.

## CONCLUSIONES

1. Se identifican las razones por las cuales existe un alto índice de rechazo de productos por parte del cliente, siendo 12 problemas a los cuales se dirigen los esfuerzos para atender las causas.
2. De estos problemas vitales 10 pertenecen al área de diseño por lo que se logra determinar que dicha área es el punto de causa raíz.
3. Se analizan los puntos críticos de los procesos que afectan el desarrollo de los subprocesos y

que ocasionan no conformidades, dichos puntos críticos están asociados en su mayoría a aspectos relacionados con el área de diseño, a los que se aplican medidas correctivas.

4. Se desarrollan los procedimientos del diseño de selección y reclutamiento de personal con base en competencias laborales que sirven como filtros para el adecuado proceso, se desarrolla el plan de acción para mitigar los problemas vitales que existen.
5. Se miden los beneficios de la metodología de selección y reclutamiento de personal con base en competencias por medio del NPR y se obtienen resultados satisfactorios.

## RECOMENDACIONES

1. Al departamento de sublimación se sugiere mantener la vigilancia brindando actualizaciones periódicas cada trimestre de las no conformidades recopiladas directamente de los clientes.
2. A las partes involucradas, gerentes y jefes de planta, se sugiere mantener el diseño de selección y reclutamiento por competencias para tener bajo control los puntos críticos que tienen medidas correctivas y se sugiere hacer los análisis en períodos no mayores a 2 meses para evitar que existan puntos críticos fuera de control.
3. Valorar la implementación de perfiles basados en competencias para los encargados de cada proceso donde se identifican problemas triviales, con el objetivo de evitar no conformidades que posteriormente provoquen puntos críticos fuera de control.

## REFERENCIAS

Cervantes, G. (2011). *El proceso de selección de persona por competencias en ADECCO - Filial Arequipa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/1012>

Cueva D. y Erazo P. (2014). *Modelo de administración del recurso humano por competencias: descripción, análisis y clasificación de puestos, reclutamiento, selección e inducción, para el área técnica de la Gerencia Nacional de Operaciones de la Cnt E. P.* Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8650>

García, S. (2006). *Guía de reclutamiento y selección de personal para una empresa dedicada al transporte de carga pesada*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/01/01/Soto-Sucely.pdf>

Manco, C. (2018). *Reclutamiento y Selección de personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía patológica*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16208/Manco\\_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16208/Manco_CCS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mayorga (2020), Propuesta modelo de reclutamiento y selección de personal en Hostal Leyendas, Nicaragua Recuperado: <http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/handle/123456789/8069>

## INFORMACIÓN DEL AUTOR

Ingeniero Industrial, Hansel Gary Franco López, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2019.

Maestro en Gestión Industrial de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2022.